



Goed voor elkaar

Over omgaan met krachtenvelden en lerend beheren in het nieuwe stelsel ANLB

Wim Nieuwenhuizen, Judith Westerink, Alwin Gerritsen & Renze van Och



ALTERRA
WAGENINGEN UR

Inleiding

Op 1 januari 2016 is het nieuwe collectieve stelsel voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer (ANLB) in Nederland in werking getreden. In het Natuurpact staat de ambitie verwoord dat dit stelsel doelgerichter, effectiever, eenvoudiger en met minder uitvoeringskosten moet worden gerealiseerd.

In 2015 hebben wij via interviews in het speelveld van de collectieven Ark en Eemland, Natuurrijk Limburg en Noordelijke Friese Wouden en met behulp van bijeenkomsten onderzocht hoe het nieuwe speelveld van dit collectieve stelsel eruitziet, om de vraag te kunnen beantwoorden: hoe kunnen (nieuwe) partijen nieuwe rollen vervullen in een nieuw krachtenveld? Met dit speelveld in het vizier hebben wij vervolgens de vraag gesteld hoe mensen en partijen in dit nieuwe stelsel van elkaar kunnen leren, om het agrarisch natuurbeheer tot een succes te maken. Dit levert verscheidene uitdagingen op die door verschillende partijen in het speelveld opgepakt kunnen worden. Welke dat zijn en hoe je daar mee om kunt gaan, leest u in deze brochure. Op de linkerpagina vindt u onze analyse van de huidige praktijk en op de rechterpagina koppelen we dit aan wetenschappelijke inzichten. We eindigen met een aantal tips voor overheden en collectieven.

Inhoud



Waarom het soms wrijft

In het overleg met andere partijen die betrokken zijn in het nieuwe stelsel ANLB kan het wrijven. Het lijkt of die ander jou en je goede bedoelingen niet begrijpt. In de basis gaat het over perspectiefverschillen tussen partijen.



Zelfsturing en loslaten

Zelfsturing is een centraal thema in de ontwikkeling van het nieuwe stelsel. In de interviews is veel gezegd over zelfsturing vanuit het perspectief van collectieven en overheid en over knelpunten in de rolverdeling.



Verskillende werelden overbruggen

Tussen de werelden van 'boeren' en 'overheden' zit veel verschil. Toch werken ze beide aan het agrarisch natuurbeheer. De collectieven hebben een belangrijke taak in het schakelen en vertalen tussen boeren en overheid.



Professionalisering met kennis

De beoogde professionalisering van het agrarisch natuurbeheer en zelfsturende collectieven heeft alles te maken met het mobiliseren en gebruiken van kennis. Dit gaat niet alleen om kennis voor de boeren, maar ook om kennis van en door de boeren.



Strategisch leren in netwerken

'Lerend beheren' is het credo voor de komende jaren. Dit wordt veelal opgevat als leren hoe de boeren het beter moeten doen voor de biodiversiteit, maar er is meer mogelijk en nodig.



Tips: veerkracht en aanpassingsvermogen

Het organiseren van leren, professionaliseren en sturen is een rode draad in de ontwikkeling van het nieuwe stelsel. Wij geven hiervoor tips op basis van ons onderzoek en wijzen op het belang van veerkracht en aanpassingsvermogen.

Nieuwe kansen voor samenwerking

In de organisatie van het nieuwe stelsel agrarisch natuur- en landschapsbeheer (ANLB) staan de agrarische collectieven centraal, maar er zijn meer partijen betrokken, op verschillende schaalniveaus. Binnen dit nieuwe speelveld zijn nieuwe mogelijkheden en kansen ontstaan voor samenwerking tussen partijen.

Van bedrijfsniveau tot Europees: schaalniveaus in het ANLB

Het speelveld waarin mensen en organisaties zich bewegen, hangt nauw samen met de ruimtelijke schaal waarop zij betrokken zijn in het stelsel. Deze schaal varieert van bedrijfsniveau van een individuele deelnemer tot aan het internationale speelveld van de Europese Unie. De netwerken die actief zijn op de verschillende schaalniveaus overlappen voor een deel (zie figuur 1). Voor de collectieven en andere partijen is het belang zich bewust te zijn van deze schaalniveaus en te begrijpen wie wat op welk schaalniveau bepaalt. Dat inzicht maakt helder met wie je in overleg moet gaan om jouw doelen te bereiken.

Collectieven midden in het nieuwe speelveld

De agrarische collectieven hebben een centrale positie in het speelveld. Ze opereren op het grensvlak van de wereld van de individuele deelnemer tot aan de provincie die een contract aangaat met het collectief en daarbij allerlei eisen stelt. Ook zorgen de collectieven voor verantwoording van een correcte besteding van de subsidiegelden, onder controle van de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Extra spannend zijn de nieuwe verhoudingen door de principes van zelfsturing die in het nieuwe stelsel zijn ingebouwd, met meer 'vrijheid en verantwoordelijkheid' voor de collectieven. Anderzijds betreft het ook een opdrachtnemer-opdrachtgeverrelatie met de provincie.

De collectieven staan aan de lat om samen te werken met verschillende andere partijen in de regio. Denk aan terreinbeheerders of organisaties die de belangen van natuur en landschap vertegenwoordigen (NGO's). Daarbij is het positief dat in de interviews zowel collectieven, provincies als terreinbeheerders zeggen: wij hebben elkaar nodig! Daarop aansluitend, spreken de betrokkenen – inclusief de collectieven zelf – de wens uit dat collectieven meer contact zoeken met hun maatschappelijke omgeving.

Figuur 1. Schaalniveaus en overlappende netwerken in het nieuwe speelveld.

	Ruimtelijke schaal				
	Bedrijf	Regio	Provinciaal	Landelijk	Internationaal
Deelnemer					
ANV/afdeling					
Collectief					
Terreinbeheerders					
Regionale kennispartijen/NGO's					
Provincie					
Waterschap					
SCAN					
Rijk					
EU					
Nationale kennispartijen					
Nationale NGO's					

Waarom het soms wrijft

In de gesprekken met de partijen in het nieuwe stelsel ANLB ging het veel over 'die ander' die jou en je goede bedoelingen niet begrijpt, of niet snapt 'hoe het spel nou eenmaal gespeeld wordt'. Spanningen kwamen op tafel die in de basis gaan over perspectiefverschillen tussen partijen. Toch moeten juist die partijen met hun verschillende perspectieven op het ANLB, het nieuwe stelsel samen tot een succes maken. Dan is het noodzakelijk te begrijpen waarom dergelijke wrijvingen ontstaan en hoe je hiermee om kunt gaan in de samenwerking. Je kunnen verplaatsen in de ander is het begin van bouwen aan vertrouwen.

Provincies en collectieven hebben samen gewerkt aan het nieuwe ANLB

In 2014 en 2015 hebben de betrokken partijen in het nieuwe stelsel intensief gewerkt om het stelsel op 1 januari 2016 ook echt van kracht te laten worden. In elke provincie werd een breed gebiedsproces gestart dat in 2015 toegespitst werd op de praktische uitwerking van het nieuwe stelsel. Provincies werkten daarbij samen met de collectieven om te komen tot een provinciale en regionale invulling van het agrarisch natuur- en landschapsbeheer, binnen de ruimte die de Europese regelgeving biedt.

Verskil in perspectief zorgt voor spanningen

Bij de samenwerking tussen provincie en collectieven kwamen verschillen in perspectief naar boven. De collectieven denken vaak primair vanuit de agrarische bedrijfsvoering en hoe de beheermaatregelen hier in kunnen passen. Ze hebben soms meer affiniteit met landschap dan met biodiversiteit. De provincie kijkt vooral vanuit de beleidsdoelstellingen ten aanzien van biodiversiteit en de procedures en heeft minder oog voor de inpasbaarheid in de landbouwpraktijk.

Het verschil in perspectief van provincies en collectieven levert in de praktijk vaak spanningen op, hoewel de mate waarin sterk verschilt per provincie. Provincies waren gewend in detail te kunnen sturen in het natuurbeleid. In het nieuwe stelsel ANLB moeten zij juist loslaten en erop vertrouwen dat het collectief aan de 'achterdeur' de, in hun ogen, juiste keuzes maakt (zie ook zelfsturing en loslaten).

De ruimte die de collectieven vragen van de provincie om maatwerkoplossingen te ontwikkelen, is vaak aanleiding voor spanning. De collectieven vragen deze ruimte met het argument dat alleen dan de ecologische doelstellingen gehaald kunnen worden, omdat deelnemers anders geen belangstelling hebben om deel te nemen in het stelsel. De provincies steken anders in. Voor hen is het de vraag waar en hoe je beheer moet inzetten om zo veel mogelijk

resultaat te genereren, ongeacht de inpasbaarheid op het bedrijf van de agrariër die daar zit. Ook zijn provincies gewend te denken in afrekenbaarheid, terwijl deelnemers in de weerbarstige dagelijkse praktijk problemen graag praktisch oplossen, hetgeen spanning op kan leveren met strakke, algemene regels.

Tevens zijn er verschillen in perspectief tussen de collectieven en andere gebiedspartijen, bijvoorbeeld organisaties voor natuur- en landschap. Vaak worden deze organisaties door de provincies gevraagd samen te werken met de collectieven. Dat geeft soms spanningen, bijvoorbeeld omdat het collectief taken overneemt van deze organisaties of omdat het collectief nog geen vertrouwen heeft opgebouwd bij andere partijen.

Spanningen tussen collectief en provincie kunnen leiden tot een sfeer van wantrouwen over en weer, waarbij de verhoudingen steeds verder verslechteren en de provincie probeert met doorzettingsmacht aan haar standpunt vast te houden.

Benen-op-tafeloverleg als oplossing

Uit de interviews blijkt dat sommige collectieven en provincies er samen in geslaagd zijn de verschillen in perspectief te overbruggen. Dat hebben ze gedaan door elkaar regelmatig op te zoeken tijdens een zogeheten benen-op-tafeloverleg. Binnen dit overleg gaat het gesprek over de punten waar ze beide tegenaan lopen in de uitwerking van het stelsel. In die gesprekken komen ook nadrukkelijk de perspectiefverschillen aan bod. Zo ontstaat wederzijds begrip en nog belangrijker, vertrouwen in elkaar. In deze situaties is sociaal kapitaal ontstaan waardoor het collectief op basis van vertrouwen kan samenwerken met de ambtenaren van de provincie om zo samen oplossingen voor wensen en knelpunten uit te werken (zie rechterkader over sociaal kapitaal). Dit werken aan sociaal kapitaal is van groot belang om van dit stelsel een succes te maken.

Sociaal kapitaal

In het ANLB werken partijen en organisaties samen die in hun oorsprong verschillende waarden hanteren en machtsposities hebben. Spanningen en perspectiefverschillen in het stelsel ANLB kunnen verklaard en begrepen worden via het begrip 'sociaal kapitaal'. Sociaal kapitaal gaat over de sterkte van de sociale relaties en wat je daarmee kunt bereiken. Dit kan worden uitgesplitst in drie deelconcepten: bonding, bridging en linking. Er is sprake van bonding als er een relatie wordt aangegaan met gelijkgestemden. Bij bridging gaat het om het aangaan van een relatie met niet-gelijkgestemden die wel een gelijke machtspositie hebben. En linking betreft het aangaan van een relatie met niet-gelijkgestemden met verschillende machtsposities (Putnam, 1993).

Bonding binnen collectieven

De collectieven ontstaan als vertegenwoordiging van de agrariërs die deelnemen in het agrarisch natuur- en landschapsbeheer, vanuit het perspectief dat bedrijven die goede dingen voor natuur en landschap doen, een steun in de rug zouden moeten krijgen. In termen van sociaal kapitaal zijn de leden en het bestuur van de collectieven grotendeels gelijkgestemd en is er bij het versterken van relaties in het collectief sprake van bonding.

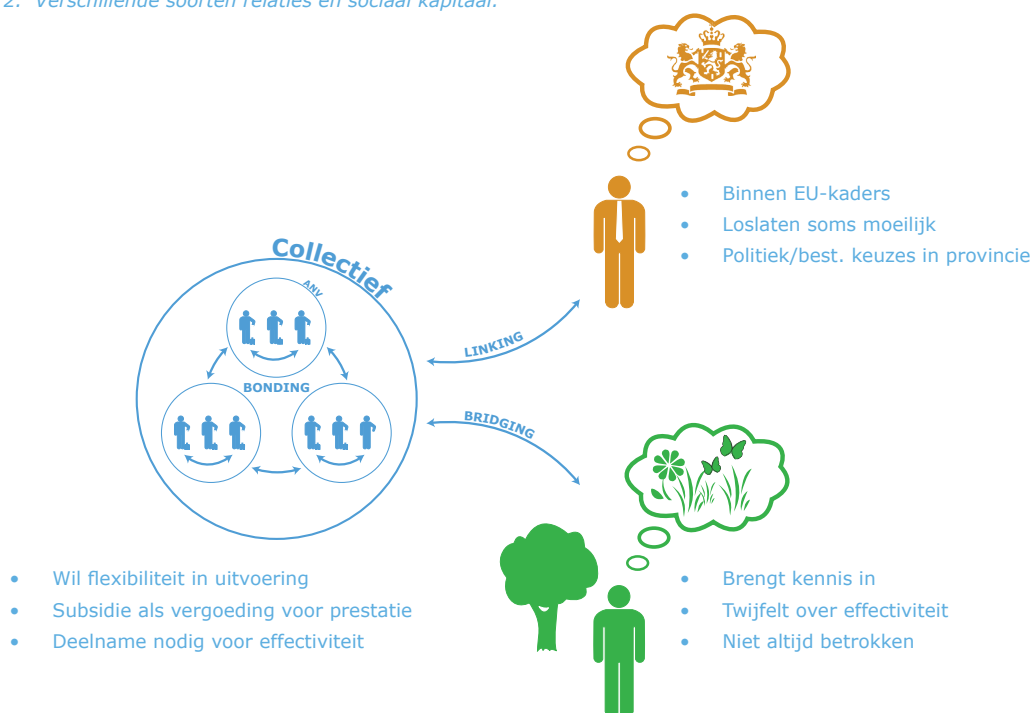
Samenwerking collectieven en provincie is een vorm van linking

Rijk en provincies kijken als overheidsorganisaties naar het ANLB als subsidiestelsel om internationale biodiversiteitsdoelen te halen in het landelijk gebied; voor de afdelingen natuur binnen die organisaties geldt dat zeker. In de samenwerking met de collectieven is er dus sprake van niet-gelijkgestemde partijen, die bovendien een andere machtspositie hebben. Samenwerking tussen collectieven en provincie is een vorm van linking. Maar het kan ook zijn dat geen sociaal kapitaal ontstaat, als bijvoorbeeld de provincie haar machtspositie gebruikt om zaken af te dwingen.

Samenwerking in het gebied op basis van bridging

Bij de samenwerking tussen collectief en andere gebiedspartijen, zoals terreinbeheerders, is er wel sprake van een gelijke machtspositie, maar zijn ze vaak niet gelijkgestemd. Bij het bouwen aan sociaal kapitaal is hier dus sprake van bridging. Omdat de machtspositie (min of meer) gelijk is, zijn er geen alternatieven voorhanden: als geen sociaal kapitaal wordt gebouwd, vindt geen samenwerking plaats. In dit geval geven sommige provincies aan dat ze bewust hun machtspositie inzetten om de collectieven en andere partijen aan te sporen toch met elkaar samen te gaan werken en de perspectiefverschillen te overbruggen.

Figuur 2. Verschillende soorten relaties en sociaal kapitaal.



Zelfsturing en loslaten

Zelfsturing, als aanvulling op overheidssturing, is een centraal thema in het nieuwe stelsel. In de interviews is veel gezegd over wat zelfsturing inhoudt voor zowel collectieven als overheid en over de knelpunten in de rol- en taakverdeling. De spanning tussen zelfsturing, regels en controle kwam uitgebreid aan de orde.

Welke rol speelt zelfsturing?

Om met de deur in huis te vallen: bij collectieven is er teleurstelling over wat er van zelfsturing in het nieuwe stelsel ANLB terecht is gekomen. In de GLB-pilots was de aanpak ontwikkeld dat de provincie 'aan de voordeur' afspraken zou maken met de collectieven, en dat de collectieven 'aan de achterdeur' contracten zouden sluiten met individuele boeren. Volgens collectieven bemoeien de provincies zich nu te veel met wat er aan die achterdeur gebeurt. Ze hebben de indruk dat de ruimte 'tussen voor- en achterdeur' gaandeweg is ingeperkt en daarmee de speelruimte voor het collectief.

De beelden van wat zelfsturing inhoudt, lopen sterk uiteen. Aan de boerenkant worden dingen gezegd als: 'je krijgt een pot geld waarmee je je gang kunt gaan en resultaat moet laten zien'. Het is een combinatie van ambitie, vrijheid en vertrouwen krijgen. Collectieven sturen op kwaliteit door bijvoorbeeld alleen boeren te selecteren voor het beheer waar ze goede ervaringen mee hebben, of door deelnemers alleen verder te laten gaan als ze zwaardere pakketten kiezen. Bij de overheden zijn voorstanders aan te treffen van dit model, maar bestaat ook de zorg of de collectieven de 'vrijheid met verantwoordelijkheid' aankunnen. Bovendien is er weerstand tegen het 'geef ons het geld maar en vertrouw ons maar'-geluid uit boerenhoek. De overheden willen wel kunnen bijsturen als het niet goed gaat, want ze willen resultaat zien ten aanzien van de beleidsdoelen. Er zijn verschillen tussen provincies: Limburg 'laat meer los' dan Utrecht en Friesland. Dat loslaten is nog moeilijk. De overheden verwachten veel van de collectieven, 'ze moeten zich bewijzen'. Onder zelfsturing wordt door de provincies verstaan: verantwoordelijkheid nemen voor doelen, samenwerken met anderen en creatief zijn. De collectieven hebben in het nieuwe stelsel volgens de overheden veel mogelijkheden voor zelfsturing en het invullen van de 'achterdeur', waardoor de deelnemende boeren met minder regels te maken hebben. Collectieven kunnen nu zelf de

contracttermijn bepalen en welk beheer waar en wanneer gebeurt in hun gebied. Ook kunnen ze aanvullende voorwaarden stellen.

Een van de geluiden is dat het bijzonder is dat Nederland überhaupt deze ruimte aan de achterdeur heeft kunnen regelen met Brussel. Het nieuwe stelsel wordt echter ook als complex ervaren.

Zelfsturing, vertrouwen en controle

De collectieven zien relaties tussen zelfsturing, vertrouwen en 'regels'. Ze willen graag het vertrouwen hebben. Collectieven hebben de indruk dat het aantal eisen en regels toeneemt en interpreteren dit als wantrouwen. Op zich wordt de controle door de overheid niet erg gevonden, zolang die controles zich maar niet te veel richten op de deelnemers zelf en er geen onterechte boetes worden opgelegd. Een situatie die als onrechtvaardig wordt beschouwd, is bijvoorbeeld als in een plasdrassituatie het water een paar centimeter te laag staat en dit als een fout wordt aangemerkt. Om plasdras te omschrijven in de regeling wordt een bepaalde diepte aangegeven. In de praktijk kent deze vaak een natuurlijke fluctuatie, die juist gunstig is voor de weidevogels.

Sommige regels werken belemmerend op het werk van het collectief. Bij een van de collectieven maakten bijvoorbeeld de eisen aan de gebiedsaanvraag het moeilijk om tussentijds boeren 'eruit te gooien', omdat een bepaald aantal hectares wel moet worden gehaald. Ook de begrenzing van de kerngebieden wordt als belemmerend ervaren voor het als collectief effectief kunnen sturen. Sommige respondenten hebben de indruk dat bij de overheden de procedures belangrijker zijn dan de doelen.

De praktijk laat zien dat er de nodige spanningen zijn rondom zelfsturing. Het kader op de rechterpagina over zelfsturing laat zien welke aspecten van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van het stelsel en de rol van de collectieven hierin.

Zelfsturing en geneste structuren

De wetenschappelijke theorievorming over zelfsturing is deels gebaseerd op onderzoeken naar lokale gemeenschappen die in staat bleken om hun gemeenschappelijke bossen, weidegronden, visgronden of irrigatiesystemen zelf duurzaam te beheren op basis van afspraken binnen de gemeenschap (Ostrom 1990, 1999). Succesvolle voorbeelden hebben vaak een aantal kenmerken gemeen:

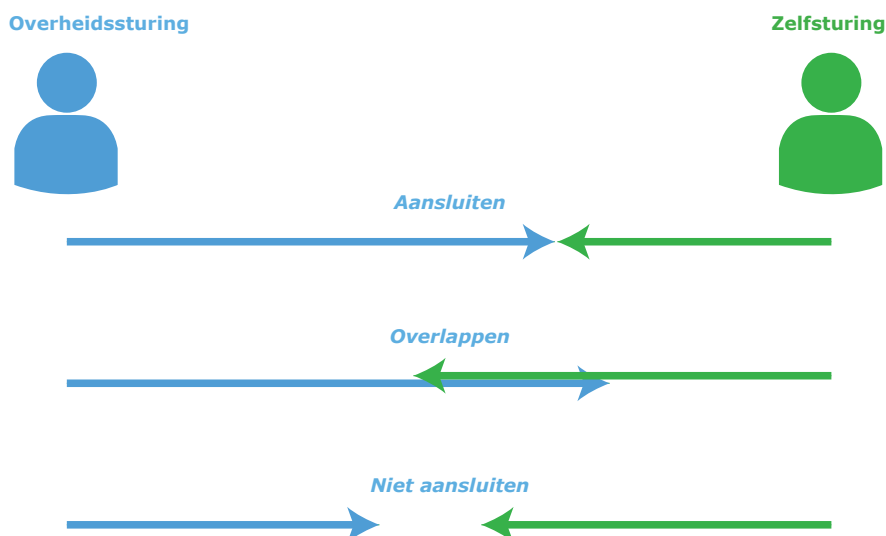
1. Duidelijke grenzen van de groep en het gebied;
2. Lokaal maatwerk, kosten en baten van zelfsturing zijn eerlijk verdeeld en staan in verhouding tot elkaar;
3. Wie door regels wordt beïnvloed, kan de regels beïnvloeden;
4. Groepsleden monitoren gedrag van groepsleden op basis van gezamenlijk opgestelde regels en zijn daarop aanspreekbaar;
5. Sancties op overtredingen worden opgebouwd van licht naar zwaar;
6. Er zijn toegankelijke arena's voor het oplossen van conflicten;
7. Geneste (ingebede) structuren bij grote groepen;
8. Recht om eigen regels te maken wordt gerespecteerd door overheden (ofwel de grens tussen overheidssturing en zelfsturing moet duidelijk zijn en worden gehandhaafd).

De meeste bovenstaande principes zijn herkenbaar voor collectieven. Het werkgebied is afgebakend en het ledenbestand is bekend (1). Via contributies en vrijwilligersvergoedingen wordt geprobeerd om inspanningen te vereffen (2), statuten en organisatiestructuur kunnen verschillen per collectief (2), leden kunnen voorstellen voor nieuwe regels doen en daarover stemmen (3), collectieven hebben schouwcommissies voor de controle en hebben verschillende manieren om deelnemers op afwijkingen aan te spreken (4 en 5), diverse collectieven hebben geschillencommissies (6). Bij diverse collectieven zijn de dragende ANV's blijven bestaan en de collectieven zijn ook weer verenigd, bijvoorbeeld per provincie (Friesland) en landsdekkend (SCAN, binnenkort BoerenNatuur.nl) (7). Heel actueel in de discussies over het nieuwe stelsel is het respecteren van de ruimte voor zelfsturing door de overheid (8).

Aansluiting overheidssturing en zelfsturing

'De overheid' is in de praktijk nooit afwezig in een situatie van zelfsturing, en al helemaal niet in het door de overheid gefinancierde agrarisch natuurbeheer. Andersom is het zo dat in iedere situatie van overheidssturing ook altijd sprake is van een zekere mate van zelfsturing. Idealiter sluit de overheidssturing aan op de zelfsturing (figuur 3). In de praktijk kan het voorkomen dat er overlap is tussen de overheidssturing en de ambities voor zelfsturing, of dat de overheid meer ruimte laat voor zelfsturing dan door betrokkenen wordt ingevuld (zie bijvoorbeeld Kamphorst et al. 2015).

Figuur 3. Bij zelfsturing is er ook overheidssturing en vice versa. (bron: Westerink et al, 2015).



Zelfsturing en loslaten (2)

Nakomen van afspraken

Door nu heel streng te zijn op afrondingen en maximumbedragen, probeert RVO te voorkomen dat Brussel iets als fout aanmerkt en er boetes moeten worden betaald. Voor de overheden is het een geruststelling dat RVO mee kan kijken met de administratie van de collectieven. Hoe collectieven hun controles en sancties gaan uitvoeren, wordt nog best spannend gevonden.

Volgens de overheden zijn de controles nodig om ervoor te zorgen dat afspraken worden nagekomen. Provincies worden door Brussel gehouden aan wat ze hebben opgeschreven in het Natuurbeheerplan (§ 4.5 in het bijzonder); collectieven moeten aantonen dat ze de beloofde inspanningen hebben verricht en de kosten hebben gemaakt. Voor de overheden die wij spraken, is dit een logische redenering; het is conform hun eigen manier van werken. Het wordt door hen ook logisch gevonden dat Brussel streng kijkt, vanwege gevallen van misbruik van subsidieregelingen in het verleden.

Vrijheid en verantwoordelijkheid

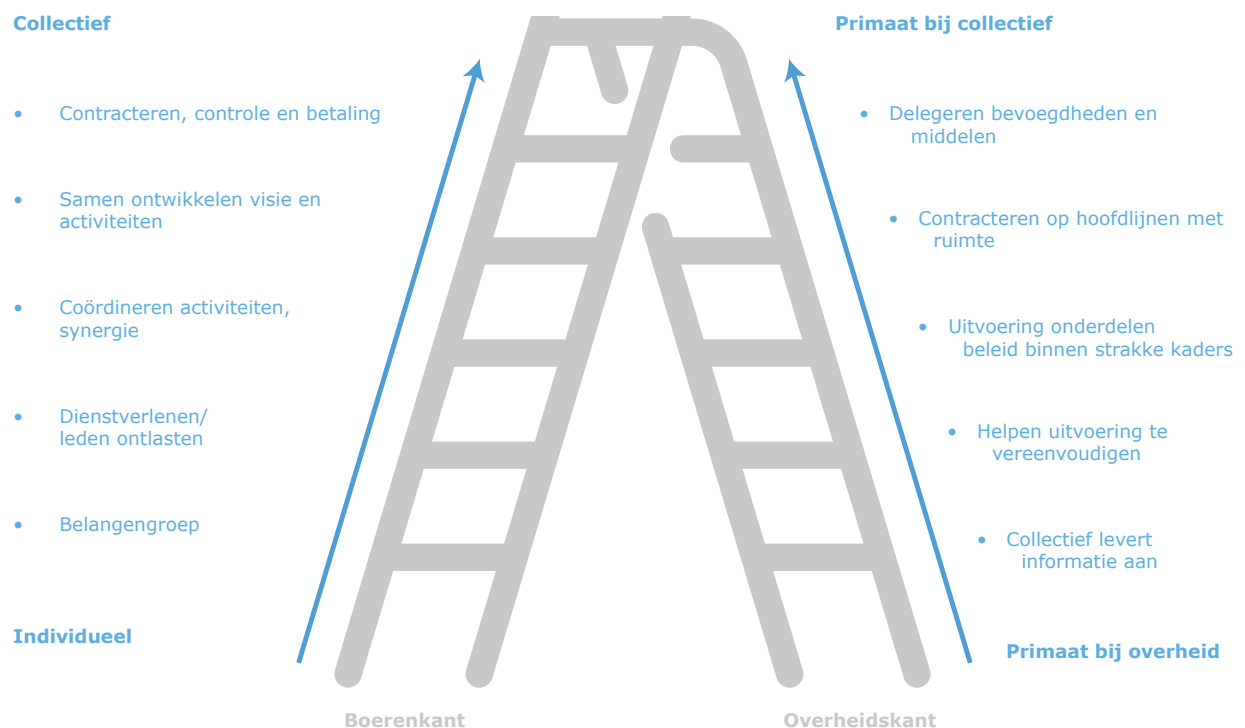
De geïnterviewde natuurorganisaties kijken naar eigen zeggen positief-kritisch naar zelfsturing. Aan de ene kant is het goed om verantwoordelijkheid zo laag mogelijk neer te leggen. Binnen kaders kun je veel aan collectieven overlaten, vanwege hun passie en gebiedskennis. Zelfsturing gaat om vertrouwen: dat moet je niet doodslaan met controle. Aan de andere kant moet zelfsturing 'geen tegenbeweging zijn tegen overheidssturing': het gaat om een goede samenwerking. Collectieven moeten de kans krijgen om zich te ontwikkelen. De natuurorganisaties zien zelfsturing vooral als een enorme verantwoordelijkheid om meer te realiseren voor biodiversiteit. Er zijn zorgen of alle collectieven deze verantwoordelijkheid wel aankunnen. Collectieven zouden ook kritisch naar zichzelf moeten kijken en laten zien wat ze doen. In Eemland heeft het collectief Natuurmonumenten en Vogelbescherming Nederland bijvoorbeeld gevraagd om hun gebiedsaanvraag te beoordelen, voordat het naar de provincie werd gestuurd. Dit werd door beide organisaties gewaardeerd.

Bij het verschuiven van de grens tussen overheidssturing en zelfsturing is het daarom van belang dat bij wat de overheid doet en wat het collectief doet, iedere stap op elkaar wordt afgestemd. Door Katrien Termeer is dat ook wel genoemd: samen de ladder op gaan (zie figuur 4). Om zelfsturing en overheidssturing goed te laten aansluiten, zijn afspraken nodig over waar de sturing door de overheid eindigt en waar de ruimte voor zelfsturing begint. In het nieuwe stelsel wordt dit de 'voordeur' en de 'achterdeur' genoemd. Achter die achterdeur moet de overheid niet meer willen sturen: als de afspraken goed zijn, is dat ook niet nodig. Wel is het van belang om in gesprek te blijven, omdat zulke afspraken nooit statisch zijn.

Loslaten is niet wegblijven

De overheid is bij zelfsturing niet afwezig, 'loslaten' is geen carte blanche. Het gaat niet zozeer om meer of minder doen, maar om andere dingen doen. Het vertrouwen gaat ook twee kanten op: collectieven hebben meer aan een belangstellende, betrokken overheid dan aan het buiten de deur houden van de overheid. Die overheid kan ook interveniëren, want zij financiert het agrarisch natuurbeheer. Bovendien kan ze ook nuttige ondersteuning bieden aan collectieven.

Figuur 4. De ladder van zelfsturing. Naar Termeer, 2011.



Bruggen slaan tussen verschillende werelden

Tussen de werelden van 'de boeren' en 'de overheden' zit een groot verschil. Toch werken ze samen in het agrarisch natuurbeheer. De collectieven hebben een belangrijke en strategische taak in het schakelen en vertalen tussen boeren en overheid, in het goed laten verlopen van deze samenwerking en in het uitbouwen van netwerken met 'extra werelden', bijvoorbeeld die van natuurbeheerders en burgers.

Verschillende werelden, andere aanpak

In de interviews is besproken of het anders samenwerken en communiceren is met boeren of met overheden. Sommige betrokkenen vonden dat daar weinig verschil in zit; anderen zien wel verschillen: 'er is een enorme kloof tussen ambtenaren en boeren'. Verschillen die werden genoemd, hadden bijvoorbeeld betrekking op de inhoud van de gesprekken ('aan de keukentafel raakt het meer aan waar het om gaat', 'in gesprekken met collectieven gaat het om de inhoud, met de overheid om het proces of om de regels'). Boeren gaan snel bovenlangs via de politiek en hebben goede bestuurlijke contacten en spelen het niet via de betrokken ambtenaren. Communicatie en samenwerking verlopen door deze verschillen niet altijd gemakkelijk. Soms ontstaat 'spraakverwarring' of is sprake van verschillen in verwachtingen en aanpak ('collectieven zouden beter moeten weten, zo werkt de overheid nu eenmaal'). De overheid werkt vaak vanuit beleid volgens vaste kaders, terwijl een collectief misschien zelf nieuwe ideeën wil ontwikkelen in de uitvoering. Er zijn wel verschillen in de manier waarop collectieven naar hun eigen rol en aanpak kijken. Eén collectief voelt zich bijvoorbeeld welhaast een uitvoeringsloket van de overheid in plaats van de zelfsturende organisatie die men graag wil zijn. Een ander collectief vindt het juist goed om een uitvoeringsorganisatie te zijn in plaats van een belangenorganisatie.

Mensen en organisaties die bruggen slaan

In de interviews wordt zowel gesproken over personen die zich tussen de verschillende werelden bewegen en bruggen slaan als over organisaties zoals SCAN en de collectieven: 'Het collectief is ervoor om een brug te slaan tussen boeren en provincie'. SCAN fungeert steeds meer als een soort 'gedelegeerd opdrachtgever'. SCAN ontwikkelt zich tot een organisatie die een breed scala aan taken oppakt, waarbij tijdens een interview door een respondent de vraag gesteld werd of die taken wel allemaal bij SCAN thuishoren. Die fluïde tussenrol is typisch voor een grensorganisatie (zie kader over grensorganisaties op de rechterpagina).

Grensorganisaties zijn in staat om 'aan beide kanten van de grens te werken'.

Het gaat bij de collectieven overigens niet alleen om het bruggen slaan tussen overheid en boeren, maar ook tussen 'landbouw' en 'natuur', met name ook in de samenwerking met terreinbeherende organisaties vanwege aangrenzend beheer. In dat geval is er sprake van wederzijdse afhankelijkheid, wordt door meerdere betrokkenen benadrukt. Omdat individuele boeren vaak erg met hun eigen bedrijf bezig zijn, is het belangrijk dat het collectief een brug slaat naar de omgeving en bijvoorbeeld burgers en gemeenten betreft.

Wat is de identiteit van het collectief?

Het collectief moet 'bufferen' tussen de overheid (met name RVO) en de deelnemers, volgens de collectieven. Bij de collectieven bestaat de zorg dat zij zich zodanig moeten aanpassen aan de overheid dat de afstand tot de boeren te groot dreigt te worden. Voldoende boeren in het bestuur is een manier om daarin de balans te zoeken. Op deze manier krijgt de grensorganisatie een identiteit waarmee deze zowel richting overheden als richting boeren kan functioneren.

Grensorganisaties: een manier om naar collectieven te kijken

Grensorganisaties zijn in de wetenschappelijke literatuur vooral bestudeerd met betrekking tot de 'grens' tussen wetenschap en praktijk (bijv. Miller 2001, O'Mahony & Bechky 2008, Parker & Crona 2012) en wetenschap en beleid (bijv. Sabatier, 1988, Hoppe, 2010), maar zijn ook wel gekoppeld aan agrarische natuurverenigingen (Franks 2010, Prager, 2015). Agrarische natuurverenigingen en agrarische collectieven moeten immers ook omgaan met allerlei grenzen, zoals die tussen 'landbouw' en 'natuur' of tussen de wereld van boeren en die van overheden. Een grensorganisatie:

- Maakt samenwerking mogelijk tussen twee werelden (bijvoorbeeld boeren en overheid), die daardoor hun eigen doelen kunnen blijven nastreven;
- Legt verantwoording af aan twee werelden;
- Beheert de grens (bijv. tussen overheidssturing en zelfsturing): soms door te integreren, soms door af te bakenen. Is steeds bezig met het combineren en balanceren van belangen;
- Vertaalt tussen de twee werelden (bijv. tussen boerentaal en ambtenarentaal, tussen improviseren en bureaucratie);
- Gebruikt concepten of objecten om te vertalen en informatie uit te wisselen tussen de twee werelden, die in beide werelden bruikbaar zijn en betekenis hebben (bijv. 'natuurinclusieve landbouw' of SCAN-GIS);
- Kan een positie hebben tussen meer dan twee werelden (bijv. natuurbeheerders, wetenschap, burgers, ...). Dit maakt de rol van een grensorganisatie extra complex.

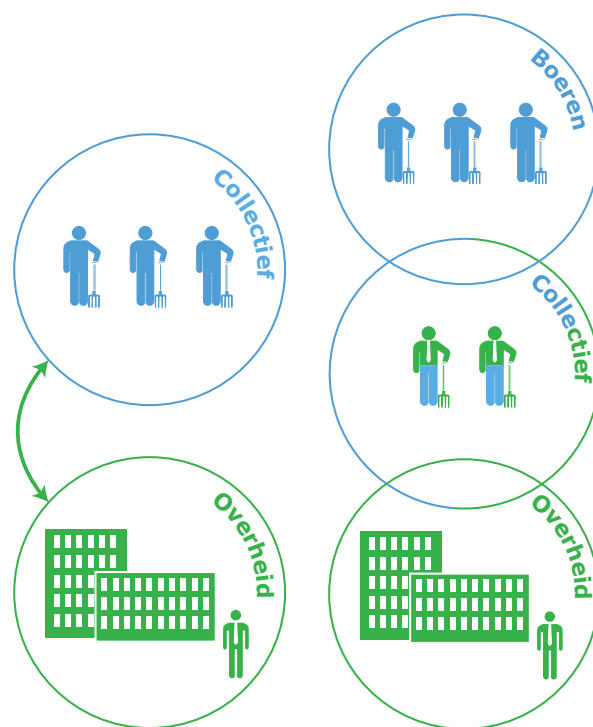
Geen makkelijke positie

Grensorganisaties hebben geen makkelijke positie. Omdat hun identiteit hybride is en afhankelijk van de situatie in de samenwerking met beide werelden ook nog weleens kan verschuiven, is het moeilijk iedereen tevreden te houden. Een grensorganisatie heeft te maken met uiteenlopende verwachtingen. Wat succes is, is niet eenduidig en kan voor beide kanten van de grens iets anders inhouden. Een grensorganisatie is daarom altijd bezig met schakelen en herpositioneren.

Strategisch positioneren en blijven aanpassen

Sommige collectieven zullen zichzelf herkennen in de typering van grensorganisaties. Andere collectieven zien zichzelf liever als een boerenclub. Voor een deel is deze positionering een keuze. Jezelf positioneren als zelfsturende boerenorganisatie is helderder voor jezelf en voor je boerenachterban, maar is misschien niet altijd effectiever in de samenwerking met de overheid. Voor een deel is de identiteit als grensorganisatie inmiddels al gegroeid, onder meer door de administratieve eisen die de overheid aan collectieven stelt. Dan kan het jezelf zien als grensorganisatie helpen om te plaatsen waar je tegenaan loopt en om daar strategisch mee om te gaan. Juist een grensorganisatie kan zich in verschillende situaties anders positioneren: de identiteit van grensorganisatie sluit die van boerenclub niet uit.

Figuur 5. Is het collectief een geneste structuur in zelfsturing (en dus een club aan de boerentak van de grens tussen boeren en overheid, zie kader bij 'zelfsturing') en/of een grensorganisatie die samenwerking tussen beide werelden mogelijk maakt?



Professionalisering met kennis

Voor zelfsturende collectieven in het agrarisch natuurbeheer is het van groot belang om kennis te mobiliseren en te benutten. Het begrip kennis is snel gebruikt, maar wat bedoelen we er eigenlijk mee? Hoe wordt eraan kennis gewerkt en welke opgaven zijn nog te benoemen?

Kennis centraal bij professionalisering

Alle agrarische collectieven hebben in hun handboek een passage opgenomen over professionalisering. Professionaliteit wordt veelal ingevuld als verhoging van het kennisniveau, maar het gaat natuurlijk ook over vaardigheden, zoals het in staat zijn om de beheersactiviteiten goed uit te voeren. Ook dit gaat over kennis. Namelijk: over weten waar je mee bezig bent, dit ook daadwerkelijk toepassen en laten zien dat je de verantwoordelijkheden aankunt. Deze professionaliteit leidt, als het goed is, tot kwaliteit van het beheer en tot resultaat in termen van biodiversiteit. Professionaliteit heeft betrekking op zowel de betaalde ondersteuners als de vrijwilligers.

Wat betreft professionalisering met kennis zijn drie aspecten te onderscheiden. Als eerste gaat het over kennis van beheermaatregelen. In het bijzonder voor natte en droge dooradering is behoefte aan kennisontwikkeling. Het tweede aspect gaat over kennis voor het vervullen van procedurele taken in het kader van de financiële regelingen rondom het agrarisch natuurbeheer door medewerkers van de collectieven. Het zelf organiseren en sturen door de collectieven is een derde aspect van professionalisering. Met name in de relaties met gebiedspartijen en overheidsorganisaties zijn nog slagen te maken. Kennis van het agrarisch bedrijf en de food-en-feed-ketens waar de boerenbedrijven zich in bevinden, heeft ook een plaats nodig.

Van kennis voor de collectieven naar kennis van de collectieven

Kennisontwikkeling bij de deelnemers is maar beperkt onder de aandacht geweest in de periode van de totstandkoming van het nieuwe stelsel. De ontwikkeling van een stelsel is ook een kennisrijke activiteit, maar dat is wat anders dan het ontwikkelen van kennis bij de deelnemers aan het beheer. De afgelopen jaren is vooral gewerkt aan het tot stand brengen van een (nationaal en deels Europees) kennisnetwerk. Dit netwerk bestaat vooral uit wetenschappelijke partijen. De kennis in dit netwerk is bedoeld voor het bieden van ondersteuning aan de gebiedscoördinatoren, maar ook om een beeld

te krijgen van de biodiversiteitsprestaties van het agrarisch natuurbeheer. De relatie met de deelnemers zelf (agrariërs en particulieren) en de kennis die daar aanwezig is, wordt in beide sporen echter (nog) nauwelijks gelegd. Waar dit wel gebeurt, wordt dit vooral aangevlogen vanuit expliciete wetenschappelijke kennis (zie kader over kennis op de rechterpagina).

Het is vooralsnog meer kennis voor, dan kennis van collectieven en daarmee is het niet vanzelfsprekend dat deze kennis ook bruikbaar zal blijken te zijn voor de gebiedscoördinatoren en de beheerders. Daar zijn vertaalslagen voor nodig en leercycli met groepen betrokkenen (zie kader over kennis op de rechterpagina). Dit vertalen en doorlopen van stappen in leercycli vraagt inspanning van collectieven. Het lijkt erop dat de collectieven dit zelf ook zien en daar mee aan de slag willen. Zo noemt o.a. Natuurrijk Limburg 2016 'het jaar van de betrokkenheid van de deelnemers'.

Kennisnetwerken op niveau collectieven vormgeven

Bij zelfsturende collectieven hoort dat deze activiteiten ontplooiën om kennis te ontwikkelen en te verspreiden. De collectieven zijn ook kennisnetwerken aan het bouwen die bestaan uit 'praktijcecologen' en deels ook wetenschappelijke partijen. De Noardlike Fryske Wâlden ontwikkelen bijvoorbeeld innovatieve projecten en onderhouden contacten met kennispartijen. Ook Ark & Eemlandschap en Natuurrijk Limburg hebben deze relaties voor respectievelijk weidevogel- en hamsterbeheer. Niet overal is dit echter het geval en ook de bestaande netwerken zullen zich aan moeten passen om binnen het nieuwe stelsel te functioneren. Hierbij is te verwachten dat de verschillende perspectieven op het agrarisch natuurbeheer de kop zullen opsteken en dit behoeft aandacht (zie 'waarom het soms wrijft').

Bij het professionaliseren met kennis is het van groot belang helder te hebben over wat voor type kennis het gaat, wat dit betekent voor hoe je deze verspreidt en voor welke leeractiviteit de kennis bedoeld is (zie kader over kennis op de rechterpagina).

Kennis, informatie en vaardigheid

'Kennis' wordt veel gebruikt, maar kent verschillende betekenissen. Het kan opgevat worden als 'informatie die van betekenis is voor mensen met kennis van zaken' (Fleck, 1997), maar kan ook verwijzen naar kunde (Stehr, 2005). Kennis en kunde zijn gerelateerde begrippen, maar het hebben van meer informatie leidt niet automatisch tot meer vaardigheid (bijvoorbeeld in het agrarisch natuurbeheer), omdat kennis niet los gezien kan worden van de context waarin deze tot stand is gekomen.

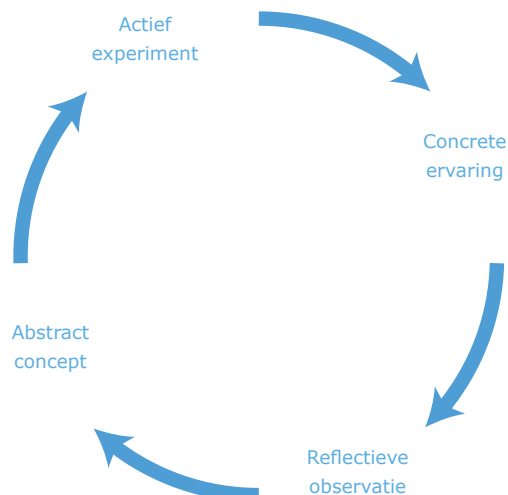
Over expliciete en impliciete kennis

Het onderscheid tussen expliciete en impliciete kennis (Polanyi, 1967) helpt om te begrijpen dat informatie niet automatisch tot meer kunde leidt. Expliciete kennis is datgene wat is vastgelegd in documenten, databases, kennissystemen et cetera en wat daardoor relatief eenvoudig te verspreiden is. Een voorbeeld zijn de kwaliteitshandboeken van de collectieven. Impliciete kennis is kennis die geworteld is in praktijken, ervaringen, waarden, en relaties. Je weet bijvoorbeeld hoe je het beheer uitvoert, maar dit onderbouwen of opschrijven, is lastig. Daarom is deze impliciete kennis niet goed te vatten in handboeken, databases of webportals en niet eenvoudig te verspreiden.

Hoe kom je van expliciete naar impliciete kennis en andersom?

Om een praktijk zoals het agrarisch natuurbeheer te ondersteunen, is altijd impliciete kennis nodig. Expliciete kennis kan ook nodig zijn, bijvoorbeeld

Figuur 6. Cyclus van leeractiviteiten



omdat de collectieven hun resultaten inzichtelijk moeten maken of om kennis uit te wisselen tussen collectieven. Het expliciet maken van impliciete kennis en het impliciet maken van expliciete kennis zijn uiterst moeilijke activiteiten.

De leercyclus van Kolb (1984) biedt aanknopingspunten hiervoor. Hij onderscheidt vier leeractiviteiten die elkaar opvolgen (zie figuur 6).

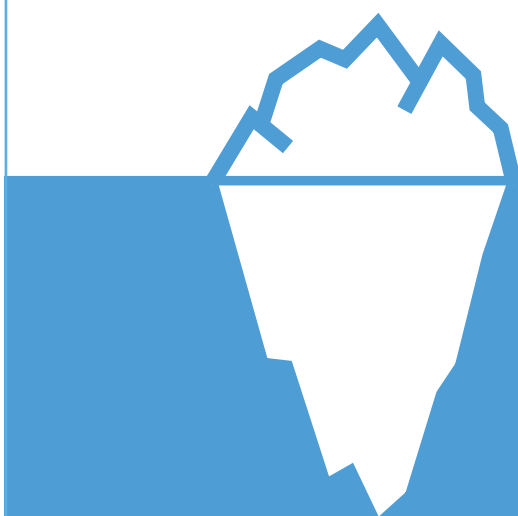
De verschillende perspectieven rondom agrarisch natuurbeheer zullen bij deze activiteiten aan het oppervlak komen. Kennis maakt onderdeel uit van deze perspectieven en men accepteert niet zonder meer elkaars kennis (Foucault, 1966; Haas, 1992). Het bij elkaar brengen hiervan kan leiden tot strijd en verdere polarisatie. Dit is vooral voor de in opbouw zijnde kennisnetwerken een aandachtspunt.

Expliciete kennis:

- Gegevens & modellen
- Handboeken

Impliciete kennis:

- Praktijk
- Gewoonte
- Sociaal kapitaal



Strategisch leren in netwerken

Bij de professionalisering van de collectieven staat leren en lerend beheren centraal. Dit wordt veelal opgevat als 'leren hoe de boeren het beter kunnen doen voor de biodiversiteit', maar dat is een te eenzijdige voorstelling. De leeropgaven voor de collectieven richten zich ook op organisatie, governance en marktaspecten. Het is mogelijk en wenselijk om passende leerstrategieën te ontwikkelen.

Lerend beheren: complexer dan het lijkt

Bij lerend beheren zouden de deelnemers meer kennis moeten verwerven en beter worden in het beheer van de relevante leefgemeenschappen, zodat er meer biodiversiteit gerealiseerd wordt dan in het verleden. Dit lijkt een relatief simpele leeropgave. Als de deelnemers bestaande kennis gebruiken – zoals over de relatie tussen waterpeilen en weidevogels –, zou dat goed moeten komen. Toch blijkt het minder eenvoudig te zijn. Sommige maatregelen zijn ingrijpend voor de agrarische bedrijfsvoering, de beschikbare gelden betreffen een vergoeding voor gedeelde inkomsten en geen verdienmodel, agrariërs zijn niet altijd even gemotiveerd omdat zij urgentere zorgen hebben (zoals mest) dan wel omdat zij liever voedsel produceren dan biodiversiteit etc. Er wordt wel steeds gezegd dat de biodiversiteit centraal staat, maar dit is relatief nieuw in het agrarisch natuurbeheer. Natuurinclusieve landbouw wordt nog niet als een volwaardige vorm van landbouw gezien door veel boeren, de banken, de adviseurs etc. Om die reden wordt in onderzoek en netwerken, zoals 'living lab', aandacht besteed aan verdienmodellen.

Leeropgave gaat verder dan biodiversiteit

Lerend beheren behelst bovendien meer dan alleen het beheer. De totstandkoming van het nieuwe stelsel is één groot leerproces geweest en dit geldt in het bijzonder voor de totstandkoming van de collectieven als professionele organisaties. Ook is het leren over de relatie met gebiedspartijen en overheden een belangrijke opgave. Collectieven ervaren dat bij overheden weinig affiniteit bestaat met de boerenpraktijk en hebben daar last van, omdat er in hun beleving nog steeds weinig ruimte is voor de door hen beoogde zelfsturing. De provincies moeten ook leren wat hun rol is in het nieuwe stelsel. Nu de contracten gesloten zijn, lijkt hun rol kleiner te worden. Ook bij provincies klinkt dat nu het lerend beheren aangebroken is. Tegelijkertijd is veelvuldig te horen dat er weinig vertrouwen bestaat tussen de collectieven en de provincies.

Leren organiseren in 'het jaar van de betrokkenheid'

Het leren staat in de aandacht bij collectieven. Zo komt het voor dat natuurbeheerders, vrijwilligers, faunabeheerders en collectieven monitoringsgegevens uitwisselen. Het organiseren van het leren bij de deelnemers is echter nog een uitdaging. Dit gaat om het ontdekken hoe de biodiversiteit via het beheer versterkt kan worden op een wijze die past bij de huidige en toekomstige bedrijfsvoering. Ook gaat het om het zien van resultaten en het op basis daarvan bijstellen van het beheer. En het gaat om uitwisseling van ervaringen tussen deelnemers. Enthousiasme is een belangrijke motor. Als vervolgens ook vrijwilligers en natuurbeheerders meedoen in het leerproces, wordt zo veel mogelijk lokale kennis gebundeld.

Uit verschillende hoeken klinkt dat 2016 'het jaar van de betrokkenheid' wordt. Voor een succesvol stelsel is het van belang dat lerende netwerken ontstaan rondom de collectieven, waarbij de verschillende partijen een gezamenlijk beeld ontwikkelen over zowel de precieze invulling en doel van zelfsturing als de resultaten van het beheer en gewenste ingrepen. Zonder een gedeeld leerproces blijven verschillende perspectieven over de ander en over centrale opgaven in het agrarisch natuurbeheer in stand. In het kader over leerstijlen en leeropgaven, op de rechterpagina is inspiratie te vinden om over een dergelijke strategische aanpak van leren uit te werken, waarbij met name de wijze en diepgang van het leren aan de orde zijn. In de interacties in de achterliggende fase zijn deze verschillen deels bekrachtigd, waardoor het al bestaande wantrouwen in stand bleef. Vertrouwen is echter cruciaal om van elkaar te leren.

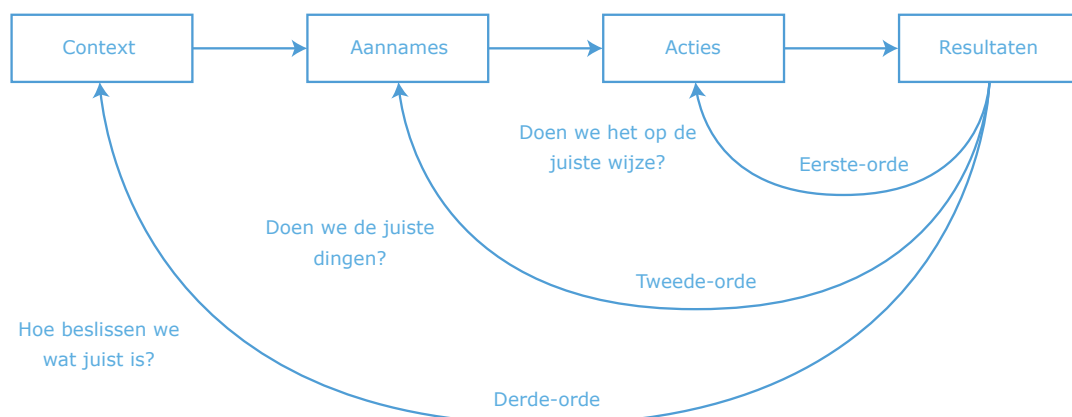
Leerstijlen en leeropgaven

Leren is een proces waarin mensen hun activiteiten verbeteren door kennis, ervaring en inzicht te gebruiken (Bekkers, 2007). Leren is geworteld in praktijken en actornetwerken en is daarmee contextgebonden (Brown & Duguid, 2000). Hoewel leren ook individueel kan plaatsvinden, leren mensen vooral op een sociale (Grandori, 2009) en ervaringsgerichte (Kolb, 1984) wijze. Hierbij zijn verschillende leerstijlen te onderscheiden (Kolb, 1984). Welke stijl het geschiktst is, is afhankelijk van de specifieke leeropgave (figuur 7). In een leerstrategie kan dit uitgewerkt worden.

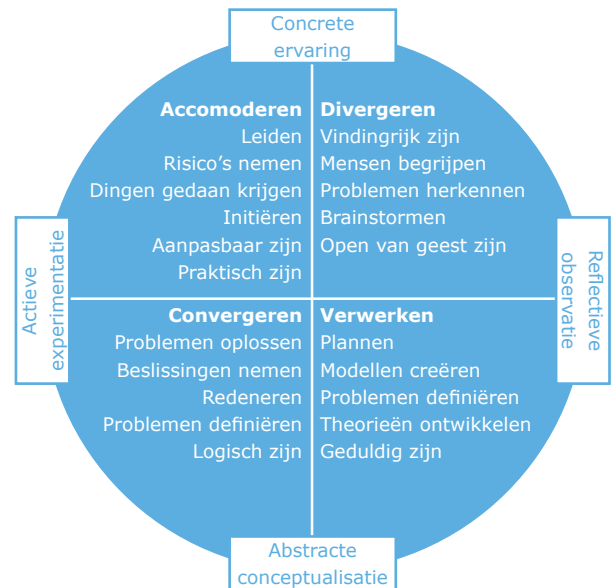
Diepgang van leren

Naast de verschillende leerstijlen is er ook een verschil te onderscheiden in de diepte van het leren. Argyris & Schön (1978) hebben drie verschillende vormen geïdentificeerd: eerste-orde-leren, tweede-orde-leren en derde-orde-leren. Bij eerste-orde-leren kan binnen een gegeven set aan aannames worden geleerd hoe een bepaalde taak het best volbracht kan worden: hoe kunnen we deze houtwal zo snoeien dat hij het meest oplevert voor de biodiversiteitsdoelstellingen? Tweede-orde-leren bevraagt ook de achterliggende aannames: waarom zou juist biodiversiteit verhoogd moeten worden? Derde-orde-leren betreft het leren op metaniveau. Hoe stellen we vast wat een goede doelstelling is en hoe weten we dat? Alle drie de vormen zijn relevant voor het agrarisch natuurbeheer. De laatste twee worden gekenmerkt door een reflectieve houding: het ter discussie stellen van aannames, huidige praktijken, routines, ideeën en achterliggende instituties (Voss et al. 2009).

Figuur 8. Eerste-, tweede-, en derde-orde-leren.



Figuur 7. Elke specifieke leerstijl heeft zijn eigen leeropgaven



Bewust organiseren van reflectief leren

Reflectief leren is moeilijk en werkt eigenlijk alleen onder specifieke condities. Dit kan gestimuleerd worden door een omgeving van sociaal leren te realiseren. Een Community of Practice (CoP) (Wenger, 1998) is zo'n omgeving. In een CoP produceren en delen participanten kennis, verbinden hier betekenissen aan, ondernemen concrete acties en ontwikkelen een gedeelde identiteit rondom gezamenlijke praktijken, zoals het agrarisch natuurbeheer. Die gezamenlijke identiteit is cruciaal om het leren mogelijk te maken. Bij reflectief leren is dit een hele opgave, omdat er dan ook kennis uit minder vertrouwde hoek nodig is.

Stimuleren van veerkracht en aanpassingsvermogen

Lerend beheren staat centraal in het nieuwe ANLB. Dit gaat over beheren, organiseren, sturen en professionaliseren.

Leren omgaan met onzekerheden

In interviews en bijeenkomsten kwam ter sprake dat overheden, collectieven en andere betrokkenen willen leren van de ervaringen die ze opdoen en daarop hun manier van samenwerken aanpassen. In het op die manier leren leren, zag men een leeropgave voor zichzelf en anderen. Deze rol van aanpassingsvermogen in sturings- en organisatieprocessen is precies wat bedoeld wordt in het wetenschappelijke concept adaptive governance (Karpouzoglou et al. 2016). Adaptive governance is een manier om met onzekerheden en complexiteit om te gaan die veroorzaakt worden door vaak onvoorspelbare veranderingen in de sociale en de fysieke omgeving. Deze ontwikkelingen in de sociale en fysieke omgeving hangen ook weer samen: mensen vormen hun omgeving, maar worden hier ook weer door beïnvloed.

Kenmerken van adaptive governance zijn:

- Het bevorderen van aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Er wordt een richting gekozen, maar er worden ook meerdere opties opengehouden.
- Veerkracht is belangrijker dan effectiviteit, juist omdat doelen in een veranderende omgeving lastig zijn vast te stellen.
- Samenwerking in brede netwerken en partnerschappen met gedeelde verantwoordelijkheid.
- Sturing is decentraal en er is een grote rol voor zelforganisatie.
- Nadruk op kennis, monitoring, leren en experiment, op meerdere niveaus in het netwerk, om te kunnen blijven aanpassen.
- Meerschalligheid, zowel ruimtelijk als qua sturingsniveau, met aandacht voor het aanpakken van problemen op de juiste schaal.

Veerkracht: leren en aanpassen

De centrale uitdaging voor hoe het nieuwe stelsel de komende jaren verder vorm zal krijgen, lijkt te zijn om op een dergelijk adaptieve wijze te werken, zodat het stelsel ook robuust en veerkrachtig wordt. Dit past, naast het denken over adaptive governance, ook bij noties over de 'improvisatiemaatschappij' (Boutellier, 2010), waarin het vooral zaak is om te kunnen improviseren en om hierbij goed in het oog te hebben hoe jijzelf en je organisatie zich verhouden tot andere personen en organisaties. Er gebeuren ook al zaken die in deze lijn passen. In het nieuwe stelsel wordt al samengewerkt in netwerken, er wordt decentraal gestuurd door provincies en verantwoordelijkheid wordt gedeeld met collectieven door middel van zelfsturing. Ook wordt er veel gesproken over het belang van kennis en leren, op alle niveaus in het netwerk, en door de vorming van collectieven en de inzet op gebiedsplannen wordt gezocht naar een goede match tussen ruimtelijke schaal en sturing. Toch kan het stelsel adaptiever worden vormgegeven. Het gaat dan nog steeds over het bereiken van dingen met agrarisch natuurbeheer zoals biodiversiteit, duurzaam inkomen voor de boer, en vermaatschappelijking. Er kan echter meer worden ingezet op openhouden van opties, op veerkracht en aanpassingsvermogen.

Tips voor overheden en collectieven

Op basis van deze brochure wordt een aantal tips geformuleerd voor overheden en collectieven.

Tips voor overheden:

- Besef dat collectieven geen overheden zijn, waardeer hun kracht en toon belangstelling voor de realiteit van het boerenbedrijf en het agrarisch natuurbeheer. Gebruik dit om de samenwerking te versterken.
- Hou er rekening mee dat ieder collectief anders is. Maatwerk is nodig in de samenwerking.
- Maak duidelijke, maar niet dichtgetimmerde afspraken met collectieven, zodat er nog bewegingsvrijheid blijft bestaan. Besef hierbij dat veranderen en aanpassen de regel vormen, niet de uitzondering.
- Respecteer de ruimte voor zelfsturing binnen die afspraken en bewaak die ook.
- Geef vertrouwen. Realiseer je dat de mogelijkheden van hiërarchische sturing beperkt zijn, omdat je uiteindelijk afhankelijk bent van het vertrouwen in de collectieven.
- Vorm een gezamenlijk beeld over waar de onzekerheden en complexiteiten zitten en wat dat voor consequenties heeft voor het agrarisch natuurbeheer en afspraken met collectieven.
- Bespreek met het netwerk hoe jullie samen gaan leren, experimenteren en bijsturen en wat hier vanuit overheden voor nodig is. Organiseer hier een kennisinfrastructuur bij.
- Denk na over communicatie in de nieuwe rollen van provincie, RVO & Boerennatuur.nl: wie communiceert wat?

Tips voor collectieven:

- Werk aan je vermogen om met overheden samen te werken. Begin met interesse in waarom de overheid handelt zoals zij doet. Wees je hierbij bewust van je strategische positie tussen boeren en overheid.
- Bouw aan vertrouwen en sociaal kapitaal, niet alleen met de provincie, maar ook met terreinbeheerders en andere betrokken organisaties in het gebied.
- Blijf de leden betrekken en zorg voor een actieve betrokkenheid van hen.
- Blijf aan je leden uitleggen wat je doet en waarom dit voor hen van belang is en wat dit voor hen betekent.
- Ontwikkel een leerstrategie met aandacht voor diverse leervragen en vormen van leren.
- Betrek de overheid bij je zoek- en leerproces, wees open over wat je doet.
- Vorm leernetwerken met je deelnemers en collega-collectieven, waarbij ook externen (waaronder overheden) betrokken worden in de formulering van de leeropgaven.

Literatuur

Argyris, G. A. & Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*, Addison-Wesley: Reading MA.

Bekkers, V. J. J. M. (2007) *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*, LEMMA: Den Haag.

Boutellier, H. (2010). *De improvisatiemaatschappij: Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Boom Lemma Uitgevers.

Brown, J.S. & Duguid, P. (2000). *The social life of information*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Grandori, A. (2009) 'Poliarchic governance and the growth of knowledge'. Foss, N.J. & Michailova, S. (Ed.) (2009) *Knowledge governance: Processes and Perspectives*, pp. 81-107, Oxford University Press: Oxford.

Fleck, J. (1997) 'Contingent knowledge and technology development', *Technology Analysis and Strategic Management*, 9: 383-397.

Foucault, M. (1966) *Les mots et les choses: une archéologie des sciences humaines*, Gallimard: Paris.

Franks, J. (2010). *Boundary organizations for sustainable land management: The example of Dutch Environmental Co-operatives*. *Ecological Economics*, 70(2), 283-295.

Haas, P. (1992) *Introduction: epistemic communities and international policy coordination*, *International Organization* 46:1, 1-35

Hoppe, R. (2010). From "Knowledge use" towards "boundary work": sketch of an emerging new agenda for inquiry into science-policy interaction. In: In 't Veld, R.J. (Ed.), *Knowledge democracy - consequences for science, politics and media*. Heidelberg: Springer: 169-186.

Kamphorst, D.A., Selnes, T.A. en Nieuwenhuizen, W., 2015. *Vermaatschappelijking van natuurbeleid: een verkennend onderzoek bij drie provincies*. Wageningen: WOT Natuur & Milieu, Wageningen UR. WOT-technical report Nr. 42

Karpouzoglou, T., Dewulf, A., & Clark, J. (2016). *Advancing adaptive governance of social-ecological systems through theoretical multiplicity*. *Environmental Science & Policy*, 57, 1-9

Kolb, D. A. 1984. *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.

Miller, C. (2001). *Hybrid management: Boundary organizations, science policy, and environmental governance in the climate regime*. *Science Technology and Human Values*, 26(4), 478-500.

O'Mahony, S., & Bechky, B. A. (2008). *Boundary organizations: Enabling collaboration among unexpected allies*. *Administrative Science Quarterly*, 53(3 SPEC. ISS.), 422-459.

Ostrom, E. (1990). *Governing The Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*: Cambridge University Press.

Ostrom, E. (1999). *Self Governance and Forest Resources Occasional Paper No. 20*. Bogor: CIFOR.

-
- Parker, J., & Crona, B. (2012). On being all things to all people: Boundary organizations and the contemporary research university. *Social Studies of Science*, 42(2), 262-289.
- Prager, K. (2015). Agri-environmental collaboratives as bridging organisations in landscape management. *Journal of environmental management*, 161, 375-384.
- Polanyi, M. (1967) *The Tacit Dimension*, Anchor Books: New York.
- Putnam, R.D. (1993) *The Prosperous Community: Social Capital and Public Life American Prospect*, Vol. 13, pp 35-42.
- Sabatier, P. A. (1988) 'An advocacy coalition framework of policy change and the role of policy oriented learning therein', *Policy Sciences*, 21: 129-168.
- Stehr, N. (2005) *Knowledge Politics: Governing the Consequences of Science and Technology*, Paradigm Publishers, Boulder Colorado.
- Termeer, C.A.J.M., 2011: zelfsturing en ANVs. Presentatie bij jubileumbijeenkomst Boerennatuur, 23 september 2011.
- Voß, J. P., Adian Smith, A. & Grin, J. (2009) 'Designing long-term policy: rethinking transition management', *Policy Sciences*, Volume 42 (4): 275-302.
- Wenger, E. (1998) *Communities of Practices, Learning, Meaning and Identity*, Cambridge University Press: Cambridge.
- Westerink, J., Melman, T. C. P., & Schrijver, R. A. M. (2015). Scale and self-governance in agri-environment schemes: experiences with two alternative approaches in the Netherlands. *Journal of Environmental Planning and Management*, 58(8), 1490-1508.

To explore
the potential
of nature to
improve the
quality of life



Colofon

Goed voor elkaar – Over omgaan met krachtenvelden en lerend beheren in het nieuwe stelsel ANLB

Februari 2016

Rapportnummer: 2709

Deze brochure is gemaakt ten behoeve van het nieuwe stelsel agrarisch natuur- en landschapsbeheer en is gefinancierd vanuit het Beleidsondersteunende Onderzoeksprogramma BO-11 Natuur en Regio, Thema 'Natuur in handen van mensen leggen en houden', project 'Collectieven agrarisch natuurbeheer' (BO-11-013-027) van het ministerie van Economische Zaken. De brochure is te downloaden: www.wageningenur.nl/nl/project/Collectieven-agrarisch-natuurbeheer-1.htm

Meer informatie:

Wim Nieuwenhuizen, Alterra Wageningen UR

E: wim.nieuwenhuizen@wur.nl

Foto's:

Coverfoto: Judith Westerink

Illustraties en vormgeving:

Renze van Och – Alterra Wageningen UR
