



Handreiking
**Werken met
communities**

Best practices bij
Natuurmonumenten

September 2017

Lectoraat Duurzaam Landschapsbeheer
José Meijer en Derk Jan Stobbelaar



KennisCentrum
Natuur en
Leefomgeving



**van hall
larenstein**
university of applied sciences



Inhoud

1. Inleiding	5	3. De succesfactoren van communities	23
Burgers en buitenlui in het natuurbeheer: de maatschappelijke ontwikkelingen	5	Discourse	
BAB: de beleidsarrangementenbenadering	6	Succesfactor 1: verwachtingenmanagement	23
Achtergrond onderzoek	7	Succesfactor 2: continu ontwikkelen	23
		Spelregels	
Symposium Burgers, boswachters en buitenlui aan de slag in de natuur	8	Succesfactor 3: verantwoordelijkheden delen en dragen	24
		Succesfactor 4: complexiteit en formaliteit	24
2. Wat zijn communities?	11	Succesfactor 5: reflectie voor zelfvertrouwen	24
De discourse van communities	11	Actoren	
De spelregels van communities	12	Succesfactor 6: vertrouwen hebben en geven aan de community	24
De actoren van communities	16	Succesfactor 7: een omgevingsbewust team	25
De hulpmiddelen van communities	17	Succesfactor 8: het planten van de vlag	25
De activiteiten van communities	20	Hulpmiddelen	
Resultaten en effecten van communities	20	Succesfactor 9: faciliteer op gepaste wijze	25
		Activiteiten	
Casussen		Succesfactor 10: voldoening en gezelligheid	25
Werkgroep dorpsbos Kimsward	14	Effecten	
Klankbordgroep Kardingse	15	Succesfactor 11: meet de effecten	25
Hekkenteam Nieuwkoopse Plassen	18		
Vrijwilligers van het Hof van Limburg	18	4. Uitdagingen en tips voor de boswachter	27
Stichting het Drents Heideschaap	19	Uitdaging 1: Het starten van een nieuwe community	27
		Uitdaging 2: Het laten doorgroeien van een vrijwilligersgroep tot een community	28
		Uitdaging 3: Het vlot trekken van een vastgelopen community	29
		Uitdaging 4: Het laten excelleren van een bestaande community	29
		Gebruikte bronnen	31

Colofon

Deze publicatie is mede tot stand gekomen door financiering van het KennisCentrum Natuur en Leefomgeving (zie www.kcnl.nl). Overname van tekst uit deze publicatie is toegestaan mits een volwaardige bronvermelding wordt toegepast. Overname van illustraties uit deze publicatie is alleen toegestaan met toestemming van de auteur.

Aan deze publicatie werkten de volgende personen mee:

José Meijer, docent-onderzoeker op Hogeschool Van Hall Larenstein
Derk Jan Stobbelaar, lector Duurzaam Landschapsbeheer op Hogeschool Van Hall Larenstein

Aan het onderzoeksproject werkten daarnaast de volgende personen mee:

Willemijn Prast, senior communicatieadviseur bij Natuurmonumenten
Klaas de Jong, medewerker HR bij Natuurmonumenten
Evelien Droge, stagiaire Bos- en Natuurbeheer van Wageningen UR
Linda Kaats, stagiaire Bos- en Natuurbeheer van Hogeschool Van Hall Larenstein
Bjorn van As, projectmedewerker bij Natuurmonumenten
Marije Siemes-de Kruijf, docent op Hogeschool Van Hall Larenstein

Verantwoording afbeeldingen

Studio Pistol	Figuur 1, 3, 4
José Meijer (gebaseerd op Pröpper, 2010)	Figuur 2
Lars van den Brink (Natuurmonumenten)	Foto's pagina 10 en 22
Roelof Bos (Natuurmonumenten)	Foto's voorzijde en pagina 15 en 26
Martin Lokven	Foto pagina 4
Derk Jan Stobbelaar	Foto pagina 9
Natuurmonumenten	Foto's pagina 14 en 18
Frans de Vries (Toonbeeld)	Foto pagina 19

Heeft u vragen of opmerkingen naar aanleiding van deze publicatie?

Richt uw communicatie dan aan:

José Meijer
Projectleider en onderzoeker
Hogeschool Van Hall Larenstein
jose.meijer@hvhl.nl



1. Inleiding

Burgers en buitenlui in het natuurbeheer: de maatschappelijke ontwikkelingen

Participatiemaatschappij, doe-het-zelf-democratie (Verstraete, 2009, min. BZ, 2013), de energieke samenleving (Hajer, 2011), allemaal namen voor de wijze waarop de Nederlandse samenleving tegenwoordig functioneert of hoe die volgens een groot deel van de mensen zou moeten functioneren. Daar waar overheden en grote organisaties, zoals Rijkswaterstaat, de waterschappen, maar ook de natuurbeschermingsorganisaties voorheen redelijk zelfstandig konden opereren, komen ze in het publieke domein nu veel meer organisaties tegen die mee willen doen. Om in die nieuwe situatie te kunnen werken moeten dus ook overheden en co, een nieuwe rol vinden. Deze rol wordt ook wel overheidsparticipatie genoemd (Van den Broek et al., 2016). De huidige samenleving vraagt niet minder inbreng van overheden en natuurbeschermingsorganisaties, wel om een andere inbreng (zie hiervoor ook de participatieladder, figuur 2 op pagina 16). Besluitvorming is diffuser geworden en vindt steeds meer plaats in onderhandeling tussen verschillende partijen. Die verschillende partijen brengen verschillende ideeën in over wat het probleem is en wat (dus) de oplossingen zijn. Ze brengen ook een veelheid aan middelen mee, zoals tijd, geld, kennis en macht (Bresser en Kuks, 2001; Vreke et al., 2009), die mee kunnen helpen aan de doelstellingen van overheden of natuurbeschermingsorganisaties, maar ook tegenwerken.

Natuurbeschermingsorganisaties onderkennen deze veranderingen en spelen daar op in. Staatsbosbeheer noemt de strategie die daarvoor ontwikkeld is Thuis in de streek (SBB, 2012). Natuurmonumenten is begonnen met het Nieuwe Natuurmonumenten, waarin het zijn van een beweging met en een spreekbuis zijn voor gelijkgestemden in de maatschappij onderdeel is (NM, 2011). In deze twee organisaties wordt ruimte gecreëerd om te oefenen met de nieuwe constellatie en om de verbanden met de maatschappij de smeden (zie bijvoorbeeld Stobbelaar et al., 2013) en om hierop te reflecteren (Meijer, Stobbelaar en Boerma, 2015 en Meijer en Stobbelaar, 2016).

Eén manier van Natuurmonumenten om een beweging te worden en de achterban te vergroten is het opzetten van communities. Een aantal medewerkers stelde hiervoor in 2014 een tweetal handleidingen op: de Handleiding Gebiedscommunities en de Handleiding Online-communities (zie Prast, et al., 2014). In deze handleidingen worden boswachters kaders en 'criteria voor een vitale community' aangeboden, met als doel hen te inspireren. De gehanteerde definitie voor een gebiedscommunity is als volgt: "...ook wel gebiedsgroep, is een netwerk van mensen met hart voor de natuur rondom een gebied. Deze mensen zijn betrokken bij dit gebied en bij Natuurmonumenten krijgen ruimte voor eigen initiatief." (Prast, et al., 2014, p. 1). De handleiding stelt een aantal kaders voor een community, waaronder een hoge mate van betrokkenheid en zelfstandigheid, het belang van het ervaren plezier, een minimaal aantal deelnemers (circa 20), en hoe vaak de community samenkomt (minstens 4 keer per jaar). Daarnaast is het belangrijk dat de community iets oplevert voor Natuurmonumenten, mogelijk in natuurkwaliteit, maar ook zichtbaarheid wordt benoemd als mogelijk resultaat.

De publicatie die nu voor u ligt is het resultaat van onderzoek naar deze communities bij Natuurmonumenten. De bevindingen zijn echter ook bruikbaar voor andere natuurbeherende organisaties en aanverwante werkvelden. In dit rapport is voor het aanduiden van de posities en organisatieonderdelen de terminologie van Natuurmonumenten gebruikt. Waar de term 'boswachter' wordt gebruikt, kan ook beheerder gelezen worden. Onder beheerteam wordt dat team van boswachters, beheerders en aanverwanten verstaan die samen verantwoordelijk zijn voor een aantal natuurgebieden in een regio. Onder gebiedsmanager wordt diegene verstaan die leiding geeft aan het beheerteam.

Noot: wanneer men overweegt de maatschappij meer te betrekken bij de natuurbeheerorganisatie dient men zich eerst af te vragen welke uitdagingen en doelen er zijn en welke ruimte er is. De keuze voor een participatievorm is een gevolg van die overwegingen. Communities zijn soms de beste keuze, maar soms past juist een vrijwilligersgroep (minder zelfstandigheid) of een burgerinitiatief (nog meer zelfstandigheid) beter.

**Communities: what's in a name?**

Natuurmonumenten is niet de enige organisatie die de term *communities* gebruikt voor een nieuwe participatievorm. De Gemeente Amsterdam (2014) gebruikt de term om een groep te omschrijven die ontstaat op initiatief van burgers en een gedeeld belang heeft. Vaak ontstaan deze communities rondom een duidelijk afgebakende stedelijke ruimte, zoals een plein. De groep is non-hiërarchisch georganiseerd, maar heeft vaak wel een aantal trekkers, en de deelnemerslijst is flexibel. De gemeente participeert in deze initiatieven. De invulling van communities bij Natuurmonumenten is zeer vergelijkbaar met de vorm die Gemeente Amsterdam gebruikt. Ook op andere vlakken dan de openbare ruimte ontstaan vergelijkbare initiatieven (Zuithof, 2015). In een interview op de website van Movisie worden communities gedefinieerd als groepen van actieve burgers die zich 'inzetten voor beter samenleven, zorg, milieu en duurzaamheid'. Ook hier staat het initiatief van de burger centraal, die 'invulling geeft aan de eigen droom'.

De term wordt ook vaak in verband gebracht met online participatievormen. Zo omschrijft Britse community consultant Richard Millington (2010, 2012) verschillende vormen van online communities. Ze maken hierbij onderscheid in het doel dat de groep samenbrengt. Hieronder vallen, vrij vertaald, de volgende vijf categorieën: belang (gezamenlijke interesse of passie), actie (verandering laten plaatsvinden), plek (geografisch bepaald), activiteit (gezamenlijk werkveld of activiteiten), en situatie (externe gebeurtenis). Deze communities uiten zich vaak in de vorm van een website of forum. Communities bij Natuurmonumenten zijn het meest te karakteriseren als communities over een belang en communities over een plek. Ook de online vorm van communities zijn bij Natuurmonumenten ontstaan en opgezet, maar zijn in dit onderzoeksproject, vanwege beperkingen in tijd, buiten beschouwing gelaten.

Wat uit dit beknopte overzicht op te maken is, is dat de term op verschillende plekken wordt gebruikt. In de Nederlandse context lijkt dit vaak om een vergelijkbare definitie te gaan: gebiedsgerichte, zelfsturende burgerinitiatieven. Het verschil tussen 'gewone' communities en online communities is echter groot. De in dit rapport omschreven vorm van communities is specifiek voor de situatie van Natuurmonumenten, maar kan breder worden getrokken voor toepassing in natuurbeheer of zelfs de openbare ruimte.

BAB: de beleidsarrangementenbenadering

In onderzoeken naar burgerparticipatie wordt geregeld de beleidsarrangementenbenadering gebruikt (zie Arnouts et al., 2012; Mattijssen et al., 2015). Het begrip 'beleidsarrangement' wordt gedefinieerd als de 'tijdelijke stabilisering van de inhoud en de organisatie van een beleidsdomein'. (Tatenhove, Arts en Leroy, 2000, p. 54). Vrij vertaald kan gezegd worden dat Tatenhove en collega's er vanuit gaan dat rondom een bepaalde activiteit, bijvoorbeeld onderhoud van een houtwal, enige tijd overeenstemming is over hoe dat en door wie dat gedaan wordt¹. De oorspronkelijke vier onderdelen van de benadering zijn: *discourse*, *actoren en coalities*, *spelregels* en *hulpmiddelen/bronnen*. Mattijssen et al. (2015) voegen daar ook activiteiten en effecten als twee extra dimensies aan toe. Deze manier van analyse lijkt goed aan te sluiten bij het doel van dit onderzoek naar communities, namelijk het uitzoeken wat er nu gebeurt en wat leidt tot succes dan wel falen van een initiatief. Dat laatste is hoogstwaarschijnlijk afhankelijk van de inhoud (*discourse*: visie en doelen) en de organisatie (*actoren*, *spelregels*, *hulpmiddelen*). Door ze in onderling verband te beschrijven wordt de verandering van het hele speelveld duidelijk. Hieronder staan de dimensies, zoals die zijn samengevat uit de drie hierboven genoemde onderzoeken:

- *Discourse*: de visies en motivaties van initiatiefnemers en Natuurmonumenten, met daarbij de ontstaansgeschiedenis en de gestelde doelen.
- *Spelregels*: de organisatiestructuur van de community; normen en waarden, cultuur, kaders, formalisatie, contactmomenten, vergaderingen, afspraken onderling en met Natuurmonumenten, omgaan met problemen.
- *Actoren*: het type mensen dat meedoet, andere spelers die betrokken zijn geraakt, zoals gemeenten, provincie, ondernemers, scholen etc. en de rol die zij spelen.
- *Hulpmiddelen*: de verdeling van inbreng van bronnen als tijd, geld, kennis, mankracht en de eventuele macht/invloed die daardoor ontstaat tussen actoren.
- *Activiteiten*: de concrete activiteiten die de initiatiefnemers ondernemen om hun doelstellingen te behalen.
- *Effecten*: de fysieke en sociale resultaten die het gevolg zijn van activiteiten die zijn ondernomen. Het gaat in dit onderzoek om de perceptie van effecten: zij worden immers niet direct door de onderzoekers gemeten, maar benoemd door de respondenten.

Achtergrond onderzoek

In januari 2016 startte Lectoraat Duurzaam Landschapsbeheer (Hogeschool Van Hall Larenstein) in samenwerking met Natuurmonumenten een onderzoek naar de communities bij Natuurmonumenten. Bij aanvang van het onderzoek was het nog onduidelijk hoe en hoeveel communities er waren ontstaan sinds de ontwikkeling van de *handreiking gebiedscommunities*. De belangrijkste doelen waren dan ook het in kaart brengen van deze ontwikkeling en het uitbrengen van advies over een gepaste werkwijze, gebaseerd op de succes- en faalfactoren van communities. Het project bestond uit drie fasen, waarin docent-onderzoekers, het werkveld, en studenten nauw samenwerkten:

- **Fase 1: Een landelijke verkenning.** *Hoeveel communities zijn er ontstaan? Wat doen zij, met wie en hoe zijn ze georganiseerd? En, wat zijn de effecten van de werkwijze?* Deze vragen stonden centraal in de landelijke inventarisatie van communities. Een eerste inventarisatie onder gebiedsmanagers leverde een lijst met 120 potentiële communities op. 94 boswachters en 54 community-coördinatoren zijn daarop aangeschreven met het verzoek een vragenlijst met ongeveer 40 vragen te beantwoorden over onder andere de deelnemers, activiteiten, resultaten en effecten. Een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten is te vinden in *Hoofdstuk 2. Wat zijn communities?* van deze handreiking.
- **Fase 2: Een verdieping.** *Wat zijn de belangrijkste factoren die bijdragen aan het succes van een community?* Deze vraag stond centraal in deze tweede fase van het onderzoek. Zes communities werden geselecteerd om als casus te dienen in het doorgronden van de manier van werken van communities. In totaal zijn er 23 interviews afgenomen met boswachters, gebiedsmanagers, deelnemers en coördinatoren. Uit de analyse zijn een aantal succes- en faalfactoren gedestilleerd. Een samenvatting hiervan is te vinden in *Hoofdstuk 3. De succesfactoren van communities* van deze handreiking.
- **Fase 3: Discussie en disseminatie.** *Hoe kunnen succesfactoren worden verzilverd in het opstarten, ondersteunen en verder ontwikkelen van communities?* Welke ervaringen uit het veld en het werkveld geven een nieuw perspectief op de werkwijze van communities? Deze vragen zijn beantwoord tijdens een reeks van discussiebijeenkomsten en een symposium. Op 20 april 2017 is er tijdens een lunchlezing op het hoofdkantoor van Natuurmonumenten gediscussieerd over de eerste onderzoeksresultaten en hebben de circa 35 aanwezigen hun visie hierop gedeeld. Daarna is op 8 juni 2017 het *symposium Burgers, boswachters en buitenlui aan de slag in de*

natuur op kasteel Hackfort georganiseerd. Met de ongeveer zestig aanwezigen werd gediscussieerd over de uitkomsten van fase 1 en 2 en de implicaties daarvan (zie kader voor een korte samenvatting van het symposium). De resultaten uit de discussies zijn verweven in alle hoofdstukken van deze publicatie maar hebben in het bijzonder een belangrijke bijdrage geleverd aan *Hoofdstuk 4. Uitdagingen en tips voor boswachters*. Daarnaast worden er leermiddelen ontwikkeld voor zowel studenten Bos- en Natuurbeheer op Hogeschool Van Hall Larenstein als deelnemers aan de Natuurmonumenten Academie. De oplevering van dit materiaal wordt verwacht in december 2017.



Symposium Burgers, boswachters en buitenlui aan de slag in de natuur

Op 8 juni 2017 vond het symposium Burgers, boswachters en buitenlui aan de slag in de natuur plaats. Ongeveer 70 deelnemers woonden de middag op het karakteristieke Kasteel Hackfort in Vorden bij. Onder hen waren onder andere medewerkers van Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, Landschap Erfgoed Utrecht, IVN, Wageningen UR, verschillende waterschappen, Movisie, Rijkswaterstaat, Vereniging van Bos- en Natuurterreineigenaren (VBNE), Sovon, Dunea, 12Landschappen, Free Nature, en adviesbureaus.

Gedurende de middag kwamen Marc van den Tweel (algemeen directeur bij Natuurmonumenten), José Meijer (docent-onderzoeker bij Lectoraat Duurzaam Landschapsbeheer op Van Hall Larenstein) en Sander Veenstra (boswachter bij community Dorpsbos Kimswerd, regio Zuid-West Friesland) aan het woord. De manier waarop Natuurmonumenten inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen, de resultaten uit het onderzoek naar de communities, en de praktijkervaring van het werken met communities kwamen hierbij aan bod. Daarna ging Rosalie van Dam (Wetenschappelijk onderzoeker burgerinitiatieven bij Wageningen Environmental Research) in gesprek met José, Sander en de aanwezigen in de zaal over de betekenis van het onderzoek voor de praktijk. Willemijn Prast (senior communicatie-medewerker bij Natuurmonumenten) sloot de middag af met een reflectie op de betekenis van het onderzoek voor Natuurmonumenten. Hieronder vind u een korte samenvatting van de middag.

Over de jaren is natuurbescherming teveel een elitair product geworden. Natuurmonumenten wil de natuur terug brengen in de harten van de mensen. Liefde voor natuur en landschap is de kern van het werk en mensen worden met elkaar en de natuur verenigd. Natuurmonumenten houdt een koers, maar beweegt ook mee. Een nieuwe ontwikkeling is het gebruiken van crowdsourcing, waarbij kennis van mensen actiever wordt gebruikt. Voor deelnemers is de liefde voor de leefomgeving een belangrijke aanleiding voor het starten van een community. De angst dat een community iets ambities heeft die de natuur schaden is onterecht: de wensen van een community voegen zich naar het gebied. Een community

werkt zelfregulerend. De deelnemers spreken elkaar inhoudelijk aan op doelen: 'we kunnen hier geen losloopgebied van maken, want dat schaadt de natuur in dit gebied'. De boswachter is dan geen politieagent meer. Rondom dorpsbos Kimswerd, een ruilverkavelingsbosje, is een succesvolle community ontstaan. In dit bos was vanzelf een pad ontstaan waarbij de veiligheid in geding kwam. Er moest daarom door Natuurmonumenten ingegrepen worden. Het risico was echter dat daarmee 'hun bos werd vernield'. De boswachter ging daarop in gesprek met het dorp. Natuurmonumenten wilde de biodiversiteit verhogen. De werkgroep, opgericht door het Dorpsbelang wilde naast meer natuur ook recreatie. Samen trokken ze het bos in en ontstond er een waardevolle samenwerking die leidde tot een herinrichting van het bos. De deelnemers doen en denken graag mee. Niet zozeer omdat ze Natuurmonumenten ondersteunen maar omdat een gebied hun eigen leefomgeving is.

De deelnemers van communities zijn nog niet volledig gebonden aan Natuurmonumenten. Het is echter de vraag of dat ook het doel zou moeten zijn. De samenwerking met communities kost ook veel meer tijd: op zaterdagavond moet een boswachter bijvoorbeeld naar het dorp voor vergadering. Een goede kartrekker is daarom belangrijk. Tegelijkertijd moet een boswachter dan loslaten, en niet alles willen controleren. Zo heeft de community dorpsbos Kimswerd zelf met het waterschap een brug geregeld. Welke publiciteit moet je geven aan zo een succesvol initiatief? Vooral het dorp verdient hier het krediet. Er staat natuurlijk wel een bord dat het gebied eigendom is van Natuurmonumenten, maar je



Boswachter Sander Veenstra vertelt over zijn ervaringen met de community Dorpsbos Kimswerd

moet leren delen: niet alleen in verantwoordelijkheden en doelen, maar ook in uitstraling.

Welke kennis en ervaring wordt bij een community binnengebracht? Deelnemers brengen veel ervaringskennis mee die landschapskwaliteit en proceskwaliteit kunnen stimuleren. Het grote plaatselijke netwerk die bewoners hebben zijn belangrijk en een groot voordeel van het werken met communities. Het vooroordeel is dat de burgers niet voldoende ecologische kennis hebben. Het kan echter zijn dat ze expert zijn op een bepaald ecologisch gebied en meer weten dan de beheerder. En dat kan ingewikkeld zijn: het opgeven van professionele autonomie door de boswachter is dan heel belangrijk. Er wordt zelfs gesproken over een paradigma shift: kan de boswachter ondersteunend zijn aan de mensen?

Welke capaciteiten heeft een boswachter nodig om een community te faciliteren? Uit eerder onderzoek van Hogeschool Van Hall Larenstein blijkt dat de boswachter die communities beheert, zich alleen voelt staan, en dat het veel van hen vraagt. Het aangaan van contact met de gemeenschap is op zich zelf niet zo ingewikkeld, maar wel om het in de organisatie verder te krijgen. Dat vraagt andere werkrouines, maar in de praktijk is het iets wat men ernaast moet doen. Deze boswachters moeten een enorme drive hebben want het vraagt extra inzet. Het betrekken van collega's gaat ook niet altijd vanzelf, zowel niet in de breedte als in de hoogte van de organisatie. Deze boswachters opereren tussen twee werelden in en ze moeten daarom in staat zijn om op allerlei toonhoogten te opereren. Naast het managen van deze groepen, speelt ook het persoonlijke element en rol. Als boswachter word je hun

aanspreekpunt. Je krijgt vertrouwen en ze vertellen je dingen over de community. Om goed te kunnen functioneren heeft men dus kennis nodig van psychologie, iets wat niet in het basisverhaal zit.

Is de aanpak met communities een instrument of een doel op zich? Natuurmonumenten heeft twee doelstellingen: zoveel mogelijk biodiversiteit en zoveel mogelijk mensen laten genieten van natuur. Ze zijn meesters in het balanceren. Een van de succesfactoren is de omvang van het natuurgebied waar de community op aansluit: bij kleine gebieden gaat het heel goed. Bij grotere gebieden hebben andere organisaties tot aan Brussel er iets over te zeggen in de vorm van beleid. Sommigen zeggen: 'communities zijn een doel, want je moet verankerd zijn in de maatschappij'. Dat betekent dat men niet denkt vanuit het eigen werk, maar vanuit wat mensen willen. De natuurorganisatie geeft de kaders aan, maar daarbinnen is heel veel ruimte. In zo een aanpak krijg je passie in de streek op gang. Laat mensen in die vrijheid ook dilemma's van Natuurmonumenten voorleggen. Dit houdt in dat je van elkaar moet gaan leren: op lokaal, maar ook op regionaal niveau moet kennisdeling worden gerealiseerd.

Natuurmonumenten onderschrijft dit ook: we moeten blijven leren en fouten maken mag. Door niet te werken met een blauwdruk maar aan de slag te gaan bereiken we het meest. Vroeger werd er vaak, deels vanuit angst, wel zo'n blauwdruk vast gelegd. Maar, ook verzekeringsmaatschappijen en overheden zijn aan het versoepelen en er kan steeds meer. Toch ligt er nog wel een vraag naar dit soort praktische zaken zoals de verzekering van mensen die in het bos werken zonder begeleiding. Die angst moet en kan worden weggenomen.



2. Wat zijn communities?

Communities zijn een participatievorm, een manier om de burger en de maatschappij te betrekken bij natuurbeheer. Er is niet één blauwdruk voor alle communities. In de praktijk nemen communities verschillende vormen en maten aan: ze passen zich aan de context van een gebied en de vraagstukken aan. In dit hoofdstuk geven we een inkijk in het type communities zoals die bij Natuurmonumenten vorm hebben gekregen. De beknopte geïllustreerde casusomschrijvingen zullen een overzicht geven in de variatie die er is. Wat de onderzochte communities gemeen hebben is dat er veel ruimte is voor eigen initiatief van de burger en dat er met een hoge mate van zelfstandigheid wordt gewerkt aan de realisatie van plannen en doelen.

Het verschil tussen een community en een vrijwilligersgroep
Het onderscheid tussen een community en een vrijwilligersgroep lijkt soms moeilijk te maken: beide zijn het groepen met actieve deelnemers die zich op vrijwillige basis inzetten voor en in natuurgebieden van de natuurbeherende organisatie. Er zijn echter toch een aantal wezenlijke verschillen te ontdekken. Communities hebben een zelfstandige opzet, terwijl vrijwilligersgroepen afhankelijk zijn van de aansturing door boswachters of gebiedsmanagers. Dat wil zeggen dat communities hoog op de participatieladder staan en vrijwilligersgroepen op de lagere treden. Een community heeft ook duidelijk een 'eigen wens' en neemt daarin zelf het initiatief. Waar een vrijwilligersgroep in grote mate de instructies opvolgt van een boswachter, stelt een community haar eigen doelen en bepaalt - in overleg met de natuurbeherende organisatie maar ook andere partijen - de activiteiten die daarbij passen. Die doelen komen vaak overeen met de doelen van de natuurbeherende organisatie, maar kunnen soms ook best botsen of een aanvulling daarop vormen.

Door de actieve betrokkenheid en inbreng van de deelnemers sluit de inrichting van het gebied beter aan op de wensen van de omgeving. Knelpunten worden met meer of andere kennis opgelost. Het eigenaarschap van het gebied wordt hierdoor als het ware gedeeld met de omgeving: het gebied is meer verankerd. Zowel vrijwilligersgroepen als communities hebben een positief effect op de kwaliteit van een gebied. De toegevoegde waarde van een community is echter dat het breder draagvlak, inzicht en samenwerking oplevert. Die effecten worden zelfstandiger of zelfs evenwichtiger behaald.

De discourse van communities

Hoe ziet een community het levenslicht?
Een community kan om verschillende redenen worden opgericht: omdat een duidelijke - of nog niet zo duidelijke - wens vanuit de omgeving de boswachter bereikt, of omdat de boswachter de wens heeft de maatschappij meer te betrekken bij zijn werkgebied. Dat betekent dat communities zowel door de natuurbeherende organisatie als door bijvoorbeeld omwonenden, of een buurt- of natuurvereniging kan worden opgericht. Maar, communities kunnen ook ontstaan doordat ze ontpoppen uit andere initiatieven. Wanneer bijvoorbeeld een vrijwilligersgroep meer zelfstandig gaat werken en zijn eigen doelen ontwikkelt, kan dit initiatief een community worden genoemd. Communities zijn namelijk niet statisch: ze ontwikkelen zich door de tijd. Ze stoppen soms, of worden juist zelfstandiger, groeien of krimpen. Oftewel: ze passen zich aan de veranderende doelen en maatschappelijke uitdagingen aan.

Welke gebieden zijn geschikt voor een community?

Deelnemers van communities – veelal omwonenden – voelen zich verbonden met hun directe leefomgeving waar het natuurgebied toe behoort. Communities zijn daarom duidelijk verbonden aan een specifiek gebied of streek. Vaak zijn deze gebieden overzichtelijk in grootte: bij grotere gebieden ontstaan meerdere communities. Communities beperken zich niet tot een bepaald type gebied. De functie of het karakter van een natuurgebied vormt geen belemmering voor het ontstaan van communities. Zo kan een community worden opgericht in een gebied dat belangrijke natuur- of waterbergingsdoelen heeft en zelfs een beleidsmatige status als Natura2000 vormt geen belemmering. Maar, ook gebieden waar recreatie de belangrijkste functie is, zijn communities een goede manier om de burger te betrekken. Deze functie, of het ontbreken van bijvoorbeeld provinciaal beleid, geeft meer vrijheid om met communities te werken. De activiteiten van een community passen zich aan de functie van een gebied aan. Deelnemers van communities werken veelal binnen de kaders van het gebied: ze snappen dat het een natuurgebied betreft en willen de kwaliteit ervan verbeteren. Wanneer een gebied meerdere eigenaars heeft biedt dat in het bijzonder kansen: een community is een manier om de verschillende belanghebbende partijen om tafel te krijgen en gezamenlijke doelen vast te stellen. Complexere problemen kunnen zo getackeld worden wanneer er verschillende partijen om tafel zitten.

Stand van zaken communities bij Natuurmonumenten

Sinds de Handreiking gebiedscommunities in 2014 door Natuurmonumenten werd verspreid onder haar gebiedsmanagers en boswachters, zijn er bij de organisatie minstens 53 communities ontstaan of opgericht. Dat aantal zal in werkelijkheid hoger zijn omdat niet alle boswachters tijd hebben gehad mee te doen aan het onderzoek. De meeste communities zijn te vinden in de beheereenheden Zuid-Drenthe, Groningen & Noord-Drenthe, en Noordwest-Veluwe. In andere beheereenheden lijken de communities soms dun gezaaid: omdat er minder affiniteit is met de werkwijze of omdat deze boswachters te druk waren om te reageren.

Wat zijn de doelen van communities?

Communities onderscheiden zich van vrijwilligersgroepen (lagere zelfstandigheid) en een burgerbeweging (hogere zelfstandigheid) in het feit dat er aan gedeelde

doelen wordt gewerkt. De activiteiten behartigen zowel een wens vanuit de maatschappij als een doel van de natuurbeherende organisatie. Dit levert een duidelijke win-winsituatie op. Communities hebben veelal een fysiek doel: het verbeteren van de kwaliteit van natuur en landschap. Hieronder vallen ecologische, recreatieve en cultuurhistorische kwaliteiten van een natuurgebied. Natuur wordt beschermd en ingericht. Een community heeft daarnaast ook een duidelijk sociaal doel, zoals het vergroten van draagvlak en bredere maatschappelijke betrokkenheid. In vergelijking met vrijwilligersgroepen is hier de combinatie van doelen nadrukkelijk aanwezig: er wordt gewerkt aan landschappelijke én sociale doelen.

Doelen in balans?

De doelen van communities en Natuurmonumenten sluiten in de praktijk goed op elkaar aan. Maar, wat zou er gebeuren als dat niet zo is? Zou een community dan niet kunnen slagen? Communities zijn een geschikt middel om dichter tot elkaar te komen en het gesprek aan te gaan over doelen en motieven van de betrokkenen. Natuurmonumenten kan daarbij schipperen tussen de doelen die zij als organisatie zelf wil behalen: soms wat meer landschappelijk-ecologisch, soms meer sociaal: dat is de onderhandelruimte. Maar, Natuurmonumenten is en blijft eigenaar van het gebied en heeft uiteindelijk het laatste woord in de ingrepen die worden gedaan. Dit leidt er toe dat er toenadering gezocht kan worden, maar dat wanneer er geen gemeenschappelijke grond gevonden kan worden binnen de doelen van Natuurmonumenten, een community waarschijnlijk niet kan slagen.

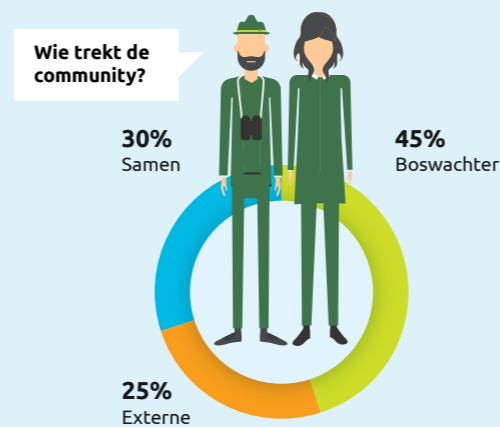
De spelregels van communities

Hoe is een community georganiseerd? Een community bestaat uit verschillende schillen: een coördinator, al dan niet onderdeel van een kernteam; een aantal sterk betrokken deelnemers; een groter aantal deelnemers die minder vaak komen; en als laatste de 'maatschappij'. Het past bij een community om een niet-boswachter de coördinatie te laten doen. Zo is de aansturing van de deelnemers relatief onpartijdig en opereert de community automatisch zelfstandiger. Maar, deze coördinator kan wel samen met de boswachter of andere deelnemers een kernteam vormen. Dit kernteam bepaalt dan samen de leidende koers, organiseert overleggen en informeert en inspireert de overige deelnemers. Een kernteam bestaat bijvoorbeeld uit twee deelnemers en een boswachter of gebiedsmanager.

Of, wanneer een community zelfstandiger is, zelfs uit drie deelnemers zónder boswachter. Wanneer de boswachter niet als coördinator fungeert, speelt het hem of haar vrij om een meer adviserende of faciliterende rol aan te nemen. De verantwoordelijkheid ligt dan bij de community, waar de boswachter een gelijkwaardig onderdeel van is.

Organisatie communities bij Natuurmonumenten

Bij een groot deel van de communities is de boswachter betrokken bij de coördinatie van de werkzaamheden: de boswachter coördineert alleen of samen met een externe de community. Drieëndertig communities hebben een kernteam gevormd die samen de strategie bepalen.



Figuur 1. De coördinatie van communities bij Natuurmonumenten.

De communities opereren zelfstandig: 19 communities staan op de vijfde trede van de participatieladder, en 9 communities op trede 6. Soms worden groepen over de tijd zelfstandiger: van vrijwilligersgroep (op trede 4) naar een community op trede 5.

N.B. Tijdens de eerste fase van het onderzoek opereerden 14 communities op het hoogste niveau van zelfstandigheid (trede 7 van de participatieladder) en 7 communities op trede 4. Later is bepaald dat groepen op deze treden geen 'community' worden genoemd.

Communities werken zeer zelfstandig. Ze bepalen, in overleg met de natuurbeherende organisatie, hun eigen doelen en koers en voeren die naar eigen inzicht uit. Dat betekent dat ze zich op een van de hoogste niveaus van de participatieladder bevinden (zie ook figuur 2 op pagina 19). Op trede 6 is de rol van de community groot: ze bepalen de koers, hebben regie over middelen en geld en voeren de activiteiten zelfstandig of samen met de natuurbeherende organisatie uit. Een boswachter of beheerder zit hier, namens de natuurbeherende organisatie, als samenwerkingspartner aan tafel. Zijn of haar rol is het faciliteren van de community met tijd, geld, deskundigheid of materiaal. Communities kunnen ook op een lager niveau op de participatieladder beginnen om daarna door te groeien naar de hogere niveaus. Op trede 5 voert de community binnen gegeven kaders activiteiten uit en denkt actief mee in het ontwikkelen van deze activiteiten en het nemen van besluiten. De boswachter of beheerder neemt hier echter veelal de besluiten en delegeert de werkzaamheden. Op de lagere niveaus (trede 1-4) wordt er niet gesproken van communities, maar van bijvoorbeeld een Permanente Contactgroep, vrijwilligersgroep of inspraakavond. De manier waarop de boswachter of beheerder zich opstelt moet passen bij de beoogde zelfstandigheid van een community. Dat betekent dat er geen strikte kaders gesteld worden wanneer is afgesproken dat de community zelf besluiten mag nemen en vice versa. Communities nemen zelf besluiten en dragen de verantwoordelijkheid hiervoor, zeker wanneer de boswachter onderdeel is van de groep. Kortom: niet Natuurmonumenten, maar burgers zijn de eigenaar van de community.



Na de kap stapelen bewoners de takken op naast het pad

Casus Werkgroep dorpsbos Kimsward

Werkgroep dorpsbos Kimsward – meanskyp Kimsward – zag in 2013 het levenslicht op initiatief van een groep dorpsbewoners. Als uitwerking van de dorpsvisie maakten zij een herinrichtingsplan voor het dorpsbos van Kimsward. Het bos werd gewaardeerd, maar kon nog veel meer bieden aan jong en oud. De groep sloot hierbij aan op de voorgenomen kapwerkzaamheden die Natuurmonumenten had als eigenaar van het gebied. In een vroeg stadium zocht de boswachter over deze plannen contact met het dorp. De groep bewoners organiseerde zichzelf als een zelfstandig opererende commissie. Ze maakten het plan voor het bos, stemde dit af met de andere betrokkenen en Natuurmonumenten en zocht, op aanraden van de boswachter, financiering hiervoor bij externe partijen. Daarnaast zijn zij actief betrokken geweest bij de realisatie van het plan. Op werkdagen, gefaciliteerd door Natuurmonumenten, werkten zij aan de aanleg van paden, snoeiwerkzaamheden en verzorgden zij ook de innerlijke mens. De commissie bestaat voornamelijk uit bewoners van Kimsward die persoonlijk betrokken zijn bij de plannen. Eén van hen had professionele ervaring landschapsonwerp. De boswachter van Natuurmonumenten is in de rol van adviseur betrokken. De commissie en boswachter hebben samen het besluit genomen over de uitvoering van de plannen. Daarnaast zijn de gemeente, het Waddenfonds en Landschapsbeheer Friesland betrokken als financier van de plannen. De deelnemers van de commissie leverde tijd, kennis en netwerk bij. De boswachter van Natuurmonumenten leverde tijd, inhoudelijke kennis en inzicht over de besluitvorming en doelen van Natuurmonumenten bij. De samenwerking met Werkgroep dorpsbos Kimsward heeft geleid tot de ontwikkeling van een gedragen herinrichtingsplan voor een eerder afgesloten bos, en de realisatie daarvan.

Casus Klankbordgroep Kardinge

Omringd door woonwijken en een recreatiegebied van Groningen, vervult Kardinge een belangrijke recreatieve en maatschappelijke functie. Het gebied blijft dan ook niet onopgemerkt: veel omwonenden hebben ideeën en wensen voor het gebied. Om de overvloed aan input te kanaliseren werd in 2008 Klankbordgroep Kardinge opgericht. Het belangrijkste doel van de klankbordgroep is het creëren van draagvlak en het ontwikkelen van een gebied waar, met behoud van natuurdoelstellingen, meerdere gebruikersgroepen gebruik van kunnen maken. Natuurmonumenten biedt hierbij de kaders aan. Tijdens een jaarlijks overleg, voorgezeten door een lid van de Districtscommissie, bepalen vertegenwoordigers van buurt- en belangenverenigingen, ondernemers en andere partijen samen de ambities voor het gebied. Wensen worden geuit, plannen gesmeed en er wordt teruggekeken op de ontwikkelingen van het voorgaande jaren. Plannen die in het overleg worden bedacht worden na afloop in overleg met de boswachter door deelgroepen uitgewerkt. De groep bestaat uit zo'n 25 deelnemers, waar de boswachter één van is. Door samenstelling van de groep werkt zij zelfcorrigerend en hoeft de boswachter niet als politieagent op te treden. Afhankelijk van de afzonderlijke projecten levert Natuurmonumenten de benodigde kennis, tijd en materiaal. Gemeente en provincie leveren soms geld of subsidies voor projecten voortvloeiend uit deze community. Uitgevoerde projecten zijn onder andere de inrichting van wijkrand Beijjum, het Kardings Ontzet, de realisatie van een plukbos, en de ontwikkeling van een doelsoortenlijst.

Deelnemers van de community voeren samen met de boswachter een beheerklus uit

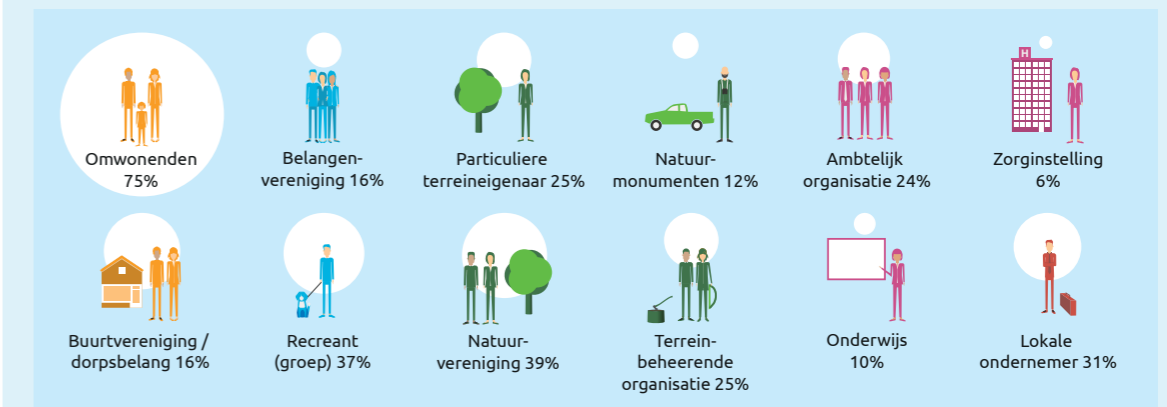




Figuur 2. De participatieladder, gebaseerd op Pröpper (2010)

Actoren van communities bij Natuurmonumenten

Bij de communities zijn gemiddeld 15 deelnemers betrokken. Bij Natuurmonumenten bestaat de grootste community uit 48 deelnemers, en de kleinste uit vier deelnemers. Er zijn gemiddeld vier verschillende type actoren 'vertegenwoordigd'. Bij 11 van de 53 communities is er slechts één type actor betrokken: omwonenden. Het grootste aantal betrokken groepen binnen één community is elf. Dat komt een keer voor. Omwonenden zijn gemiddeld genomen het vaakst betrokken: in 75% van de communities nemen zij deel. Daarna volgen natuurverenigingen zoals het IVN of de Vereniging voor Agrarisch Natuurbeheer (in 39% van de communities), specifieke recreantgroepen, zoals ruiters of mountainbikers (37%), lokale recreatie- of horecaondernemers (31%), particuliere terreineigenaren (25%), andere terreinbeherende organisaties zoals Staatsbosbeheer (25%) en ambtelijke organisaties zoals gemeentes, het Waterschap of de Provincie (24%). De focus van communities ligt dus maar deels op het ondersteunen van bewoners; het brengt ook terdege partijen samen. Buurtverenigingen, belangenverenigingen, onderwijsinstellingen zoals HBO of lager onderwijs en zorginstellingen zijn in mindere mate betrokken.



Figuur 3. Betrokkenheid actoren bij communities bij Natuurmonumenten

Een groot deel van de deelnemers is betrokken om persoonlijke redenen: het verbeteren van de kwaliteit van de directe leefomgeving. Dat individuele belang is de kern: hun betrokkenheid bij de community biedt hen zingeving en persoonlijke ontwikkeling (kennis van natuur en Natuurmonumenten, vaardigheden). Daarnaast waarderen ze vooral het sociale aspect: deelnemers hebben simpelweg graag veel plezier. Bij vier communities vormt een commercieel belang een nadrukkelijk onderdeel van de focus, bijvoorbeeld door oogst en verkoop van brandhout, de organisatie van een evenement met aandacht voor streekproducten, het runnen van een biologische tuinderij, of het duurzaam runnen van cultuurhistorisch gebouw.

De hulpmiddelen van communities

Communities hebben hulpmiddelen nodig om succesvol te kunnen functioneren. Onder hulpmiddelen worden tijd, geld, macht, materiaal, netwerk, kennis en vaardigheden verstaan. Binnen een community zijn de bijdragen hierin verdeeld over de verschillende partijen en draagt ieder datgeen bij dat bij zijn of haar rol past. Zo dragen burgers lokale kennis en contacten, enthousiasme, tijd en individuele kennis en vaardigheden bij. Professionele partijen, zoals ondernemers, dragen binnen een samenwerking meer professionele contacten, geld en tijd bij. Ambtelijke partijen, of de natuurbeherende organisatie in dit geval, dragen macht en inzicht in het beleid bij, en daarnaast vakinhoudelijke kennis en vaardigheden, toegang tot professioneel materiaal, het professionele en regionale netwerk en geld of subsidies.

Het gebruik van hulpmiddelen bij communities bij Natuurmonumenten

De actoren leveren op verschillende manieren een bijdrage aan de community. Externe coördinatoren besteden gemiddeld 7 uur/week aan de community, tegen 3 uur door boswachters. Externe coördinatoren dragen ook met middelen en competenties bij aan de community: ze beschikken over specifieke kennis (van natuur, ICT of EHBO), materiaal (van tractor tot printpapier of hosting webpagina's), of ervaring (fotografie, projectmanagement, mensenkennis). Ook een lokaal netwerk, financiële bijdragen en accommodatie worden onder de bijgedragen middelen geschaard.

Hoe communiceert de community met elkaar? De manier van communiceren met en binnen de community is afhankelijk van de schil. Regelmatig persoonlijk contact, zowel face-to-face als via e-mail, is belangrijk voor het onderhouden van de relatie tussen het kernteam en de boswachter. De afstemming tussen het kernteam en de andere deelnemers gebeurt vaak via werkbijeenkomsten of vergaderingen. Een formele vergadering leent zich het beste voor een community waar belangen van meerdere partijen moeten worden afgewogen. De frequentie daarvan hangt af van de doelen en activiteiten van de community. De relatie met de deelnemers en de maatschappij in de buitenste schil wordt onderhouden door het gebruik van social media en regionale kranten. Goed persoonlijk contact met de boswachters wordt door deelnemers als zeer waardevol ervaren.

De actoren van communities

Wie is er betrokken bij een community? Een community betreft ongeveer 10 tot 20 deelnemers, maar kan ook succesvol zijn met 5 of 50 deelnemers. De natuurbeherende organisatie is één van de partijen die altijd deelnemer is aan de community, maar neemt slechts één of twee plaatsen in. Het grootste aandeel van deelnemers wordt gevormd door omwonenden, recre-

anten, verenigingen uit de omgeving of andere natuurbeherende organisaties. De omwonenden of recreanten nemen vaak deel op persoonlijke titel, maar kunnen – via een buurtvereniging of recreantgroep – ook een achterban vertegenwoordigen. Een boswachter of gebiedsmanager is altijd in meerdere of mindere mate gelijkwaardig deelnemer aan de community. Collegas treden bij tijd en wijlen op als expert. De samenstelling van communities kan erg homogeen, maar ook erg gevarieerd zijn. Aan de ene kant van het spectrum vinden we een groep die vooral bestaat uit 'oude vrienden' zoals omwonenden of buurt- en natuurverenigingen. De belangrijkste motivatie van deze deelnemers is de liefde voor natuur en natuurbeheer in het algemeen. Ze dragen graag bij aan het verbeteren van de directe leefomgeving of de maatschappij in bredere context. Het actief buiten bezig zijn samen met de natuurbeherende organisatie en andere individuen zijn belangrijke redenen. Aan de andere kant van het spectrum vinden we communities met een grotere variatie aan deelnemers. Naast bewoners zijn ook lokale ondernemers, buurtvereniging, belangenverenigingen, onderwijsinstellingen, ambtelijke organisaties en andere terreinbeherende organisaties betrokken. Samen maken zij plannen, lobbyen, sturen aan op uitvoering en monitoren vooruitgang. De groep bestaat vooral uit 'nieuwe vrienden'.

Casus Hekenteam Nieuwkoopse Plassen

Over de jaren heen was er in de Nieuwkoopse Plassen een grote verscheidenheid aan hekwerken neergezet. Een doorn in het oog van een van de omwonenden van het gebied. Het ontwerpen en plaatsen van eenduidige, karakteristieke hekwerken in de Nieuwkoopse Plassen moest daar verandering in brengen. Dit idee van omwonenden vond een rijke voedingsbodem bij Natuurmonumenten en in 2008 splitste deze community zich af van een uit de kluiten gewassen vrijwilligersgroep. De groep omwonenden werkt zelfstandig en wordt aangestuurd door een coördinator die het contact onderhoudt met de boswachter. In overleg met Natuurmonumenten wordt bepaald welke hekken aan vervanging toe zijn. Ook verzorgt Natuurmonumenten een werkruimte, gereedschap en het hout. De deelnemers aan de groep bezitten zelf een grote hoeveelheid technische kennis die nodig is voor dit werk. Naast het wekelijkse werk aan de hekken voeren zij ook reparaties en enkele andere klusjes uit in het gebied. De community komt wekelijks samen en overlegt met andere (vrijwilligers-) groepen die in het gebied actief zijn.



Deelnemers maken nieuwe hekken voor de Nieuwkoopse plassen

Casus Vrijwilligers van het Hof van Limburg

Het natuurgebied Hof van Limburg heeft zijn wortels in een burgerinitiatief: toen bewoners in verzet kwamen tegen stedelijke uitbreidingsplannen van de gemeente is het gebied in handen gekomen van Natuurmonumenten. Na jaren van ontwikkeling samen met actieve bewoners is de community nu doorgroeid tot een zelfstandige beheergroep. Zij voeren landschapsbeheer uit, begeleiden aannemers, controleren het vee dat graast in het gebied en houden informeel toezicht. Periodiek worden de werkzaamheden met de boswachter besproken: de kaders worden aangereikt door Natuurmonumenten en de community plant de werkzaamheden zelf in. Wekelijks werkt een kleine groep zelfstandig aan het doorlopende beheer, maar soms sluit er ook een grotere flexibele schil aan van omwonenden. Door de ontstaansgeschiedenis en de stedelijke ligging van het gebied is de betrokkenheid erg groot: omwonenden voelen zich verantwoordelijk voor het onderhoud van het gebied. De groep wordt door Natuurmonumenten ondersteund met materiaal, cursussen en tijd, en ook de gemeente draagt financieel bij.



Deelnemers en boswachter onderhouden samen het gebied

De Ruiner kudde op het Dwingelderveld

Casus Stichting het Drents Heideschaap

De oudste community gelieerd aan Natuurmonumenten is Stichting het Drents Heideschaap: al in 1949 zag deze groep het levenslicht. De wens en noodzaak om het ras Drents Heideschaap te behoeden voor uitsterven was voor een aantal burgers de belangrijkste reden om in actie te komen. In overleg met Natuurmonumenten begraaft deze schaapskudde de heide van het Dwingelderveld, organiseert publieksactiviteiten en zorgt voor de financiële ondersteuning hiervan. In 1959 heeft de samenwerking geresulteerd in het oprichten van twee stichtingen, waarvan één voor de exploitatie van de kudde zorgt en de ander voor het onderhouden van het donateurenbestand. Deze formele insteek zorgt voor heldere kaders en een duidelijke rol voor Natuurmonumenten; Natuurmonumenten heeft statutair twee zetels in het algemeen bestuur. Deze personen vormen de schakel tussen de stichting en Natuurmonumenten. Jaarlijks worden de werkzaamheden in formele vergaderingen geëvalueerd en de ambities voor komend jaar uitgezet. De twee stichtingen worden grotendeels gefinancierd door inkomsten van donateurs, maar ook gemeente, provincie en Natuurmonumenten leveren een financiële bijdrage. De bestuursleden van de stichtingen hebben een sterk netwerk en bestuurlijke ervaring.

De activiteiten van communities

Wat doen communities?

Communities voeren een keur aan activiteiten uit om hun doelen te behalen. Gezien de samenwerking met een natuurbeherende organisatie zijn de activiteiten veelal gericht op natuurbeheer en –inrichting. Zo wordt er gesnoeid, paden onderhouden, of nieuwe plannen ontwikkeld voor een ecologische verbinding. De activiteiten beperken zich daar echter niet toe. Communities kunnen doordat ze ‘niet helemaal Natuurmonumenten zijn’ beter fondsen werven, grond verwerven of de natuurbeherende organisatie vertegenwoordigen bij ambtelijke organisaties. Communities organiseren daarnaast ook publieksactiviteiten of doen ecologisch onderzoek. Er is wel onderscheid te ontdekken in het abstractieniveau waar communities op werken. De een is meer gericht op eenzijdige activiteiten, veelal natuurbeheer, waar ander meerdere activiteiten combineert en op een hoger abstractieniveau groepen samenbrengt of plannen maakt.

Activiteiten communities bij NM

De meest populaire activiteiten van communities zijn gericht op inrichting en het beheer van het gebied (40% van de tijd) en plan- en visievorming (15%). Sociale activiteiten vormen ook een groot aandeel, waaronder het verzorgen van excursies en rondleidingen (23% van de tijd). Activiteiten zijn in mindere mate gerelateerd aan financiën: de werving van fondsen (5%) of leden/vrijwilligers (4%) krijgt minder aandacht. Verwerving van grond, voedsel verbouwen, ecologisch onderzoek en vertegenwoordiging van Natuurmonumenten bij andere organisaties gebeurt in minder dan 5% van de tijd.

Resultaten en effecten van communities

Wat zijn de resultaten en effecten van een community?

Deelnemers – van omwonende tot ambtelijke organisatie – investeren in een community. Dit levert tastbare verbetering van de kwaliteit van natuur en landschap op. Bijzondere habitats worden hersteld, nieuw meubilair wordt geplaatst, het onderhoud verbetert, en cultuurhistorische elementen worden in stand gehouden. Maar, communities leveren ook minder-tastbare resultaten op. Zo is er meer betrokkenheid bij en draagvlak voor natuurbeheer en is er meer onderling begrip tussen de betrokkenen. Zeker bij communities waar veel verschillende partijen zijn betrokken is dit het geval omdat deelnemers

elkaars belangen en motieven leren kennen en begrijpen. De natuurbeherende organisatie wordt voor de deelnemers minder abstract en ze hebben meer begrip voor de uitdagingen waar zij voor staat. De beeldvorming verbetert. Er is binnen een community meer kennis over ontwikkelingen in de omgeving aanwezig waardoor de natuurbeherende organisatie beter verankerd en meer zichtbaar is in de gemeenschap. Er zijn door de communities ook meer mensen op een andere manier betrokken bij de natuurbeherende organisatie. Niet in de vorm van een lidmaatschap, maar zelf actief bezig zijn is de manier waarop deelnemers hun steentje bijdragen aan beschermen en ontwikkelen van natuur en landschap. De effecten zijn dus tweeledig: zowel natuur en landschap als de relatie van de natuurbeherende organisatie met de maatschappij gaat er op vooruit.

Een community stelt de natuurbeherende organisatie in staat resultaten te bereiken die zónder de maatschappij of omwonenden onmogelijk of moeilijk zouden zijn geweest. Zo kunnen arbeidsintensieve beheeractiviteiten (denk aan bijzondere habitats of cultuurhistorische elementen) worden uitgevoerd waar dat voor de natuurbeherende organisatie te duur zou zijn. Door verbeterd contact en draagvlak en de kennis en kunde van deelnemers is de kwaliteit van de projecten beter. Vooral in projecten met complexe doelen is dit het contact en draagvlak een noodzaak voor het slagen ervan. Ook levert de samenwerking met een community soms meer financieringsmogelijkheden op. Doordat een ‘onpartijdige’ community bij een andere organisatie een aanvraag indient hebben ze meer kans van slagen dan wanneer de natuurbeherende organisatie dat zelf doet. Door de inzet van de deelnemers wordt er bespaard op werkzaamheden, materiaal of tijd of levert het, in bovenstaande geval, meer inkomsten op.

Boswachters geven aan dat het hun werk makkelijker en plezieriger maakt en mogelijkheden biedt voor persoonlijke en professionele ontwikkeling, maar soms ook een extra tijdsinvestering vraagt. Het faciliteren en onderhouden van contact met de community is soms tijdrovend, maar wel een absolute voorwaarde.

Belangrijkste effecten van communities bij Natuurmonumenten

Een meerderheid (68%) van de communities draagt volgens de boswachter of coördinator bij aan de kwaliteit van de natuur of het landschap. In ongeveer 28% van de gevallen is die kwaliteit gelijk gebleven: het gebied is niet geschaad, maar ook niet verbeterd. Bij 5% van de communities is de kwaliteit van het gebied door uitgebreide openstelling juist onder druk komen te staan. Communities leveren ook een bijdrage aan de relatie van Natuurmonumenten met de omgeving: ongeveer 80% van de communities heeft een positief effect. Bij 20% van de communities is er geen verandering waargenomen. Daarnaast hebben de communities ook invloed op de financiële balans. Van de ondervraagde boswachters geeft bijna 75% aan dat de samenwerking met de community een positief effect heeft (zie figuur 4). In ongeveer 20% van de situaties geldt het tegenovergestelde: bij die communities kost de samenwerking meer dan dat het oplevert volgens de boswachter.



Figuur 4. De landschappelijke, sociale en financiële effecten van communities bij Natuurmonumenten.



3. De succesfactoren van communities

Op het raakvlak van maatschappij en natuurbeherende organisaties, daar waar communities opereren, ontstaat er wrijving. In het ene geval leidt die wrijving tot glans, maar soms loopt een samenwerking vast. Binnen een community zijn er veel aspecten die invloed hebben op het succes van een community: de manier van organiseren, de betrokkenen en hun competenties en ga zo maar door. Onderstaande succesfactoren zijn afgeleid uit de analyse van de onderzochte casussen. Op een hoger abstractieniveau geven ze inzicht in de aspecten die nadrukkelijk aandacht behoeven in het werken met communities in de context van een natuurbeherende organisatie.

Discourse: het ontstaan en het doel van de community, de visie en motivatie van de deelnemers

Succesfactor 1: Verwachtingenmanagement

Er wordt van de deelnemers aan de community een bepaalde inzet verwacht om de doelen te bereiken en eenieder verwacht ook een bepaalde invloed in de wijze waarop de community functioneert. In iedere organisatie en in ieder samenwerkingsverband (wat een community eigenlijk is), is het van belang om de verwachtingen over doelen en middelen helder te maken. Als dat niet gebeurt, kunnen de onuitgesproken verschillen in perceptie zorgen voor conflicten (Kruit et al., 2012). Gilbert (2004) maakt voor samenwerkingsverbanden onderscheid in drie type verwachtingen:

1. Verwachtingen over de andere organisatie (beschikt de ander over voldoende expertise om het project aan te kunnen?),
2. Verwachtingen over het project waarin beide gaan samenwerken (bijvoorbeeld: organiseren we het zo dat we zaken op tijd kunnen afmaken),
3. Verwachtingen over de personen die deelnemen aan het proces (bijvoorbeeld: houden mensen zich aan hun afspraken).

In navolging van King et al. (2008) kunnen we zeggen dat er bij het managen van verwachtingen vier acties van belang zijn:

1. Verbinding maken met de ander (toon interesse, probeer te begrijpen wat de motieven van de ander zijn),
2. Regel de beslissingsbevoegdheid (heldere afspraken over mandaat e.d.),
3. Heldere plannen (zorgt voor duidelijkheid over het te bewandelen pad en geeft vertrouwen omdat men weet waar men mee bezig is), en
4. Geloofwaardigheid (er is duidelijk gemaakt dat er voldoende expertise, menskracht en draagvlak aanwezig is; track record is duidelijk).

Communities waar er aandacht wordt besteed aan verwachtingen, en specifiek de bovenstaande aspecten zullen minder frictie ervaren en effectiever aan de doelen kunnen werken.

Succesfactor 2: Continu ontwikkelen

Een community staat niet stil in de tijd: de wensen van de betrokkenen veranderen, doelen worden behaald of blijken juist onmogelijk. Een succesvolle community weet zijn vorm en samenstelling aan te passen aan deze maatschappelijke ontwikkelingen. Nieuwe partners worden geworven, de groep wordt kleiner of groter. Doelstellingen veranderen gaandeweg doordat er bijvoorbeeld delen van een plan worden gerealiseerd. Die verandering biedt ruimte voor het herzien of het ontwikkelen van nieuwe doelen. Ook kan een community doorgroeien tot een meer zelfstandige groep waar de coördinatie wordt gevoerd door een deelnemer in plaats van de boswachter. Het is natuurlijk ook mogelijk dat een community wordt opgeheven wanneer de behoeftes van de betrokken partijen zijn vervuld. Nieuwe uitdagingen dragen bij aan de persoonlijke ontwikkeling van de betrokkenen en houden het proces interessant. Het oog hebben voor mogelijke aanpalende ontwikkelingen en doorgroeimogelijkheden en hey faciliteren van de aanpassing daaraan houdt een community levensvatbaar en aantrekkelijk voor de betrokkenen.



Spelregels: de organisatiestructuur, contactmomenten, normen en waarden van de community

Succesfactor 3: Verantwoordelijkheden delen en dragen

De kern van het werken met communities is het delen van verantwoordelijkheid. De deelnemers van de community nemen een deel van de verantwoordelijkheid voor het natuurbeheer voor hun rekening. Dit betekent dat de natuurbeherende organisatie deze verantwoordelijkheid deels uit handen geeft. Hoe zelfstandiger de community is, hoe meer verantwoordelijkheid zij (kunnen) dragen. Een community leert zelf ervaren wat ze kunnen door de verantwoordelijkheid te dragen en door fouten te mogen maken. Dit brengt uitdagingen met zich mee. Communities willen namelijk niet altijd vanzelfsprekend bepaalde verantwoordelijkheden dragen. Zo ligt bij sommige communities de verantwoordelijkheid voor de veiligheid tijdens het werken bij de community zelf: de deelnemers krijgen cursussen aangeboden en dragen een EHBO-koffer met zich mee. Deze aan aansprakelijkheid verwante verantwoordelijkheid zorgt voor weerstand bij de community: het past niet bij de verwachting die zij hebben van de verantwoordelijkheden. Op een ander niveau dragen sommige communities juist grote financiële risico's, die zij wellicht niet kunnen dragen. De juiste verantwoordelijkheid, ook in het licht van aansprakelijkheid, dient dus bij de juiste partij te liggen en hier dienen de partijen heldere afspraken over te maken.

Succesfactor 4: Complexiteit en formaliteit.

De mate van formaliteit van de community moet afgestemd zijn op de complexiteit van doelen en middelen. Kleine communities kunnen drijven op onderlinge afspraken, persoonlijke contacten en onderling vertrouwen. Wanneer een community groter wordt, gaat het aantal mensen dat zich bemoeit met doelen en middelen omhoog, en zullen ook de financiële en juridische risico's toe kunnen nemen. De noodzaak voor procedures neemt dan toe. Dit kan een zelfversterkend proces zijn, want op het moment dat bijvoorbeeld besloten wordt om de community de status van een stichting te geven, zorgt dat ervoor dat er formeel bestuursleden met bepaalde functievereisten nodig zijn. Een complexere groep vraagt dus ook om meer bestuurlijke kennis en kunde van de deelnemers. Deze weg kan alleen succesvol zijn als deze kennis en kunde ook aanwezig is in de community of in de omgeving aangeboord kan worden.

Succesfactor 5: Reflectie voor zelfvertrouwen

Het regelmatig terugkijken op het proces en de (al dan niet) behaalde doelen is voor alle betrokkenen individuen waardevol. Communities en beheerteams die dit vaak doen genieten meer trots en zelfvertrouwen. Dit reflecteren heeft meerdere doelen:

- het leert de betrokkenen de waarde inzien van hun werk;
- de focus wordt verlegd van knelpunten naar positieve ontwikkelingen;
- men leert van het delen van de ervaringen met anderen.

De natuurbeherende organisatie is verantwoordelijk voor de reflectie binnen de community. De boswachter schept hier de ruimte om met de deelnemers terug te kijken op de behaalde successen. Hierop dient dan niet alleen gereflecteerd te worden, maar ze dienen ook zeker gevierd te worden: met elkaar, maar ook met de omgeving. Binnen een beheerteam is de teamleider verantwoordelijk voor het reflecteren op behaalde doelen. De gebiedsmanager initieert het overleg en de reflectie tussen collega's binnen het team en met gelijkgestemden buiten het team. De boswachter die deelneemt aan de community ervaart hierdoor steun vanuit het team.

Actoren: de betrokken partijen en het type deelnemers en de rolverdeling

Succesfactor 6: Vertrouwen hebben en geven aan de community

Communities misbruiken het vertrouwen dat zij gekregen hebben niet. De boswachter en gebiedsmanager in de rol van politieagent is dan ook niet nodig, de groep werkt namelijk zelfcorrigerend. Politieagent spelen kan zelfs tegenwerken omdat dit de kern van de community aantast (zie ook succesfactor 3). Boswachters en beheerders kunnen sturen door het geven van informatie en door aanwezig te zijn op vergaderingen van de community. Het blijft tenslotte een samenwerkingsverband. Erg belangrijk is dat het beheerteam van elkaar weet wat de community-coördinator heeft afgesproken met de community, zodat er geen tegenstrijdige geluiden vanuit de natuurbeherende organisatie richting de community te horen zijn. De gehele organisatie moet dit vertrouwen uitstralen.

Succesfactor 7: Een omgevingsbewust team

Een boswachter faciliteert niet in zijn eentje een community. De ondersteuning vanuit het beheerteam is van cruciaal belang voor het succes ervan. Het beheerteam kan de boswachter namelijk de mogelijkheden bieden om goed samen te werken met een community, door ondersteuning in competenties. Als collega's uit het team namelijk niet de nut en noodzaak inzien van het samenwerken met de omgeving, dan werkt dat een boswachter tegen. De gebiedsmanager, als hoofd van een beheerteam, is hierin een sleutelpersoon. Hij of zij organiseert de ondersteuning binnen het team en houdt het teamgevoel in de gaten. Samenwerking binnen het beheerteam is niet altijd vanzelfsprekend maar is wel belangrijk wanneer een team dit beleid wil uitdragen. Daarnaast zijn alle individuen in het team nodig om de relatie met de omgeving te onderhouden. Naast dat de natuurgebieden beheerd worden, moet de blik op 'buiten' liggen om het gebied in sociale zin te verankeren. Wanneer al die verschillende blikken samen de omgeving in de smiezen hebben kan er pas effectief ingespeeld worden op de behoeftes en mogelijkheden die er in en om het gebied spelen. Men dient dus samen, omgevingsbewust te zijn om van communities een succes te maken.

Succesfactor 8: Het planten van de vlag

Wanneer het tijd is om te oogsten en successen te vieren dienen community en de natuurbeherende organisatie het eens zijn over hoe de buitenwereld hierover wordt geïnformeerd. Het krediet voor de resultaten en effecten zouden gedeeld moeten worden. Hier siert het een natuurbeherende organisatie echter wel wanneer zij bescheiden opstellen. Een communicatieplan kan in de afstemming tussen organisatie en community behulpzaam zijn. Hierdoor kan vooraf nagedacht worden op welke momenten in het jaar en op welke wijze het van uiten van successen en oproepen tot meedoen aan activiteiten wordt gecommuniceerd (Stobbelaar et al., 2013). Dit punt heeft ook relatie met verwachtingsmanagement, dat iedereen weet dat externe communicatie belangrijk is voor het slagen van het project en de missie van de natuurbeherende organisatie.

Hulpmiddelen: de verdeling van de inbreng van bronnen zoals tijd, geld, kennis, mankracht en verdeling van macht

Succesfactor 9: Faciliteer op gepaste wijze

Geld, materiaal, kennis en het netwerk: de ondersteuning van een community is maatwerk. De boswachter moet inzicht hebben in de behoeftes van een community op ieder moment van het proces. Het goed kunnen functioneren of het doorgroeien is er van afhankelijk. De boswachter reikt deze middelen aan, maar doet zelf niet meer dan noodzakelijk is. Hierdoor ontwijkt hij het gevaar dat de organisatie het project overneemt. Dit betekent echter niet dat de natuurbeherende organisatie de enige is die een bijdrage levert aan de community. Een boswachter stimuleert ook de community naar kunnen en kwaliteiten te investeren in de samenwerking. Want: "geslaagde participatie is een evenwichtige ruil van kennis, vaardigheden, geld, tijd, macht instemming en draagvlak" (Stobbelaar, 2012). Die 'evenwichtigheid' is een zoekproces waarover een permanent gesprek gevoerd zal moeten worden.

Activiteiten: acties die bijdragen aan het behalen van de doelstellingen van de community

Succesfactor 10: Voldoening en gezelligheid

De activiteiten van een community zijn gericht op het behalen van doelen. Maar, een van de belangrijkste redenen om deel te nemen aan een de activiteiten is gezelligheid. De verbinding tussen de deelnemers dient dan ook centraal te staan. Daarnaast is het van belang dat iedere deelnemer op zijn eigen manier en niveau voldoening kan halen uit de activiteiten. Dat houdt in dat de community idealiter een variatie aan activiteiten aanbiedt.

Effecten: resultaten van de inspanningen van de community

Succesfactor 11: Meet de effecten

Een community, en zeker het concept communities op hoger niveau, varen wel bij ondersteuning vanuit de natuurbeherende organisatie en de omgeving. Een manier om deze ondersteuning te garanderen is het aantonen van de effecten en resultaten van het werken met communities. Niet alleen op maatschappelijk terrein, maar ook ecologische en economische effecten dienen vastgelegd te worden. Deze effecten dienen neutraal te worden beoordeeld. Dat betekent dat niet alleen de successen, maar ook de knelpunten in kaart worden gebracht. Dit dient op lokaal niveau te gebeuren (zie succesfactor 5), maar ook op een hoger niveau in de natuurbeherende organisatie.





4. Uitdagingen en tips voor de boswachter

In het vorige hoofdstuk hebben we de succesfactoren van communities beschreven op basis van de BAB-indeling. In dit hoofdstuk geven we op basis van deze succesfactoren, maar ook op basis van de discussie tijdens het symposium (zie pagina 8) en suggesties van boswachters eerder in het proces, concrete tips voor boswachters om de succesfactoren te verzilveren en daarmee succesvol met communities te werken. Zie ook het rapport 'Handreiking Werken met communities: deel 1' met de onderzoeksresultaten van fase 1 voor meer informatie. Uit dit alles blijkt dat het voor de boswachter van belang is om vier fasen in de ontwikkeling van een community te leren herkennen: start, doorgroei, vlottrekken, laten excelleren. Per fase zijn er uitdagingen die de beheerder aan kan pakken met behulp van de tips die hier worden gegeven. De onderstreepte tekst bij iedere tip verwijst terug naar de eerdergenoemde succesfactoren.

Uitdaging 1: Het starten van een nieuwe community

De keuze om een community te starten of te initiëren moet altijd voorafgegaan worden door de afweging of de werkwijze van communities past bij de uitdaging en ruimte die er is. Het kan namelijk zijn dat juist een vrijwilligersgroep aan de ene kant, of een burgerinitiatief aan de andere kant, beter passen bij de situatie. In het geval dat een community gewenst is maar er nog geen communities zijn, gelden de volgende tips:

- Doe het niet alleen, **betrek het gehele beheerteam** hier vooral procesmatig bij door hen het netwerk in kaart te laten brengen, en de wensen en kansen die er in de omgeving liggen. Dit gaat allemaal gemakkelijker en meer organisch wanneer het team regelmatig contact heeft met 'de maatschappij'. Bespreek de mogelijkheden en kansen binnen het team – welke vragen kunnen aan elkaar gekoppeld worden? Welke vragen passen bij de organisatie? (*actoren*)
- **Praat met mensen:** dorpsvereniging en vergelijkbare groepen zijn een goed startpunt (*actoren*). Mensen in het eigen gebied aanspreken is goed, maar voor het zien van kansen voor coalities is het van belang om ook buiten deze lokale kringen contacten op te bouwen. Bijvoorbeeld het bezoeken van bijeenkomsten over gebiedsontwikkeling die niet per se over het eigen terrein gaan, kunnen hier bij helpen. Houd je ogen open om de urgentie van bepaalde wensen scherp te krijgen, want urgentie is een sterke drijvende kracht voor mensen om actief te worden en te blijven (Stobbelaar et al., in prep).
- Uiteraard past niet alles wat mensen willen bij de doelen van de eigen organisatie. **Afkaderen** in het begin is dus nodig: communiceer eerlijk en open wanneer ideeën en plannen in strijd zijn met doelen of beleid van de organisatie en wat waar wel en niet kan. Denk mee, maar laat de potentiële community zelf naar oplossingen zoeken, want zelfredzaamheid is een belangrijk kenmerk van communities en daarom is dat is de modus waarin de mensen moeten komen. Kortom, het gaat om verwachtingenmanagement (*discourse*), waarbij de toon meelevend moet zijn, maar de boodschap helder.



- Zorg, waar nodig, voor een **gevarieerde groep deelnemers**. Dit verhoogt het zelfcorrigerend vermogen van de groep. Het gaat hier om variatie in typen mensen, met verschillende competenties ((denkers en doeners, netwerkers enz), maar ook om mensen met verschillende interesses en motieven om mee te doen. Welke andere deelnemers-types zou je kunnen betrekken? Met welke vrijwilligersgroepen zouden ze eens kunnen samenwerken of van gedachten wisselen? Betrek ook nieuwe vrienden uit onverwachte hoeken, omdat die ook onverwachte geluiden mee kunnen brengen (*actoren*).
- Wees **niet bevreesd** voor de ontwikkelingen (**houding**): mensen komen niet voor niets bij jouw natuurbeherende organisatie terecht. Ze hebben over het algemeen affiniteit met de doelstellingen van de organisatie. Uit ons onderzoek blijkt dat communities zelfs bij kunnen dragen aan de Natura2000 doelen. Ga er gewoon voor: het levert nieuwe kennis, inzichten en contacten op en bovenal voldoening. Heb er plezier in en straal dit ook uit, want anders werkt het niet (*discourse*).
- **Begin klein**, neem de tijd, formuleer realistische doelen en een gezamenlijke visie. Leer van kleine initiatieven zodat er later opgeschaald kan worden.
- Weeg **financiële risico's** af: wie kan en moet die dragen? Het onderzoek geeft een tweeledig beeld over de financiële effecten van communities. Soms levert het geld op (contant, in natura door inzet enz.), soms kost het netto geld (door extra inzet van boswachters). Kijk of de community zelf ook cofinanciering kan regelen voor de activiteiten die men wil realiseren. Soms is het voor bewoners gemakkelijker financiering te vinden dan voor de natuurbeherende organisatie.
- Laat het initiatief bij de ander, neem het niet over, **geef ruimte**. Dit is misschien wel een van de moeilijkste aspecten van een community voor een boswachter. Denk steeds heel goed na over wat jij echt zelf moet doen en wat niet.
- Zorg voor **sociale hechting** binnen de groep: de 'anderen' zijn een belangrijke reden voor deelnemers om te blijven. Gezelligheid hoort daarbij. Hopelijk zijn er vanuit de community ook initiatieven om het groepsproces soepel te laten lopen, maar een boswachter moet wel goed in het oog houden of iedereen het nog wel naar het zin heeft en ingrijpen als het niet goed gaat.
- Zorg voor **bewegingsvrijheid** binnen het eigen team en de organisatie zodat je niet terug hoeft te komen op afspraken die je hebt gemaakt met de community. Geef proactief 'naar binnen' aan wat je aan het doen bent en wat je daarvoor nodig hebt.

- Zet je **netwerk** in ten behoeve van de community: deel de contacten zowel buiten als binnen de organisatie, stuur de deelnemers door en nodig waardevolle personen uit. Nodig andere organisaties of vrijwilligersgroepen uit om eens mee te praten. Wellicht kan dit voor een verbreding van de community zorgen (*hulpmiddelen*).

Uitdaging 2: Het laten doorgroeien van een vrijwilligersgroep tot een community

Een andere aanvliegroute om een community te starten is het laten doorgroeien van een vrijwilligersgroep. Deze groep moet dan stijgen op de participatieladder door meer zelfredzaamheid te ontwikkelen.

- Een boswachter kan het doorgroeien van vrijwilligersgroepen stimuleren door hen te **inspireren** met voorbeelden van goed werkende communities (zie de casusomschrijvingen). Dat kan bijvoorbeeld door mensen van communities uit te nodigen en hen voor te delen en successen te laten presenteren. Het kan ook door doelen en motivaties van de vrijwilligersgroep ter discussie te stellen (*discourse*) en hen te vragen of de huidige doelen niet beter via een community bereikt kunnen worden, of hen te vragen of het niet interessanter wordt wanneer de doelen wat hoger gesteld worden.
- De beste route voor doorgroeien is wanneer de boswachter een trekker in de bestaande groep zover kan krijgen dat hij het doorgroeiproces op zich neemt. Laat de **coördinatie** van het groeiproces richting community aan één van de deelnemers over en blijf zelf de boswachter (rol).
- De coördinator van het doorgroeiproces kan uiteindelijk ook de coördinator van de nieuwe community zijn, maar dat hoeft niet. Zoek daarvoor naar iemand met kwaliteiten of affiniteit om een leidinggevende rol te spelen en evalueer dat na een tijdje. Ondersteun waar nodig, doe het eerst samen en laat daarna los. Adviseer de community of de trekker, waar nodig, een kernteam op te richten. Verbind daarbij mensen met energie, deskundigheid en verschillende belangen (ze moeten elkaar niet de tent uit vechten, maar wel van elkaar willen leren).
- Maak afspraken over **aansprakelijkheid en verantwoordelijkheden**. Wees altijd duidelijk over gevallen wanneer de eigen organisatie wettelijk aansprakelijk is en wanneer daar onduidelijkheid over is, bijvoorbeeld bij werkzaamheden door de community waar de boswachter niet bij is. Ga bij onduidelijkheid te rade bij de juiste personen binnen de organisatie.

- Faciliteer als professional: biedt **cursussen** aan als dat nodig is, maar wanneer de community bepaalde verantwoordelijkheden (EHBO of veiligheidsnormen) niet wil of kan dragen, zorg dan dat je dat als organisatie doet (*hulpmiddelen*).
- Laat de community een **activiteitenkalender** opstellen, waarbij er ruimte is om op gezette tijden resultaten te vieren. In ieder geval met de leden van de community, of ook met de omgeving, want dat levert direct ook bekendheid binnen het netwerk op (*activiteiten*).
- Houd een vinger aan de pols zodat je goed weet wat de community in oprichting nodig heeft (zonder steeds zelf zaken over te nemen).
- Stimuleer dat er verschillende **zwaartes van activiteiten** zijn om een grotere doelgroep (kinderen en ouderen voor het lichtere werk) aan te kunnen spreken (*activiteiten*).

Uitdaging 3: Het vlot trekken van een vastgelopen community

Het onderzoek naar communities laat zien dat ze niet altijd slagen doordat er bijvoorbeeld spanningen in de groep ontstaan, tussen de mensen onderling of tussen de mensen en de natuurbeherende organisatie. Het is contraproductief om hier niets aan te doen, soms is het zelfs beter voor de mensen in de groep en voor de organisatie om een slecht draaiende community dan maar op te heffen!

- Grijp in wanneer de **groepsdynamiek** niet lekker loopt: de boswachter wordt door de groep, door het team en door het dorp onbewust gezien als eindverantwoordelijke. Signaleer het in ieder geval, sluit de ogen niet. (*Spelregels*).
- Keur ideeën niet direct af, maar laat de deelnemers – met nieuwe informatie – zelf tot betere keuzes komen.
- Maak en houd het **gezellig**: de community is een feestje. Zorg voor persoonlijk contact met jou als boswachter, dat wordt gewaardeerd. Excursies, soep met broodjes, een grand opening wanneer een succes is behaald. Dat hoeft je niet allemaal zelf te regelen, maar reik de community de ideeën aan (**hulpmiddelen**). Door een positieve sfeer te creëren is negativiteit soms te doorbreken.
- Maak **niet-tastbare en tastbare resultaten inzichtelijk**, voor zowel community, de eigen organisatie als de maatschappij. Communiceer hierover op Social media, reflecteer er op in bijeenkomsten met de community, laat zien dat je trots bent. Deel dit met collega's, in het team, maar ook landelijk.



- Deel **schouderklopjes** uit en laat je door je team en gebiedsmanager op de schouder kloppen, door hen op de hoogte te houden van de successen.
- Blijf wel in overleg bepalen wanneer je welke **vlag** plant op de successen van een project (*effecten*), want soms ontstaat spanning wanneer de natuurbeherende organisatie volgens de deelnemers van de community teveel het krediet van activiteiten claimt. Door vooraf te melden dat er gecommuniceerd wordt over de resultaten en daarin altijd ook de community te noemen, moet een groot deel van deze onrust weggenomen kunnen worden.
- Als het de boswachter niet lukt om de situatie weer vlot te trekken, aarzel dan niet om **hulp** van buiten te zoeken. Zie dat niet als een nederlaag, het ligt lang niet altijd aan de boswachter en het is een feit dat vreemde ogen soms kunnen dwingen. Gebruik hiervoor mensen uit de landelijke afdeling van de natuurbeherende organisatie of mensen uit het dorp waarvan je weet dat die procesvaardig zijn (*spelregels*).

Uitdaging 4: Het laten excelleren van een bestaande community

Stel de community loopt goed, heb je dan nog wat te wensen? Jazeker, groei is altijd mogelijk!

- Blijf actief oog houden op **doorgroeien**. Houd zicht op andere, nieuwe activiteiten die de groep op kan pakken: wat kunnen ze nog meer doen naast natuurbeheer? Nodig ze uit voor andere bijeenkomsten, met andere groepen, of met de politiek, wellicht dat ze ook iets anders willen of kunnen doen? Beperk het denken van de deelnemers niet. Stimuleer ze ook na te denken over financiën. Dit gaat als vanzelf wanneer de verantwoordelijkheid voor de uitvoering al bij de community ligt (*discourse*).
- Laat ruimte voor het maken van **fouten** (alhoewel dat niet vaak gebeurt), wees coulant en relaxed, grijp niet te gauw in, maar reflecteer vanuit vertrouwen op hoe zaken gegaan zijn, zodat mensen zich niet aangevallen voelen en toch willen verbeteren (*spelregels*).
- **Betrek het beheerteam** inhoudelijk en procesmatig bij de community. Nodig collega's uit voor bijeenkomsten als dat nuttig is. Laat de community en de teamleden met elkaar meedenken over de over problemen waar men tegen aan loopt. Zie deze bijeenkomsten als een soort intervisie tussen gelijkgestemden (*actoren*).
- Een boswachter kan ook leren van excellente communities bij andere beheereenheden. Daarvoor zou intervisie tussen beheereenheden een belangrijke bijdrage kunnen leveren.



- Maak **niet-tastbare en tastbare resultaten inzichtelijk**, voor zowel community, de natuurbeherende organisatie en de maatschappij. Communiceer hierover op Social media, reflecteer er op in bijeenkomsten met de community en laat zien dat je trots bent. Deel dit met collega's, in het team, maar ook landelijk.
- Help de community **financiering** te vinden buiten de financiële middelen van de natuurbeherende organisatie om. Organisaties zoals provincies en gemeenten ondersteunen vaak burgerinitiatieven. Laat de community zélf de aanvraag schrijven, dan maken ze meer kans. Wanneer de community deels financiering heeft gevonden, vul dan zelf indien nodig dit bedrag aan (*hulpmiddelen*).
- Maak het niveau van zelfstandigheid (zie participatieladder) bij oprichting bespreekbaar en maak hier afspraken over. Welke kaders zijn er vanuit Natuurmonumenten, wat mogen ze zelf beslissen? Maar maak ook duidelijk dat **groei langs de ladder** tot op zekere hoogte op prijs wordt gesteld. Bespreek wat dit concreet betekent.
- Vind de juiste toon en maak het niet té formeel. Persoonlijk contact is (erg) belangrijk. Deelnemers zijn voor hun lol betrokken en willen **samen** een zinvolle bijdrage te leveren aan natuur & landschap. Daar hoort de boswachter als 'goedkeurder' bij. De communicatie is bedoeld om te informeren, enthousiasmeren en af te stemmen. Bedenk je wie in welke schil zit en hoe je met hen het beste kan communiceren. Vergeet de regionale/social media niet – om naar de maatschappij te communiceren en om de deur open te houden voor niet-deelnemers en nieuwe initiatieven.

Kwaliteiten van een boswachter

Beheerders en boswachters (BB) werken steeds vaker als intermediair tussen de organisatie en de buitenwereld. Zowel organisatie als buitenwereld hebben doelen en wensen die ze kenbaar maken bij de BB. Zij moeten een modus vinden om met deze soms tegenstrijdige belangen om te gaan. In die positie ervaart hij problemen die persoonlijk, functiegerelateerd en organisatorisch kunnen zijn (Meijer et al., 2015). Deels zijn deze problemen zogenoemde beroepsdilemma's, die inherent zijn aan de baan. Maar de meeste problemen zijn in elk geval deels op te lossen door een passender aannamebeleid, beter op te leiden in zowel werk als vooropleiding, en een betere ondersteuning in het dagelijks werk.

Uit het onderzoek blijkt dat de communicatie met de omgeving vaak wel lukt omdat mensen die het oppakken er affiniteit mee hebben. Afweziging binnen organisatie met beleid is complexer (tussenfunctie), omdat de organisatie werkt met protocollen en dergelijke die niet altijd aansluiten bij de snel veranderende buitenwereld. De formele werkwijze van organisatie moet worden opgerekt om zo voldoende mandaat en de handelingsvrijheid voor de BB te creëren om te kunnen omgaan met die buitenwereld.

In het werken met communities komen nieuwe vragen op over regelgeving en aansprakelijkheid. Daarbij moeten de BB ondersteund worden.

Gebruikte bronnen

- Arnouts, R.C.M., Kamphorst, D., Arts, B.J.M., & Tatenhove, J.P.M. van. (2012). Innovatieve governance voor het groene domein. Wot-rapport 306. Wageningen: Wageningen UR.
- Bressers, H., & Kuks, S. (2001). Governance patronen als verbreding van het beleidsbegrip. *Beleidswetenschap*, 15 (1), 76 – 103.
- Broek, A. van den, Steenbekkers, A., Houwelingen, P. van, & Putters, K. (2016). *Niet buiten de burger rekenen! Over randvoorwaarden voor burgerbetrokkenheid in het nieuwe omgevingsbestel*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gemeente Amsterdam. (2014). *Visie burgerparticipatie: van bolwerk naar netwerk*. Online document: www.amsterdam.nl/publish/pages/586270/visie_op_burgerparticipatie.pdf
- Gilbert, T.P. (2004). Impersonal trust and professional authority. Exploring the dynamics. *Journal of Advanced Nursing*, 49(6), 568 – 577.
- Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving*. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie. Den Haag: Planbureau voor de leefomgeving.
- King, R.G., Lu, Y.K., & Pasten, E.S. (2008). Managing expectations. *Journal of Money, Credit and Banking*, 40 (8), 1625 – 1666.
- Kruit, J., Salverda, I., Stobbelaar, D.J., & Santegoets, J. (2012). Voorkómen dat dromen nachtmerries worden. Omgaan met verwachtingen. In: D.J. Stobbelaar, *Bewoners maken het groen*. (pp. 63 – 71). Wageningen: Landwerk.
- Mattijssen, T.J.M., Buijs, A.E., Elands, B.M.H., & van Dam, R.I. (2015). *De betekenis van groene burgerinitiatieven. Analyse van kenmerken en effecten van 264 initiatieven in Nederland*. Wot-rapport 127. Wageningen: Wageningen UR.
- Meijer, J., Stobbelaar, D.J., Boerma, S. (2015). *De duizendpoot van Staatsbosbeheer. De beleving van het tegelijkertijd werken in de binnen- en buitenwereld: de tussenfunctie van beheerders en boswachters*. Velp: Hogeschool Van Hall Larenstein.
- Meijer, J., & Stobbelaar, D.J. (2017). Duizendpoten in het natuurbeheer: de nieuwe rol van boswachters. *Vakblad Bos Natuur Landschap*, 132 (2), 12 – 15.
- Millington, R. (23 november 2010). Types of communities. Geraadpleegd op 9 juni 2017 via www.feverbee.com/wp-content/uploads/2010/11/TypesofCommunities.pdf
- Millington, R. (2012). *Buzzing communities: how to build bigger, better and more active online communities*. London: Feverbee.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2013). *De doe-democratie. Kabinetsnota ter stimulering van een vitale samenleving*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Natuurmonumenten. (2012). *Meerjarenplan 2013-2018*. Intern document Natuurmonumenten.
- Prast, W., Zandt, A., Vesseur, A., Koerkamp, M. K., Oppenhuizen, R., Janse, W., & Potter, I. D. (2014). *Handreiking gebiedscommunities*. Intern document Natuurmonumenten.
- Pröpper, I. (2010). *De aanpak van interactief beleid. Elke situatie is anders*. Bussum: Coutinho.
- Staatsbosbeheer. (2012). *Ondernemingsplan 2012-2015*. Driebergen.
- Stobbelaar, D.J., (2012). *Bewoners maken het groen*. Wageningen: Uitgeverij Landwerk.
- Stobbelaar, D.J., Santegoets, J., & Koedoot, M. (2013). *Natuurmonumenten als maatschappelijke speler. Evaluatie van proefprojecten Liemers en Bergherbos*. Velp: Hogeschool Van Hall Larenstein.
- Stobbelaar, D.J., Santegoets, J., & Ketelaar, R. (in prep). Een groen-sociaal netwerk in De Liemers. Natuurmonumenten als maatschappelijke beweging. In: D.J. Stobbelaar, J.A.M. Janssen, M. van der Heide (Eds.), *Geïntegreerd Natuur en Landschapsbeheer. De opgave voor natuurbeschermers van vandaag*. Velp: Van Hall Larenstein.
- Tatenhove, J. van, Arts, B., & Leroy, P. (eds.) (2000). *Political Modernisation and the Environment. The Renewal of Environmental Policy Arrangements*. Dordrecht: Kluwer.
- Verstraete, G., & Pinxten, H. (2009). *Doe-het-zelf-democratie*. Antwerpen: Uitgeverij Epo.
- Vreke, J., Gerritsen, A.L., Kranendonk, R.P., Pleijte, M., Kersten, P.H., & Bosch, F.J.P. van den. (2009). *Maatlat government – governance*. Wot-rapport werkdocument 142. Wageningen: Alterra.
- Zuithof, M. (22 april 2015). Succesvolle communities organiseren zich niet op één manier. Online geraadpleegd op 10 juni 2017 via www.movisie.nl/artikel/succesvolle-communities-organiseren-zich-niet-manier



**van hall
larenstein**
university of applied sciences

Agora 1
Postbus 1528
8901 BV Leeuwarden
058 284 61 00

Larensteinselaan 26a
Postbus 9001
6880 GB Velp
026 369 56 95

www.hvhl.nl