

Natuurmonumenten als maatschappelijke speler

Evaluatie van proefprojecten Liemers en Bergherbos

Hogeschool Van Hall Larenstein Lectoraat Geïntegreerd natuur- en landschapsbeheer



ONDERDEEL VAN WAGENINGEN UR

Hogeschool
**VAN HALL
LARENSTEIN**

Leeuwarden
Agora 1
Telefoon (058) 284 61 00

Velp
Larensteinselaan 26a
Telefoon (026) 369 56 95

Wageningen
Droevendaalsesteeg 2
Telefoon (0317) 48 26 30

info@hogeschoolVHL.nl

Natuurmonumenten als maatschappelijke speler oktober 2013



Natuurmonumenten als maatschappelijke speler

Natuurmonumenten als maatschappelijke speler

Evaluatie van proefprojecten Liemers en Bergherbos

Derk Jan Stobbelaar, Mirjam Koedoot & Judith Santegoets

Hogeschool VHL, 2013

Referaat

Stobbelaar, Derk Jan, Mirjam Koedoot & Judith Santegoets, 2013. *Natuurmonumenten als maatschappelijke speler. Evaluatie van proefprojecten Liemers en Bergherbos*. Hogeschool VHL. VHL-rapport 3; 50 blz.; 1 fig.

In Montferland is door Natuurmonumenten in samenwerking met Hogeschool VHL en regionale actoren gezocht naar nieuwe coalities die moeten helpen bij het vormgeven van het Nieuwe Natuurmonumenten. De focus van deze projecten lag op 'een beweging zijn voor mensen met hart voor de natuur' en 'meer ondernemerschap'. Het gebruikte onderzoek-ontwerpmodel gaf goede handvatten voor dit soort projecten.

Trefwoorden: Liemers, Bergherbos, Montferland, natuur, landschap, burgerbetrokkenheid, actie- onderzoek, coalitievorming, nieuwe verdienmodellen.

In Montferland, Natuurmonumenten, in collaboration with VHL University of Applied Sciences and regional actors sought to form new coalitions to assist in shaping the New Natuurmonumenten. The focus of this project was on 'a movement for people with heart for nature' and 'more entrepreneurship'. The used research-design model gave a good basis for this type of projects.

Key words: Stakeholder consultation, civil society, action research, network building, new business models.

Colofon

Oprichtgever: Natuurmonumenten regio Gelderland

Projectleider: Derk Jan Stobbelaar, Hogeschool VHL

Fotoverantwoording: Judith Santegoets, Mirjam Koedoot, Derk Jan Stobbelaar

Dit rapport is digitaal beschikbaar via <http://library.wur.nl/way> en <http://www.narcis.nl> (zoeken op auteur of titel). Een gedrukte versie van dit rapport, evenals van alle andere rapporten van Hogeschool VHL, kunt u aanvragen via info@hogeschoolVHL.nl. Verspreiding van het rapport en overname van gedeelten eruit wordt aangemoedigd, mits voorzien van deugdelijke bronvermelding.

ISBN/EAN: 978-90-817426-9-6



Projectuitvoering

Leden stuurgroep: Jeroen de Koe (adjunct directeur Natuurmomenten regio Gelderland), Hans van Rooijen (opleidingsdirecteur Hogeschool VHL) en John Janssen (lector Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer).

Leden projectgroep Bergherbos: Derk Jan Stobbelaar (lector Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer), Judith Santegoets (projectmedewerker lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer), Gerard Bruens (beheerder Natuurmonumenten Montferland) en Karel van der Heijden (beheerteamedewerker Natuurmonumenten Montferland).

Leden studentengroep Bergherbos: Vierdejaars deeltijdstudenten Bos en Natuurbeheer, te weten Albert-Jan Betten, Jorrit Geerlinks, Klaas-Jan Mulder en Michiel Poorter.

Leden projectgroep de Liemers: Derk Jan Stobbelaar (lector Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer), Mirjam Koedoot, (extern ingehuurde projectcoördinator), Judith Santegoets (projectmedewerker lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer), Robert Ketelaar (ecoloog regiokantoor Natuurmonumenten Gelderland) en Annegien Canoy (teamleider communicatie regiokantoor Natuurmonumenten Gelderland).

Leden studentengroep de Liemers: Vierdejaars deeltijdstudenten Bos en Natuurbeheer, te weten Wilfred Bekker, Esther Dijkstra, Robert Gilissen en Augie Vissers.

Inhoud

Samenvatting	9
1 Inleiding; de proefprojecten ontleed	11
1.1 Herbezinnen op de natuur	11
1.2 Maatschappelijke context	11
1.3 Grote uitdagingen/ Herpositionering van Natuurmomenten	12
1.4 Doel en opbouw rapport	12
1.5 Organisatie van de proefprojecten	13
2 Proefproject De Liemers: Natuurmonumenten als beweging	17
3 Proefproject Het Bergherbos: Natuurmomenten als ondernemer	25
4 Procesmatige analyse van de Liemers en het Bergherbos	31
4.1 De positie van Natuurmonumenten in het proces	31
4.2 De samenwerking met anderen	32
5 Het Nieuwe Natuurmomenten in de praktijk	35
5.1 Een beweging in de Liemers	35
5.2 Ondernemen in Montferland	36
5.3 Wat vindt Natuurmomenten er zelf van?	39
5.4 Het Nieuwe Natuurmonumenten in de ogen van anderen	40
6 Aanbevelingen	43
6.1 Fase 1: Vraagontwikkeling	43
6.2 Fase 2: Onderzoeksfase	44
6.3 Fase 3: Criteria opstellen	44
6.4 Fase 4: Ontwerpen	45
6.5 Proces met stakeholders	45
6.6 Organisatie/personeel	46
6.7 Communicatieplan	47
Literatuur	49

Samenvatting

Natuurbeheer wordt in toenemende mate kritisch bekeken door de samenleving. Opgeteld bij een economische crisis zorgt dit ervoor dat er minder geld en draagvlak is voor natuurbeheer. Natuurmonumenten heeft als reactie hierop een nieuwe koers uitgezet, gebaseerd op vier pijlers: een beweging zijn, spreekbuis zijn, meer ondernemerschap en deskundig beheer. Samen vormen deze pijlers het Nieuwe Natuurmonumenten.

Doel van dit rapport is Natuurmonumenten naar aanleiding van twee proefprojecten advies te geven over de invulling van een deel van deze nieuwe koers. De proefprojecten 'De Liemers' en 'Bergherbos' vonden beiden plaats in de regio Montferland. De projecten zijn gestructureerd aan de hand van het onderzoek-ontwerpmodel van het lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer, waarin vijf fasen onderscheiden worden: vraagontwikkeling, onderzoek, criteria opstellen, ontwerpen en evalueren.

In het project 'De Liemers' is gewerkt aan 'een beweging zijn' voor Natuurmonumenten. In dit gebied heeft Natuurmonumenten weinig grond in eigendom. Natuurmonumenten koos in dit project expliciet voor de rol van maatschappelijke organisatie die de betrokkenheid voor natuur wil vergroten onder lokale bewoners en partijen. Doel van het project was onderzoeken of bewoners en lokale partijen betrokken kunnen worden in het verhogen van de natuur-, landschaps- en belevingswaarde van het gebied. Om dit te bereiken werd ingezet op het vormen van (nieuwe) coalities in lokale netwerken. Er bleken al veel lokale organisaties in de Liemers actief te zijn op het gebied van historie, natuur en landschap. Wat opviel is dat de leden van de afzonderlijke verenigingen elkaar niet altijd kenden of samenwerkten. Met het project ontstond er voor hen een platform waar men elkaar leerde kennen en de passie voor de Liemers kon delen. Tegen het einde van het project, ontstond er een vonk: 'SuperLiemers'. Veel mensen herkenden zich in dit concept (kaartjes met daarop de 'parels' van het landschap van de Liemers). Een beweging kwam op gang: een aantal wethouders gingen achter het plan staan en de media schonk er aandacht aan. Kortom: er ontstond energie in de regio. Terugkijkend kan gesteld worden dat Natuurmonumenten erin geslaagd is om een beweging te zijn in de Liemers met het samenbrengen van lokale partijen rondom een gemeenschappelijke passie voor het landschap van de Liemers.

In het project 'Bergherbos' is gewerkt aan 'meer ondernemerschap' voor Natuurmonumenten. De beheer-eenheid Montferland zocht samenwerking met ondernemers uit de omgeving met als doel gezamenlijk nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen. Uit het proces kwamen veel ideeën naar boven die in potentie nieuwe inkomstenbronnen kunnen opleveren. Het meest concreet was het idee om speltmeel voor pannenkoeken en speltkoeken te maken. Het proces zelf heeft in ieder geval al veel zichtbaarheid en samenwerking in de regio opgeleverd.

Het gebruikte onderzoek-ontwerpmodel heeft een goede structuur geboden voor de uitvoering van beide proefprojecten. De samenwerking tussen Natuurmonumenten, Hogeschool VHL en regionale partijen is goed bevallen omdat door de inzet van ieders kennis, kunde en netwerk een sterke coalitie kon ontstaan. Terugkijkend kan worden geconcludeerd dat de aanpak, zoals deze gebruikt is in Montferland, goed werkt. De resultaten van beide proefprojecten waren bevredigend voor alle partijen. Gesteld kan worden dat Natuurmonumenten deze werkwijze in andere regio's kan toepassen om het Nieuwe Natuurmonumenten concreet vorm te geven. Uiteraard is maatwerk en afstemmen op de lokale vraag, middelen en situatie daarbij noodzakelijk.



1 Inleiding; de proefprojecten ontleed

In dit rapport worden twee proefprojecten beschreven waarin gezocht wordt naar meer betrokkenheid van de maatschappij bij natuur en landschap. Aanleiding voor deze projecten is de wens van Natuurmonumenten om meer mensen en bedrijven een rol te geven in het beheren van natuur en landschap. De proefprojecten zijn uitgevoerd in de regio Montferland door studenten en onderzoekers van Hogeschool VHL. In dit rapport worden beide projecten beschreven en geanalyseerd. Op basis daarvan volgt een advies voor Natuurmonumenten hoe zij de maatschappij een grotere rol kan geven in natuur- en landschapsbeheer.

1.1 Herbezinnen op de natuur

De herpositionering van Natuurmonumenten staat in een lange traditie van het vermaatschappelijken van natuur. In feite is de oprichting van Natuurmonumenten in 1905 daar een voorbeeld van: burgers die zelf in actie komen om de natuur te beschermen en niet afwachten tot de overheid verantwoordelijkheid neemt. In de loop der jaren is Natuurmonumenten echter een institutie geworden die vooral rondom zaken als de Ecologische Hoofdstructuur steeds sterker met de overheid is gaan samenwerken. In de waarde foto die Natuurmonumenten in 2012 van zichzelf heeft genomen (waarbij externen is gevraagd naar hun mening over Natuurmonumenten), krijgt de natuurbeschermingsorganisatie terug dat het onderscheid tussen overheid en Natuurmonumenten steeds diffuser is geworden (Natuurmonumenten, 2011). Nu de overheid meer afstand heeft genomen van deze innige samenwerking, staat Natuurmonumenten voor de taak meer contact te zoeken met de samenleving en de verantwoordelijkheid die zij op zich heeft genomen voor de Nederlandse natuurkwaliteit breder gedragen te maken.

1.2 Maatschappelijke context

Om deze maatschappelijke en politieke ontwikkelingen te begrijpen, gaan we eerst wat dieper in op wat achtergronden. De hierboven beschreven ontwikkeling staat niet op zichzelf, maar is onderdeel van een maatschappelijke en politieke verandering waarbij de maatschappij beweegt van een meer centraal c.q. overheidgestuurde samenleving (gouvernement) naar een decentralere besluitvorming die plaats vindt tussen verschillende actoren (governance). Dit type samenleving wordt ook wel de netwerksamenleving genoemd (Castells, 1996). Een netwerksamenleving is een samenleving die niet ontworpen is, geen organisatie is, niet logisch is opgebouwd en geen orgaan is. Zo'n samenleving is een netwerk van netwerken die op de een of andere manier allemaal met elkaar verbonden zijn, maar waarin tegelijkertijd geen samenhang, maar juist fragmentatie en gelaagdheid te ontdekken valt (Van der Steen e.a., 2010; Salverda et al., 2012). Bij maatschappelijke veranderingen is een groot aantal partijen betrokken, met uiteenlopende waarden, visies en belangen, met een fragmentatie van macht en verantwoordelijkheid, zonder dat er één actor is die eigenstandig tot een oplossende interventie kan komen. Wil een organisatie zoals Natuurmonumenten of de overheid in de netwerksamenleving iets bereiken, dan zal het coalities moeten sluiten met anderen die gedeelde waarden hebben (Stobbelaar, 2012).

Samenhangend met de ontwikkeling richting governance, of zelfs voorwaarde daarvoor, is de individualisering van de mens en de emancipatie van de burger. Hierdoor worden overheden en instituties zoals Natuurmonumenten niet meer als vanzelf vertrouwd (Felling et al., 2000), want burgers volgen niet automatisch meer het gezag dat organisaties of overheden hadden. Een parallel lopend proces is de verstedelijking waardoor de

vanzelfsprekende band die mensen van het platteland hebben met de natuur vermindert (Vader et al., 2010). Draagvlak voor de natuur wordt door deze tendensen minder natuurlijk.

1.3 Grote uitdagingen/ Herpositionering van Natuurmonumenten

De politieke en maatschappelijke veranderingen hebben binnen de natuurbeschermingswereld geleid tot een herbezinning die te lezen valt in de beleidstukken (Ministerie van LNV, 2000), te zien is in interne reflectie-momenten (Tersteeg et al., 2006, Van der Bilt et al., 2011) en ook in de media gevoerde discussies. De herbezinning bij Natuurmonumenten heeft onder andere geleid tot een herpositioneringsstuk waarin vier pijlers van – zoals ze het zelf noemen – het Nieuwe Natuurmonumenten beschreven staan (Natuurmonumenten, 2011):

1. Een beweging van mensen met hart voor de natuur
Samen met andere mensen in discussie over onderwerpen, daar samen over beslissen en daar ook gezamenlijk vorm aan geven.
2. Actief spreekbuis zijn
Actief de boer op met standpunten over natuur, ook als dat niet direct in relatie staat tot een natuurterrein dat Natuurmonumenten beheert.
3. Meer ondernemerschap
Een zelfstandige financiële positie door op een duurzame manier nieuwe bronnen aan te boren.
4. Deskundig en goed beheerder
Het beheer van natuur, landschap en cultuurhistorie in samenspraak met de omgeving.

Naast kennisontwikkeling en kennisdelen wil Natuurmonumenten de herpositionering inhoud geven door in de praktijk gewoon te beginnen. Al doende kan ervaring worden opgedaan en zo krijgt het Nieuwe Natuurmonumenten gaande weg vorm.

In het kader hiervan zijn in de regio Gelderland twee proefprojecten uitgevoerd: 'Ondernemen met het Bergherbos' en 'Nieuwe groene samenwerkingen in de Liemers'. In deze projecten is respectievelijk samenwerking gezocht met lokale ondernemers en is Natuurmonumenten in een gebied waar zij grond heeft op zoek gegaan naar nieuwe wijzen waarop natuurwaarde versterkt kan worden.

1.4 Doel en opbouw rapport

Doel van dit rapport is tweeledig. Ten eerste Natuurmonumenten te adviseren over de vormgeving van het Nieuwe Natuurmonumenten. Ten tweede advies uitbrengen over de manier waarop de gevolgde werkwijze in Montferland geëxporteerd kan worden naar andere streken waar Natuurmonumenten deze experimenten voort wil zetten.

Dit doen wij door te reflecteren op de twee proefprojecten in de Liemers en het Bergherbos. De proefprojecten staan beschreven (hoofdstuk 2 en 3), waarna ze geanalyseerd worden vanuit procesperspectief (hoofdstuk 4), hetgeen bruikbare informatie levert om deze projecten elders ook uit te voeren. Daarna (in hoofdstuk 5) zijn dezelfde casussen vanuit het perspectief van het Nieuwe Natuurmonumenten geëvalueerd, wat aangeeft in hoeverre de proefprojecten ook daadwerkelijk bijdragen aan de nieuwe doelstellingen van Natuurmonumenten. Het rapport wordt afgesloten met aanbevelingen voor Natuurmonumenten waarin praktische handvatten gegeven worden voor verdere projecten.

1.5 Organisatie van de proefprojecten

De proefprojecten vinden plaats in een al langer lopende samenwerking tussen Natuurmonumenten en het lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer (Hogeschool VHL). In deze samenwerking draait het er om gezamenlijk te leren hoe het natuurbeheer van de toekomst er uit kan zien. Onder leiding van het lectoraat doen in Montferland bijvoorbeeld studenten onderzoek naar de optimale plek voor natuurgraan en productiegraan, maar ook naar welke mogelijkheden er zijn om geld te verdienen met het Bergherbos (Houben en Schippers, 2012).

Dat natuurbeheer van de toekomst betekent ook nieuwe vormen van samenwerking met mensen uit de regio. In het voorjaar van 2012 ontstaat het idee om twee proefprojecten op te zetten waarin beide partijen hier naar op zoek gaan: de projecten in de Liemers en rondom het Bergherbos.

De projecten zijn voorbereid en gefaciliteerd door projectmedewerkers van het lectoraat. De daadwerkelijke uitvoering van de projecten is daarnaast ook gedaan door twee studentgroepen van de deeltijdmajor Natuur- en Landschapstechniek.

Voor de aansturing van de projecten zijn twee projectteams en een stuurgroep opgezet. De stuurgroep heeft de strategische lijnen van de beide projecten uitgezet en heeft nagedacht over de inbedding van de resultaten in de eigen organisaties. Voor de dagelijkse aansturing van de projecten zijn de projectgroep Bergherbos en projectgroep de Liemers opgericht.

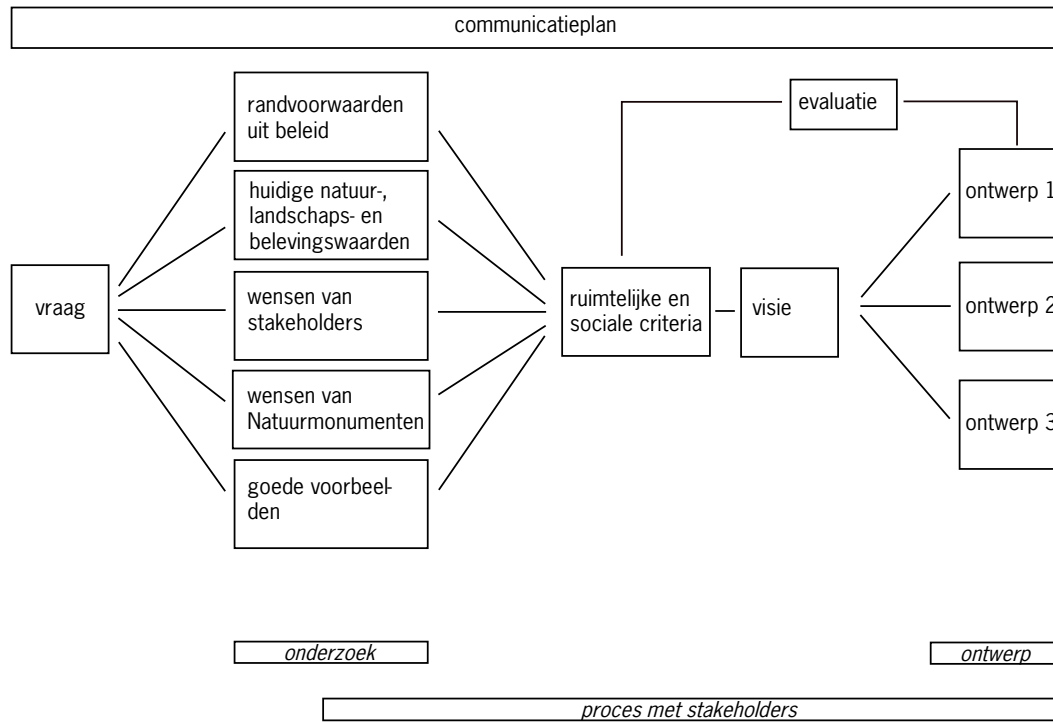
In de projecten is er gewerkt met het onderzoek-ontwerpmodel (zie figuur 1). Dit model werkt volgens het principe van een trechter. Door eerst veel ideeën te genereren kan je daarna keuzes maken in de verder uit te werken ideeën op basis van de onder de belanghebbenden verzamelde criteria. Beide proefprojecten hebben dit model gebruikt om op een onderbouwde manier te komen tot een aantal levensvatbare ideeën die draagvlak in de omgeving en/of vergroting van de financiële armslag met zich meebrengen.

Het model kent vijf fasen:

1. Vraagontwikkeling
In deze fase wordt stil gestaan bij de vraag waar het nu precies om gaat. Dit wordt ook wel vraagarticulatie genoemd.
2. Onderzoeksfase
In deze fase volgt onderzoek naar de (wettelijke) randvoorwaarden, de fysieke Ausgangssituatie, de goede voorbeelden van elders (veel verdienmodellen zijn ergens anders al eens geprobeerd) en de wensen en ideeën van mensen uit de streek (inclusief de door hen bedachte oplossingen).
3. Criteria opstellen
In deze fase worden keuzes gemaakt op basis van criteria. In beide proefprojecten is naast concrete oplossingen, ook een set criteria opgesteld waaraan de oplossingen moeten voldoen. De verzamelde oplossingen zijn uitgezet tegen de ontwikkelde criteria waarna de beste oplossingen naar voren kwamen (het eerdergenoemde trechteren).
4. Ontwerpen
De oplossingsrichtingen worden in deze fase uitgewerkt tot concrete en onderbouwde ideeën. In het Bergherbos is deze fase uitgewerkt in de vorm van een ondernemingsplan. In De Liemers is ervoor gekozen om te komen tot een visie waarin de concrete ideeën samengevat waren in drie kernwoorden: vergroten van de toegankelijkheid en het aantal groene attracties en de bekendheid. Van daaruit zijn nieuwe ideeën ontwikkeld.
5. Evalueren
In deze fase wordt getoetst of de ontwerpen aan (kunnen) slaan. Dat kan door te kijken in hoeverre de ontwerpen voldoen aan de eerder gestelde criteria en/of door met de belanghebbenden te bespreken wat zij vinden van de ideeën. Deze fase levert informatie over de bruikbaarheid van het proces en de producten. Deze fase vindt in dit rapport zijn weerslag in hoofdstuk 6 Aanbevelingen.

Gedurende deze vijf fasen moet er gecommuniceerd worden met de stakeholders en met de kring daarbuiten. Hiervoor is een communicatieplan gemaakt, dat op verschillende momenten in het proces zijn uitwerking heeft gekregen. Dit was voornamelijk op momenten dat er aan de buitenwereld iets te tonen was.

Daarnaast is er voortdurend aandacht geweest voor de vormgeving van het proces met de stakeholders. Bijvoorbeeld voor de mate waarin wie in welke fase invloed kon uitoefenen op de keuzes die gemaakt moesten worden.



Figuur 1
Onderzoek-ontwerpmodel zoals toegepast in proefprojecten Liemers en Bergherbos.



2 Proefproject De Liemers: Natuurmonumenten als beweging

Project:	Nieuwe groene samenwerkingen in de Liemers
Doel:	Coalities opbouwen om de natuur- en belevingswaarden van de Liemers te verhogen
Locatie:	Regio Liemers (ten zuidoosten van Arnhem, nabij de Duitse grens)
Periode:	Augustus 2012 - januari 2013
Betrokken:	Natuurmonumenten regio Gelderland, lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer, studenten en docenten van Hogeschool VHL en zo'n 35 bewoners en lokale organisaties
Activiteiten:	<ul style="list-style-type: none">- Bijeenkomst met bewoners en organisaties over kwaliteit van het landschap- Gezamenlijke fietstocht met discussie- Studenten werken twee ideeën uit in overleg met streek- Studentenpresentatie aan alle betrokkenen en overdracht aan Natuurmonumenten en lokale betrokkenen

Keuze voor projectgebied

De keuze voor een project rondom de pijler 'een beweging zijn' valt op de regio Liemers. In dit gebied heeft Natuurmonumenten weinig grond in eigendom. Natuurmonumenten kiest in dit project expliciet voor de rol van maatschappelijke organisatie die de betrokkenheid voor natuur wil vergroten onder lokale bewoners en partijen. Doel van het project is onderzoeken of bewoners en lokale partijen betrokken kunnen worden in het verhogen van de natuur-, landschaps- en belevingswaarde van het gebied. Om dit te bereiken wordt ingezet op het vormen van (nieuwe) coalities in lokale netwerken. Daarnaast wil Natuurmonumenten regio Gelderland meer ervaring opdoen met participatieve processen die in de toekomst ook op andere plekken kan worden toegepast.

Keuzemoment

Voor het testen van de rol van Natuurmonumenten als 'beweging' wordt gekozen voor de regio Liemers. In dit gebied heeft Natuurmonumenten vrijwel geen grond in eigendom. Dat maakt het project in de Liemers extra bijzonder. De natuurorganisatie speelt in dit projectproject alleen de rol van aanjager van maatschappelijke betrokkenheid bij natuur. De Liemers is gekozen omdat dit aan beheereenheid Montferland grenst, Natuurmonumenten er veel leden heeft en er kansen zijn voor het verhogen van de natuur- en belevingswaarden van het gebied.

De Liemers

Het gebied de Liemers ligt dichtbij de Duitse grens tussen de Veluwe en de Achterhoek. De plaatsen Didam, Duiven, Rijnwaarden, Westervoort en Zevenaar liggen in deze regio. Het gebied kent een natuurlijke begrenzing door de IJssel, het Pannerdensch Kanaal en de Oude IJssel. Dwars door het gebied loopt de snelweg A12, daaromheen concentreren zich de grotere plaatsen als Duiven en Zevenaar en is er een aantal grote bedrijventerreinen. De Liemers is een open gebied met land- en akkerbouw in het noordelijk gedeelte. Meer zuidelijk zijn de oude Rijnlopen kenmerkend, de zogenaamde Rijnstrangen, en de daarbij horende dijkstructuren. Dit zuidelijke gedeelte heeft een hoge natuurwaarde en trekt relatief veel recreanten (fietsers en wandelaars). In het westelijk gedeelte van het gebied is een aantal grote recreatieplassen met diverse recreatievoorzieningen als campings en horeca.

Vorbereidingen

Om een goede start te kunnen maken met het project wordt er in de zomer van 2012 een aantal voorbereidingen getroffen. Medewerkers van Natuurmonumenten regio Gelderland en het lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer overleggen een aantal keer in die periode en zetten de grote lijnen van het project uit. Onder andere worden de communicatiemomenten vastgesteld en wordt er een lijst gemaakt van lokale netwerken waarvan mensen zullen worden uitgenodigd. Dat zijn idealiter vertegenwoordigers van mensen uit netwerken van landbouw, cultuurhistorie, recreatie, maatschappelijke organisaties, dorpsraden, burgerinitiatieven en onderwijs. Besloten wordt dat er in september en oktober 2012 twee bijeenkomsten zullen worden georganiseerd in en voor de streek. Het project krijgt de naam 'Nieuwe groene samenwerkingen in de Liemers'.

In augustus 2012 begint de inmiddels aangetrokken projectcoördinator met het actief uitnodigen van mensen voor de geplande bijeenkomsten. Mensen worden persoonlijk benaderd via de telefoon en gevraagd om aanwezig te zijn op de twee bijeenkomsten. Ook wordt hen gevraagd of zij andere mensen of organisaties kennen die belangrijk zijn om uit te nodigen. Vrijwel iedereen geeft aan te willen deelnemen aan het project. Naast persoonlijke uitnodigingen, wordt via social media ruchtbaarheid aan de pilot gegeven en worden mensen opgeroepen zich te melden (Twitter). Op dat laatste komt weinig respons.

Keuzemoment

In het project wordt gekozen voor het uitnodigen van een groep mensen uit de streek die al affiniteit heeft met de (groene) omgeving. Het idee hierachter is dat het project makkelijk aansluiting vindt bij gelijkgestemden uit de streek en van daaruit een groter publiek kan worden bereikt.

Medewerkers van Natuurmonumenten regio Gelderland blijven in deze fase van het project bewust 'achter de schermen'. Afsproken wordt dat medewerkers van het lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer het voortouw nemen en 'afzender' zijn van uitnodigingen en dergelijke.

Keuzemoment

Natuurmonumenten blijft bewust op de achtergrond richting de streek zodat zij kan inschatten of hen een rol wordt gegund in de streek.

De lijst genodigden is begin september 2012 zo goed als definitief. De mensen zijn afkomstig van dorpsraden, historische verenigingen, lokale en regionale natuur- landschapsorganisaties, maatschappelijke organisaties als

de Rotary, agrarische natuurverenigingen en een aantal gemeenten. Verder is een aantal agrariërs betrokken, recreatie-ondernemers en een ondernemer in duurzame energie. De groep 'actieve bewoners' blijkt moeilijk te traceren.

Keuzemoment

Bestaande lokale natuur- en landschapsorganisaties wordt in een vroeg stadium gevraagd of zij betrokken willen zijn in het project. Juist om te voorkomen dat partijen zich op termijn benadeeld zouden kunnen voelen, worden medestanders gezocht op het gebied van natuur en landschap.

Eerste bijeenkomst in de streek

Op 25 september 2012 is de eerste bijeenkomst in de Liemers met de mensen uit de streek. De zogenaamde 'stickersessie' is op een dinsdagavond in De Panoven in Zevenaar: een bekende sfeervolle uitspanning in een voormalige steenfabriek. Ongeveer twintig mensen uit de streek nemen deel aan de workshop. Vier studenten van Hogeschool VHL ondersteunen de workshop en lector Derk Stobbelaar is de avondvoorzitter. Vanuit Natuurmonumenten regio Gelderland zijn twee medewerkers aanwezig en zij nemen actief deel aan de sessies. De bijeenkomst in de Panoven staat in het teken van wat mensen in de Liemers vinden van het landschap. In het eerste deel van de workshop gaan de deelnemers in kleine subgroepen aan de slag met drie vragen:

- Wat vindt u karakteristiek voor het landschap in de Liemers?
- Wat vindt u positief aan het landschap?
- Wat vindt u negatief?

Keuzemoment

Op de eerste bijeenkomst in de streek is een simpele versie van de methode 'Landschap in Zicht'¹ gebruikt om de mensen uit de regio gezamenlijk te laten benoemen wat zij waardevol en karakteristiek vinden aan het landschap in de Liemers. Deze methode is laagdrempelig en spreekt mensen aan op hun enthousiasme voor de eigen leefomgeving.

Op grote topografische kaarten kunnen de deelnemers vervolgens met kleine stickers aangeven wat zij karakteristiek vinden, wat positief en wat negatief. Halverwege de avond ontstaat er een beeld van de mening van de deelnemers over het landschap. Opvallend is dat de aanwezigen het zuidelijke deel van de Liemers erg positief en karakteristiek vinden in vergelijking met het noordelijk deel van de Liemers. Dit moet enigszins gerelativeerd worden met het gegeven dat de meerderheid van de deelnemers van de workshop afkomstig is uit het zuidelijke deel. Het is dus aannemelijk dat zij het zuidelijke deel van de Liemers beter kennen.

De deelnemers noemen tientallen karakteristieken van het landschap, als ook een lange lijst met positieve en negatieve aspecten van het landschap. In het tweede deel van de workshop gaan de deelnemers opnieuw uit elkaar in kleinere groepen, maar nu met de vraag: wat zijn uw wensen of dromen voor het landschap van de Liemers? Ook nu volgt een lange lijst met diverse wensen en dromen.

Meest genoemd worden:

- Beter recreatieve ontsluiting van het landschap.
- Meer trekpuntjes of waterrecreatie.
- Meer groene of duurzame horeca-ondernemers in het landschap.
- Versterken betrokkenheid van mensen bij natuur, in het bijzonder kinderen.
- Trots op het landschap versterken van de bewoners.

¹ Landschap in Zicht is een Nederlandse versie van de Engelse Landscape Character Assessment.

Keuzemoment

Op de stickersessie in Zevenaar wordt gekozen om van breed naar smal te werken: mensen krijgen de vraag hun ideeën en wensen over het landschap te noemen. Uit de lange lijst die dit oplevert, selecteren de studenten een aantal geschikte ideeën om verder uit te werken.

Tweede bijeenkomst op 9 oktober 2012

Een aantal weken na de eerste stickersessie met de stakeholders in Zevenaar, organiseert het lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer de tweede bijeenkomst in de streek. De studenten hebben op basis van de resultaten van de eerste workshop een route voor een fietstocht gemaakt. De projectcoördinator gaat opnieuw aan de slag om de stakeholders die de eerste keer aanwezig waren, mee te laten fietsen. Ook melden zich enkele nieuwe mensen aan, die via via hebben gehoord van het project.

Keuzemoment

De tijdsspanne tussen de eerste en tweede bijeenkomst in de Liemers is bewust kort gehouden, slechts twee weken. Het idee hierachter is dat mensen beter betrokken blijven wanneer de vaart in een project blijft.

Gezien de grootte van het gebied van de Liemers, selecteren de studenten een deelgebied binnen de Liemers om in te fietsen: het gebied rond Ooy, Loo en de Rijnstrangen. Dit gebied werd het meest genoemd door de deelnemers op de eerste bijeenkomst. De fietstocht start wederom op de Panoven op een zonovergoten dinsdagmiddag begin oktober. Onder leiding van de studenten gaat de twee uur durende fietstocht langs een aantal plekken waar deelnemers wensen, plannen of dromen bij hebben. Op een aantal punten langs de route vertellen deelnemers iets over het gebied en hun ideeën daarover. Dat levert levendige gesprekken op.

Na afloop van de fietstocht is er voor de deelnemers vlaai en wat te drinken in de zaal van de Panoven. De lector sluit de bijeenkomst af met een laatste vraag: wat zou je concreet willen doen in het landschap van de Liemers en welke personen zouden daarbij betrokken moeten zijn? De aanwezigen kunnen op een groot papieren vel opschrijven wat hun ideeën zijn. Uiteindelijk levert dat een lange lijst op vol ideeën en namen.

Meest genoemd zijn:

- Toegankelijkheid van de Liemers vergroten.
- Recreatieve aantrekkelijkheid van Liemers verbeteren.
- Bekendheid van de Liemers als mooi landschap vergroten

Vervolg van bijeenkomsten

Alle deelnemers van de twee bijeenkomsten in Zevenaar ontvangen een bedankje voor hun aanwezigheid en een uitgebreid verslag van de resultaten. Dit verslag wordt ook verstuurd naar de mensen die niet aanwezig waren maar hebben aangegeven geïnteresseerd te zijn in het project. In het verslag staat dat de studenten de komende maanden een aantal van de ideeën verder uitwerken.

Keuzemoment

De studenten gaan de ideeën verder uitwerken. Daarbij moeten zij een keuze maken. Zij hebben een aantal criteria op basis waarvan ze een selectie maken. Die criteria hebben zij opgesteld na hun onderzoek naar de randvoorwaarden uit het beleid, de ecologische situatie en de wensen van de betrokken stakeholders. Op de bijeenkomsten en later via een e-mail wordt alle deelnemers verteld dat niet alle ideeën worden uitgewerkt door de studenten, maar alleen een aantal.

De vier studenten nemen het stokje van 'Nieuwe groene samenwerkingen in de Liemers' op dit moment over. Zij maken nu een selectie uit de ideeën. Dit keuzeproces gaat de studenten moeizaam af. Het blijkt niet makkelijk om uit de veelheid van wensen, belangen en ideeën tot een weloverwogen keuze te komen.

De keuze valt uiteindelijk op het uitwerken van twee ideeën: vergroten van de toegankelijkheid en het vergroten van de naamsbekendheid. In de maanden oktober tot en met december leggen de studenten zelf contact met een aantal stakeholders om de ideeën verder uit te werken.

Resultaat studentenproject

De studenten combineren een aantal wensen die door stakeholders naar voren zijn gebracht op de bijeenkomsten in twee zogenaamde procesontwerpen: 'SuperLiemers' en 'Ommetje Loil'.

'SuperLiemers'

Een belangrijke wens van de deelnemers van de bijeenkomsten is om meer trots te zijn op de schoonheid van het landschap in de Liemers en dit te delen met een groter publiek. Deze wens is de aanleiding voor de studenten om het idee 'SuperLiemers' uit te werken. Het idee is geïnspireerd op het succes van de verzamelkaarten 'Superdieren' van Albert Heijn en het Wereld Natuurfonds. Op de kaartjes zullen de parels van de streek te zien zijn, waaronder bijzondere dieren, planten, erfgoed, geschiedenis en streekproducten. Via een QR-code leidt de kaart naar een website met achtergrondinformatie, wandelingen of streekverhalen. De invulling van de kaartjes zal door een veelheid aan lokale organisaties worden geleverd, denk aan historische verenigingen, natuurclubs, landschapsorganisaties, fotoclubs etc. Het geld voor de actie komt idealiter van een aantal grotere organisaties. Bij de lokale middenstand zijn de kaartjes verkrijgbaar bij aankoop van producten of diensten.

'Ommetje Loil'

Het tweede uitgewerkte studentenproject is het ommetje in het dorpje Loil. De dorpsraad van Loil wil graag het landschap rond het dorp beter toegankelijk en beleefbaar maken. In samenwerking met de studenten ontwikkelen ze een plan hoe een ommetje rond het dorp gerealiseerd zou kunnen worden. De nadruk in het plan ligt op het proces om tot het ommetje te komen. De belangrijkste vraag daarbij is hoe de grondeigenaren overtuigd kunnen worden van de meerwaarde van een wandelpad over hun terrein. De studenten geven het advies om ondersteuning te vragen aan Landschapsbeheer Gelderland en Natuurmonumenten regio Gelderland.

Dynamiek in de regio

Halverwege december 2012 komt de uitnodiging aan het projectteam van de Liemers om een presentatie te geven van het project in de gebiedscommissie van de Liemers. Eén van de deeltijdstudenten is vervolgens aanwezig bij de eerstvolgende vergadering van de gebiedscommissie. Daarbij zijn aanwezig een aantal wethouders van gemeenten, vertegenwoordigers van de Land- en Tuinbouw organisatie (LTO) als ook medewerkers van het Plattelandshuis Achterhoek- Liemers. De aanwezigen raken ter plekke erg enthousiast over het idee van 'SuperLiemers'. Zij spreken de wens uit om een concreet vervolg te geven aan de plannen van de studenten. Natuurmomenten wordt op de hoogte gesteld van deze wens.

Afsluitende bijeenkomst 22 januari 2013

Op 22 januari 2013 presenteren de deeltijdstudenten de resultaten van hun opdracht aan de regio. Voor de bijeenkomst biedt het Natuur- en Milieu Educatiecentrum (NME) in Zevenaar vrijwel kosteloos een ruimte aan. Alle deelnemers van de eerdere twee bijeenkomsten worden uitgenodigd, als ook een groeiende groep belangstellenden, waaronder wethouders uit de gebiedscommissie, het plattelandshuis Achterhoek- Liemers en iemand van de pers. De opkomst is groot en er heerst een positieve stemming. Na de presentaties van de studenten van de projectideeën 'Ommetje Loil' en 'SuperLiemers' krijgen de aanwezigen de vraag hoe deze plannen concreet uitgevoerd kunnen worden. Zij kunnen hun gedachten hierover op een grote flip-over schrijven. De organisaties die deze plannen verder willen brengen, krijgen deze flipovers vervolgens op een feestelijke manier overhandigd en men spreekt de intentie uit om op korte termijn afspraken hierover te maken.

Publiciteit

Medio december 2012 krijgt een journalist van dagblad Trouw interesse in het project. Na afstemming met de persvoorlichter van Natuurmonumenten in 's Graveland, is de journalist welkom op de afsluitende bijeenkomst in Zevenaar. Het project heeft een snaar geraakt en in januari 2013 verschijnt een groot artikel in de Trouw over het project waarbij een aantal betrokkenen aan het woord komt. Dit zijn Robert Ketelaar (Natuurmomenten), Derk Jan Stobbelaar (lector Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer) en een aantal betrokken bewoners uit de regio. Het artikel wordt positief ontvangen door alle betrokkenen. Kort na het artikel toont de regionale krant de Gelderlander interesse in het project, waarna ook met deze krant een interview volgt met Robert Ketelaar en Derk Jan Stobbelaar. Nu wordt ook een van de studenten, Augie Vissers, geïnterviewd. Tot slot volgt een interview op de regionale radio met Annegien Canoy van Natuurmomenten.

Belangrijke communicatiemomenten

Op een aantal momenten in het proces is extra gecommuniceerd met de betrokkenen uit de streek. Deze momenten liggen steeds rondom de geplande activiteiten. Vanuit het lectoraat is op de volgende momenten gecommuniceerd:

- Start van het proefproject (persbericht, informatie op de website van het lectoraat en persoonlijk contact met mensen in de regio).
- Rondom activiteiten in het project (persoonlijke uitnodigingen voor de bijeenkomsten aan mensen in de regio).
- Selectie van de ideeën uit de streek (op bijeenkomsten zelf aan de orde gekomen en in nagestuurde mail ook uitgelegd).
- Afsluiting van het project (na 22 januari als verslag gemaïld aan alle betrokkenen).



3 Proefproject Het Bergherbos: Natuurmomenten als ondernemer

Project:	Ondernemen met het Bergherbos
Doel:	Coalities bouwen tussen Natuurmonumenten en lokale ondernemers
Locatie:	Het Bergherbos en de daaromheen liggende dorpen
Periode:	Augustus 2012 - januari 2013
Betrokkenen:	Beheereenheid Montferland van Natuurmonumenten, het Lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer, studenten en docenten van Hogeschool VHL en zo'n 20 lokale ondernemers
Activiteiten:	<ul style="list-style-type: none">- Voorbereidende bijeenkomst voor Natuurmonumenten.- Startbijeenkomst voor alle betrokkenen met ideeëngeneratie en keuzemoment.- 5 Werkgroepen werken 5 ideeën uit, 1 werkgroep krijgt ondersteuning van 4 studenten die een ondernemingsplan schrijven.- Presentatie van ondernemingsplan aan werkgroep en overdracht naar Natuurmonumenten.

Wanneer je Montferland bezoekt, kun je het Bergherbos niet missen. De stuwwal met zijn loofbossen en de daaromheen liggende graanakkers steekt hoog boven het verder vlakke land uit. Voor beheerder Gerard Bruens en zijn team is dit Bergherbos het grootste natuurgebied dat zij beheren. Door de nieuwe koers die Natuurmonumenten vaart en de al langer lopende samenwerking met het lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer, is de beheereenheid Montferland op zoek naar manieren om de relatie met de omgeving te versterken.

Binnen deze samenwerking is er voor gekozen om in 2012 een omgevingsanalyse uit te laten voeren door bureau Verder. Voor deze analyse sprak een onderzoeker met dorpsraden, ondernemers, de gemeente Montferland en allerlei mensen uit de omgeving die op de een of andere manier een relatie hebben met de beheereenheid. Hen werd gevraagd te vertellen over hun relatie met Natuurmonumenten en het Bergherbos. Een conclusie uit het eindrapport was dat er bij ondernemers in de regio veel animo is om met Natuurmonumenten samen te werken. Bij de beheereenheid zelf leeft het thema ondernemen ook al langer: afstudeerstudenten hebben begin 2012 al eens een scan gedaan naar mogelijkheden om geld te genereren met het Bergherbos (Houben en Schippers, 2012).

Keuzemoment

Er lijkt bij zowel Natuurmonumenten als bij de lokale ondernemers interesse te zijn om elkaar op te zoeken en te onderzoeken of er constructies te bedenken zijn waar beiden profijt van hebben. Daarom besluiten het lectoraat en Natuurmonumenten om de samenwerking met lokale ondernemers nu echt vorm te gaan geven.

Het Bergherbos

Het Bergherbos ligt in Montferland, de regio met de kenmerkende stuwwal ten zuidoosten van Arnhem. Het bos wordt omringd door graanakkers, die ook beheerd worden door Natuurmonumenten. Omliggende dorpen zijn: Elten, Beek, Loerbeek, Kilder, Braamt, Zeddum, 's Heerenberg en Stokkum.

Een goede voorbereiding is het halve werk

De eerste stap die gezet wordt is het voorbereiden van Natuurmonumenten Montferland op hun rol in het proces. Ondernemen is iets waar de beheereenheid al wel aan geproefd heeft, bijvoorbeeld met het opzetten van een camping in het Bergherbos. Maar heel veel ervaring met ondernemen heeft zij nog niet. Ook wil zij graag hulp bij het naar boven halen van eigen ideeën om zich ondernemender op te stellen, eventueel in een coalitie met andere ondernemers. Het vermoeden leeft dat er al veel ideeën in de hoofden van de medewerkers zitten, maar dat er nog geen moment is geweest om die verder te expliciteren.

Keuzemoment

Het lectoraat besluit om deze redenen de beheereenheid een workshop aan te bieden waarin docenten van Hogeschool VHL met hen aan de slag gaan. Bij deze workshop is niet alleen de beheereenheid Montferland aanwezig, maar ook ander beheerders, de adjunct-regiodirecteur en het hoofd van de nieuwe afdeling Ondernemen en bedrijfsontwikkeling.

De workshop begint met een gesprek waarin de medewerkers van Natuurmonumenten uitgedaagd worden om antwoord te geven op de vraag wat ondernemen precies is. Welke kennis, vaardigheden en houding heb je nodig om als Natuurmonumenten te kunnen ondernemen? Met deze reflectieve oefening komen veel mogelijkheden, maar ook een aantal obstakels naar boven. Voor iedereen is nu even helder wat het inhoudt om echt te gaan ondernemen.

Vervolgens gaan de medewerkers van Natuurmonumenten hun eigen creativiteit aanboren: met behulp van mindmapping worden nieuwe ideeën voor een beleveniseconomie in het Bergherbos bedacht rondom drie steekwoorden: proef, beleef en speel. Een aantal van deze ideeën wordt vervolgens geclassificeerd op haalbaarheid en originaliteit. Dan blijken de meeste ideeën te vallen in de categorie 'makkelijk uitvoerbaar' en 'er moet nog wel wat werk voor gedaan worden'. In groepen worden drie ideeën bedrijfsmatig verder uitgewerkt met het Business Canvas Model. Dit is een groot formulier met vragen als: wie gaat wat doen? Wie zijn je klanten? En hoe kan je hen bereiken? Zo ontstaat een soort mini-ondernemingsplan voor 'een natuurspeelplaats', 'kookworkshop/met de boswachter verzamelen' en 'buiten de paden/vuur stoken'.

Keuzemoment

Besloten wordt dat dit laatste creatieve gedeelte ook de werkwijze is om op een volgende bijeenkomst met de ondernemers uit te voeren.

Organisatorische keuzes

Keuzemoment

Het project 'Ondernemen met het Bergherbos' is een samenwerking van Natuurmonumenten en Hogeschool VHL, maar in de communicatie naar buiten toe spreken zij af dat in het begin de Hogeschool het gezicht naar buiten is. Natuurmonumenten krijgt zo de rol van opdrachtgever en deelnemer en Hogeschool VHL de rol van

onafhankelijke facilitator en organisator. Op deze wijze hopen beide organisaties dat het proces een neutrale start krijgt, waarin Natuurmonumenten en de ondernemers elkaar als gelijken kunnen ontmoeten.

Keuzemoment

Als eerste organiseert het lectoraat een startbijeenkomst met de ondernemers. Deze bijeenkomst wordt bewust groot ingestoken. De bedoeling is om veel mensen te betrekken en naast bestaande contacten ook in te zetten op het leren kennen van nieuwe mensen. Je weet tenslotte nooit wie al lang met een goed idee voor een coalitie met Natuurmonumenten rondloopt. Het programma wordt daarom zo opgezet dat het netwerken gefaciliteerd wordt, bijvoorbeeld met een gezamenlijke maaltijd die de bijeenkomst afsluit.

Op basis van het adressenboekje van de beheerders en een quick scan op internet stellen het lectoraat en het beheerteam een lijst met genodigden op. Deze mensen ontvangen een persoonlijke uitnodiging. Ook verspreidt het lectoraat een persbericht via de lokale media. Dat wordt door een lokale krant en radiostation opgepakt en via plaatselijke ondernemersverenigingen verspreid onder de leden.

Door deze aandacht meldt er zich een gemêleerde groep ondernemers aan, die nieuwsgierig is naar deze nieuwe stap van Natuurmonumenten. Een deel van hen zijn oude bekenden voor de beheerders, zoals de uitbater van de eigen horecagelegenheid, campingeigenaren, een wijnboer en de eigenaar van een outdoor-centrum. Maar er komen ook nieuwe gezichten opdagen: een fotografe, een manage-eigenaar en een veehouder.

Ook vanuit andere hoeken blijkt er interesse te zijn om bij de startbijeenkomst aanwezig te zijn, zoals vanuit het lokale Natuur- en Milieucentrum en een docent van Hogeschool VHL die in Montferland woont.

Keuzemoment

De projectgroep moet dan beslissen hoe om te gaan met de belangstelling van deze mensen die geen ondernemer zijn. Ze kiezen er voor zich met deze bijeenkomst eerst te focussen op het zoeken naar contacten met ondernemers. Daaruit volgt dat anderen afgewezen moeten worden.

De studenten zitten ondertussen niet stil. Zij houden interviews met een aantal ondernemers om te achterhalen in welke richting hun ideeën gaan voor mogelijke coalities met Natuurmonumenten en wat hun voorwaarden daarvoor zijn. Dit vullen zij aan met andere voorwaarden op basis van de workshop met Natuurmonumenten en het relevante overheidsbeleid.

Laat de ideeën maar komen

Op 23 oktober 2012 is het dan zo ver. Die middag zij er onder de aanwezigen 17 ondernemers, het hele beheerteam van Natuurmonumenten en het team van Hogeschool VHL als begeleiders. De lector van de Hogeschool en de beheerder van Natuurmonumenten heten iedereen welkom en schetsen het kader waarbinnen deze bijeenkomst plaats vindt.

Keuzemoment

Om te hoge verwachtingen te voorkomen noemt de beheerder bewust dat hij graag met de ondernemers nieuwe ideeën ontwikkelt, maar dat misschien niet ieder idee mogelijk is in het Bergherbos omdat Natuurmonumenten ook een verantwoordelijkheid heeft voor de natuurwaarde.

Als aftrap van het echte workshopprogramma laten de begeleiders alle ondernemers als eerste aan het woord. Zij kunnen kort hun eerste ideeën voor samenwerking met Natuurmonumenten toelichten. Vervolgens noemt Natuurmonumenten een aantal ideeën voor samenwerking, gevolgd door de studenten, die hetzelfde doen op basis van hun onderzoek tot nu toe. Na een ronde gezamenlijk mindmappen is er zo een grote hoeveelheid

mogelijkheden verzameld: van een openluchttheater tot een 24-uurs survivalrun en van een streekmenu tot het uitgeven van certificaten om mede-eigenaar van het Bergherbos te worden.

Daarna volgt de keuzefase en dan ontstaat er wat discussie. Als eerst worden ideeën die op elkaar lijken geclusterd en worden ze onderverdeeld in 1) makkelijk te realiseren, 2) nog wat moeite voor doen en 3) toekomstmuziek. Uiteindelijk komt men hier wel uit met elkaar. Alle ondernemers en beheerteammedewerkers krijgen dan een aantal stickers, waarmee zij hun voorkeur voor bepaalde ideeën duidelijk kunnen maken. Dit blijkt nog niet zo simpel, ondernemers vragen zich af op welke gronden zij een keuze moeten maken. De lector stelt voor te kiezen wat hen het leukst lijkt.

Het stickeren maakt duidelijk dat een aantal clusteringen van ideeën favoriet is. De top 5 wordt benoemd: een rodelbaan, uitkijktoren, klimbos, streekproducten en toeristische arrangementen. De ondernemers en het beheerteam splitsen zich vervolgens in vijf groepjes om deze ideeën uit te werken. Dat doen zij met behulp van het Business Canvas Model. De workshop besluit met een korte presentatie van al die mini-ondernemingsplannen en steeds de vraag wie van de ondernemers geïnteresseerd is om in een werkgroep de komende maanden zo'n idee verder uit te werken.

Keuzemoment

Rondom het klimbos ontstaat wat discussie. De uitbater van een outdoor centrum wil dat alleen op zijn eigen terrein doen. De beheerder van Natuurmonumenten vraagt op dat moment het woord en geeft aan de ondernemer het idee te gunnen. De werkgroep voor dit idee bestaat daarmee uit deze ondernemer en de beheerder.

Voor de rodelbaan is weinig interesse: daar schrijft zich maar één ondernemer voor in. Voor de overige drie ideeën ontstaan kleine groepjes van drie of vier ondernemers.

Groepen aan het werk

Keuzemoment

Na afloop verdeelt Natuurmonumenten haar eigen medewerkers over de vijf werkgroepen, zodat er een evenwichtige werkverdeling is voor hen. De studenten krijgen van het lectoraat de opdracht om nu samen met Natuurmonumenten de leiding te pakken en de ideeën verder uit te werken. Het lectoraat vindt dit een natuurlijk moment in het project om Natuurmonumenten meer op de voorgrond te laten treden en ziet dit als belangrijk voor de duurzaamheid van de coalities.

Keuzemoment

De vier studenten kiezen er voor om zich te focussen op de streekproducten. Natuurmonumenten spreekt namelijk zelf een duidelijke voorkeur uit voor dit idee en relatief veel ondernemers hebben zich aangemeld voor deze werkgroep.

Er meldt zich later ook nog een andere ondernemer aan voor de werkgroep die er niet bij was op de startbijeenkomst.

Keuzemoment

De studenten organiseren samen met de beheereenheid een aparte bijeenkomst voor de werkgroep streekproducten. Het doel van die bijeenkomst is om een gezamenlijke voorkeur uit te spreken voor welke streekproducten precies uitgewerkt moeten worden.

Deze werkgroepbijeenkomst begint met pitches van ieders favoriete streekproduct om verder uit te werken. Na een stemronde, blijkt de meerderheid van de groep veel kansen te zien om iets te ondernemen rondom graanproducten. De studenten gaan vervolgens aan de slag om tot een ondernemingsplan te komen voor

biologische graanproducten die geheel in Montferland geteeld en geproduceerd worden. Ze richten zich specifiek op spelt, dat verbouwd kan worden op de akkers van Natuurmonumenten of andere lokale agrariërs. De studenten doen veel achtergrondstudie en de ondernemers en Natuurmonumenten leggen zelf de contacten met een plaatselijke molaar en bakker om een aantal technische zaken uit te zoeken. Deze molaar en bakker zijn zo enthousiast over het plan, dat zij toezeggen mee te doen.

Op 22 januari 2013 organiseren de studenten een tweede bijeenkomst voor de werkgroep waarin zij hun definitieve ondernemingsplan presenteren. Zij vertellen de groep dat er volgens hun onderzoek goede kansen zijn om gezamenlijk speltproducten te gaan produceren 'van de akker tot de bakker'. Ook geven zij hen tips mee over hoe zij dit kunnen aanpakken. De medewerker van Natuurmonumenten die in de werkgroep zit en de agrariër die het spelt wil gaan verbouwen hebben elkaar ondertussen ook vaker gesproken. Op deze bijeenkomst vertellen zij dat er al bijna een eerste proefbrood is met regulier spelt dat eerder op de akkers van Natuurmonumenten gestaan heeft.

Het beheerteam neemt zelf de leiding over de andere vier werkgroepen. Die werkgroepen zijn op het moment van schrijven minder ver met het uitwerken van hun ideeën.

Keuzemoment

Wel heeft Natuurmonumenten besloten om in juni een terugkomdag voor alle betrokken ondernemers te organiseren waarop terugkoppeling gegeven wordt over de stand van zaken van alle werkgroepen.



12. Meer toegankelijk
aan de locatie aanduiden
+ sanitair
Huis hercentrum



13. Meer NME door
NM i sm anderen
↳ + app
Camping Broekman



4 Procesmatige analyse van de Liemers en het Bergherbos

In de Liemers en in het Bergherbos is veel gebeurd, zo komt naar voren in de beschrijvingen van de proefprojecten. De projecten zijn afgerond, maar in de regio's zelf gaan mensen door met wat is opgestart en gaan organisaties de komende maanden om de tafel met Natuurmonumenten om ideeën verder concreet te maken. In dit hoofdstuk maken we een tussentijdse balans op. Dat doen we door de projecten te analyseren op procesniveau. Wat werkte goed, wat minder en waarom?

4.1 De positie van Natuurmonumenten in het proces

Van initiatief naar overdracht

Het initiatief voor de start van beide projecten lag bij Natuurmonumenten en het lectoraat Geïntegreerd Natuur- en Landschapsbeheer. De rol van 'aanjager' bleef aanvankelijk sterk bij deze initiatiefnemers liggen. Ondanks de hoge opkomst op de bijeenkomsten in de Liemers en in het Bergherbos, bleek het enthousiasme van de mensen uit de streek moeilijk om te zetten naar concrete acties. Deelnemers aan de bijeenkomsten waren blij verrast met het initiatief, maar namen in eerste instantie een afwachtende houding aan. In het Bergherbos uitte dit zich bijvoorbeeld in een klein aantal ondernemers dat plaats wilde nemen in een werkgroep. Pas later in het proces lukte het om mensen uit de streek mede-verantwoordelijk te maken voor de uitkomst van de projecten. In de Liemers lukte dat, doordat er een vonk oversloeg op de regio rond het idee 'SuperLiemers'.

“Achteraf ben ik benieuwd hoe het was geweest wanneer we een paar stakeholders uit het Liemers project een grotere rol hadden gegeven in het project. Bijvoorbeeld door ze in het projectteam te laten meedenken. Naar mijn mening is het initiatief toch sterk bij de initiatiefnemers blijven liggen: het lectoraat en Natuurmonumenten. Ik ben benieuwd of het had gewerkt wanneer we sommige stakeholders eerder in het proces meer verantwoordelijk hadden gemaakt.”

Citaat van een medewerker van Natuurmonumenten

De mate van aanwezigheid

In beide projecten speelde Natuurmonumenten aanvankelijk een rol op de achtergrond. Het contact met mensen uit de regio verliep via het lectoraat. Op de bijeenkomsten in de Liemers en Montferland stonden de wensen en ideeën van mensen uit de streek centraal. Medewerkers van Natuurmonumenten waren daar wel aanwezig, maar stelden zich terughoudend op door vooral te luisteren. Deze houding riep soms de vraag op: wat wil Natuurmonumenten zelf, wat zijn haar wensen? Ook de betrokken studenten in het onderzoek hadden soms moeite met het positioneren van Natuurmonumenten in het proces: enerzijds initiatiefnemer en belanghebbend, anderzijds toehoorder en met een open vizier.

In het project in het Bergherbos verschoof de rol van trekker gedurende het proces van het lectoraat naar Natuurmonumenten. Dat begon op de eerste bijeenkomst met ondernemers, waar Natuurmonumenten zich als mede-gastheer presenteerde. Daarna nam de natuurbeschermingsorganisatie een actieve rol op zich bij het opzetten van de lokale werkgroepen. In de Liemers verschoof de rol op het moment dat het proefproject in een stroomversnelling raakte met het 'SuperLiemers'-idee. Een aantal organisaties wilde aan de slag met het plan en Natuurmonumenten kwam voor de vraag te staan welke rol zij wilde spelen in het verder brengen van dit idee.

Onvoorspelbare dynamiek

De snelheid waarmee Natuurmomenten voor de vraag kwam te staan of en zo ja in welke rol zij betrokken wil zijn bij het uitwerken van het idee 'SuperLiemers' is opvallend voor het type projecten waarin mensen centraal staan. In dit project was het vooraf niet in te schatten dat er zoveel enthousiasme en energie kon ontstaan rondom de resultaten. Van de medewerkers van Natuurmomenten werd een hoge mate van flexibiliteit gevraagd om adequaat te reageren op de vragen die uit de proefprojecten naar voren kwamen.

"Natuur beheren doen we van oudsher, dat is heel voorspelbaar. Je kunt als het ware decennia vooruit plannen: wanneer kap je welke boom. Het omgaan met mensen is veel moeilijker planbaar. Daar zit heel veel spontaniteit bij. Dan kan het gebeuren dat iets bijvoorbeeld veel meer tijd kost dan dat je vooraf had bedacht, zoals in de Liemers. Naast al het werk dat je dan al hebt, komt dit er dan bij."
Citaat van een medewerker van Natuurmonumenten

De balans met andere werkzaamheden

In de interviews komt naar voren dat medewerkers van Natuurmonumenten signaleren dat zij te weinig tijd hebben om hun nieuwe rol goed op te pakken. De oorzaak daarvoor zien zij in het moeilijk kunnen combineren van nieuwe projecten met het bestaande takenpakket. In de projecten gingen zij daar verschillend mee om. Gemene deler is dat werk zich opstapelde en bepaalde taken minder intensief werden uitgevoerd. Ook ziet men het risico van een te hoge werkbelasting. Geconstateerd wordt dat het inplannen van voldoende speelruimte in nieuwe projecten nodig is, in combinatie met het tijdig maken van keuzen in het werk onder begeleiding van leidinggevenden.

"Het project 'Ondernemen met het Bergherbos' is iets dat ik er bij doe. Natuurmonumenten wil graag dat dit soort zaken opgepakt worden, en wij als beheereenheid zelf ook. Maar de organisatie is niet zo goed in het schrappen van andere taken. Dat zorgt er voor dat er niet genoeg ruimte in de planning is."
Citaat van een medewerker van Natuurmonumenten

Interne kennisontsluiting

De geïnterviewde medewerkers geven aan dat zij weinig mogelijkheden hebben om de opgedane kennis in de Liemers en het Bergherbos te delen binnen de eigen organisatie. Dit betreft kennisontsluiting binnen de eigen beheereenheid, de regio als ook landelijk. De bestaande regionale en landelijke interne bijeenkomsten worden wel gebruikt om kennis te delen met collega's, maar de beschikbare tijd daarvoor is beperkt.

4.2 De samenwerking met anderen

Verzamelen en selecteren van ideeën

In beide projecten is gekozen voor een brede start door veel mensen uit te nodigen en veel ideeën te verzamelen. In beide projecten is het zo gelukt om met een flinke groep mensen van start te kunnen gaan. Met name in het Bergherbos is veel energie gezet op het verzamelen van ideeën door middel van interviews met ondernemers, literatuurstudie door studenten, een workshop en een aantal bijeenkomsten. Terugkijkend ging de vaart van de startbijeenkomst met de ondernemers er wat uit door de grote hoeveelheid ideeën. Mogelijk had het verzamelen van minder ideeën (vooral in het Bergherbos) volstaan voor het gewenste resultaat.

Vervolgens bleek het maken van keuzen uit alle verzamelde ideeën niet zo eenvoudig. Het was de bedoeling dit te doen op basis van criteria die voort kwamen uit het onderzoek van de studenten. In het Bergherbosproject zou dit op de startbijeenkomst gebeuren samen met de ondernemers. Uiteindelijk bleek de planning van het project niet goed samen te vallen met die van de studenten, waardoor de criteria toen nog niet bekend waren. Op dat moment moesten er dus keuzes gemaakt worden op basis van persoonlijke voorkeuren. Het kan zijn dat dit er voor gezorgd heeft dat er minder ondernemers zich inschreven voor een werkgroep dan gehoopt.

Wat iemand een leuk idee vindt, hoeft namelijk niet hetzelfde te zijn als waar hij tijd en geld in wil steken omdat hij verwacht dat het hem (in)direct financieel profijt op gaat leveren. In de Liemers maakten de studenten zelf de keuze voor een aantal ideeën op basis van criteria. Dit kostte hen vrij veel moeite en werkte vertragend in hun opdracht.

Groen of niet-groen?

In de Liemers is er heel bewust voor gekozen om mensen uit te nodigen voor de bijeenkomsten waarvan bekend was dat zij affiniteit hebben met de (groene) leefomgeving, bijvoorbeeld omdat zij actief waren in natuurclubs of maatschappelijke organisaties als dorpsraden. Door te starten met een doelgroep met gedeelde belangen, kon er een ingang worden gevonden bij een veel grotere doelgroep mensen. Mogelijk ook mensen die zich nog niet (bewust) bezig houden met natuur en landschap. In het Bergherbos is wel breder ingezet door de uitnodiging onder alle ondernemers te verspreiden. Maar de meeste ondernemers die interesse hadden, waren wel degene die affiniteit hebben met groen, denk aan een recreatieonderneming in de buurt van het bos of agrariërs. Werken met mensen die al een relatie hebben met natuur en landschap, heeft mogelijk tot gevolg gehad dat er in beide proefprojecten relatief weinig 'out of the box' is gedacht en de ideeën weinig innovatief waren.

“De keuze voor stakeholders die al enigszins actief zijn op het gebied van natuur en landschap heeft er toe geleid dat er relatief veel oudere mensen op de bijeenkomsten afkwamen. Inherent daaraan zijn er niet veel hippe of spannende ideeën naar voren gekomen. Daarvoor hadden we andere mensen moeten benaderen. Ik ben ook heel benieuwd naar die ideeën, van kinderen en jongeren over het gebied. Daarin zie ik nog wel een mooie vervolgpoging voor het lectoraat van Hogeschool VHL.”

Citaat van een medewerker van Natuurmomenten

Studenten maken veel los

Het werken met studenten in het project wordt door de betrokkenen als positief ervaren. De studenten zorgen voor een lossere en minder formele sfeer op de workshops. Dit komt ten goede aan de openheid en het vertrouwen tussen aanwezigen.

“Het samenwerken met studenten van de Hogeschool is ideaal. Studenten hebben overal toegang en kunnen alles vragen aan mensen. Daardoor is het niet te voorspellen wat er uit een studentenproject komt. Het is de kunst om dat te durven toelaten als natuurorganisatie, je weet tenslotte niet welke kant zo'n project zich op beweegt en wat het resultaat is.”

Citaat van medewerker van Natuurmomenten



STAPLES
flipchart pad = 50 65 x 100 cm

WAT concreet!

- ① mensen aan elkaar knopen - internetFORUM
- ② Vaak wel geliefd voor aanleg, niet voor beheer en onderhoud.
→ aandacht voor cultuur (gilde)
- ③ Het oude stoommeel Pannerden combineren met horecafunctie/BoB
- ④ Geschiedschrijving inleid van memo op landschap, op een verhalenrijke wijze. (inleiden), dan doortrekken naar toekomst... eiland
- ⑤ Liemers promoten.
In de lande bekendheid geven Peler lokale mensen inschakelen - Middelburg
6. Landschapsbelevingsonderzoek incl. Duivense Broek!

WIE met welke inbreng?

- ① Gemeente Duiven, \$ deel opbrengste m.b. Duiven
- ② Vrijwilligers in schakelen en faciliteren.
- ③ Waterschap Rm.4. Gemeente Rijnwageningen - samen met 'n heprekking.
- ④ mensen uit de regio, die verhalen van vroeger kennen: klei, zand, rivier, water, ...
5. SBB, NM gemeenten, JVN, Th. Galsterland, Vroegvogels!
6. minicampings bij boeren

7 LOP Liemers

8 Ecologische zone Werkvoort

9 NATUURGIDS - LIEMERS + FILM ALS OPZET voor OVER KOGELICHOE OF LANGSDE (Dedertussen menigheids)

10 Ontwikkeling Welling Hoeve Natuur NATURE ARRANGEMENTEN LANDE ROUTES 10 + LANGS NATURE

Gemeenten Liemers
Lanstein Albert Hoogkamp

Gemeente Vorderevoort
haralben Albert Hoogkamp

Wijkraad
Beuzen
Revisor de KAN
Natuur
recreatie

GEMEENTE SBB
KAN

Talke
Gasthuis

Rollen
Gasthuis

STAPLES

6. Uitkijktoren
buiten NM bereik

Oswalds gilde



5 Het Nieuwe Natuurmomenten in de praktijk

In dit hoofdstuk zetten we de resultaten in de Liemers en Montferland af tegen het Nieuwe Natuurmomenten. Daarbij maken we gebruik van de doelstelling van beide proefprojecten: het in de praktijk brengen van de herpositionering van Natuurmomenten. Met andere woorden: In hoeverre is het gelukt om in de Liemers een beweging te worden? En is Natuurmonumenten in Montferland ondernemend geworden?

5.1 Een beweging in de Liemers

In de Liemers is door Natuurmomenten geëxperimenteerd met 'een beweging zijn'. Maar wat betekent het begrip 'beweging' eigenlijk? In de Uitwerking Meerjarenplan van Natuurmonumenten regio Gelderland voor de periode 2013-2018 (Natuurmonumenten, 2012) wordt 'een beweging' omschreven als:

'Het meer contact maken met ons publiek, met de burens, bedrijven en met relevante maatschappelijke partijen. De overheid is daarvan een belangrijke partner, maar we gaan vooral ook de contacten buiten de overheid intensiveren. Concreet houdt dit in dat we zichtbaar zijn, en tegelijk participeren in gezamenlijke initiatieven. Zo willen we gezamenlijk met mensen die passie voor natuur en cultuurhistorie hebben, verantwoordelijkheid nemen voor onze omgeving. Een beweging zijn die weet wat ze wil en een open blik heeft voor de wensen en belangen van haar omgeving.'

We gaan hieronder in op de volgende vragen:

- Wat kan gezegd worden over de naamsbekendheid en zichtbaarheid van Natuurmomenten in het proefproject in de Liemers?
- Is Natuurmomenten meer gaan samenwerken en participeren in de regio Liemers?
- In hoeverre is het Natuurmomenten gelukt een beweging te zijn in de Liemers?

Naamsbekendheid en zichtbaarheid

In het proefproject is gekozen voor het betrekken van mensen die al 'iets' met de groene leefomgeving hebben, denk aan leden van lokale (groen-historische) verenigingen. Dat betekent dat de mensen die deelnamen aan de workshops al een redelijk 'groene' achtergrond hebben en Natuurmomenten als organisatie zeer waarschijnlijk al kennen.

Voor de naamsbekendheid van Natuurmomenten heeft het project in de Liemers in eerste instantie op lokaal niveau naar verwachting een beperkte bijdrage geleverd.

Op het moment dat het projectidee 'SuperLiemers' sterk ging leven in de streek, ontstond er regionale en landelijke publiciteit rond de pilot. Een veel grotere groep mensen werd via deze weg bereikt wat uiteraard bijdraagt aan de naamsbekendheid.

Uit gesprekken met mensen uit de streek komt naar voren hoe zij positief verrast waren over het initiatief van Natuurmomenten. Ook medewerkers van Natuurmomenten merkten dat mensen enthousiast waren over de bijdrage van de natuurorganisatie aan de regio. Op het moment dat een trekker van een aantal ideeën werd gezocht, werd Natuurmonumenten die rol gegund door de streek. Gesteld kan worden dat de beeldvorming van Natuurmonumenten positief beïnvloed is onder de betrokkenen in de streek.

Participeren en samenwerken

Natuurmonumenten is in de Liemers meer gaan participeren en samenwerken met lokale partijen en organisaties in de periode van het proefproject. Concreet zijn er werkafspraken gemaakt met een aantal organisaties om gemeenschappelijk ideeën verder te brengen, denk aan 'SuperLiemers' en 'Ommetje Loil'. Met name in de uitwerking van 'SuperLiemers' wil Natuurmonumenten een actieve rol spelen in samenwerking met partijen als Regionaal Bureau voor Toerisme Knooppunt Arnhem Nijmegen (RBTKAN) en een aantal gemeenten en lokale verenigingen.

"Het is goed dat Natuurmonumenten nu meer contact zoekt met de omgeving. Dit is een logische stap, die misschien zelfs wel te lang geduurd heeft."

Citaat van een medewerker van Natuurmonumenten

Beweging zijn

Op het moment dat het project in de Liemers van start ging, bleken er heel veel lokale clubs te zijn die zich inzetten voor historie, natuur en landschap. Wat opviel is dat de leden van de afzonderlijke verenigingen elkaar niet altijd kenden of samenwerkten. Met het project ontstond er voor hen een platform waarop men elkaar leerde kennen en de passie voor de Liemers kon delen. Tegen het einde van het project, ontstond er een vonk: 'SuperLiemers'. Veel mensen herkenden zich in dit concept (kaartjes met daarop de 'parels' van het landschap van de Liemers). Een beweging kwam op gang: een aantal wethouders ging achter het plan staan en de media schonk er aandacht aan. Kortom: er ontstond energie in de regio. Terugkijkend kan gesteld worden Natuurmonumenten erin geslaagd is om een beweging te zijn in de Liemers met het samenbrengen van lokale partijen rondom een gemeenschappelijke passie voor het landschap van de Liemers, in de vorm van het concept 'SuperLiemers'.

5.2 Ondernemen in Montferland

Hoe zijn de resultaten in het Bergherbos uit te leggen in het licht van de herpositionering van Natuurmonumenten? Is Natuurmonumenten meer ondernemend geworden? En wat betekent ondernemend zijn eigenlijk? Dat bespreken we in deze paragraaf.

Allereerst de betekenis van de pijler volgens de beleidsstukken. In de Uitwerking Meerjarenplan van Natuurmonumenten regio Gelderland voor de periode 2013-2018 (Natuurmonumenten, 2012) wordt 'ondernemend zijn' omschreven als:

'Alle medewerkers in de regio worden zakelijker in hun dagelijkse handelen. Dat wordt van ze verwacht en daar gaan we op letten en op sturen. Ondernemen betekent o.a.: de inkomsten verhogen en de kosten verlagen. Dat laatste betekent dat we op alle niveaus zuinig willen zijn, of het nu eigen NM-geld is of extern projectengeld. We zijn allemaal elke dag alert op dingen die goedkoper en efficiënter kunnen. Dat kan al relatief gemakkelijk door gewoon goed na te denken en tijdig de juiste acties te ondernemen, bewijzen bijvoorbeeld de inkoop van infopanelen na aanbesteding en de alternatieve inkoop van terreinbordjes. Ook alles rond lease zouden we graag weer onder de loep willen nemen. In onze optiek laat NM hier onnodig geld liggen. We willen de tijd van leegstand van woningen tot een minimum beperken. Dat vraagt om een optimaal samenspel van beheerder, bouwkundigen, rentmeester en RD. Kortom: ondernemen wordt een houding en cultuur die elke medewerker in zich dient te dragen en in de praktijk brengt: door het zelf te doen en andere te stimuleren.

Leidinggevend dienen dit actief 'voor te leven'.'

Het belang van grondbezit

Wanneer je de beide projecten met elkaar vergelijkt, valt op dat het hebben van grondbezit een groot verschil maakt. Dat is te zien op drie punten:

1. Vragen over de aanwezigheid van Natuurmonumenten in een proces. De regiomedewerkers die actief waren in de Liemers, waar Natuurmonumenten geen grond heeft, kregen in het begin veel vragen over hun deelname aan het proces. In het Bergherbos kwamen deze vragen niet naar voren, daar was het voor alle ondernemers logisch dat Natuurmonumenten als grondbezitter een rol zou hebben. Bij sommigen ontstond er wel verwarring over het feit dat Natuurmonumenten nadrukkelijk samen wilde werken en niet als opdrachtgever zou gaan fungeren. De onbekendheid zat hem hier dus meer in de nieuwe rol.
2. Het hebben van contacten. In de Liemers was Natuurmonumenten nog redelijk onbekend, zij kende daar dus ook weinig mensen. Er moest dus van te voren veel tijd gestopt worden in het zoeken naar organisaties en bewoners die uitgenodigd konden worden voor de bijeenkomsten. In Montferland kon gedeeltelijk gebruik gemaakt worden van de bestaande contacten.
3. De beheerders van het Bergherbos maakten zich meer zorgen over de ecologische implicaties van hun project dan de regiomedewerkers in de Liemers. Er zit spanning tussen de oude kerntaak van Natuurmonumenten (het goed beheren van natuurgebieden) en het Nieuwe Natuurmonumenten, en die spanning wordt het meest gevoeld, daar waar de verantwoordelijkheid het grootst is. Hoopgevend voor de beheereenheid Montferland was dat ook veel ondernemers zelf het belang inzagen van de waarden rust, ruimte en groen. Zij kwamen op de startbijeenkomst zelf op voor deze waarden.

Ondersteuning vanuit de eigen organisatie

Over het algemeen wordt er door de betrokken medewerkers van Natuurmonumenten veel vrijheid ervaren in de manier waarop zij de nieuwe rol(len) van de eigen organisatie mogen vormgeven. De medewerkers hebben de ervaring dat zij voldoende bewegingsvrijheid en handelingsruimte hebben gekregen als beheereenheid om de nieuwe rol te concretiseren. De behoefte aan landelijke of regionale richtlijnen, concepten, werkmodellen of methoden is klein onder de geïnterviewde medewerkers. Situatie- en locatiegerichte kennis wordt als meest efficiënt en passend gevonden. Wel is er behoefte aan ondersteuning van de beheereenheid met technische kennis die nuttig is bij ondernemen. Dit zou kunnen in de vorm van het beoordelen of ondersteunen van ondernemingsplannen. Of het leveren van commerciële expertise om producten op de markt te brengen. Zelf ziet de beheereenheid hier een taak voor de nieuwe afdeling Ondernemen en bedrijfsontwikkeling.

“Voor het goed op de markt zetten van de streekproducten, hebben we commerciële expertise nodig. Denk aan reclame maken, distributie organiseren en investeren. Vaardigheden van een commercieel bedrijf in feite. Ik kan me voorstellen dat mensen van het landelijke bureau van Natuurmonumenten daarin ondersteunen, bijvoorbeeld door ons als beheereenheid de vrijheid te geven om dingen te kunnen ontwikkelen. Steun om gezamenlijk in te zetten om op langere termijn streekproducten te gaan ontwikkelen in Montferland.”

Citaat van een medewerker van Natuurmonumenten

Wat is ondernemen?

In de uitleg hierboven wordt ondernemen vooral gezien als het op slimme wijze drukken van de kosten. Eén van de doelstellingen van het project in het Bergherbos was om de beheerders aan nieuwe bronnen van inkomsten te helpen. Dat is op dit moment nog niet gelukt. Uit dit proces zijn nog geen ideeën gekomen die de beheereenheid op korte termijn winst op gaan leveren. Er is duidelijk nog geen kip met het gouden ei gevonden. In hoeverre dat erg is, daarover verschillen de meningen. Dit hangt af van welke andere definities van ondernemen en welk tijdsperspectief je hanteert.

Zo ziet een beheerder het als winst dat Natuurmonumenten nu zichtbaarder is geworden, ook als ondernemende partij. Ondernemers kunnen in de toekomst nog komen met een idee voor een coalitie die wel duidelijk financieel profijtelijk is. Ook vindt hij dat Natuurmonumenten nu zaken kan realiseren met minder geld van zijn eigen organisatie, omdat ook ondernemers investeren.

Ook doelstelling 'een beweging zijn'

Het project 'Ondernemen met het Bergherbos' had daarnaast ook een andere doelstelling: de beheereenheid moest meer in de samenleving komen te staan. De coalities met de ondernemers waren daarvoor het middel. Daarmee valt dit project ook onder de pijler 'een beweging zijn'. Een belangrijk resultaat van het project in dat licht is het uitgebreide adresboek. Op de startbijeenkomst hebben de beheerteammedewerkers nieuwe contacten opgedaan en bestaande contacten geïntensiveerd. Dit zorgde ervoor dat niet alleen de ideeën waar echt werkgroepen rondom geformeerd zijn aandacht kregen, maar dat er ook in 1-op-1 contacten zaken afgesproken zijn.

Het netwerken op deze startbijeenkomst vond niet alleen plaats tussen Natuurmonumenten en ondernemers, maar ook tussen ondernemers onderling. Deze ondernemers zagen van elkaar dat ze allemaal geïnteresseerd waren en hebben zelf ook weer zaken geregeld. Het beheerteam is er trots op dat haar naam nu verbonden wordt aan het brengen van een ondernemende dynamiek in de streek. Dit levert ook meer betrokkenheid naar Natuurmonumenten toe op, zo bleek op een inspraakbijeenkomst over de nieuwe natuurvisie die het beheerteam Montferland niet lang na de startbijeenkomst organiseerde. Daar waren weer een aantal ondernemers van de startbijeenkomst present.

Grenzen aan het ondernemen

Aanvankelijk was er enige spanning tussen de wens om met ondernemers samen te werken en de ecologische opgave die de beheerders hebben. De beheerders stelden zich van te voren een aantal vragen: wat past nog bij Natuurmonumenten als natuurorganisatie? En welke ideeën van ondernemers passen daar duidelijk niet meer bij? Opvallend genoeg werden er gedurende het project vrijwel geen plannen geuit door de ondernemers die ingaan tegen de natuurdoelstellingen van het Bergherbos. Volgens de beheerders noemden de ondernemers vooral 'groene' en 'duurzame' ideeën voor ondernemen in het gebied, omdat zij mogelijk al rekening hielden met het referentiekader en de positie van de initiatiefnemer van het proces.

"Aan het begin van het project was ik bang dat er ideeën zouden leven bij de ondernemers voor het ontwikkelen van een tracé voor motorcross. Daar lag voor mij ook echt de grens: dat levert voor ons als natuurorganisatie alleen verstoring op. Maar dat idee werd door niemand genoemd. Misschien dat de ondernemers dat ook wel aanvoelden: welke ideeën wel en niet passen bij ons als natuurorganisatie."
Citaat van een medewerker van Natuurmonumenten

De vrijheid om ook op de langere termijn te kunnen ondernemen als beheereenheid schatten beheerders op dit moment als laag in. Daarvoor is de organisatie niet ondernemend genoeg ingesteld volgens hen. Zij vinden bijvoorbeeld dat besluitvormingsprocessen te traag verlopen, waardoor zij niet snel kunnen inspelen op lokale maatschappelijke vragen. Een ander voorbeeld is de omgang met begrotingen van beheereenheden. Geld dat een beheereenheid voor een bepaald jaar heeft, mag zij niet meenemen naar een volgend jaar. Dit zorgt er voor dat een beheereenheid niet kan sparen voor een grotere investering.

"Ik kon een keer met mijn beheereenheid over extra geld beschikken door een lokale sponsoring. Ik wilde daarmee mijn werkschuur renoveren. Dit zou echter drie keer zo veel geld kosten. Ik stelde toen voor dat gehele bedrag te mogen lenen bij Natuurmonumenten landelijk of er voor te mogen sparen. Dit bleek niet mogelijk en ik moest het opgehaalde geld dat jaar nog uitgeven."
Citaat van een medewerker van Natuurmonumenten

5.3 Wat vindt Natuurmomenten er zelf van?

In de gesprekken met de betrokken medewerkers van Natuurmonumenten komt naar voren dat allen tevreden zijn over de resultaten van de projecten. Zij delen de indruk dat Natuurmomenten erin geslaagd is haar nieuwe rol in de regio te concretiseren: een beweging zijn en meer ondernemend. Wel blijkt dat er verschillende beelden en verwachtingen zijn over de invulling van de begrippen 'beweging' en 'ondernemend'.

In de interviews benoemen de medewerkers van Natuurmonumenten de volgende punten als succesvolle resultaten van de beide projecten:

- Nieuwe waardevolle lokale netwerken ontstaan.
- Bestaande netwerken lokaal geïntensiveerd.
- Lokaal zichtbaar als ondernemer en brenger van dynamiek.
- Aantal concrete plannen die worden uitgewerkt op gebied van ondernemen.
- Betrokken bij twee projecten in de regio waarin gewerkt wordt aan het verhogen van de betrokkenheid van mensen bij natuur en landschap.
- Mogelijk één project op het gebied van het betrekken van mensen bij natuur en landschap ('SuperLiemers') waarbij Natuurmonumenten trekker wordt.

Vacature voor medewerker Nieuwe Natuurmonumenten

In de ogen van de geïnterviewde mensen van Natuurmonumenten, zal toekomstig personeel van Natuurmonumenten over de volgende eigenschappen moeten beschikken:

- Drive hebben, enthousiasme uitstralen.
- Over lange adem beschikken.
- Resultaatgericht zijn.
- Creatief zijn.
- Om kunnen gaan met onzekerheid.
- Risico's durven nemen.
- Zichzelf durven zijn.
- Waarde zien in het contact met de maatschappij.

Een ander resultaat is dat er blijvend enthousiasme is bij de betrokken medewerkers om verder gestalte te geven aan de processen in de Liemers en Montferland. De medewerkers vertellen het persoonlijk als leuk en bijzonder te hebben ervaren om deel te nemen aan de projecten. Zij vinden het prettig om in een proefproject te werken en ruimte te krijgen om de nieuwe rol(len) van Natuurmonumenten vorm te geven. Zij zijn allen voorstander van de nieuwe koers van Natuurmonumenten. Deze projecten dwongen hen om concreter te worden over bijvoorbeeld de mogelijkheden om te kunnen ondernemen. Dat onderzoek hebben zij als boeiend ervaren.

“Ondernemen is nieuw voor Natuurmonumenten, ook voor mij. De vraag ‘hoe willen we hier mee omgaan?’ leeft nu sterk bij onze organisatie. Ik zie dit project als een manier om dat te onderzoeken en dat maakt het erg leuk om hieraan deel te nemen.”

Citaat van een medewerker van Natuurmonumenten

5.4 Het Nieuwe Natuurmonumenten in de ogen van anderen

Over het algemeen is in de projecten Montferland en Liemers positief gereageerd op het oppakken van de nieuwe rol van Natuurmonumenten. Deelnemers van de verschillende bijeenkomsten (waaronder bewoners, mensen van lokale verenigingen en organisaties en ondernemers) gaven aan het te waarderen dat Natuurmonumenten zich actief in de regio mengt en op zoek is naar nieuwe vormen van samenwerking.

Toch merkt Natuurmonumenten ook dat anderen bepaalde ideeën hebben over de organisatie die minder positief zijn. Voorafgaand aan de herpositionering heeft de natuurorganisatie een waardefoto gemaakt van hoe diverse mensen aankijken tegen Natuurmonumenten (Natuurmonumenten, 2011). Met de woorden van een van de geïnterviewden bleek hieruit dat Natuurmonumenten soms in verband wordt gebracht met woorden als 'rijk' en 'arrogant'. In de projecten in de Liemers en Bergherbos merkten de geïnterviewde medewerkers van Natuurmonumenten dat dit beeld soms terugkwam onder stakeholders: het beeld van Natuurmonumenten als 'grote broer' die met een grote zak geld iets wil realiseren in de streek. Dit beeld staat haaks op de gewenste koerswijziging van Natuurmonumenten: laagdrempelig en werkend vanuit gezamenlijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid met mensen uit de regio.

“Onze organisatie wordt soms gezien als grote, rijke en soms wat arrogante organisatie. We willen juist het tegenovergestelde zijn: bescheiden, vriendschappelijk, met een luisterend oor. Persoonlijk denk ik dat we dat best zijn. Ik denk dat het richting de stakeholders in de Liemers belangrijk is dat zij beseffen dat er geen manna uit de lucht komt vallen nu wij als Natuurmonumenten betrokken zijn. We willen het echt samen doen met mensen uit de streek. Het kost tijd voordat we het vertrouwen hebben van mensen in de regio.”
Citaat van een medewerker van Natuurmonumenten

In Montferland was de beeldvorming van Natuurmonumenten als 'grote broer' merkbaar doordat sommige ondernemers de verwachting hadden dat Natuurmonumenten ideeën uit de streek zou gaan financieren. Dat de natuurorganisatie gedeelde verantwoordelijkheid wilde met de streek, is een nieuw signaal dat niet door iedereen direct werd opgepakt. Ondanks dat Natuurmonumenten in het begin van het project in Montferland op de startbijeenkomst nadrukkelijk had verteld te willen samenwerken met ondernemers als gelijkwaardige partijen.



6 Aanbevelingen

Op basis van de ervaringen met de proefprojecten in het Bergherbos en in de Liemers, doen we in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen. Die aanbevelingen kunnen zowel behulpzaam zijn voor de organisatie Natuurmonumenten, de medewerkers die betrokken zijn bij beide projecten als ook anderen die in de toekomst soortgelijke projecten op willen zetten. Om de lezer wegwijs te maken, zijn de aanbevelingen geclusterd per onderdeel van het onderzoek-ontwerpmodel (figuur 1), met daarnaast een aantal aanbevelingen voor de interne organisatie van Natuurmonumenten om beter te kunnen anticiperen op dit soort projecten.

Terugkijkend op beide proefprojecten kan gesteld worden dat de manier van werken in de Liemers en het Bergherbos tot goede resultaten heeft geleid. Beide projecten zijn naar tevredenheid van alle betrokkenheid afgerond en hebben voldoende resultaten opgeleverd. Met andere woorden: deze aanpak werkt en leent zich om op andere plaatsen te worden toegepast, mits afgestemd op de lokale vraag en situatie.

6.1 Fase 1: Vraagontwikkeling

Maatwerk is nodig

In een project waarin je als natuurorganisatie intensief met de streek wilt samenwerken, is het goed om van tevoren een aantal zaken te onderzoeken. Zo is het slim om in te schatten of Natuurmonumenten de rol van trekker gegund zal worden. Ga ook na of er makkelijk aansluiting gevonden kan worden met mensen in een streek of dat het een vrij gesloten gemeenschap is. Maak gebruik van de kwaliteiten van de eigen organisatie maar ook die van anderen in een gebied. Zijn er bijvoorbeeld ondernemers of organisaties in een regio waarbij je kunt aansluiten?

Zoek naar urgentie

Het insteken van een samenwerking met anderen begint met de juiste vraagstelling. Zoek daarbij naar een onderwerp waarvoor een gevoel van urgentie aanwezig is in de streek. Dit kan door aansluiting te zoeken bij burgerinitiatieven in de streek of door bestaande netwerken op te zoeken en agenda's te delen. Op deze manier vergroot je de kans dat mensen zelf enthousiast worden over een project en er tijd en energie in willen steken. Dit waarborgt bovendien een duurzame inbedding van een project, ook als Natuurmonumenten zich na enige tijd eventueel terugtrekt.

Deel vooraf eigen beelden en verwachtingen

Zoveel mensen, zoveel smaken. Binnen de organisatie Natuurmonumenten, en ook binnen teams, leven veel verschillende beelden over wat de pijlers van het Nieuwe Natuurmonumenten concreet betekenen. Is het doel van ondernemen winst maken of is een project geslaagd als er nieuwe contacten op gedaan zijn? Het is goed om voorafgaand aan het proces zelf een bijeenkomst te organiseren waarop de mensen die gaan meewerken aan een project zich bewust kunnen worden van de verschillende beelden en verwachtingen die leven rondom een project. Het hebben van gedeelde verwachtingen binnen de organisatie, zorgt er voor dat de positie van Natuurmonumenten helderder naar voren kan komen in het project, en het maakt het evalueren van resultaten makkelijker.

Denk bewust na over het aantal mensen dat je betreft

Denk na over de grootte van de groep mensen met wie je een proces in wilt gaan. In de projecten de Liemers en het Bergherbos is er bewust voor gekozen om breed uit te nodigen. Dat leverde veel (pers)aandacht op

voor de nieuwe rol van Natuurmonumenten, de mogelijkheid nieuwe mensen te ontmoeten en veel ideeën te verzamelen. Dit kostte wel veel tijd en energie, ook in de communicatie. Vraag je dus van tevoren goed af wat je doelstellingen zijn, misschien juist wel de doelstellingen die je onbewust hebt. Die kunnen je helpen te beslissen over de wijze waarop je je project insteekt.

6.2 Fase 2: Onderzoeksfase

Begin met medestanders

Wanneer je iets nieuws op wilt starten, is ons advies om eerst te gaan samen werken met mensen en organisaties die ongeveer dezelfde richting op willen. Dit helpt om in het begin goede energie in het project te krijgen en in korte tijd iets voor elkaar te krijgen. Onderzoek met hen de problematiek, onder andere door hen als informant te gebruiken.

Zie onderzoek ook als een proces

Doe het onderzoek interactief, zodat het onderdeel is van het proces dat los moet komen in de streek. Gebruik de medestanders om informatie te verkrijgen en deel alle informatie geregeld met elkaar. Hierdoor kan het onderzoek ook gemakkelijk een nieuwe richting ingestuurd worden als dat nodig is. Aangezien het een open proces is, waarin inzichten gemakkelijk schuiven, is de kans groot dat er geregeld aanpassingen in de onderzoeksopzet gemaakt moeten worden.

Doe je onderzoek interdisciplinair

De precieze inhoud van het onderzoek zal natuurlijk afgestemd moeten worden op de lokale situatie. Het blijkt echter dat het (bijna altijd) nodig is de fysieke kwaliteiten (natuurwetenschappen), randvoorwaarden (juridische aspecten, recht), mensenwensen (sociale wetenschappen) en goede voorbeelden (combinatie) te bestuderen om een volledig beeld te krijgen van de mogelijkheden in een gebied.

6.3 Fase 3: Criteria opstellen

Maak een keuze in het aanbod van ideeën

Wanneer een project breed ingestoken wordt, kan dat een overweldigende hoeveelheid ideeën opleveren, die vaak niet allemaal uitgevoerd kunnen worden. Denk goed na over de manier waarop een selectie van de ideeën wordt gemaakt en communiceer dit aan de betrokkenen. Wil je dit keuzemoment bijvoorbeeld samen met alle betrokkenen doen of niet? Wie zijn hoe betrokken bij het formuleren van de criteria waaraan je de ideeën toetst en wie is betrokken bij de toetsing. De vraag is hoeveel invloed je, als regisseur van het proces wilt behouden. De afweging hierbij is dat je eigen doelstellingen niet te zeer onder moeten sneeuwen en dat je tegelijkertijd de anderen in hun waarde moet laten.

Ga zo nodig de hoogte in

Op het moment dat er keuzes gemaakt moeten worden, kan het goed zijn om op een hoger abstractieniveau te kijken. Vaak is het op het niveau van doelen en belangen eerder mogelijk om verbindingen te vinden dan op het niveau van ideeën. Zo destilleerden de studenten in het Liemersproject uit de verschillende ideeën die waren geopperd door de streek het gezamenlijke belang van een betere toegankelijkheid. Daar zijn zij vervolgens verder mee aan de slag gegaan. Het kan nodig zijn om hiervoor een frisse blik van iemand van buitenaf te vragen.

Combineer de pijlers

Natuurmonumenten zal vaak met meerdere wensen een project binnenstappen. Het is de uitdaging én de kans voor Natuurmonumenten om die pijlers als een geheel te zien. Soms zullen er tegenstellingen zijn. Het kan

bijvoorbeeld voorkomen dat zowel Natuurmonumenten als een ondernemer een goed idee voor een onderneming wil uitwerken. Sta er in zo'n geval voor open het idee aan de ander te gunnen. Andersom bracht het werken vanuit de pijler 'een beweging zijn' kansen voor ondernemerschap in de Liemers: het idee van 'SuperLiemers' kan mogelijk geld genereren voor natuur en landschap. Ons advies is om naar dit soort slimme combinaties te zoeken.

6.4 Fase 4: Ontwerpen

Breng creativiteit in

Zeker wanneer je samenwerkt met redelijk gelijkgestemden kan het in deze fase van het project goed zijn om creativiteit van buitenaf in te brengen. In de projecten in de Liemers en het Bergherbos waren het de studenten die deze rol op zich namen. Zij hielpen de betrokkenen om buiten de gebaande paden te gaan, zoals het idee 'SuperLiemers'.

Zorg voor adequate ondersteuning

Voor het opzetten en uitvoeren van nieuwe projecten is soms concrete kennis nodig die niet aanwezig is bij de betrokkenen. Zo miste de beheereenheid Montferland kennis over het opstellen van een bedrijfsplan of het doordenken van de productieketen van lokaal geteeld voedsel. Denk na over hoe bestaande kennis binnen de eigen organisatie op de juiste plek terecht komt. Binnen de afdeling Ondernemen en bedrijfsontwikkeling zou Natuurmonumenten een loket kunnen opzetten waar beheerders terecht kunnen met vragen voor de ondersteuning van concrete projecten en activiteiten. Kennis vanuit andere lagen van de organisatie kan op die manier direct en op het juiste moment worden toegepast op praktijksituaties.

6.5 Proces met stakeholders

Houdt rekening met onvoorspelbaarheid

Om als Natuurmonumenten het samenwerken met bewoners en lokale organisaties goed vorm te kunnen geven, heeft zij andere planningsvormen nodig. Projecten als dit kunnen in korte tijd een vlucht nemen op het moment dat mensen er enthousiast over raken. Of het tegenovergestelde gebeurt: mensen in de regio komen in opstand en het proces vertraagt. Kortom, werken vanuit de nieuwe rol van Natuurmonumenten heeft bij uitstek een onvoorspelbare dynamiek. Wij adviseren dat medewerkers van Natuurmonumenten voldoende ruimte krijgen in hun planning om in te springen op deze veranderingen. Een goede begeleiding van medewerkers in het omgaan met dynamische projecten is soms nodig en het tijdig maken van keuzen is onmisbaar. Leidinggevenden hebben daar een belangrijke rol in.

Neem de tijd

Het aangaan van een goede, duurzame relatie met streekbewoners kost een natuurorganisatie tijd. Niet alleen het opbouwen van de relatie, ook het onderhouden ervan. Denk aan een vriendschap of liefdesrelatie: die is gebaat bij het investeren van voldoende tijd. Die tijdsinvestering geldt zowel in het project als op de langere termijn. Omschakelingsprojecten zoals die waar Natuurmonumenten nu mee bezig is, kosten tijd en resultaten zijn vaak niet snel zichtbaar. Projecten moeten daarom tijd krijgen om te rijpen. Voor de winst komen eerst investeringen uit: het opbouwen van lokale netwerken en het leren van ervaringen.

Stem goed af met collega-organisaties

Het is goed om gedurende het hele project oog te blijven houden voor overlappingen in de belangen van Natuurmonumenten en andere organisaties. Dit geldt zowel voor organisaties die meedoen in het project als zij die daarbuiten staan maar wel een belang hebben. Denk bijvoorbeeld aan groene recreatie-ondernemers, lokale netwerkorganisaties of andere natuur- en landschapsorganisaties. Om ervoor te zorgen dat de relatie

met deze organisaties goed blijft, raden wij aan om zorgvuldig in contact te blijven met deze organisaties. Nodig ze uit, deel je plannen en zorg dat zij een rol hebben in het project als dat mogelijk is. Maak zo nodig afspraken op regionaal of landelijk niveau.

Laat je zelf zien

Het is soms nog wennen: Natuurmonumenten als maatschappelijke organisatie die samenwerkt met streekbewoners vanuit gelijkwaardigheid. Dat geldt zowel voor de buitenwereld als voor Natuurmonumenten zelf. In het vinden van een nieuwe rol ligt het voor de hand om bescheiden en laagdrempelig te zijn. Het is echter wel nodig om zichtbaar te blijven, omdat de wensen van Natuurmonumenten in het proces duidelijk moeten zijn voor anderen. Dat betekent dat er een balans moet komen tussen het vertellen over de eigen wensen en visie en het zoeken van verbindingen met wat mensen in een streek raakt in natuur en landschap.

Speel in op verwachtingen

In sommige projecten wil Natuurmonumenten waarschijnlijk niet voor altijd betrokken zijn. Dit geldt vooral voor de 'Bewegingsprojecten' en minder voor de "Ondernemingsprojecten". Geef daar vroegtijdig openheid in, zodat de andere spelers zich daarop kunnen voorbereiden.

Wees ook helder over de inzet die Natuurmonumenten wil plegen in tijd, middelen en invloed. Soms wordt er naar Natuurmonumenten gekeken als de grote broer die het allemaal gaat oplossen. Geef zo precies mogelijk aan wat haalbaar is.

Maak gebruik van studenten

Projecten waarin wordt samengewerkt met de omgeving, kunnen baat hebben bij de medewerking van studenten. Zij kunnen vrij onbevangen processen ingaan en met een open blik te werk gaan in een streek. De samenwerking met studenten kan een ontspannen en laagdrempelige sfeer oproepen wat een voordeel is voor het leggen van contacten met mensen in de streek. Maak gebruik van hun rol als aanjager.

6.6 Organisatie/personeel

Gebruik de projecten als een spiegel

Projecten waarin een organisatie meer contact wil leggen met lokale bewoners en ondernemers, zoals in de Liemers en het Bergherbos, werken als een spiegel. Het zich openstellen voor anderen, in dit geval lokale maatschappelijke partijen, legt ook informatie bloot van de eigen organisatie. In voorgaande projecten waarin natuurorganisaties bewoners bij de groene leefomgeving wilden betrekken, bleek hoe leerzaam dergelijke processen zijn voor de initiatiefnemers (Stobbelaar, 2012). Het aangaan van contacten met de maatschappij laat de sterktes maar ook de zwaktes van de eigen organisatie zien. Het is de uitdaging om deze spiegelende werking van participatie processen te gebruiken om van te leren en op die manier mee te veranderen.

Zet de juiste mensen op de juiste plek

Het begeleiden en deelnemen aan processen met bewoners, lokale organisaties of ondernemers, vraagt om andere competenties dan de traditionele taak van Natuurmonumenten: ecologisch onderhouden natuurbeheer. Voor deze nieuwe taak zijn competenties nodig als open staan voor de ideeën van anderen en het leggen van verbindingen naar je eigen belangen. Empathie, je goed kunnen verplaatsen in anderen, is daarbij belangrijk. Ook het kunnen omgaan met de hierboven genoemde onvoorspelbaarheid hoort hierbij. Kies mensen die competenties op dat gebied hebben en ondersteun het andere personeel waar dat nodig is.

Maak gebruik van ambassadeurs

Elke organisatie heeft zijn voorlopers, dit zou je ambassadeurs kunnen noemen. Het zijn mensen die met plezier werken aan nieuwe ontwikkelingen en als een goed voorbeeld kunnen fungeren voor andere collega's.

En goed voorbeeld doet volgen. Met andere woorden: probeer mensen die als ambassadeur kunnen werken binnen de eigen organisatie een grote rol te geven in het vormgeven van het Nieuwe Natuurmomenten en maak hen goed zichtbaar in de eigen organisatie.

Zet vrijwilligers of leden in

In toekomstige projecten kan Natuurmonumenten gebruik maken van haar eigen potentie: de leden en de vrijwilligers. Zij kunnen een rol spelen in het leggen van de verbinding met de maatschappij. Vrijwilligers die de ambitie en capaciteit hebben, kunnen extra begeleiding of training krijgen om te worden opgeleid in de gedachte van het Nieuwe Natuurmomenten. Dit kan veel extra handen betekenen in de uitvoering van de herpositionering van de natuurorganisatie.

Verbeter de interne kennisontsluiting

De teams van Natuurmonumenten die betrokken zijn geweest bij de proefprojecten, hebben veel kennis en ervaring opgedaan. Zij hebben een concrete invulling gegeven aan de nieuwe rol van Natuurmomenten in de maatschappij en kennen daarom de valkuilen en de kansen. Het is belangrijk om deze kennis en ervaring goed te verspreiden binnen de eigen organisatie. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van de bestaande faciliteiten, denk aan regionale en landelijke bijeenkomsten, intranet en nieuwsbrieven als Stuifmail. Naast het delen van deze procesmatige kennis, bevelen wij ook aan om blijvend in te zetten op het zoeken naar verbanden tussen verschillende projecten en dit te plaatsen in een bredere context.

6.7 Communicatieplan

Communiceer op strategische momenten

In projecten waar het samenwerken met mensen centraal staat, moet er gedurende het hele proces aandacht zijn voor communicatie. Zonder communicatie gaan mensen afhaken. Met communicatie kun je ook groepen die niet meedoen maar wel geïnteresseerd zijn, het project intrekken. Communicatie zal uiteraard moeten plaatsvinden rondom de momenten dat er veranderingen zijn in het proces, maar ook rond activiteiten, resultaten, keuzemomenten of wanneer een proces vertraagt of versnelt. Om dit aspect van het project niet te vergeten is het goed vooraf een eenvoudig communicatieplan te maken, waarin de momenten genoemd staan waarop je wat voor informatie naar buiten wilt brengen.

Communiceer over wie je betreft en waarom

Bij elke keuze voor een bepaalde groep mensen, sluit je anderen uit. Dit kan onvrede opleveren of onbegrip. Soms is het mogelijk om verschillende fasen te maken in een project waardoor mensen later kunnen instappen. In de projectfase heb je misschien andere mensen nodig dan in de uitvoeringsfase (die hier niet besproken wordt). Wees helder over wie je waarom betreft en communiceer hierover, liefst persoonlijk.

Literatuur

Bilt, W. van der, A. Kelderman, S. Klaassen, M. Kloek, G. van Looijengoed, J. Santegoets, R. Terhürne, M. Visscher en T. Vos, 2011. Panorama Natuur, Een visie op natuur door Young Professionals. InnovatieNetwerk, Utrecht.

Castells, M., 1996, second edition, 2000. The rise of the network society, The information age: economy, society and culture Vol. I. Malden, MA; Oxford, UK: Blackwell.

Felling, A., Peters, J. en P. Scheepers, 2000. Individualisering in Nederland aan het eind van de twintigste eeuw, Empirisch onderzoek naar omstreden hypothesen. Van Gorcum, Assen.

Houben, S. en C. Schippers, 2012. Gouden kansen van het Bergherbos, Mogelijkheden voor nieuwe inkomsten uit het Bergherbos. Afstudeerscriptie Hogeschool Van Hall Larenstein, Velp.

Ministerie van LNV, 2000. Natuur voor mensen, mensen voor natuur, Nota natuur, bos en landschap in de 21e eeuw.

Natuurmonumenten, 2011. Samen voor onze natuur, De positionering van Natuurmonumenten. Natuurmonumenten, 's Graveland.

Natuurmonumenten, 2012. Uitwerking Meerjarenplan Gelderland 2013 – 2018, concept 14 december 2012. Natuurmonumenten regio Gelderland, Rheden.

Salverda, I., M. Pleijte en A. Pappa, 2012. Meervoudige overheidssturing in open, dynamische en lerende netwerken, Een essay over de nieuwe rol van het ministerie van Economische Zaken in de energieke netwerksamenleving. Alterra / Bureau Zin in Groen.

Steen, M. van der, R. Peeters en M. van Twist, 2010. De boom en het rizoom: overheidssturing in een netwerksamenleving, Essay in opdracht van het Ministerie van Wonen, Wijken en Integratie. NSOB.

Stobbelaar, D.J., 2012. Bewoners maken het Groen. Landwerk, Wageningen.

Tersteeg J.L., I.G. Versteegen, W.A. Wiersinga, H. Smit, 2006. Wij vinden de beren het leukste, Resultaten en conclusies van een werkatelier, gehouden in Burgers' Zoo op 11 oktober 2005. Wing, Wageningen.

Vader, J., J.L.M. Donders en H.W.B. Bredenoord, 2010. Zicht op natuur en landschapsorganisaties, Achtergronddocument bij Natuurverkenning 2011. WOT werkdocument 205. WOT Natuur & Milieu, Wageningen UR, Wageningen.

