

Op zoek naar ruimte voor landbouw en natuur

Community of Practice als hulpmiddel



WAGENINGEN **UR**

For quality of life

Op zoek naar ruimte voor landbouw en natuur

Community of Practice als hulpmiddel

W.H.M. Baltussen







G.F.V. van der Peet (ASG)

D. Brunt (WING process consultancy)



Juni 2007
Rapport 4.07.03
LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein dat in diverse werkvelden kan worden opgedeeld:

-  Internationaal beleid
-  Ontwikkelingsvraagstukken
-  Consumenten en ketens
-  Sectoren en bedrijven
-  Milieu, natuur en landschap
-  Rurale economie en ruimtegebruik

Dit rapport valt binnen het werkveld rurale economie en ruimtegebruik.

WING *Process Consultancy* 

Deze publicatie is tot stand gekomen in samenwerking met WING process consultancy.

Op zoek naar ruimte voor landbouw en natuur; Community of Practice als hulpmiddel

Baltussen, W.H.M., G.F.V. van der Peet, D. Brunt

Den Haag, LEI, 2007

Rapport 4.07.03; ISBN/EAN: 978-90-8615-160-8; Prijs €16,50 (inclusief 6% btw)
26 p., tab.

In dit rapport is de methodiek van de Community of Practice (CoP) beschreven. Dit is geïllustreerd aan de hand van een praktijkvoorbeeld in het reconstructiegebied Beerze Reusel. Een CoP is onder andere geschikt om complexe problemen aan te pakken waar meerdere partijen bij betrokken zijn en waarbij niemand tot een geschikte oplossing kan komen. Daarnaast zijn praktische handvatten vermeld voor organisaties die in de toekomst met een CoP aan de slag willen.

In this report the method Community of Practice (CoP) is described. The different steps of the method are illustrated by a practical example in the region Beerze Reusel in the Netherlands. A CoP is suitable for a complex problem where many organisations are involved and none of them can find a suitable solution. Practical do's and don'ts are presented for the different steps to help organisations which want to use the CoP method in the future.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

© LEI, 2007

Vermenigvuldiging of overname van gegevens is toegestaan mits met duidelijke bronvermelding.



Het LEI is ISO 9001 gecertificeerd.

Inhoud

	Woord vooraf	5
	Ten geleide	6
1.	Inleiding en probleembeschrijving	5
2.	De methode Community of Practice	10
	2.1 Een CoP in een notendop	10
	2.2 Filosofie van een CoP	12
	2.3 Reconstructie en CoP	13
3.	Vorbereidende fase	14
	3.1 Theorie	14
	3.2 Case Beerze Reusel	15
	3.3 Handvatten	16
4.	Startbijeenkomst (het vormen van de gemeenschap)	17
	4.1 Theorie	17
	4.2 Case Beerze Reusel	17
	4.3 Handvatten.	19
5.	Aan de slag	20
	5.1 Theorie	20
	5.2 Case Beerze Reusel	22
	5.3 Handvatten	23
6.	Afronding CoP	24
	6.1 Theorie	24
	6.2 Case Beerze Reusel	24
	6.3 Handvatten	25
	Literatuur	26

Woord vooraf

Ontwikkelingen in de landbouw en natuur verlopen meestal minder snel dan partijen wensen. De methodiek van een Community of Practice is gebruikt in het gebied Beerze Reusel om gemeenschappelijk een gebiedsplan op te zetten. Doel was om tot een gebiedsconvenant te komen tussen Provincie, Gemeenten, agrariërs en terreinbeheerders. Dit is uiteindelijk niet gelukt doordat de bestuurlijke afspraken Ammoniak en Natura 2000 voor de korte termijn voldoende ruimte biedt voor de agrarische sector. De opgedane ervaringen zijn in een tweetal publicaties beschreven.

In een brochure is nader ingegaan op de mogelijke inhoud van een afsprakenkader op gebiedsniveau. In dit rapport is de methodiek van de CoP toegelicht.

LNV heeft dit project gefinancierd terwijl de Provincie Noord-Brabant de inhoudelijke opdrachtgever is geweest. Het project is tot stand gekomen en uitgevoerd door een grote groep mensen van verschillende organisaties zoals Provincie Noord-Brabant, diverse gemeenten in het reconstructiegebied Beerze Reusel, SRE, ZLTO, OBIV, IAR, BMF, Natuurmonumenten, Brabants Landschap, agrarische ondernemers, Grondmij, LNV en VROM. Hierbij willen we hen allen danken voor de inzet.

De projectuitvoering lag in handen van Willy Baltussen en Geert van der Peet respectievelijk van het LEI en ASG. Henk Smit en Dorien Brunt van WING process consultancy hebben de CoP procesmatig in goede banen geleid.



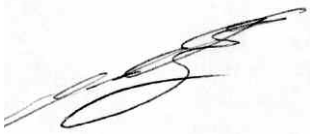
Dr. J.C. Blom
Algemeen Directeur LEI

Ten geleide

In januari 2005 is door overheid en bedrijfsleven tijdens een conferentie in Baarn de toekomst van de intensieve veehouderij besproken. Een van de expliciet genoemde knelpunten is de knellende regelgeving die de ruimte voor ondernemen en bedrijfsontwikkeling beperkt. Paul Rüpp heeft zich, namens alle reconstructieprovincies, als trekker opgeworpen voor deze problematiek getiteld 'Ruimte, Regels en de praktijk' (slotverklaring Baarn 2005). Een van de initiatieven die ontplooid zijn betreft het onderzoek naar de mogelijkheden van ondernemers binnen de zogenaamde landbouwontwikkelingsgebieden. Uitvoerende vertegenwoordigers van de diverse Reconstructiegebieden willen van elkaar leren in de totstandkoming van vestiging van bedrijven in LOG's. Welke kennisontwikkeling is gewenst en vindt plaats om snelheid in het proces te creëren?

Parallel aan dit proces vond binnen de overheden een verschuiving plaats van verantwoordelijkheden van landelijke overheid naar provincie en gemeenten. Hierdoor kan meer rekening gehouden worden met de lokale situatie. Echter, deze verandering brengt ook de nodige onzekerheid met zich mee bij de verschillende overheden. De rol van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) is in deze periode verschoven van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. In dit kader heeft LNV de projectuitvoering financieel mogelijk gemaakt en heeft kennis via Wageningen UR in het proces beschikbaar gesteld. De trekkende rol is in aansluiting op de conferentie in Baarn bij Paul Rüpp gelegd. In deze context is in maart 2006 door Paul Rüpp in overleg met LNV besloten om voor de landbouwontwikkelingsgebieden in het reconstructiegebied Beerze-Reusel een Community of Practice (CoP) te starten onder de naam 'Ruimte voor regels en praktijk'.

In deze publicatie is een beeld geschetst wat een CoP is. Dit is ingevuld door de basistheorie achter een CoP inzichtelijk te maken met voorbeelden uit de praktijk in Beerze Reusel. Daarnaast zijn praktische handvatten vermeld voor organisaties die een complex probleem te lijf willen gaan met de oprichting van een CoP. De publicatie is bedoeld voor alle personen die te maken hebben met een complex en conflictueus probleem waar meerdere personen en organisaties bij betrokken zijn. In dergelijke gevallen kan de oprichting van een CoP tot de gewenste doorbraken leiden.



Mr. A.L. de Kok
LNV-DRZ (opdrachtgever)

Inleiding en probleembeschrijving

1

De intensieve veehouderij heeft aan het einde van de 20e eeuw een zeer moeilijke periode doorgemaakt. Door vooral de vele uitbraken van besmettelijke dierziekten en het negatieve maatschappelijke beeld zat de sector zwaar in de verdrukking en lag bedrijfsontwikkeling begin 21e eeuw volledig stil.

Het nationaal slotdebat over de toekomst van de intensieve veehouderij in Beesd (november 2003) heeft helder gemaakt dat alle betrokkenen van mening zijn dat er perspectief is voor de intensieve veehouderij in Nederland. In het vervolgdebat over de toekomst van de intensieve veehouderij (Baarn, januari 2005) hebben diverse partijen een thema voor hun rekening genomen om deze toekomst te kunnen verwezenlijken. Eén van de thema's betreft de vermeende knellende regelgeving voor bedrijfsontwikkeling in de intensieve veehouderij. De provincie Noord-Brabant neemt het initiatief voor het uitwisselen van regionale informatie en ervaring binnen en tussen reconstructiegebieden.

In de reconstructieprovincies zijn reconstructiecommissies aan het werk geweest om plannen op te stellen voor de ontwikkelingsmogelijkheden voor natuur en intensieve veehouderij. Dit heeft geresulteerd in een indeling van drie soorten gebieden: extensiveringsgebieden (ruimte voor natuur), verwevingsgebieden (ruimte voor natuur en intensieve veehouderij) en landbouwontwikkelingsgebieden (ruimte voor intensieve veehouderij). Deze plannen zijn goedgekeurd door het ministerie van LNV. Voor diverse landbouwontwikkelingsgebieden worden door gemeenten zogenaamde ontwikkelingsplannen opgesteld om tot uitvoering van de reconstructieplannen te komen. Bij de opzet van de ontwikkelingsplannen bleek dat het begin 2006 onmogelijk was om enige zekerheid te kunnen geven over de haalbaarheid van de ontwikkelingsplannen en van vergunningaanvragen van individuele intensieve veehouders. Deze onzekerheid dreigde als een donkere wolk boven de uitvoering van de reconstructieplannen te blijven hangen. Het gevolg is dat de voortgang stopt en initiatiefnemers dreigen te capituleren. In onderstaand schema zijn beelden van diverse betrokkenen vermeld, die leefden voordat het experiment om beweging te creëren via een Community of Practice (CoP) van start ging. De vergelijking met donkere wolken is eerder een understatement in deze context.

Tabel 1	
Beelden (in trefwoorden) van diverse betrokkenen over de uitvoering van de reconstructieplannen in het gebied Beerze Reusel	
Betrokkene	Beeld
Reconstructie commissie	Hoge bestuurlijke druk om tot resultaat te komen. Maak de beloftes waar. Zorgen over gebrek aan beweging.
Provincie	Op zoek naar nieuwe eigen rol. Er is onduidelijkheid over geldigheid en toetsing van richtlijnen. Handreiking voor vergunningverlening, afstemming met Rijksoverheid en afstemming met gemeenten ontbreekt.
Gemeenten	Angst voor bezwaarprocedures tegen verleende vergunningen. 'Het probleem is op het bordje van de gemeente gekomen.'
Intensieve veehouders	Sector zit op slot, alle vergunningaanvragen gaan via de Raad van State. 'Wat is het perspectief over 30 jaar?'
LNV	Knellende regelgeving tussen ruimtelijke plannen en Natuurbescherming (NB-)wetgeving
Terreinbeheerders	Reconstructie belooft meer en betere natuur maar we zien alleen maar een teruggang. 'Steeds meer staarten en wij hebben nog maar zo weinig waardevolle natuur.'

De problematiek rondom de implementatie van de reconstructieplannen heeft enkele belangrijke karakteristieken namelijk dat het inhoudelijk complex is met vele direct of indirect betrokkenen en waarschijnlijk met meerdere oplossingsmogelijkheden om tot het gewenste eindresultaat te komen. Kortom, het heeft alle kenmerken van een transitie (De Grip et al., 2005; p 17-19).

Concreet speelt dat de vele partijen die betrokken zijn om tot een oplossing te komen een beeld hebben hoe anderen over het probleem denken. Dit zijn vaak beelden die niet geheel overeenkomen met de werkelijkheid. Voorts spelen door verschuiving van de verantwoordelijkheden tussen overheden angst voor het onbekende die een vernieuwing belemmeren. Een Community of Practice is een instrument om een dergelijk probleem op te pakken.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zal nader ingegaan worden op de algemene methodiek van de Community of Practice. Simpel gezegd is dit een methodiek om communicatie op gang te brengen en energie zodanig te richten dat innovatieve oplossingen gecreëerd kunnen worden. In volgende hoofdstukken komen achtereenvolgens de voorbereidende fase, de startbijeenkomst, de CoP in bedrijf en de afronding

van de CoP aan de orde. Per hoofdstuk wordt de theoretische opzet van het CoP-onderdeel besproken, de case Beerze Reusel en handvatten voor toekomstige gebruikers.

De methode Community of Practice

2

2.1 EEN COP IN EEN NOTENDOP

Een CoP is een groep mensen die een gemeenschappelijk belang of passie deelt en door het vrijelijk uitwisselen van hun kennis en ervaringen samen leert en al doende nieuwe manieren ontwikkelt om met de problemen en uitdagingen die ze tegenkomt om te gaan (Habiforum, 2001). Een CoP heeft geen vast doel: afhankelijk van de ervaringen die in een CoP worden opgedaan veranderen doelen, richtingen en onderzoeksvragen (zie kader 1).

Kader 1

De CoP Beerze Reusel startte vanuit het gedeelde gevoel dat de partijen elkaar in de klem hadden en er in de bestaande situatie door niemand winst te behalen viel. Het beginpunt was het zoeken naar ruimte voor bedrijfsontwikkeling in de landbouwontwikkelingsgebieden. In de loop van de CoP groeide het inzicht dat in de argumentatie en de ontwikkelingsplannen juist de natuur centraal moest staan. Dit heeft nieuwe onderzoeksvragen en nieuwe inzichten opgeleverd.

Binnen een CoP wordt zowel wetenschappelijke kennis als ervaringskennis uitgewisseld. Emoties, ideeën en beelden krijgen een plaats en alle deelnemers worden uitgenodigd om hun impliciet, persoonsgebonden kennis expliciet te maken en te delen met de anderen. Er vindt een afwisseling plaats van een naar binnen gericht, afgeschermd proces van in alle veiligheid zoeken en ontwikkelen van ideeën en een proces naar buiten toe, waar de ontwikkelde ideeën en inzichten worden getoetst aan de buitenwereld. Een CoP is bijzonder geschikt voor het stimuleren van gewenste ontwikkelingen en wegnemen van belemmeringen bij individuen. Door het uitwisselen van ervaringen en kennis vanuit verschillende achtergronden en verschillende schaalniveaus, ontstaan nieuwe gemeenschappelijke betekenissen, waaraan de deelnemers hun eigen beelden aanpassen (zie kader 2).

Kader 2

In de eerste bijeenkomst van de CoP werd het begrip 'Witte Duinen' geïntroduceerd. Dit begrip stond voor het idee dat er ook in de natuur zelf maatregelen genomen kunnen worden om de natuur robuuster te maken voor de invloed van ammoniak. Dit was in deze groep een verassend nieuw idee. Er werd immers altijd alleen naar de intensieve veehouderij gewezen als het gaat om ammoniak. Dit bracht de mogelijkheid in zicht dat er met behulp van effectgerichte maatregelen in de natuur ook een bijdrage geleverd kon worden om het gat tussen de werkelijke en de gewenste situatie te dichten.

Een CoP is een werkwijze die gehanteerd kan worden bij het zoeken naar het oplossen van complexe problemen (zie kader 3). Complexiteit heeft verschillende dimensies (Kahane, 2004):

1. De relatie tussen oorzaak en gevolg liggen ver uit elkaar in tijd en plaats.
 2. De ontwikkelingen in de toekomst zijn onvoorspelbaar en grillig en zijn geen vanzelfsprekende voortzetting van het verleden.
 3. De betrokkenen hebben geen gedeelde aannames, waarden en/of doelen.
- Karakteristiek voor complexe problemen is dat niemand er individueel een oplossing voor heeft: je hebt elkaars inzichten en ervaringen nodig. Dit wordt in een CoP bij elkaar gebracht.

Een CoP is een tijdelijke organisatievorm die dwars door organisaties en bestaande structuren leven ingeblazen wordt. Het is een ruimte om te verkennen en te onderzoeken. Het is vaak geen ruimte om beslissingen te nemen: deze worden genomen binnen de bestaande structuren. Wel zullen de inzichten die opgedaan worden in een CoP de besluitvorming elders beïnvloeden

Kader 3

Beerze Reusel kenmerkte zich door de complexiteit van het probleem: er bestaat geen ruimte voor zowel de tegemoetkoming van wensen van landbouw als natuur. Bovendien bestonden bij de verschillende partijen foutieve beelden over elkaar waardoor zoeken naar oplossingen vrijwel onmogelijk was en een COP ook niet vanzelf kon ontstaan.

Wanneer zet je de methode van een CoP in?

Een COP leent zich voor situaties waarbij de complexiteit van het vraagstuk groot is en/of er kiemen aanwezig zijn voor conflicten tussen partijen (geen oplossing vanuit een discipline mogelijk, bestaande grenzen moeten doorbroken worden, hogere doelen moeten aangepakt worden). Het leent zich voor situaties waar er nieuwe ideeën, inzichten en kennis moeten worden ontwikkeld. Het is een dure methode: het vraagt veel inzet van veel mensen en van tevoren is moeilijk te zeggen wanneer het CoP 'klaar is'.

Bij 'problemen' die minder complex zijn of waar minder partijen bij betrokken zijn kunnen eenvoudigere en goedkopere technieken zoals bemiddeling, ook wel mediation genoemd, ingezet worden. Een mediator zal het praten en het luisteren van de betrokken partijen stimuleren evenals het uitwisselen van elkaars beelden. Dit met als doel dat door communicatie beelden bijgesteld worden, waarna aan een gezamenlijke oplossing gewerkt kan worden.

Bij complexere 'problemen' met meerdere betrokkenen maar vaak met een heldere probleemomschrijving en doel kan een multi stakeholder analyse perspectiefvol zijn om tot gezamenlijk leren te komen (zie Woodhill, 2004).

2.2 FILOSOFIE VAN EEN COP

Binnen een CoP staat gezamenlijk leren centraal. Het is een middel waarmee deelprocessen hun vorm krijgen. Daarmee komen veranderingen en vernieuwingen in de verschillende deelstructuren tot stand. Een CoP is constant in beweging. Er spelen zich iteratieve processen af, gericht op betekenisverlening (wie wil waarom wat), identiteitsvorming (wat is specifiek van toepassing op jou als betrokkene) en gemeenschapsvorming (waar liggen overlappen in belangen). Deze processen ontstaan door het verrichten van verschillende activiteiten van denken en doen (zie kader 4).

Kader 4

Binnen de COP zijn de diverse doe en denk activiteiten uitgevoerd. Voorbeelden hiervan zijn het vertellen van je eigen verhaal, luisteren naar de verhalen van anderen, inspirerende sprekers en het bezoeken van het gebied waarbij gesprekken worden gevoerd met boeren en natuurdeskundigen. Voorts het ontwerpen van vanuit natuur met perspectief voor landbouw en vanuit landbouw met perspectief voor natuur.

Er zijn vier vormen van leren (zie Kersten en Kranendonk, 2002):

1. Learning as doing: door het verrichten van activiteiten ontstaat al doende leren.
2. Learning by experience: Door specifieke ervaringen en door het uitwisselen en vormen van betekenissen vindt betekenisvorming plaats.
3. Learning as belonging: leren door deel uit te maken van een groep.
4. learning as becoming: De eigen identiteit gaat deel uitmaken van de gemeenschappelijke identiteit. Leren door verbondenheid met een gezamenlijk toekomstperspectief.

Belangrijke elementen bij een CoP zijn:

- het functioneren van de CoP ten opzichte van de buitenwereld, dat wil zeggen binnen de veilige omgeving van de COP kunnen deelnemers ideeën en ervaringen uit hun eigen omgeving (buitenwereld) uitwisselen en toetsen. Buiten de COP zijn de ideeën en ervaringen van de hele groep in ieders eigen omgeving verder te gebruiken;
- vorming van groepsidentiteit; participatie van deelnemers en de kenmerken van individuele identiteiten. Dat wil zeggen de deelnemers hebben ieder hun eigen specifieke problemen en oplossingen, staan open voor de problemen en oplossingen van anderen waardoor er een hechte groep gevormd kan worden.

2.3 RECONSTRUCTIE EN COP

Zoals in het vorige hoofdstuk vermeld heeft het creëren van ontwikkelingsmogelijkheden voor natuur en intensieve veehouderij in het gebied Beerze Reusel alle elementen in zich om een CoP te starten. Afhankelijk van de groep en na afloop van de startbijeenkomst wordt duidelijk of er uiteindelijk een CoP ontstaat. Een CoP kan namelijk niet zomaar opgericht worden, maar ontstaat op basis van de interactie in de groep.

Vorbereidende fase

3

3.1 THEORIE

Aan een CoP gaat een voorbereidende fase vooraf zodat het juiste zaaibed gecreëerd wordt waarop een CoP kan groeien. Dit is eigenlijk paradoxaal omdat idealiter bij complexe vraagstukken een CoP vanzelf door interactie tussen personen ontstaat (het 'klikt'). Toch zitten er aan de start van de CoP enkele voorwaarden en kan een vooraf georganiseerde infrastructuur de opstart ondersteunen. Wenger et al. (2002) noemt hiervoor de volgende voorwaarden:

- deelnemers hebben een plaats nodig om elkaar te ontmoeten;
- deelnemers moeten tijd (prioriteit) willen steken in de ontwikkeling van de CoP;
- deelnemers moeten geen belangenbehartigers zijn maar een open houding kunnen aannemen binnen de processen;
- CoP moet niet te klein zijn (er ontstaan dan geen innovatieve ideeën) en niet te groot zijn (er ontstaat geen gemeenschappelijkheid).

Qua infrastructuur kan de CoP ondersteund worden door een gezamenlijk domein vooraf af te bakenen. Het succes van de CoP kan vergroot worden door te streven naar taalinnovaties of door visualisaties (zie kader 2). Om de procesgang erin te houden kan enige planning van gebeurtenissen (data) nuttig zijn. Een CoP plannen op een spreadsheet is *niet* mogelijk.

Vijf zaken zijn in de voorbereidende fase van groot belang:

1. uitvoeren van een stakeholderanalyse;
2. de juiste mensen uitnodigen: inspirerend, een drive om problemen tot een goed einde te brengen, open mind;
3. benoemen van de trekkers die zaken kunnen inspireren en beweging op gang brengen;
4. zorgdragen voor een veilige omgeving;
5. zorgdragen voor procesbegeleiding (met kennis van/ervaring in een COP).

Door een stakeholderanalyse uit te voeren wordt inzichtelijk welke partijen betrokken zijn, welke posities partijen innemen en welke ambities nagestreefd

worden. Alle stakeholders dienen tijdig geïnformeerd te worden, anders loop je het risico dat partijen het gevoel krijgen dat ze niet serieus worden genomen of dat ze niet gerespecteerd worden. Het proces en de inhoud van de CoP wordt sterk beïnvloed als blijkt dat niet genodigde stakeholders wel nodig zijn. Naast selectie van partijen is ook belangrijk om mensen te selecteren die open staan voor meningen en ideeën van anderen en los kunnen komen van de gebaande paden.

Trekkers met inspiratie, energie en kracht zijn nodig om bij andere deelnemers energie los te maken zodat een CoP ontstaat en inhoud krijgt.

Een veilige omgeving dient gecreëerd te worden zodat deelnemers aan de CoP op persoonlijke titel vrij kunnen denken en zonder taboes kunnen discussiëren. Procesbegeleiders bewegen zich aan de rand van de CoP. Ze observeren de processen en bevorderen deze door de inzet van diverse creatieve technieken (zie kader 4).

Het doel van de procesbegeleiding is het versterken van de betrokkenheid van deelnemers, het versterken en prikkelen van de verbeeldingskracht en het tijdig inhoud geven aan de CoP.

3.2 CASE BEERZE REUSEL

Het ontstaan van de CoP 'Ruimte, regels en praktijk' berust op een toevallige ontmoeting van een projectleider van Wageningen UR, die zocht naar cases in verband met knelpunten in wet- en regelgeving in verband met reconstructie en de projectleider van OBIV die voor verschillende gemeenten in Zuidoost-Brabant ontwikkelingsplannen opstelde. Voor de verdere ontwikkeling van de ontwikkelingsplannen voor de landbouwontwikkelingsgebieden (LOG's) is het essentieel duidelijkheid te krijgen of er daadwerkelijk ontwikkelruimte is voor de intensieve veehouderij. Vooral de NB-wet lijkt de ontwikkeling van intensieve veehouderijbedrijven in de LOG's sterk te belemmeren of onmogelijk te maken. In overleg met LNV en Provincie Noord-Brabant is besloten een startbijeenkomst te organiseren voor een CoP.

Uit de stakeholderanalyse bleken de volgende organisaties van belang: agrarische ondernemers, ZLTO als belangenorganisatie, Natuurmonumenten en Brabants Landschap als terreinbeheerders, BMF als natuurbeschermingsorganisatie, Gemeenten en Provincie Noord-Brabant als vergunningverleners en LNV en VROM als wetgevers. Daarnaast zijn dienstverlenende instanties zoals SRE, OBIV en Wageningen UR voor de nodige algemene en gebiedskennis uitgenodigd. WING consultancy heeft de opzet en organisatie voor haar rekening genomen en treden op als procesbegeleiders.

Uit de eerste inventarisatie blijkt dat er bij vrijwel alle partijen veel energie zit om dit thema op te pakken en ermee aan de slag te gaan. Binnen de groep deelnemers waren een aantal mensen aanwezig die capaciteiten hadden om de groep te inspireren en om energie los te maken bij andere deelnemers. Als veilige omgeving is een horeca gelegenheid in het gebied uitgezocht. Dit biedt mogelijkheden om naast het papier ook de werkelijkheid te aanschouwen (dit is een van de manieren om de gemeenschapsband te versterken).

Door de voorbereidingsgroep zijn per organisatie zorgvuldig mensen geselecteerd waarvan bekend was dat ze open staan voor ideeën van anderen en bereid zijn om kennis en ervaring te willen delen met anderen.

HANDVATTEN

Do's

- Om de kans van slagen van een CoP te vergroten is een gedegen voorbereiding noodzakelijk. Een goed begin is het halve werk.
- Voer een stakeholderanalyse uit om de juiste partijen 'rond de tafel te krijgen'.
- Selecteer mensen uit deze organisaties die willen leren en respect hebben voor anderen.
- Zorg voor mensen die kunnen inspireren en die energie bij anderen losweken.
- Creëer een veilige omgeving om gezamenlijk te kunnen leren.
- Benoem een domein waar de CoP over zal gaan.

Don'ts

- Voorkom een te projectmatige aanpak waardoor te snel naar een doel toegewerkt wordt en de gewenste creativiteit wordt doodgeslagen.
- Sluit geen betrokkene uit van deelname omdat het risico groot is dat ze zich later niet gerespecteerd voelen en of niet serieus genomen voelen.
- Voorkom een zodanige inperking van het domein dat er te weinig ruimte is voor individuele ideeën.

Startbijeenkomst: de vorming van de CoP-gemeenschap

4.1 THEORIE

De startbijeenkomst heeft als doel om tot de vorming van de CoP-gemeenschap te komen. De basisprincipes van mediation kunnen daarbij gevolgd worden:

- uitwisselen van verhalen en beelden;
- vaststellen wat voor mij belangrijk is;
- elkaar samenvatten;
- vaststellen wat wij voor elkaar kunnen betekenen;
- vaststellen hoe de toekomst eruit zou kunnen zien.

Om tot de gewenste communicatie te komen tijdens de startbijeenkomst zijn spelregels nodig. Een voorbeeld van te hanteren spelregels:

- intentie om een stap verder te komen;
- vrij denken en zonder taboes discussiëren;
- vooruitkijken en niet terugkijken;
- bereidheid om ruimte te zoeken;
- deelname op persoonlijke titel;
- in gezamenlijke afstemming en overleg de resultaten van de bijeenkomst naar buiten brengen.

Door verschillende werkvormen af te wisselen wordt het domein vanuit diverse gezichtshoeken bekeken. Indien de kennisuitwisseling op een bepaald punt dreigt te stikken is het zaak om 'de problematiek' van een andere kant te benaderen (inzet van creatieve technieken). Op deze manier kan opnieuw energie opgebouwd worden bij de deelnemers aan de CoP.

4.2 CASE BEERZE REUSEL

De beoogde deelnemers zijn persoonlijk telefonisch benaderd en via een uitgebreide uitnodiging op de hoogte gebracht van de opzet. De startbijeenkomst was gepland in Oirschot, midden in het betreffende

reconstructiegebied. De eerste bijeenkomst duurde 24 uur verspreid over twee dagen (dus inclusief overnachting). Deze setting bood de mogelijkheid op verschillende manieren kennis te maken met het domein (verhalen deelnemers, excursie naar bedrijven in het gebied en excursie naar natuurgebied, kaarten van het gebied) en de deelnemers (verschillende werkvormen in groepen, gezamenlijk eten, excursie op de fiets).

De bijeenkomst is gestart met de verhalen van de deelnemers (enkele hartenkreten zijn vermeld in tabel 1 in hoofdstuk 1). Dit gecombineerd met de discussie leidde tot een gemeenschappelijke probleemverkenning en opdoen van eerste inspiratie. Het tweede deel van de bijeenkomst bestond uit verhalen van experts over:

- ruimte creëren door technische aanpassingen in de intensieve veehouderij;
- ruimte creëren door maatregelen in de natuur;
- ruimte creëren door slim om te gaan met huidige regelgeving.

Een derde inspiratiebron vormde het bezoek aan het gebied en twee veehouders. Vervolgens is in drie werkgroepen gebrainstormd over de manier waarop vanuit de natuur, de intensieve veehouderij en de uitvoering van de regelgeving ruimte gecreëerd kan worden om de ontwikkelingen in het gebied en specifiek het LOG weer vlot te trekken zijn.

Dit leverde aan het begin van de tweede dag een groslijst aan ideeën op die als input diende voor ontwerpopgaven. Er waren vier ontwerpopgaven gedefinieerd die in werkgroepverband uitgewerkt werden.

De ontwerpopgaven luiden:

- ontwerp een LOG en haar omgeving waar emissiereductie bovenaan staat;
- ontwerp een LOG en haar omgeving vanuit een gebiedsgerichte aanpak (meerdere bedrijven en natuur overziend);
- ontwerp een LOG en haar omgeving waarin een impuls voor intensieve veehouderij gegeven wordt vanuit kwaliteitsverbetering van de natuur;
- ontwerp een LOG en haar omgeving waar taakvolwassenheid van de verschillende betrokken partijen gerealiseerd is (ondernemers, natuur en overheid).

De resultaten werden gepresenteerd in een vorm alsof het inmiddels realiteit was geworden. Deze vier toekomst verhalen leidden tot een rijkdom aan elkaar aanvullende en uitvoerbare ideeën voor een nabije toekomst waar plaats is voor zowel natuurontwikkeling als ondernemerschap. Deze ruimte hangt sterk af van de eigenheid van het gebied. Ook is duidelijk dat het probleem complex is en dat simpele oplossingen niet voorhanden zijn.

Als afsluiting werden de volgende afspraken gemaakt:

- het starten van een voorloperinitiatief waarin een gebiedsgerichte (in plaats van een individuele) aanpak centraal staat;
- het uitnodigen van beheerders van natuurterreinen en een jurist voor de volgende bijeenkomst;
- het samenstellen van een kerngroep om het gebiedsgerichte initiatief vorm te geven;
- het afspreken van data voor volgende bijeenkomsten.

De deelnemers gingen vervolgens terug naar hun achterban om hun 'ontdekking' te delen met het 'thuisfront'. Een heuse Community of Practice was geboren. Om de vorderingen te verankeren is in de vorm van een publicatie verslag gemaakt van de startbijeenkomst. In combinatie met de foto's in het verslag kan het bereikte resultaat vastgehouden worden.

4.3 HANDVATTEN

Do's

- Creëer tijd en ruimte om tot een gezamenlijk verhaal te komen;
- Zorg voor een informele omgeving;
- Wissel werkvormen af zodat het energieniveau steeds verder toeneemt;
- Stel globaal een agenda op maar wees flexibel met de invulling. Let op het energieniveau in de groep;
- Check of de gewenste expertise in de groep aanwezig is.

Don'ts

- Zoek een locatie bij één van de stakeholders;
- Houd vast aan een vooraf opgesteld strak schema;
- Negeer non-verbale signalen (energie vasthouden);
- Vertel als procesbegeleider of opdrachtgever wat de oplossing is.

5.1 THEORIE

Als een CoP ontstaan is, spelen een aantal zaken continu een rol:

- tempo van ontwikkelingen;
- introductie van nieuwe deelnemers;
- de wereld binnen en buiten de CoP;
- CoP is ideevormend en niet besluitvormend;
- de omgeving beïnvloedt CoP.

Tempo van ontwikkelingen

Als een CoP ontstaan is dient een voldoende hoog tempo gerealiseerd te worden om het energieniveau bij individuele deelnemers op peil te houden. Een te hoog tempo heeft als risico dat afgesproken acties bij de vervolgbijeenkomst niet uitgevoerd zijn (zie ook binnen en buiten de CoP). Omdat het vervolg van een CoP moeilijk te voorspellen is (je weet niet waar je over drie maanden staat) en de groep een redelijk omvang heeft blijft het een voortdurende dilemma om inhoud en bijeenkomsten goed op elkaar af te stemmen.

Nieuwe deelnemers

Deelnemers aan een CoP verschillen qua intensiteit van deelname. Dit heeft te maken met de reden om deel te nemen en de toegevoegde waarde die men van een CoP denkt te krijgen. Wenger et al. (2002) onderscheidt drie niveaus van participatie:

- kerngroep, actieve deelname in CoP, zorgt voor beweging. Ongeveer 10-15% van de deelnemers vormt doorgaans deze groep;
- reguliere deelnemers. Actieve deelname aan diverse activiteiten maar lager dan de kerngroep. Doorgaans maakt deze groep 70% van de CoP uit;
- periferie. Dit zijn deelnemers die nauwelijks actief deelnemen, omdat ze niet voldoende tijd hebben, omdat ze niet over voldoende kennis beschikken of omdat ze er alleen bij zitten om te kijken of er iets te halen valt.

In de laatste groep bevinden zich deelnemers die uiteindelijk, al dan niet vrijwillig, uit de community stappen. Aan de andere kant zullen er nieuwe deelnemers toetreden tot de CoP. Deze nieuwe deelnemers kennen niet de historie van de CoP en brengen hun eigen toegevoegde waarde in. Het is zaak om nieuwe deelnemers snel op te nemen in de groep voor het behoud van de voortgang van het inhoudelijke proces.

Binnen en buiten de CoP

De CoP is een veilige omgeving voor ideevorming en leren voor de deelnemers. Na afloop van de bijeenkomst worden de ervaringen gedeeld met het thuisfront ofwel de buitenwereld van de CoP. Iedere deelnemer zal door de ervaringen buiten de CoP weer opnieuw van gedachten en gedrag veranderen. Dit betekent niet dat het de CoP-gedachte verdwijnt. Wel is sprake van ontwikkelen van eigen interpretaties. Ook kan blijken dat ideeën van de CoP vanwege financiële, organisatorische, bestuurlijke, persoonlijke of ruimtelijke redenen niet haalbaar zijn.

In de CoP nemen deelnemers min of meer dezelfde kleur aan als de onderlinge verbinding gelegd is. Buiten de CoP zal deze kleur weer iets vervagen om binnen de CoP weer naar een eenheid te groeien. Als de verbanden te los zijn kan de kleurverandering zodanig zijn dat de CoP zijn bestaanrecht verliest. Zijn de verbanden sterker dan kan in een volgende bijeenkomst weer snel de gemeenschappelijkheid gevonden worden en kan de ideevorming en het leren een vervolg krijgen. Er ontstaat op deze wijze een continu ritme van naar binnen en naar buiten keren plaats.

CoP is ideevormend en niet besluitvormend

Binnen de CoP worden nieuwe ideeën, ontwerpen, producten etc. ontwikkeld. In de meeste gevallen zal de besluitvorming over de realisatie hiervan in de 'buitenwereld' plaatsvinden. Dit is een belangrijke reden om veel aandacht te besteden aan de informatie-uitwisseling binnen en buiten de CoP.

Omgeving beïnvloedt CoP

Gebeurtenissen in de omgeving van de CoP kunnen een grote impact hebben op het functioneren van de CoP. In de meest basale vorm kunnen extra werkzaamheden of wijzigende prioriteiten van een of meerdere kerngroepleden er voor zorgen dat het tempo eruit gaat en de ballon langzaam leegloopt. In meer extreme vorm kan de CoP als geheel overbodig worden doordat er een volwaardig alternatief beschikbaar gekomen is.

5.2 CASE BEERZE REUSEL

Een kerngroep van 4 personen heeft na de startbijeenkomst gewerkt aan de opzet van het voorloperinitiatief om tot een gebiedsgerichte aanpak te komen. Dit plan is in uitvoering genomen. Dit gebeurde in een hoog tempo via maandelijks bijeenkomsten. Het beoogde doel was om zeven maanden na aanvang een afsprakenkader op gebiedsniveau gereed te hebben. Tijdens bijeenkomsten werd nagegaan welke informatie en kennis nodig was om tot zo'n afsprakenkader te komen voor het gebied Beerze Reusel.

Vanaf de tweede bijeenkomst is de CoP verrijkt met een juridische expert op het onderhavige domein. Een van de belangrijkste gevolgen was dat het denken een wending van 180° C heeft gekregen. Niet het LOG maar de natuur dient als uitgangspunt gekozen te worden. Dus ook geen ammoniakemissie maar ammoniakdepositie. Hieruit blijkt de impact van één persoon en de onvoorspelbaarheid van de CoP. De communicatie van binnen naar buiten en vice versa verliep soepel. De ontdekte gemeenschappelijkheid werd door alle deelnemers naar zijn of haar achterban gecommuniceerd. Verrassend was dat de kern van ieders verhaal en het bijbehorende enthousiasme vrijwel gelijk was. Tijdens elke bijeenkomst is bij aanvang steeds ruimte gegeven aan de deelnemers om hun ervaringen 'thuis' te delen met de groep. Een van de grote voordelen van een gedragen visie was dat op korte termijn het voorloperinitiatief bestuurlijke goedkeuring kreeg en dus van start kon gaan. Eén kleur in de CoP en naar buiten geeft dus ook politieke ruimte.

Door intensieve samenwerking binnen de CoP kunnen deelnemers snel en veel leren over het onderwerp. De diversiteit in het kennisniveau van de bestuurlijke 'stuurgroep' was groot. Hierdoor was er ook geen sprake van sturen door de stuurgroep als dat überhaupt al mogelijk is bij een CoP. Wel was het van groot belang om de stuurgroep goed te blijven informeren omdat deze bestuurders uiteindelijk het afsprakenkader op gebiedsniveau moesten ondertekenen. Dit informeren/communiceren geschiedde via de directe lijnen met deelnemers van de CoP en door een communicatieplan op te zetten en uit te voeren naar de wethouders van de deelnemende gemeenten (zij hadden de grootste informatieachterstand). Een persoon binnen de CoP is verantwoordelijk gemaakt voor de uitvoering van dit communicatieplan.

Er is uiteindelijk geen afsprakenkader voor het gebied Beerze Reusel gerealiseerd. De bestuurlijke afspraken Ammoniak en Natura 2000 (LNV, 16 november 2006) vormde de belangrijkste reden hiervoor. Door deze bestuurlijke afspraken is de ruimte voor ontwikkeling van de intensieve veehouderij op de

korte termijn sterk vergroot terwijl het individuele vergunningentraject gehandhaafd blijft. De gevolgen voor de CoP was dat veel deelnemers na de zomer van 2006 intensief aan deze bestuurlijke afspraken gewerkt hebben en dus minder tijd beschikbaar hadden voor de CoP. Voor ZLTO betekende dit dat de noodzaak om tot een afsprakenkader op gebiedsniveau te komen verdwenen was (althans voor de korte termijn). De natuurbeschermingsorganisaties hebben de bestuurlijke afspraken niet ondertekend, maar hebben wel tot het eind deel uitgemaakt van de CoP. Voorts zijn de kennis en ervaringen uit de CoP gebruikt voor het afsprakenkader. Het gebied Kempenland West binnen Beerze Reusel was een van de zes gebieden die gebruikt zijn om het toetsingskader binnen de bestuurlijke afspraken in de zogenaamde praktijktoets te testen.

5.3 HANDVATTEN

Do's

- Bewaak het tempo van de CoP zorgvuldig: niet te snel (voldoende tijd voor reflectie en uitwerking) en niet te langzaam (de energie loopt weg).
- Let op de ontwikkelingen in de omgeving en de impact voor de CoP.
- Leg resultaten tussentijds goed vast.
- Stel een communicatieplan op. Dilemma is wel dat halve producten niet communiceren.
- Geef ruimte aan deelnemers om naar hun eigen achterban en netwerk te communiceren over de bevindingen.
- Zorg dat het geluid van de reflectie met de achterban in de CoP wordt gedeeld.
- Ideevorming is geen besluitvorming. Creëer tijdig draagvlak voor eventuele besluitvormingstrajecten.
- Introductie van nieuwe deelnemers kan stimulerend werken voor een CoP.

Don'ts

- Te planmatige aanpak van een CoP. Vaak eist de omgeving dit. Het risico is groot dat de creativiteit verstikt.
- Voorkom regisseren van communicatie naar de achterban van de individuele deelnemer.
- Gebruik vertrouwelijke gegevens binnen de CoP's als referentie voor bestuurlijke belemmeringen buiten de CoP.
- Bij een succesvolle CoP willen mensen toetreden; blij kritisch over eventuele deelname.

6.1 THEORIE

Als de ervaringen en ideeën van een CoP zich ontwikkeld hebben tot een toepasbare en implementeerbare innovatie, komt de CoP tot een afronding. Tijdens de afrondingsfase zal het energieniveau van de deelnemers aan de CoP snel dalen. De deelnemers kunnen zonder CoP verder in hun eigen omgeving. Wel zal vaak een netwerk gehandhaafd blijven. Een netwerk is echter veel vrijblijvender en minder doelgericht dan een CoP.

6.2 CASE BEERZE REUSEL

Zoals in hoofdstuk 5 vermeld vormde de bestuurlijke afspraken Ammoniak en Natura 2000 een belangrijke reden om de afronding van de CoP te starten. Belangrijke resultaten van de CoP zijn geweest:

- duidelijkheid over gemeenschappelijke probleemstelling;
- commitment van de verschillende betrokken partijen (stakeholders);
- inzicht in juridische kansen en bedreigingen van individuele trajecten en gebiedsbenadering;
- bestuurlijk draagvlak voor een gebiedsgerichte aanpak;
- actieve opstelling van gemeenten met betrekking tot de problematiek;
- overeenstemming (geen besluitvorming) over heikele punten zoals een tijdelijke verslechtering van natuur accepteren om de lange termijn doelstelling te kunnen halen;
- rode draad van juridisch betoog geeft richting aan het actieperspectief van gemeenten en provincie (Bruil, 2007);
- impuls voor interne discussie van ZLTO (gaat ZLTO voor individuele ondernemers of voor een meer gebiedsgerichte aanpak voor de lange termijn);
- scherper beeld van de problematiek (zelfs in Noord-Brabant is de bijdrage van de veehouderij in een cirkel van 3 km rondom een natuurgebied beperkt);
- impuls voor het denken bij de provincie Noord-Brabant over de ontwikkeling van beheerplannen voor Natura 2000-gebieden.

6.3 HANDVATTEN

Do's

- Wees helder naar zowel deelnemers als de omgeving dat de CoP wordt afgerond.
- Benoem en deel de behaalde resultaten.
- Vier je successen.
- Communiceer de resultaten naar de doelgroep (de buitenwereld).

Dont's

- Laat de CoP geen stille dood sterven.

Literatuur

Bruil, D.W. en W.H.M. Baltussen, *Aanpak van gebieden: Beerze Reusel toch een praktisch voorbeeld?* Den Haag, LEI, 2007, Rapport 4.07.02

Grip, K de, B van Mierlo, B. Klein Swormink, J. Verstegen en F. Wijnands, *Transit: handreiking voor projectmatige ondersteuning van een transitie naar duurzame landbouw. Theorie en praktijk verbinden, pilot versie.* Wageningen, CIS, LEI en PPO, 2005.

Kahane, *Solving tough problems.* Berrett-Koehler, UK Edition, 2004.

Kersten, P. en R. Kranendonk, *CoP op Alterra; use the world around as a learning resource and be a learning resource for the world.* Rapport 546, Wageningen, Alterra, 2002.

LNV, *Debat Toekomst intensieve Veehouderij.* Den Haag, ministerie van LNV, 2003.

LNV, *Intensieve veehouderij maakt nieuwe afspraken, slotverklaring debat intensieve Veehouderij te Baarn.* persbericht 19 januari 2005, Den Haag, ministerie van LNV, 2005.

Wenger E., *Communities of Practises, learning, meaning and identity.* Cambridge University Press, 1998.

Wenger E., R. Mc Dermott en W.M. Snyder, *Cultivating Communities of Practices; a guide to manage knowledge.* Boston, Harvard Business School Press, 2002.

Woodhill, J., *Facilitating Complex Multi-Stakeholder Processes; a social learning perspective.* Wageningen, working document, 2004.

WEBSITES

<http://www.habiforum.nl/?nID=1767>, geraadpleegd 2 mei 2007

http://www.minlnv.nl/cdlpub/servlet/CDLServlet?p_file_id=16698.

Bestuurlijke afspraken ammoniak en natura 2000, geraadpleegd 2 mei 2007

Het LEI ontwikkelt voor overheden en bedrijfsleven economische kennis op het gebied van voedsel, landbouw en groene ruimte. Met onafhankelijk onderzoek biedt het zijn afnemers houvast voor maatschappelijk en strategisch verantwoorde beleidskeuzes.

Het LEI is een onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen de Social Sciences Group.

Meer informatie: www.lei.wur.nl.

