

Versterken lerend vermogen provincies



In opdracht van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
Januari 2018

VOORWOORD

De huidige praktijk van het natuurbeleid in de provincies is een rijke proeftuin, constateert het Planbureau voor de Leefomgeving in de 'Lerende evaluatie van het natuurbeleid' (jan. 2017). De provincies experimenteren met nieuwe uitvoeringsarrangementen, zoeken naar nieuwe wegen om natuurbeleid en samenleving of natuur en economie meer aan elkaar te verbinden. Zo worden op veel plekken waardevolle ervaringen voor beleidsvernieuwing opgedaan.

Het leren van dit soort ervaringen gaat echter niet vanzelf, niet binnen provincies en niet tussen provincies. Na de decentralisatie van het natuurbeleid staan de provincies voor uitdagende opgaven in het natuurbeleid. Het Planbureau voor de Leefomgeving concludeert dat provincies verder kunnen komen met het realiseren van de natuuropgaven, als zij elkaars ervaringen meer benutten en het lerend vermogen van hun organisaties versterken. De provincies zelf stellen zich volop achter deze conclusie en hebben aangegeven dat zij in onderlinge samenwerking en samen met het ministerie van LNV hierop actie willen ondernemen.

Als we spreken over versterking van het lerend vermogen in het natuurbeleid, doemen direct vele vragen op. Wat kunnen provincies van elkaar leren? En wat van andere partners met wie zij samen het natuurbeleid realiseren? Wat is er voor nodig om een vruchtbare leeromgeving te creëren, op het gebied van organisatie, samenwerking en aansturing, maar ook qua houding van de medewerkers? Om een begin te maken met het vinden van antwoorden op deze vragen heeft de IPO-werkgroep Natuurbeleid in september 2017 besloten dat deze vragen in gesprekken met medewerkers van alle provincies aan de orde zouden worden gesteld.

Het ministerie van LNV ondersteunt de wens van de provincies om in onderlinge samenwerking het lerend vermogen in het natuurbeleid te versterken en wil daaraan concreet bijdragen. Daarbij is LNV overigens net als de afzonderlijke provincies een partner met zijn eigen leerbehoeften en potenties. Een eerste bijdrage van LNV is dat het ministerie middelen van het programma DuurzaamDoor beschikbaar heeft gesteld om dit door de provincies gewenste onderzoek naar de behoefte aan leren en leervragen uit te voeren. Het is nu aan de provincies om volgende stappen te zetten in de richting van een praktijk, waarin provinciale medewerkers, rijksambtenaren en vele betrokken in de samenleving het gewoon en gebruikelijk vinden om ervaringen en kennis in het natuurbeleid met elkaar te delen en zo samen verder te komen in de realisatie van het natuurbeleid.

Het onderzoek is uitgevoerd door Lidwien Reyn, Bureau Mozaiek. Zij heeft in november en december 2017 de gesprekken gevoerd met medewerkers van de provincies, daarvan verslag gedaan en dit rapport opgesteld.

Namens de begeleidingsgroep wil ik alle deelnemers hartelijk danken voor hun deelname aan en inzet in de gesprekken.

Namens de begeleidingsgroep,
Tjebbe de Boer, RVO
Utrecht, januari 2018



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
INHOUDSOPGAVE	3
1. INLEIDING	4
1.1. DOELSTELLING ONDERZOEK.....	4
1.2. AANPAK EN VERANTWOORDING ONDERZOEK.....	4
2. LEER- EN ONTWIKKELVRAGEN	6
2.1. INLEIDING.....	6
2.2. INHOUDELIJKE BOUWSTENEN VOOR EEN LEERFACILITEIT	6
3. ERVARINGEN MET BESTAANDE LEER- EN KENNISAANBOD	8
4. WENSEN VOOR EEN LEERFACILITEIT	11
4.1. INLEIDING.....	11
4.2. RANDVOORWAARDELIJKE BOUWSTENEN VOOR EEN LEERFACILITEIT	11
5. BEHOEFTE AAN LEREN	12
5.1. INLEIDING.....	12
5.2. ONTWIKKELBEHOEFTE IS DIVERS.....	12
6. TENSLOTTE	14
BIJLAGE 1 ONDERZOEKSDEELNEMERS	15

1. INLEIDING

In januari 2017 heeft het PBL samen met WUR de 'Lerende evaluatie van het Natuurpact' uitgebracht. Het PBL schrijft in dit rapport *'Om te kunnen leren van vernieuwingen is het vergroten van het lerend vermogen in zowel de eigen provinciale organisatie als in het netwerk cruciaal. Dit vraagt ten eerste om het vroegtijdig signaleren van nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen en het creëren van ruimte voor experimenten. Ten tweede is een bestuurlijk mandaat en organisatorische inbedding nodig voor (structurele) kennisuitwisseling, monitoring en evaluatie'*¹.

Deze aanbeveling is aanleiding voor de IPO werkgroep Natuurbeleid, de directie Natuur en Biodiversiteit van het Ministerie van LNV en het programma DuurzaamDoor (RVO) om een onderzoek te laten doen naar de behoefte aan leren en leervragen. Bureau Mozaiek is gevraagd dat onderzoek te doen.

1.1. Doelstelling onderzoek

De doelstelling van de opdracht aan Bureau Mozaiek is leerbehoeften en –vragen van de provincies en LNV te identificeren op het gebied van het verbeteren van biodiversiteit, de versterking van de verbinding natuur met economie en het versterken van maatschappelijke betrokkenheid bij natuurbeleid. De focus ligt hierbij op het in kaart brengen van de 'hoe-vragen' die spelen in de uitvoering van natuurbeleid. Dit onderzoek vormt de basis voor de ontwikkeling van een leerfaciliteit.

1.2. Aanpak en verantwoording onderzoek

De uitvoering van dit onderzoek is begeleid door een aantal mensen die grote betrokkenheid hebben bij de uitvoering van natuurbeleid door de provincies en bij deze opdracht in het bijzonder: Marianne van der Veen van de provincie Gelderland, Tjebbe de Boer van RVO, Wieke Tas van het Ministerie van LNV, Tarsy Lössbroek van het programma DuurzaamDoor van RVO en Irini Salverda van WUR. Zij vormden de begeleidingsgroep voor het onderzoek. De begeleidingsgroep dacht mee over de opzet en insteek van de provinciale gesprekken en over de duiding van de uitkomsten.

Uitgangspunt voorafgaande aan de gesprekken was dat aan de deelnemers van de IPO werkgroep Natuurbeleid gevraagd zou worden wie mee zou willen doen aan een gesprek. In de begeleidingsgroep gingen we uit van maximaal 5 provincies. Alle Provincies reageerden echter enthousiast op de oproep en wilden meedoen. De inzet en bereidwilligheid was overigens ook merkbaar in de vaart waarmee het organiseren van de gesprekken ging en de grote hoeveelheid mensen aan tafel per gesprek. Gezien het enthousiasme om deel te nemen in combinatie met de praktische planning van het onderzoek heeft de IPO werkgroep Natuurbeleid voorgesteld dat landsdelige gesprekken georganiseerd zouden worden. Zo is het ook gegaan. De twee Provincies die niet aanwezig konden zijn bij een gesprek hebben toch via mail kans gezien input te leveren.

De leden van de IPO werkgroep Natuurbeleid vonden het verrijkend als er ook een gesprek was met het ministerie van LNV. Op voorstel van de begeleidingsgroep is dit gesprek gevoerd met medewerkers van de teams Natuurlijk Kapitaal, Natuurcombinaties, Soortenbeleid en Natura 2000/PAs van de Directie Natuur en Biodiversiteit. Dat gesprek heeft als laatste in de reeks gesprekken in december 2017 plaatsgevonden. In bijlage I is een overzicht van data, locaties en gesprekspartners opgenomen.

Bij deze onderzoeksopdracht is daarnaast als uitgangspunt genomen om zo mogelijk een lerende aanpak in de praktijk te brengen. Dat betekende in dit geval dat de gesprekken met de leden van de IPO werkgroep Natuur werden uitgebreid met collega's van andere afdelingen en een AACVP-lid. Per gesprek waren tussen vier tot acht deelnemers aanwezig. Tijdens de gesprekken werd met elkaar informatie, kennis, ideeën en standpunten uitgewisseld en elkaar bevroegd. Hoewel ook gesproken is over wat beter kan, lag de nadruk in de gesprekken op wat werkt, wat er goed gaat en waar mensen meer van willen. Zo werden alle gesprekken weer anders en levendig ondanks eenzelfde onderliggende gespreksleidraad.

¹ Uit: Lerende evaluatie van het Natuurpact. PBL/WUR, p 11



Van alle gesprekken is een verslag gemaakt met de voornaamste gesprekspunten dat ter bevestiging is voorgelegd aan in ieder geval de desbetreffende contactpersoon van de IPO werkgroep Natuur. Eventuele wijzigingen en nabranders op de verslagen zijn verwerkt en deze versie van de verslagen zijn als uitgangspunt gebruikt voor deze rapportage.



2. LEER- EN ONTWIKKELVRAGEN

2.1. Inleiding

Eén van de doelen van de gesprekken was om het domein van leren scherper te maken vanuit dagelijkse werkzaamheden. Achterliggende gedachte is dat de aanbeveling om het lerend vermogen van in zowel de eigen provinciale organisatie als in het netwerk te vergroten nu abstract in een onderzoeksrapport is gedefinieerd, terwijl deze aanbeveling concreet basis zal moeten vinden in de dagelijkse praktijk. Een natuur-inclusieve samenleving vraagt nieuwe ideeën en aanpakken die het bestaande gedrag en regels ontregelen in de dagelijkse praktijk. De wens naar nieuwe verbindingen tussen natuur, economie en samenleving impliceert ook een andere manier van werken voor ambtenaren. Een manier van werken waarbij slagvaardig en trefzeker handelen tegelijkertijd samengaat met een voortdurende zoektocht naar wat werkt op weg naar een natuur-inclusieve samenleving. Die zoektocht wordt gefocust door maatschappelijke vraagstukken en de urgentie die politiek en bestuur (ambitie) daaraan geven en persoonlijke leervragen om stappen te kunnen nemen en resultaten te boeken die concreet invulling geven aan de gewenste nieuwe verbindingen met natuur. Een leerfaciliteit moet geen parallelle werkelijkheid worden, maar verweven zijn met deze zoektocht in het dagelijks werk.

Wat zijn de vragen die de Provinciale ambities (gerelateerd aan het Natuurpact) oproepen en welke hobbels zijn er dan te nemen? Deze inventarisatie is een momentopname en ontwikkelvragen zullen in de loop der tijd met ambities, doelstellingen en actualiteit meebewegen. Het geeft echter wel richting en concretisering aan de inhoudelijke bouwstenen voor een leerfaciliteit. Een aantal leer- en ontwikkelvragen over verbeteren biodiversiteit, versterken maatschappelijke betrokkenheid bij natuur en versterken verbinding natuur en economie zijn door meer Provincies naar voren gebracht. Die zijn hieronder als eerste genoemd. Daarna de minder vaak genoemde ontwikkelvragen die ook wat breder kunnen gaan dan de drie ambities uit het Natuurpact.

2.2. Inhoudelijke bouwstenen voor een leerfaciliteit

Verbeteren biodiversiteit

- Terrein Beherende Organisaties hebben natuur in eigendom, maar zijn niet altijd in staat om die terreinen ook in te richten. Hoe houden we deze partijen aan gemaakte afspraken? Hoe zorg je dat maximale natuurwaarde (kwaliteit) wordt gerealiseerd in nieuwe natuurgebieden en dat je niet blijft steken op aantal hectares gerealiseerde natuur (kwantiteit)? Hoe kom je in het goede gesprek met TBO's?
- Hoe kunnen we bijdragen aan de focusverschuiving bij bestuurders van hectares nieuwe natuur naar kwaliteitsdoelen.
- Biodiversiteit staat niet op de agenda van collega's: Hoe sluiten we binnen de provincie aan bij energietransitie en transitie naar circulaire economie, bedrijventerreinen, wegen, landbouw. En hoe breng je bijvoorbeeld Natuurinclusief inkopen in de praktijk? (gemeente Helmond als voorbeeld)
- Ook genoemd:
 - Wat werkt wel en wat niet in het weidevogelverbeterplan?
 - Afname van insectenaantallen: hoe stemmen we onderzoek van LNV af met provincies? (organisatie van kennis en leren)

Versterken maatschappelijke betrokkenheid bij natuur

- Hoe breng je de verantwoordelijkheid voor het beschermen van soorten en het realiseren van hectares natuurgebied en de beleving van mensen van natuur bij elkaar op een structurele manier?
- Hoe spelen we als provincie onze rol bij integrale gebiedsinitiatieven waar water, natuur, voedsel en veiligheid, economische bedrijvigheid en wonen samen komen?
- Ook genoemd:



- Hoe schakelen we naar regionaal eigenaarschap?
- Welke kaders en methoden zijn er voor het versterken van maatschappelijke betrokkenheid bij natuur.

Versterken verbinding natuur en economie

- Een netwerk van bedrijven opbouwen, aansluiting krijgen buiten de bekende brancheorganisaties is moeilijk. Hoe denken ondernemers? Hoe komen we in contact met bedrijven? Wat speelt er bij hen, waarom zouden ze samenwerken met de overheid op gebied van natuur?
- Hoe brengen we boeren en natuurdoelen bijeen? Hoe ontwikkelen provincies beleid voor natuurinclusieve landbouw en agrarisch natuurbeheer?
- Welke studies zijn er naar verzilveren van natuurlijk kapitaal? Het is van belang om het verzilveren van natuurlijk kapitaal in de provincies met de regionale partners te doorleven. Tegelijkertijd kunnen we uitwisselen en meer gezamenlijk maken wat dit betekent.
- Ook genoemd:
 - Hoe maken we de omslag van natuur als hindermacht naar natuur van waarde?
 - Relatie met andere bronnen van financiën: Wat kunnen welke Fondsen betekenen voor natuurbeleid en hoe boor je die aan? Meer kennis over en contacten met Fondsen is wenselijk.

Algemeen

- Hoe kun je omgaan met bestaande regelgeving en procedures die natuur-initiatieven van ondernemers frustreren? Hoe kunnen aanbestedingsregels en subsidieregelingen het netwerkende werken ondersteunen in plaats van frustreren?
- Ook genoemd:
 - Grondverwerving voor natuur is lastig, de instrumenten grondruil en bedrijfsverplaatsingen zijn beperkt inzetbaar. Welke andere mogelijkheden zijn er nu?
 - Integratie van natuurvisie in de omgevingsvisie: op welk schaalniveau zet je dan in? Hoe ver werk je doelen uit bij de uitwerking van de provinciale Natuurvisie?
 - Binnen huidige beleidskaders en financiën is de doelstelling van het NNN niet te halen, hoe gaan we hier mee om? Hoe ronden we dit af?



3. ERVARINGEN MET BESTAANDE LEER- EN KENNISAANBOD

Het PBL constateert *'dat de huidige beleidspraktijk in de provincies een rijke proeftuin is voor nieuwe aanpakken voor het realiseren van de samenhangende ambities. Het uitwisselen van de opgedane ervaringen om te leren van dit soort experimenten en vernieuwingen, komt echter nog niet goed van de grond. Dit geldt zowel binnen als tussen provincies. Leren vindt vaak geïsoleerd plaats in de netwerken rond concrete projecten. Het is lastig deze netwerken met elkaar te verbinden en de leerervaringen te vertalen naar andere beleidsniveaus. Dit staat opschaling binnen de betreffende provincies in de weg en provincies kunnen zo weinig leren van elkaars ervaringen met experimenten'*².

Het PBL legt hierbij de focus op datgene wat mist en beter kan. Daarnaast kan worden gezet wat al wel werkt en goed gaat op gebied van uitwisseling van kennis en ervaring. Wat zijn waardevolle ervaringen geweest rondom leren van en met elkaar? De hieronder opgesomde kennisuitwisselingsbijeenkomsten, leernetwerken of andere leerfaciliteiten werden in de gesprekken genoemd als waardevol. Kwaliteiten en sterke punten die in de gesprekken zijn genoemd volgen na een korte beschrijving van de leerfaciliteiten. In aanvulling hierop zijn een aantal trots makende trajecten, projecten of processen genoemd waar andere (Provincies) van zouden kunnen leren. Samen met de leer- en ontwikkelvragen zijn dit bouwstenen voor een te ontwikkelen leerfaciliteit.

Leernetwerk Samenspel burgerinitiatieven en overheden in het groene domein

*Dit leernetwerk, dat Wageningen Environmental Research ondersteunt, is bedoeld voor ambtenaren van provincies, waterschappen en gemeenten. Zij wisselen uit en leren over hoe zij als overheden meer ruimte kunnen geven aan en beter samen kunnen werken met groene burgerinitiatieven. Naast plenaire bijeenkomsten waar alle deelnemers van het leernetwerk elkaar kunnen ontmoeten en kennis en ervaring kunnen uitwisselen, organiseren ze ook bijeenkomsten rondom specifieke thema's of praktijksituaties. Het leernetwerk wordt gefinancierd door het ministerie van Ministerie van LNV.*³

Dit leernetwerk wordt gewaardeerd, omdat het een goed netwerk is om nieuwe contacten op te doen die buiten de leerbijeenkomsten ook waardevol blijken te zijn. De ruimte om als deelnemer aan dit netwerk de agenda mede te bepalen wordt als positief ervaren. De praktijkcases en de informatie die verstrekt wordt zijn ook gericht op gemeenten en waterschappen en zijn daardoor niet altijd relevant voor de provinciale praktijk die toch iets verder van de burgerinitiatieven af staan.

Platform Biodiversiteit Energieke Samenleving (BES)

*Het Platform BES is een plek waar uitwisseling plaatsvindt rond strategische vragen en praktische uitdagingen van provincies op het gebied van biodiversiteit en de energieke samenleving. Een platform voor verrijking en verdieping, waar de deelnemende provincies elkaar inspireren en waar zij van elkaar, en in voorkomende gevallen van externe partijen, leren. Daarnaast wil het platform bijdragen aan interprovinciale netwerkontwikkeling op zijn werkterrein en aan de ontsluiting van dit netwerk voor medewerkers van provincies. Het ontwikkelen van een natuur- en biodiversiteitsbenadering die aansluit op de maatschappelijke dynamiek, is een leerproces waarin provincies zoeken naar goede voorbeelden, bruikbare benaderingen, doeltreffende instrumenten en een effectieve invulling van de eigen rol. Het platform is een initiatief van Bureau ZET in de periode 2013-2015.*⁴

De uitwisseling binnen dit platform wordt als een open en gezamenlijk zoekproces gekenmerkt en dat wordt door de deelnemers als sterk ervaren.

Lerende evaluatie van het Natuurpact 'Naar nieuwe verbindingen tussen natuur, beleid en samenleving'

Het ministerie van LNV en het IPO hebben het PBL gevraagd de effectiviteit en efficiëntie van het provinciaal natuurbeleid, dat voortkomt uit de afspraken in het Natuurpact, te evalueren. Het PBL en

² Uit: Lerende evaluatie van het Natuurpact. PBL/WUR, p 11

³ Tekst van www.wur.nl

⁴ Tekst van www.bureauzet.nl



de opdrachtgevers hebben samen besloten dit onderzoek uit te voeren in de vorm van een 'lerende evaluatie', omdat er veel te leren valt van de huidige transitie in het natuurbeleid. Lerend evalueren betekent dat de onderzoekers van PBL en WUR samen met betrokkenen bij het natuurbeleid evalueren. De dataverzameling, de analyse en de interpretatie zijn gezamenlijk uitgevoerd. Dit gebeurde gedurende de beleidsontwikkeling en -uitvoering, zodat de opgedane inzichten ook direct konden worden gebruikt. De betrokkenen hebben zelf praktijkkennis ingebracht, waardoor een beter inzicht in de effectiviteit van het beleid is ontstaan.⁵

De lerende evaluatie was volgens de deelnemers van de provincies een mooi proces dat goed werkte, waarin kennis en perspectieven van verschillende stakeholders werden geïntegreerd en waarvan veel is geleerd. De wens is het publiek nog meer te verbreden dan nu het geval was.

Kennisnetwerk Ontwikkeling en Beheer Natuurkwaliteit (OBN)

Dit is een onafhankelijk en innovatief platform waarin beheer, beleid en wetenschap op het gebied van natuurherstel en -beheer samenwerken. Het kennisnetwerk heeft als centrale missie de ontwikkeling en verspreiding van kennis over strategieën en maatregelen met als doel het structureel herstel en beheer van natuurkwaliteit. BIJ12 heeft de verantwoordelijkheid voor de aansturing van het Kennisnetwerk OBN. De coördinatie van het kennisnetwerk is in handen van de Vereniging van Bos- en natuurterreineigenaren (VBNE). De vier doelen waar het bij OBN-kennisontwikkeling en -kennisverspreiding om draait zijn:

1. Effectief en efficiënt bos- en natuurbeheer;
2. Wegnemen van belemmeringen voor de economie: de kennisontwikkeling over herstel- en beheermaatregelen creëert ruimte voor ontwikkelingen (benutten en beleving);
3. Behalen van Europese doelen voor Natura 2000, biodiversiteit en KRW;
4. Benutten van de kansen voor de koppeling van natuurdoelen met andere maatschappelijke belangen: waterveiligheid, klimaatverandering, waterkwaliteit en waterkwantiteit, recreatie.⁶

Dit is niet zozeer een leernetwerk, maar wel een goed werkende expertclub. Met name de hele praktisch toepasbare handreikingen die door OBN (wetenschappelijk onderbouwd) worden gegeven, worden in de gesprekken veel genoemd heel positief beoordeeld.

Natuurtop

De Natuurtop is een initiatief van het Interprovinciaal Overleg (IPO) en wordt één maal in de twee jaar georganiseerd met een gastprovincie. Een actieve bijeenkomst van kennismaken en kennis uitwisselen. Waar verbindingen worden gelegd tussen bestuurders en beleidsmedewerkers van maatschappelijke (natuur)organisaties, bedrijfsleven, provincies en andere overheden.⁷

Over de Natuurtop van afgelopen jaar werd opgemerkt dat er (te) weinig aandacht was voor interactie, terwijl onderkend wordt dat de Natuurtop een enorme potentie heeft voor kennisuitwisseling en leren. Elkaar ontmoeten en uitwisselen in de wandelgangen wordt als zeer waardevol ervaren.

In aanvulling op het genoemde aanbod wordt het belangrijk gevonden dat ook de ervaringen met vermaatschappelijking van natuur binnen de uitvoeringsagenda natuurvisies (Tweede Natuur) verder worden gebracht nu dit programma is beëindigd. En er wordt een leernetwerk op het gebied van natuur en economie gemist.

Waardevolle praktijkervaringen van Provincies voor Provincies

Een aantal praktijkervaringen van provincies zijn genoemd die als inspirerend voorbeeld voor andere provincies kunnen gelden en als case in een leerfaciliteit zouden kunnen worden ingebracht. Puntsgewijs zijn het de volgende ervaringen (NB: deze voorbeelden zijn genoemd in de gesprekken; de lijst illustreert het type cases dat als voorbeeld kan dienen, maar is niet limitatief voor de casuïstiek die de provincies kunnen inbrengen):

- Aanpak van de uitbreiding van het leefgebied van de hamster, samen met de landbouw en verbreed naar leefgebieden (provincie Limburg).

⁵ PBL en WUR (2017), Lerende evaluatie van het Natuurpact. Naar nieuwe verbindingen tussen natuur, beleid en samenleving, blz 13 en 14

⁶ OBN Jaarplan 2018, blz 3 en 4

⁷ Tekst van www.natuurtop.nl



- Pacht en duurzame landbouw; door aanpassing van de pachtvoorwaarden stimuleren van duurzame landbouw (provincie Noord-Brabant).
- Het Zeeuwse kavelruilbureau met eigen grondbank en rentmeesteroverleg functioneert goed. Er is nog nooit onteigend en landbouwers hebben zich nog nooit tegen het bureau gekeerd (provincie Zeeland)
- Het concept streekbeheer waar natuur, economie en recreatie aan elkaar worden gekoppeld en waar veel partijen aan meewerken (provincie Drenthe).
- Realisatie van nieuwe moerasgebieden waardoor spectaculaire natuur is ontstaan (provincie Groningen)
- Nieuwe natuur met partners realiseren en investeren in het bouwen van een netwerk met maatschappelijke organisaties, gemeenten en waterschappen (provincie Gelderland).
- Het proceswerk rond de aanleg van natuurbruggen en het programma Groen Kapitaal (provincie Noord-Holland)
- De totstandkoming van de veenweidevisie in de provincie Friesland en de natuurvisie en kustvisie in de provincie Zeeland met allerlei partijen op een informele manier.
- Verbinding natuur en akkerbouw op Schouwen in samenwerking met een collectief van TBO's en ZLTO in provincie Zeeland.



4. WENSEN VOOR EEN LEERFACILITEIT

4.1. Inleiding

Een heldere inhoud en herkenbare vragen om samen te onderzoeken zijn belangrijke bouwstenen voor een leerfaciliteit. Zeker zo belangrijk is dat de randvoorwaarden voor het gezamenlijke leren aansluiten bij degenen die gebruik maken van de leerfaciliteit en de doelstelling of ambitie die aan het leerproces ten grondslag ligt. In de gesprekken is de vraag aan de orde gekomen hoe een leerfaciliteit bij zou kunnen dragen aan het bereiken van provinciale doelen of resultaten. Een leerfaciliteit kan van alles zijn en heel veel vormen krijgen. De vorm is afhankelijk van het doel waarom een groep samen is, de urgentie die er voor het inhoudelijke onderwerp is, voor wie de faciliteit met name interessant moet zijn, de looptijd van het traject, etcetera.

De randvoorwaardelijke wensen die genoemd zijn in de gesprekken staan in de volgende paragraaf.

4.2. Randvoorwaardelijke bouwstenen voor een leerfaciliteit

Leren door doen

- Netwerkvorming écht gaan doen.
- Leren met regionale netwerk van partners op concrete projecten, koppeling met de praktijk met het doel die verder te brengen.

Niet vrijblijvend

- Een leergang of Community of Practice die niet vrijblijvend is.
- Mensen moeten geïnteresseerd zijn om mee te doen en aan de slag te gaan in de praktijk.
- Urgentie en steun vanuit bestuur en/of management.

Dichtbij dagelijkse praktijk

- Tevreden als er inspiratie is voor nieuwe actie; Samen verder komen op eigen vragen.
- Intervisiekarakter.
- Leiden tot handelingsperspectief en concrete resultaten (heb ik er wat aan gehad?).
- Aansluiten bij actuele uitvoeringsvraagstukken en lopende processen (verdiepen en versnellen).
- Leiden tot handelingsperspectief en concrete resultaten (heb ik er wat aan gehad?).

Diverse samenstelling

- Breder dan IPO werkgroep Natuurbeleid trekken; wisselende samenstelling al naar gelang het thema.
- Netwerk verbreden.

Inspiratie

- Nieuwe ontwikkelingen die praktisch spelen; je weet niet wat je niet weet: inspireren (een ander perspectief bieden) is belangrijk en blijft nodig.
- Meer overzicht in wat beschikbaar is op gebied van kennis bij Alterra, WUR, OBN, PBL.
- Input van buiten de sector.

Balans

- Procesmatige, inhoudelijke en beleidsmatige kennis uitwisselen.
- Halen en brengen van informatie en kennis moet in evenwicht zijn.
- Praktisch en strategisch: reflectie op de manier waarop we het doen én of we de goede dingen doen.
- Continuïteit in het aanbod maar niet te frequent.



5. BEHOEFTE AAN LEREN

5.1. Inleiding

Uitvoeren van natuurbeleid wordt gaandeweg complexer. Integraal werken, gebiedsgerichte ontwikkeling en betrokkenheid van maatschappelijke partijen vergt een meer procesgerichte werkwijze. Dat vraagt niet alleen om andere type kennis, maar kennis is daardoor ook steeds meer een productiemiddel van netwerken van mensen en systemen. In provincies worden nieuwe aanpakken uitgewerkt voor het realiseren van met elkaar samenhangende ambities. De ervaringen die hiermee worden opgedaan over het verbinden van natuurwaarden aan andere maatschappelijke waarden kunnen waardevol zijn voor andere projecten, andere provincies en het Rijk. Het ontsluiten en voortdurend interpreteren en aanpassen van deze gezamenlijke kennis is van belang voor het goed kunnen functioneren op het werk. Benutten en opschalen van ervaringen met vernieuwingen is waardevol, maar gaat niet vanzelf.

In de gesprekken is er niemand geweest die de aanbeveling van het PBL dat het lerend vermogen in de eigen provinciale organisatie en in het netwerk versterkt moet worden ter discussie heeft gesteld. Er is echter wel opgemerkt dat er weinig ruimte is voor fundamentele vernieuwing, omdat het grootste gedeelte van de capaciteit uitgaat naar realisatie van het NNN, het (agrarisch)natuurbeheer, de PAS en de Vogel- en Habitatrictlijn. Operationele zaken gaan meestal voor op strategische zaken als kennisontwikkeling en -beheer. Dat is in een aantal provincies en op het ministerie in zekere zin verklaarbaar door beperkt beschikbare capaciteit voor natuurbeleid. Het risico bestaat dat voor nieuwe ambities wordt doorgegaan op de vertrouwde manier, gebruik makend van oude werkwijzen en instrumenten, terwijl andere resultaten gewenst zijn. En als je doet wat je altijd al deed, krijg je wat je altijd kreeg.

5.2. Ontwikkelbehoefte is divers

De behoefte aan leren is te uiteenlopend om in één algemene uitspraak te vatten, zodanig dat recht wordt gedaan aan de verschillen. Waar de een aangeeft behoefte te hebben aan regelmatige reflectie op de vraag of *'we de goede dingen doen'* geeft de ander aan prima overweg te kunnen met de eigen zoektocht naar oplossingsgerichte informatie op moment dat het nodig is. De vraag hoe oppervlakkig of diepgaand een leerfaciliteit zou moeten zijn en hoe stevig dat gestructureerd moet zijn behoeft een open gesprek (in IPO-verband). Als onderligger voor dit gesprek dient de volgende indeling ("leerketen") van samen leren met elkaar: kennisoverdracht; delen van ervaringen; leren op het gebied van vaardigheden; reflectie op houding en achterliggende overtuigingen. Dat de laatste ingang van ontwikkeling (reflectie op houding en achterliggende overtuigingen) diepgaander wordt genoemd, heeft te maken met de mogelijke impact die leren kan hebben. Een gebalanceerde leerfaciliteit dient bij voorkeur een gecombineerd aanbod te omvatten van elementen uit de leerketen. Dus zowel onderdelen waarin kennisoverdracht het doel is als onderdelen waarin bijvoorbeeld houding en gedrag aan bod komen.

Kennis- en informatieoverdracht

Gegevens overdragen, instructies, stappenplannen en expertkennis overdragen volstaan als het gaat om het oplossen van bekende problemen of om kleine aanpassingen in bestaande routines. Het is een eenzijdige transactie: er is een vraag die door een expert wordt voorzien van een antwoord of oplossing. Kennisoverdracht van het OBN waarbij wetenschappelijk onderzoek vertaald wordt naar praktische inzichten voor Provincies kan ook onder deze indeling vallen. Of bijvoorbeeld het uitwisselen van een overzicht van onderzoeken naar natuurlijk kapitaal. Ook een collegereeks met inspirerende sprekers valt hieronder.

Delen van ervaringen

Een combinatie van denken, dingen uitproberen en hierover met anderen communiceren, direct gericht op het realiseren van uitdagingen in het werk, blijkt de manier te zijn waarop de meeste expertise wordt verworven⁸. Het sluit aan bij een spontane en veelal niet bewuste manier van leren die ik waarnam tijdens de gesprekken. Mijn observatie is dat deelnemers aan de gesprekken starten

⁸ *Improving the quality of work placements*, Michael Eraut, University of Sussex and SCEPTRe Senior Research Fellow, University of Surrey



vanuit veel kennis, kunde en ervaring maar zich vaak niet bewust realiseren welke kennis en kunde er voor zichzelf nodig zal zijn om bijvoorbeeld de combinatie natuur en economie vorm te geven in de praktijk. Leervragen zijn dan niet altijd eenvoudig te benoemen. *“Je weet niet wat je niet weet”*. Zo geven de meeste gesprekspartners aan dat zij pas achteraf de relevantie van leeraanbod kunnen beoordelen. Dan kunnen zij aangeven of er genoeg aansluiting bij de eigen praktijk is ervaren en of gezamenlijk gemaakte analyses hen iets nieuws opleverde. Het delen van best practices en het ondernemen van excursies met veel ruimte voor vrije interactie in kleine groepjes en workshops zijn voorbeelden van vormen die hierbij passen.

Vaardigheden ontwikkelen

Om bewust te leren, is het zinvol leerdoelen te formuleren die aangeven wat men met het leren wil bereiken. Deze leerdoelen worden geformuleerd in termen van wat geleerd moet worden om in een bepaalde situatie adequaat te kunnen handelen. Het voordeel van het vastleggen van leerdoelen is dat er direct naar de kern van de zaak gegaan wordt: leren heeft dan vooral zin als het bijdraagt tot bekwaam handelen. De in dit onderzoek geïnventariseerde leer- en ontwikkelvragen vormen daar een aanknopingspunt voor. Leren door doen en daarop reflecteren en intervisievormen passen hierbij. Deze manier van leren vraagt meer vertrouwen in een groep. Het bewust formuleren van datgene wat je hebt te leren kan als kwetsbaar worden ervaren. Het leren is gericht en vraagt meer inspanning en commitment van deelnemer en begeleider.

Reflectie op houding, gedrag en overtuigingen

“Niet het verkrijgen van nieuwe ideeën is het grootste probleem bij het omgaan met complexe problemen, maar het ontsnappen aan onze oude bestaande opvattingen” geeft John Keynes aan. Waarnemen wordt voor het overgrote deel bepaald door het verleden, en niet door wat men op het moment zelf ziet of hoort. Kennis van vroeger bepaalt hoe je woorden en situaties interpreteert. Ook in denken ben je vaak geneigd om te blijven bewegen binnen de patronen die in je jongere jaren geprogrammeerd zijn. Waarnemingen laat je makkelijker toe als ze bestaande kennis bevestigen. Om ontwikkeling te stimuleren is het nodig mensen te helpen uit dit soort patronen te komen.

Een open oriëntatie waarbij de eigen overtuigingen even aan de kant kunnen worden gezet en vroegtijdige conclusies kunnen worden opgeschort om in plaats daarvan ruimte te geven aan opvattingen van anderen is dan nodig. Het werken met een open oriëntatie klinkt vanzelfsprekend én is tegelijkertijd een grote uitdaging. Tijd nemen voor reflectie op wat er in een concrete situatie gebeurt en de mogelijkheid organiseren om vanuit andere perspectieven te kijken is hier de basis van leren. In de relatie tussen overheid en samenleving zijn over de jaren heen patronen van omgang ontstaan die langzaam aan het veranderen zijn. In een leeromgeving waarbij alle betrokkenen deelnemen kunnen oude reflexen bespreekbaar worden gemaakt en mogelijk worden doorbroken. Dat vergt dat er in de leeromgeving wordt gewerkt aan een bedding van vertrouwen, gemeenschapszin en openheid om de veiligheid te garanderen die voor deze diepgang van leren nodig is. Deze vorm van leren heeft meer dan de andere niveaus van leren tijd nodig.



6. TENSLOTTE

Voorliggende inventarisatie van inhoudelijke thema's en vragen die daarbij spelen, voorbeelden uit de uitvoeringspraktijk van provincies, voorkeursmanieren van leren en ontwikkelbehoefte vormt de aftrap van een gesprek. Het resultaat van een afstemmingsgesprek zou een gezamenlijk en gedragen beeld moeten zijn over de concrete invulling van het vergroten van het lerend vermogen van provincies en hun netwerk. De organisatorische vormgeving en inbedding van de leerfaciliteit kan daarna ter hand worden genomen nauw aansluitend bij de wensen van de 12 provincies en het Rijk als 13de provincie.



BIJLAGE 1 ONDERZOEKSDEELNEMERS

datum en locatie gesprek	contactpersoon	Gespreksdeelnemers
7 november 9:30-11:30 uur provinciehuis Noord-Brabant	Eddy Nieuwstraten (Noord-Brabant)	Noord-Brabant: Harry Vissers Andrea Almasi Arno Teunissen (AACVP-lid)
13 november 13:00-15:00 uur provinciehuis Noord-Holland	Andre Smit (Noord-Holland)	Utrecht: Herbert Kuyvenhoven Noord-Holland: Micha Lubbers Thijs Sanderink Ronald Louwman (AACVP-lid)
		Flevoland: Janine van den Bos, (mailinput ingebracht door André Smit)
23 november 14:15-16:15 uur provinciehuis Zuid-Holland	Ed Weijdema (Zuid-Holland)	Zeeland: Petra Smits Winant Halfwerk Durk-Jan Lagendijk (AACVP lid) Zuid Holland: Annette ter Kuile (AACVP-lid) Hetti van Hamersveld RVO: Tjebbe de Boer Barbara van Eickhouten
24 november 10:00-12:00 uur provinciehuis Gelderland	Marianne van Veen (Gelderland)	Gelderland: Gert-Jan de Fijter Lyda Dik Rene van Eijden Overijssel: Samantha Scholten
1 december 09:00-11:00 uur provinciehuis Drenthe	Meino Lumkes (Drenthe)	Drenthe: Mirjam Koekoek (AACVP-lid) Fryslân: Menko Groeneweg Groningen: Alco van Klinken
14 december 14:00-15:30 uur Ministerie LNV	Bas Volkers (coördinator natuurcombinaties)	Peter van Tilburg (cluster kaders en systemen, kenniscoördinator) Tjebbe de Boer (RVO), Barbara van Eeckhoutte (RVO, toehoorder) Annemieke Adams (Natura 2000, PAS) Jan Jansen (Tweede Natuur) Henk Raven (cluster Natuurlijk Kapitaal) Annegien Helmens (coördinator cluster soorten)
1 december	Limburg input via mail: Ine van Huet	Paul Voskamp, Torben Mulder Frank Dieters (AACVP-lid)

