

Reisplanner voor succesvolle gebiedsaanpak

Lees
Verder >

Reisplanner voor een succesvolle gebiedsaanpak

Deze reisplanner helpt je om een gebiedsgerichte aanpak op te zetten. Het is een advies en biedt een leidraad voor het plannen van de reis in jouw gebied en illustreert welke stappen, methoden en tools van pas kunnen komen, zowel voorafgaand als tijdens de reis.

Een gebiedsaanpak is te beschouwen als een gezamenlijk af te leggen reis. Je weet dat je ergens heen wilt, maar het is ook een reis waarvan nog niet precies bekend is wat het reisdoel is, welke route je moet nemen, met welke snelheid je wilt gaan en welke vervoersmiddelen je nodig hebt, wie de reisgenoten zijn en of alle reisgenoten überhaupt wel enthousiast zijn om mee te gaan op reis. Maar, zoals de Chinese filosoof Laozi al zei: “Elke reis van 1000 mijl begint met een eerste stap.”

De verkenning begint met een voorbereidende fase (*hoofdstuk 1*): wordt de reis eigenlijk wel gemaakt, en zo ja, waarom, met wie en wat is het startpunt? Vervolgens is het de vraag wat de bestemming is die de betrokken partijen willen bereiken (*hoofdstuk 2*). Wat gaat de reis kosten en wie betaalt het, dat behandelen we in *hoofdstuk 3*. In *hoofdstuk 4* gaat het om de samenwerking en in hoeverre we samen op trekken. *Hoofdstuk 5* gaat in op het tempo van de reis en het bepalen van de optimale route in het reisplan.

Bij dit alles is de keuze voor de benodigde bagage (*hoofdstuk 6*) ook van cruciaal belang. In de verschillende fases van de reis hebben we concrete tools beschikbaar.

Alle onderdelen zijn belangrijk, maar het is niet noodzakelijk om ze in een voorgeschreven volgorde te doorlopen. Bovendien hoeft niet alles tot in detail uitgewerkt te zijn voor elk gebiedsproces. Het is mogelijk om de onderdelen te selecteren die passen bij de specifieke context en behoeften van het proces.

Geleerde lessen uit de GLB-pilot Gebiedsgerichte aanpak DAW

Deze reisplanner voor succesvolle gebiedsaanpak is gebaseerd op de geleerde lessen uit de GLB-pilot Gebiedsgerichte aanpak DAW. In deze pilot werd in vier gebieden, Limburg, Achterhoek, Noordoost Twente en Flevoland door regionale LTO's, agrarische collectieven, waterschappen en provincies geëxperimenteerd met een gebiedsgerichte aanpak. De pilot was een initiatief van het Deltaprogramma Agrarisch Waterbeheer en werd gefinancierd door de EU en het ministerie van LNV, vanuit de regeling pilots toekomstbestendige landbouw. Aanvragers van de pilot waren Coöperatie Natuurrijk Limburg en LTO Nederland. De centrale aansturing, methodiekontwikkeling en evaluatie lag bij een samenwerking tussen Kadaster en Aequator Groen + Ruimte.

Uitgebracht door:
Contactpersonen:

Auteur(s):

Onder redactie van:
Vormgeving:

Versie:
Datum:

GLB-pilot Gebiedsgerichte aanpak bodem en water DAW
Elma Haakmeester (Kadaster)
Wouter Rozendaal (Aequator Groen + Ruimte)
Elma Haakmeester (Kadaster)
Wouter Rozendaal (Aequator Groen + Ruimte)
Giulia Homs (Aequator Groen + Ruimte)
Geert Plender (Geert Plender Communicatie)
Bredewold
Sophie Druif (Kadaster)

1.0
24-05-2024



Inhoud

1. De verkenning
Gaan we op reis?

5

3. De financiering
Wat gaat het kosten en wie betaalt het?

12

5. Het reisplan
Via welke route en met welk tempo ga je reizen?

19

Tools & Formats

24

2. Het doel
Welk punt willen we bereiken?

10

4. De samenwerking
Rekening houden met elkaar

14

6. Bagage
Wat heb je in je rugzak?

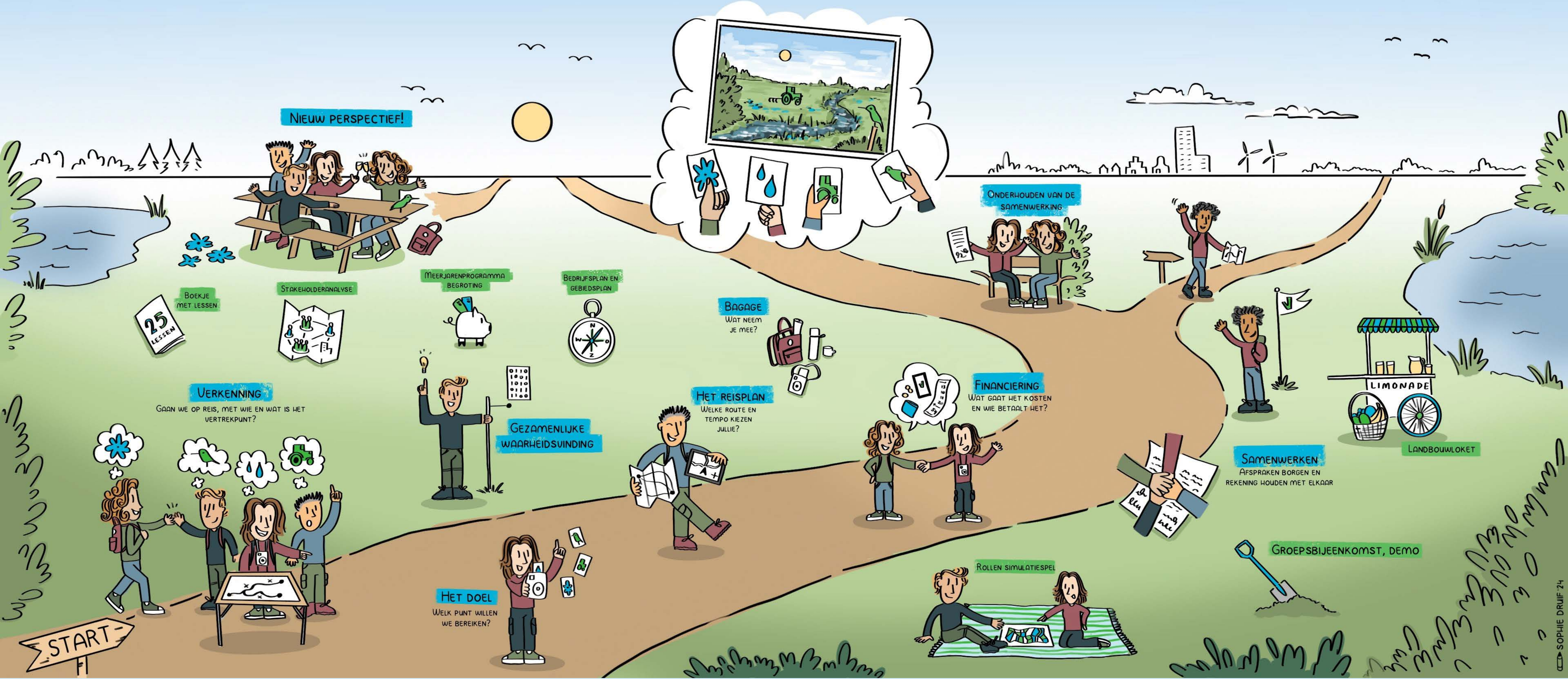
21

Bijlagen

25

REISPLANNER VOOR EEN SUCCESVOLLE GEBIEDSAANPAK

EEN GEBIEDSAANPAK IS TE BESCHOUWEN ALS EEN GEZAMENLIJK AF TE LEGGEN REIS. EEN REIS WAAR BIJ DE START NOG NIET PRECIES BEKEND IS WAT ONDER ANDERE HET REISDOEL IS, DE ROUTE, MET WELKE SNELHEID, EN WIE ER MEE OP REIS GAAN. DEZE LEIDRAAD HELPT MET HET PLANNEN VAN DE REIS IN JOUW GEBIED EN ILLUSTREREET WELKE STAPPEN, METHODEN EN TOOLS VAN PAS KUNNEN KOMEN VOORAFGAAND EN TIJDENS DE REIS.



Elke reis begint met een aanleiding.

Dit kan een droom zijn of een verplichting. Er is in elk geval een bepaalde trigger die maakt dat we erover denken om op reis te gaan. Of we ook echt op reis gaan, hangt af van een combinatie van factoren. Datzelfde geldt voor een gebiedsgerichte aanpak. Er moet een aanleiding zijn om te gaan bewegen. Vervolgens spelen ook andere vragen een rol in de fase van de verkenning: gaan we lang op pad en rondreizen, of gaan we op zoek naar een hotspot? Gaan we met gelijkgestemden of met een veelzijdig gezelschap?

Maar allereerst is in de verkenning de vraag aan de orde wat we eigenlijk onder een gebiedsgerichte aanpak verstaan. Daarna wat nut en noodzaak is van een gebiedsgerichte aanpak, wat het vertrekpunt is en wie onze reisgenoten zijn.

Lees verder:

- [1.1 Wat verstaan we onder een gebiedsgerichte aanpak en/of -samenwerking](#)
- [1.2 Bepalen van nut en noodzaak van een gebiedsgerichte aanpak](#)
- [1.3 Het vertrekpunt](#)
- [1.4 De reisgenoten](#)

De verkenning Gaan we op reis?

Terug naar
plattegrond

1.1 Wat verstaan we onder een gebiedsgerichte aanpak en/of samenwerking?

Samen op pad gaan in een gebied is van alle tijden. Of, formeler gezegd: gebiedsgericht werken is binnen het ruimtelijk domein al decennia gemeengoed. Er wordt meer of minder bewust op gebiedsniveau samengewerkt. Bij de meeste beleidsuitwerkingen worden termen gebruikt als gebiedsgericht werken, gebiedsgerichte aanpak, gebiedsaanpak en gebiedssamenwerking. Dat klinkt gestructureerd, maar regelmatig blijkt dat er verschillende interpretaties van deze termen zijn. Het is belangrijk om met betrokkenen een eenduidig begrippenkader te hebben, dat geeft duidelijkheid.

Wij hanteren de volgende definities. Gezamenlijk vallen ze onder de term gebiedsgerichte aanpak:

Gebiedsgericht werken:

Een aanpak die gericht is op het werken aan opgaven die heel specifiek gelden voor een gebied. Ze passen bij de fysieke kenmerken en identiteit van een gebied en kennen ook gebiedsspecifieke (geen generieke) normeringen of doelen. Gebiedsgericht werken kan zowel vanuit een thematisch als integrale vraagstelling plaatsvinden.

Gebiedsaanpak:

Een aanpak waarbij op gebiedsniveau wordt gewerkt aan problemen en opgaven. De aanpak is nodig omdat het probleem niet op één plek opgelost kan worden, maar over grenzen van grondgebruikers in een gebied gaat. Vaak omdat de problemen en/of opgaven alleen in samenhang en/of door middel van een gezamenlijke aanpak en gebiedssamenwerking opgelost kunnen worden.

Gebiedssamenwerking:

De samenwerking tussen belanghebbenden (zowel grondgebruikers als gebiedspartijen) an sich in een gebiedsaanpak. De samenwerking is al dan niet geborgd en bestaat vaak uit belanghebbenden die kunnen en willen bijdragen aan de oplossingen voor geconstateerde problemen of opgaven.

Voor de leesbaarheid is in deze reisplanner steeds het woord 'gebiedsgerichte aanpak' gebruikt. Omdat deze het meestomvattend is van bovenstaande definities.

1.2 Bepalen van nut en noodzaak van een gebiedsgerichte aanpak

Voordat gebiedspartijen aan de slag gaan met een gebieds(gerichte)aanpak en/of samenwerking is het van belang om een afweging te maken of dat past bij de opgaven en bij het gebied. In onderstaande matrix is schematisch weergegeven wanneer een gebiedsaanpak passend is.

Wanneer er slechts één stakeholder nodig is om een probleem op te lossen of een opgave te realiseren, is het over het algemeen niet noodzakelijk een gebiedsaanpak of gebiedssamenwerking in te zetten (1a). Dit geldt ook wanneer er meerdere problemen zijn die door een stakeholder opgelost kunnen worden (1b). Het kan wel zijn dat de opgaven vragen om een vertaling te maken van opgaven naar gebiedsspecifieke doelen (gebiedsgericht werken). Zodra er meerdere stakeholders (2a en 2b) nodig zijn om de opgaven te realiseren is een gebiedsaanpak vaak een betere oplossing dan losse projecten of initiatieven. Nog beter is het wanneer hierbij ook echt sprake is van (geborgde) gebiedssamenwerking. Bij meervoudige problematieken en meerdere belanghebbenden vergt het ontwikkelen van een aanpak veel tijd en inspanning, met het risico dat het complex wordt en vastloopt.

In de praktijk kenmerken veel gebiedsopgaven zich door meervoudige problematieken en daarom is het streven naar een integrale gebiedsbenadering een centraal onderdeel van het huidige beleid. Een goed doordachte aanpak van integrale gebiedsontwikkeling geeft synergie en kan dienen als een drijvende kracht voor samenwerking. Als de aanpak te breed is of niet goed doordacht, kan het echter vertragend werken of zelfs tot weerstand en stilstand leiden.

Checks

De volgende checks kunnen helpen bij het bepalen of een gebiedsgerichte aanpak zinvol is. Als er duidelijkheid wordt gecreëerd over samenhang, animo en de beschikbare beleidsruimte, kan de haalbaarheid en effectiviteit van de aanpak worden beoordeeld. Op basis hiervan kan worden besloten om de gebiedsgerichte aanpak voort te zetten of concluderen dat deze toch niet geschikt is.

1. Samenhang. Het is belangrijk om te beoordelen of de opgaven, problemen en bijbehorende doelen samenhang hebben binnen een bepaald geografisch gebied, overeenkomen qua thema, betrekking hebben op dezelfde sectoren of eenzelfde tijdlijn volgen. Als er een bepaalde mate van samenhang op minimaal één van deze aspecten ontbreekt is het meestal effectiever en sneller om het betreffende doel met een enkelvoudige benadering aan te pakken.

2. Animo. Een belangrijke vraag om te stellen is: willen gebiedspartijen bijdragen aan de uitvoering van een gebiedsgerichte aanpak vanuit een gebiedssamenwerking? Er is motivatie vanuit de gebiedspartijen nodig om met de geselecteerde doelen aan de slag te gaan.

Meervoudige problematiek	Gebiedsgericht werken mogelijk Gebiedsaanpak en gebiedssamenwerking niet nodig. (1a)	Gebiedsgericht werken zeer waarschijnlijk Gebiedsaanpak zeer wenselijk, maar complex Gebiedssamenwerking zeer wenselijk, maar complex (2a)
	Gebiedsgericht werken mogelijk Gebiedsaanpak en gebiedssamenwerking niet nodig. (1b)	Gebiedsgericht werken mogelijk Gebiedsaanpak wenselijk en gebiedssamenwerking wenselijk (2b)
Succes kan worden bereikt met één stakeholder		Meerdere stakeholders nodig voor succes

Tabel 1: indicatoren wanneer een gebiedsaanpak/gebiedssamenwerking/gebiedsgericht werken passend is.

3. Beleidsruimte. Een andere belangrijke vraag is: in hoeverre hoe kunnen gebiedspartijen bijdragen aan de uitvoering van een gebiedsgerichte aanpak vanuit een gebiedssamenwerking? Hierin speelt keuzevrijheid ten aanzien van de uit te voeren maatregelen een belangrijke rol. Daarbij is het de vraag in hoeverre doelen op een vooraf vastgestelde manier gerealiseerd moeten worden. Deze vraag gaat om het bepalen waar top-down en bottom-up elkaar raken. Als de doelen afdwingbaar moeten kunnen worden gerealiseerd, op een bepaalde manier en binnen een bepaalde tijd, zal de regie eerder bij overheden liggen. Er kan dan wel sprake zijn van een gebiedsaanpak, maar in mindere mate van een gebiedssamenwerking. Wanneer er meer ruimte is voor werken van onderop, is het ook meer aannemelijk dat er sprake is van gebiedssamenwerking.

Een belangrijk aspect bij het ontwikkelen van een gebiedsaanpak is het komen tot een vertrekpunt. Daarbij gaat het om definiëren van het probleem en de afbakening van het gebied.

Uit de ervaringen in de pilotgebieden blijkt dat het effectief is om eerst te focussen op één probleem waaraan gewerkt moet worden door meerdere stakeholders (2b in tabel 1). Dit zorgt voor een duidelijke focus. Ook geeft het de stakeholders de mogelijkheid om onderlinge relaties te ontwikkelen en te onderzoeken wat men voor elkaar kan betekenen. Na een goede start en aanpak voor deze enkelvoudige problematiek kan de aanpak worden uitgebreid (2a in tabel 1).

Verder is het belangrijk om de afbakening van een gebied te bepalen, rekening houdend met schaalniveau, aanwezige problematiek en de behoeften van boeren en andere grondeigenaren. Aspecten zoals projectvermoeidheid, houding van betrokkenen, historische context van het gebied, reeds aanwezige of potentiële partijen en opgebouwde samenwerking in het verleden spelen hierbij een rol.

Vanaf de start is het goed om hulptroepen beschikbaar te hebben ter ondersteuning van de reis. Deze hulptroepen zorgen dat er bijeenkomsten worden gepland, dat er afspraken worden vastgelegd, dat iedere belanghebbende wordt geïnformeerd, kortom dat er voortgang geboekt kan worden.

1.3 Het vertrekpunt

1.4 De reisgenoten

Net zoals bij een reis, zijn reisgenoten essentieel voor het bereiken van de bestemming. “Alleen ga je sneller, maar samen kom je verder”.

De ‘reisgenoten’ zijn de verschillende stakeholders die samenwerken om de uitdagingen in het gebied aan te pakken. Elke reisgenoot draagt bij aan het traject met kennis, ervaringen en middelen, waardoor een gezamenlijke inspanning ontstaat. Als er iemand op pad gaat en iets uitprobeert in de vorm van een proef, dan is het voor anderen in het gebied makkelijker om aan te sluiten en komt er beweging. Om een goed overzicht te krijgen van de stakeholders en de relevantie van

elk van de stakeholders, is het aan te bevelen om een stakeholderanalyse te maken. Zo kan er gericht actie ondernomen worden om bepaalde partijen te betrekken of te informeren. Tijdens de reis kan het reisgezelschap ook van samenstelling wijzigen, doordat er bijvoorbeeld meer mensen aansluiten. Maar ook kan tijdelijk specifieke expertise worden ingezet, zoals een bodemkundige of een hydroloog. Net als een gids die een tijdje voorop gaat en de groep de weg wijst naar het volgende deel van de reis.

Tools & Formats

Stakeholder analyse

Aan de hand van [het format stakeholderanalyse](#) identificeer je alle stakeholders in de gebiedsgerichte aanpak. Aan de hand van deze tool worden drie stappen doorlopen:

1. Het beschrijven van de casus
2. Het verzamelen en aanvullen van stakeholders
3. Het plotten van de stakeholders op de stakeholder-map

Bekijk hier ook het volledige overzicht van bijlagen, voor de stakeholderanalyse. Deze bijlage is te downloaden uit [de online toolbox](#).



Vergelijkbaar met een reis,

is de bestemming van een gebiedsgerichte aanpak het eindpunt waar alle inspanningen en samenwerkingen op zijn gericht. De bestemming vertegenwoordigt het gewenste resultaat. Of de bestemming helemaal wordt bereikt binnen de beschikbare tijd hangt af van de vaart die kan worden gemaakt. Het geeft duidelijkheid in een gebiedsgerichte aanpak wanneer de bestemming SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden) geformuleerd is. Dit is echter niet altijd mogelijk bij de start van de reis en moet het uit de startblokken komen ook niet belemmeren.

Commitment over een bestemming (doel) kan vanuit een intrinsieke motivatie komen of ontstaan doordat een wenkend perspectief

(het voorhouden van de spreekwoordelijke wortel) geboden wordt. Het is niet altijd zo dat er vooraf overeenstemming is over de bestemming. Een reis kan ook gestart worden vanuit een bepaalde noodzaak, bijvoorbeeld doordat er sprake is van een dreiging (de spreekwoordelijke stok). Denk aan generieke maatregelen, zoals aanvullende normen ten aanzien van de bemesting. Wanneer er geen overeenstemming is over de bestemming (doelen) zal er vaak (veel) weerstand zijn om op reis te gaan. Meer inzicht bij stakeholders in de redenen waarom de beweging nodig is, helpt bij het verkrijgen van commitment over de bestemming. Gemeenschappelijke waarheidsvinding is een bewezen aanpak die kan helpen bij het verkrijgen van commitment over de bestemming.

Als er in een gebied opgaven liggen die – bijvoorbeeld door middel van gemeenschappelijke waarheidsvinding – onderkend worden en waarvan het helder is dat deze door gebiedspartijen te beïnvloeden zijn, wordt er ook een appèl gedaan op de betreffende partijen. Dit betekent dat er een bestemming gedefinieerd kan worden en er gestart kan worden met de verdere uitwerking van de reisplannen.

Lees verder:
[2.1 Gemeenschappelijke waarheidsvinding](#)

Het doel Welk punt willen we bereiken?

2.1 Gemeenschappelijke waarheidsvinding

Samen inzichten opdoen door middel van eigen onderzoek is belangrijk voor een gedragen gebiedsgerichte aanpak.

Gemeenschappelijke waarheidsvinding is een proces waarbij de betrokken partijen binnen een verband samenwerken om een gedeeld begrip te ontwikkelen van de situatie, uitdagingen en mogelijkheden in een bepaald gebied of context. Het gaat erom gezamenlijk feiten te verzamelen, informatie te delen, verschillende perspectieven te bespreken en tot een gemeenschappelijke interpretatie daarvan te komen. Dit proces bevordert een open dialoog, maakt transparant, creëert meer begrip en zorgt voor het opbouwen van onderling vertrouwen. Het kan ook bijdragen aan het formuleren van gebiedsspecifieke doelen en daarmee gebiedsgericht werken concreet maken.

Gemeenschappelijke waarheidsvinding is van groot belang voor het bereiken van de bestemming. Het legt de basis voor samenwerking en duurzame vooruitgang in het gebied.

Op zoek naar tools voor gemeenschappelijke waarheidsvinding? [Klik dan hier.](#)

[Of navigeer naar hoofdstuk 3: financiering.](#)



Terug naar
plattegrond

Zodra je besluit dat je op reis wilt gaan, beginnen ook de investeringen.

In tijd, maar ook in geld. Je gaat je oriënteren, hebt wat gesprekken met mensen, je schaft kaarten aan. En zodra duidelijker is wat de bestemming is, schaf je specifieke materialen aan. Ook tijdens de reis worden allerlei kosten gemaakt. Het is belangrijk om financieel goed uitgerust te zijn en ook bij onverwachte omstandigheden verder te kunnen.

Lees verder:
[3 De financiering](#)

De financiering

Wat gaat het kosten en hoe gaan we het betalen?

3 De financiering

Zodra je besluit dat je op reis wilt gaan, beginnen ook de investeringen. Zo is het ook bij een gebiedsgerichte aanpak. In een gebiedsgerichte aanpak gaat het dan om de volgende kosten:

- Om de beweging in gang te zetten, afspraken te maken en een route te bepalen (voorbereidingskosten, verkrijgen van inzichten en bewustwording),
- Om de beweging op gang te houden en de route bij te stellen (proceskosten)
- Om daadwerkelijk bij het doel te komen (uitvoeren van maatregelen).

Door in de voorbereiding in te schatten wat nodig is om de bestemming te bereiken, kan een goede begroting met kostenraming worden gemaakt. Voor een geslaagde gebiedsgerichte aanpak is het van belang dat de financiering niet teveel

is 'dichtgeregeld'. Er moet flexibiliteit zijn, zonder vaste, niet verplaatsbare 'schotjes' tussen verschillende soorten kosten. De financiering is bij voorkeur meerjarig en programmatisch. Met bijdragen vanuit de verschillende belanghebbenden die samen het programma maken. Zo voorkom je dat er sprake is van verschillende vertragende losse subsidie-aanvragen. Gaandeweg zal blijken dat er stukken van de route makkelijker zullen gaan dan gedacht, als de zon schijnt en je de wind in de rug hebt. Andere gedeelten zullen tegenvallen, dan stormt het en heb je de wind tegen. Door flexibiliteit in te bouwen en de mogelijkheid te hebben om te kunnen schuiven met kostensoorten, kan bijgestuurd worden op basis van de voortgang en ervaringen tijdens de reis. Het is daarbij wel belangrijk afspraken te maken hoe, door wie en wanneer er geschoven mag worden tussen kostensoorten. Het maken

van afspraken over de financiering wordt ergens onderweg onderdeel van de samenwerkingsafspraken tussen verschillende stakeholders. Zie hiervoor 'Borging en afspraken'.

Goed budgetbeheer is essentieel om tijdig bij te kunnen sturen, zodat voorkomen wordt dat kosten niet meer kunnen worden betaald en de beweging tot stilstand komt.

Het huidige GLB instrumentarium is (grotendeels) niet programmatisch ingericht. Een uitzondering is de regeling Samenwerking voor Integrale Gebiedsontwikkeling. Daar is een aantal verschillende interventies in één financiering mogelijk.

Op zoek naar tools voor financiering? [**Klik dan hier.**](#)

[Of navigeer naar hoofdstuk 4: de samenwerking.](#)



Met wie ga je op reis en met wie heb je rekening te houden?

Wie heb je ook vooral nodig? Iedere reisgenoot brengt zijn eigen kwaliteiten. De één neemt initiatief, bijvoorbeeld, en de ander weet de weg.

Nadat bepaald is of een gebiedsaanpak nodig is ([zie paragraaf 1.2](#)), is een van de mogelijke vervolgstappen het op zoek gaan naar partijen en personen waarmee je een samenwerking aan wilt gaan. Een gebiedsaanpak vereist een goede samenwerking tussen verschillende belanghebbenden. Deze samenwerking kan betrekking hebben op verschillende aspecten zoals:

- Werken vanuit verschillende en/of gedeelde belangen.
- Gezamenlijk toewerken naar het nemen van beslissingen om de uitdagingen in het gebied aan te pakken.
- Werken vanuit verschillende rollen met bijpassende taken en verantwoordelijkheden.
- Het beschikbaar stellen van (financiële) middelen
- Delen van kennis.

De samenwerking bepaalt voor een groot deel het succes, de kracht en effectiviteit van de gebiedsaanpak. Het is dus belangrijk de samenwerking goed vorm te geven, te borgen en deze te onderhouden, zodat de reis voltooid kan worden op een manier waarmee alle reisgenoten akkoord kunnen gaan.

Lees verder:

[4.1 Vormgeven van de samenwerking](#)

[4.2 Borging en afspraken](#)

[4.3 Onderhouden van de samenwerking](#)

De Samenwerking Rekening houden met elkaar



4.1 vormgeving van de samenwerking

Soms hebben gebiedspartijen al eerder samengewerkt, soms niet. Soms moeten bestaande samenwerkingen worden uitgebreid of ingekrompen. Iedere samenwerking heeft dus een ander startpunt. Het is belangrijk om een open dialoog te hebben over rollen en belangen bij de start en ook gedurende de samenwerking en op basis daarvan de samenwerking in te richten en waar nodig te actualiseren.

Wanneer mensen eerder op een prettige manier hebben samengewerkt, weten ze wat ze aan elkaar hebben. Meestal pakt dat positief uit, want door samen te werken hebben ze elkaars belangen leren kennen en is onderling vertrouwen ontstaan. Door open te staan voor elkaars argumenten kom je eerder tot een bepaald resultaat. Vaak ga je in een gebiedsproces te snel voorbij aan wat je eerder al met elkaar geleerd hebt.

Het is belangrijk om een samenwerking niet exclusief te houden voor partijen waar je een natuurlijke verwantschap mee hebt, maar vooral te kijken naar wie je nodig hebt om tot een geslaagde reis annex gebiedsaanpak te komen. Het is belangrijk om continu het speelveld met belanghebbenden in beeld te hebben en hen op een passende manier te (blijven) betrekken of informeren. Gestructureerd aan stakeholdermanagement werken helpt daarbij.

Een valkuil bij het vormgeven van de samenwerking is het doorslaan in volledigheid en grondigheid en streven om alle benodigde stakeholders vanaf de start mee te laten reizen. Het is essentieel om ruimte in te bouwen voor stakeholders om later in te stappen en het proces zodanig vorm te geven dat instappen niet met te hoge drempels gepaard gaat. Klein beginnen en laten zien wat er gebeurt kan stimulerend werken en leidt in veel situaties sneller tot resultaten dan vooraf iedereen aan boord trekken en tot in details de reis uit te werken. Meer over het onderhouden van de samenwerking lees je in [paragraaf 4.2](#).

Zorg voor een goed proces en voldoende kennis. Dat begint met een kartrekker. Dat kan een belanghebbende zijn, als deze zich ook eigenaar voelt van het probleem. In situaties van uiteenlopende belangen is een neutrale, onafhankelijke kartrekker van belang. Het voordeel daarvan is dat deze verschillende belangen kan verbinden.

Vanaf de voorbereiding (het plannen van de reis) tot en met realisatie (het aankomen op de eindbestemming) is het belangrijk te kunnen beschikken over een klein, slagvaardig ondersteunend team. Een team dat vanaf het begin de lopende zaken organiseert en zorgt dat er voortgang wordt geboekt. Bijeenkomsten plannen, onderwerpen agenderen, mensen aanspreken op acties die zij moeten doen. Zorgen voor de financiën en verantwoording. Op die manier worden gebiedspartijen in hun kracht gezet en lekt hun energie niet weg op allerlei administratieve taken.

Op zoek naar tools voor het vormgeven van de samenwerking?
[Klik dan hier.](#)

*Of navigeer naar hoofdstuk [4.2](#):
borging en afspraken.*



4.2 Borging en afspraken

Tijdens een reis kan ervoor worden gekozen om alle afspraken al vooraf vast te leggen. In een ander uiterste wordt alleen de datum van vertrek vastgelegd en wordt onderweg steeds ad hoc gezorgd voor onderdak en eten. Deze varianten en alles ertussenin zijn ook van toepassing op een gebiedsaanpak. Hier noemen we dat de borging van gemaakte afspraken.

Borging is van belang in een gebiedsgerichte aanpak omdat het ervoor zorgt dat de bereikte resultaten en opgebouwde capaciteiten behouden blijven op de lange termijn. Onder borging wordt verstaan: maatregelen treffen zodat iets zeker in orde komt en in orde blijft. De definitie impliceert dat er verschillende vormen van borging mogelijk zijn. Ook kan borging betrekking hebben op het proces (de samenwerking tussen partijen) en de uitvoering.

In algemene zin kan gesteld worden dat samenwerkingen qua borging kunnen variëren van vrijwillig tot juridisch vastgelegd. De keuze die je bij een bestaande of nieuwe samenwerking kan maken is sterk afhankelijk van de afbakening van doelen, het gebied en/of de sector. Het belangrijkste is om op verschillende momenten in de tijd gezamenlijk na te denken over de borging van een samenwerking. Het kan zijn dat juridische borging, gezien de functie en het doel van de samenwerking, vanaf de eerste fase van een samenwerking gewenst is. Het kan echter ook zijn dat je pas later in een samenwerkingsproces tot de conclusie komt dat juridische borging gewenst is. Redenen hiervoor kunnen zijn dat de functie en/of doelen van een samenwerkingsverband veranderen.

Tekst gaat verder op de volgende pagina



Tools & Formats	
Borging van de samenwerking	
Inspiratievoorbeelden	In bijlage 7 zijn een aantal voorbeelden opgenomen van gebiedssamenwerkingen waarin deze op verschillende manieren geborgd is.
Indicatorenset bepalen borgingsvorm	Aan de hand van vier indicatoren kan worden bepaald wat het succes van een samenwerkingsvorm is, dit zijn: 1. De mate van interactie en verbinding binnen het netwerk van organisaties 2. De mate van afbakening van doelen en/of gebied en/of sector 3. De mate van (gevoel van) eigenaarschap bij één of meerdere partijen 4. De mate van borging van de samenwerkingsvorm op basis van de planfiguur die er onderligt (uit de ruimtelijke planvorming of als grondinstrument) Hoe lager er wordt gescoord op de optelling van deze indicatoren, hoe groter het belang van (aanvullende) borging van de samenwerking is. Het wordt vaak leuk gevonden door mensen, waardoor in het vervolg vanuit een positieve setting gewerkt wordt.

Er zijn verschillende soorten van borging mogelijk:

1. Borging op wettelijke basis.

Een borging op wettelijke basis (zoals de procedure van landinrichting in de Omgevingswet) biedt verschillende voordelen. Allereerst zorgt het voor duidelijkheid over rechten, verplichtingen en verantwoordelijkheden, waardoor mogelijke misverstanden worden voorkomen. Het beheerst risico's en vermindert conflicten door vastgestelde procedures. Het schept vertrouwen bij alle betrokkenen en biedt een stabiele basis voor langdurige samenwerking, ook bij veranderingen. Kortom, een borging op wettelijke basis bevordert een effectieve samenwerking op lange termijn.

2. Borging door overeenkomsten.

Dit is een minder 'harde' borging van samenwerking. Met aanpasbare overeenkomsten en ruimte voor discussie tussen partijen kan zo'n overeenkomst bij wederzijdse instemming worden aangepast. Dat biedt flexibiliteit en ruimte voor onderhandeling. Dit bevordert een gevoel van eigenaarschap en betrokkenheid bij alle partijen, omdat ze kunnen meedenken en invloed kunnen uitoefenen op de afspraken. Het stimuleert een cultuur van samenwerking en gezamenlijk eigenaarschap van het proces, waardoor de kans op succesvolle samenwerking wordt vergroot. Bovendien maakt deze aanpak het mogelijk om snel in te spelen op veranderende omstandigheden of nieuwe inzichten, waardoor de effectiviteit en relevantie van de samenwerking behouden blijven.

3. Borging door (mondelinge) afspraken.

Soms kan het voordelig zijn om geen formele overeenkomsten of juridische borging aan te gaan en in plaats daarvan flexibel samen te werken als gebiedspartijen. Dit biedt meer vrijheid en ruimte voor creativiteit in het proces, waardoor partijen snel kunnen inspelen op veranderende omstandigheden en nieuwe kansen. Het bevordert een cultuur van vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid, waarbij de focus ligt op het gezamenlijke doel in plaats van op contractuele verplichtingen. Bovendien kan flexibele samenwerking de communicatie en coördinatie tussen partijen verbeteren, wat leidt tot een efficiënter en effectiever proces. Het vermijdt ook de bureaucratische rompslomp en vermindert kosten die gepaard gaan met het opstellen en naleven van formele overeenkomsten. Als de gebiedspartijen goed met elkaar kunnen samenwerken en vertrouwen opbouwen, kan flexibele samenwerking een pragmatische en effectieve aanpak zijn.

Op zoek naar tools voor borgen van samenwerking? ***Klik dan hier.***

Of navigeer naar hoofdstuk 4.3: onderhouden van de samenwerking.



4.3 Onderhouden van de samenwerking

Wanneer je samen op reis gaat is het vaak logisch om samen op de eindbestemming aan te komen. Maar het kan zijn dat er onderweg mensen uitstappen, of dat er mensen instappen. Het kan zijn dat iemand anders achter het stuur kruipt, of dat er onderweg obstakels zijn waardoor je de route of zelfs de reisbestemming aan moet passen. Dit kan ook allemaal voorkomen bij een gebiedsgerichte aanpak. Het is daarom belangrijk om de gestarte samenwerking te onderhouden.

Let op de reisgenoten en de omgeving

De aandachtspunten bij het vormgeven van de een samenwerking blijven tijdens de reis onverminderd van kracht bij het onderhouden ervan. Het blijvend betrokken houden van diverse stakeholders op basis van de stakeholderanalyse is essentieel. Een stakeholderanalyse is echter niet statisch. Deze zal periodiek op basis van voortschrijding van het proces en ontwikkelingen daarin herijkt moeten worden.

Blijvend sonderen van route en bestemming

Een gebiedsaanpak is in veel situaties een lange reis. Gedurende de reis veranderen bijvoorbeeld inzichten of kunnen onverwachte gebeurtenissen optreden. Het is belangrijk continu te blijven toetsen onder de reisgenoten of iedereen nog aan boord is, dezelfde route volgt en hetzelfde eindpunt voor ogen heeft. Hiervoor is het belangrijk de urgentie van het bereiken van je bestemming te blijven voelen en vertrouwen op te bouwen. Dit kan door deadlines, doelen, consequenties en de details hiervan uit te leggen.

Ruimte voor nieuwe deelnemers en uittreders

Het wordt aanbevolen de gebiedsaanpak open te houden voor zij-instromers en uitstappers. Het uitstappen moet niet al te gemakkelijk gemaakt worden, dit zou het proces vooral vertragen en frustreren. Belangrijk is wel nazorg te verlenen bij zowel de uitstapper als de blijvers indien er sprake is van uitstappers. Ook is het belangrijk om mensen die nog niet meedoen de mogelijkheid te bieden aan te sluiten. Klein beginnen en laten zien wat er gebeurt kan stimulerend werken en leidt in veel situaties sneller tot resultaten dan vooraf iedereen aan boord trekken en tot in details de reis uit te werken.

*Op zoek naar tools voor het onderhouden van de samenwerking? **Klik dan hier.***

Of navigeer naar hoofdstuk 5: het reisplan.

Terug naar
plattegrond

Een korte stedentrip of een rondreis waarbij alles nog open is. Dat maakt een groot verschil voor het kiezen van een route, of je de trein, auto of camper pakt en of je bijvoorbeeld snel wilt of niet.

Wat wordt je plan?

Lees verder:
[5 Het reisplan](#)

Het reisplan

Via welke route en met welk tempo ga je reizen

5 Het reisplan

Het kiezen van de route en de reissnelheid in een gebiedsaanpak zijn sterk afhankelijk van het feit of de bestemming (het te bereiken) doel vooraf vastgesteld is en stakeholders zich hieraan gecommitteerd hebben of dat er alleen een richting bepaald is. Als er geen vastgesteld doel is, kan de route ook niet vastgesteld zijn. Je weet immers nog niet helemaal waar je uit wilt komen. Indien er wel een vastgesteld doel is kan de route helemaal uitgestippeld worden of onderweg bijgesteld worden.

voor een deel vastliggen in ruimtelijke planvorming, zoals een omgevingsplan of een landinrichtingsplan. Daarin zijn procedurele stappen van toepassing die gezet moeten worden. Dat geeft een aantal natuurlijke mijlpalen in het reisplan om te voorkomen dat noodzakelijke stappen vergeten worden.

In onderstaande matrix zijn verschillende opties met hun kenmerken uitgewerkt welke behulpzaam kunnen zijn bij het kiezen van de route.

Doel/bestemming bekend en iedereen heeft zich gecommitteerd.	● Geen ruimte voor onverwachte gebeurtenissen ● Veel voorwerk, lange doorlooptijd in planvorming ● Snelle uitvoering ● Duidelijkheid over budgetten	● Reisgenoten worden meegenomen in proces ● Ruimte voor flexibiliteit ● Voorbeelden worden zichtbaar ● Onduidelijkheid over budgetten	● Ontbreken van handelingsperspectief voor korte termijn ● Lange doorlooptijd door ontbreken helderheid
	Niet mogelijk	● Duidelijkheid komt beetje bij beetje (vage bestemming wordt steeds helderder) ● Voorbeelden worden zichtbaar	● Voorbeelden worden zichtbaar ● Lange tijd onduidelijkheid ● Risico op kwijtraken stakeholders groot
Route vastgesteld Route onderweg bepalen m.b.v. tussenstops Geen route bepalen maar 'gewoon op weg gaan'			

Matrix 2: Behulpzame kenmerken om te kiezen voor een bepaalde route

Of het verstandig is om een route vooraf helemaal uit te stippelen, is per situatie verschillend. Over het algemeen geldt dat het inbouwen van ruimte voor flexibiliteit verstandig is om mee te kunnen bewegen met kansen die zich voordoen en onverwachte belemmeringen aan te kunnen. Het hebben van enig houvast onderweg geeft duidelijkheid in de samenwerking. Ofwel, helemaal geen route bepalen en gewoon starten is vaak minder verstandig dan het uitstippelen van een eerste etappe met een te bereiken tussenstop. Echter, juist het nemen van de eerste stap helpt om een proces in beweging te krijgen.

Tijdens de reis kan het reisplan bijgesteld worden. Wanneer de bestemming duidelijker wordt bijvoorbeeld, of wanneer stakeholders gewoon op reis gegaan zijn, zonder duidelijke route, maar de nieuwe toetreders wel behoefte hebben aan een route of het bepalen van etappes met tussenstops. Of als de omstandigheden wijzigen.

Tools & Formats Spel gebiedsaanpak		
Rollen-simulatie-spel	In een rollen-simulatiespel kan een gebiedsaanpak in een of twee dagdelen nagespeeld worden. Hierbij kruipen belanghebbenden in een andere rol dan hun eigen rol binnen een fictieve casus waarin deelnemers tot oplossingen en een 'gebiedsplan' moeten komen. Het spelen van een spel is een laagdrempelige methode om elkaar te leren kennen, elkaars posities, belangen en	bijbehorende dilemma's en vraagstukken enigszins te kunnen ervaren en te werken aan teamopbouw. In de GLB-pilot Gebiedsgerichte aanpak is een spel ontwikkeld. Deze is op te vragen bij de initiatiefnemers van deze pilot. Het spel laat de route vrij aan de spelers en is zodanig behulpzaam door te ervaren hoe het is om een gekozen route te nemen.

Of navigeer naar hoofdstuk 6: bagage.

Terug naar
plattegrond

Onderweg heb je spullen nodig.

Zonder rugzak met bagage voor onderweg wordt het een lastige reis. Ook in een gebiedsaanpak is er van alles nodig. Om plannen te maken, om plannen te realiseren, om het gebiedsproces te faciliteren, etc. Hulpmiddelen bij een gebiedsaanpak die vaak terug komen zijn:

1. Een gebiedsplan
2. Een bedrijfsplan
3. Handreiking routebepaling gebiedsplan
4. Meerjarenprogrammabegroting
5. Koppeltabel BOOTlijst – subsidiabele activiteiten
6. Handreiking uitvoeringsstrategie
7. Landbouwloket
8. Procesmiddelen

Lees verder:

[6. Bagage](#)

Bagage Wat hebben we in onze rugzak?

In dit hoofdstuk staan verschillende handreikingen en formats uitgelegd en wordt toegelicht hoe ze kunnen worden gebruikt als instrumenten voor de uitvoering van de gebiedsgerichte aanpak.

Het gebiedsplan is een plan waarin door samenwerkende partijen wordt aangegeven waarom zij een gebiedsplan hebben geschreven (aanleiding, doel gebiedsplan, samenwerking), waar het gebiedsplan over gaat (welk gebied, welke doelen) en wat de samenwerkende gebiedspartijen en belanghebbenden willen gaan doen in de komende jaren (circa 5) om deze doelen te realiseren. In het plan wordt een maatregelen/activiteitenmenu (dit kan ook resultaatsbeloning middels doelsturing omvatten) uitgewerkt, Inclusief onderbouwing van de omvang van het maatregelenpakket in relatie tot de doelen. Het kan daarbij zowel gaan om de optelsom van maatregelen die individuele agrariërs kunnen gaan nemen in hun bedrijfsvoering en op hun bedrijven, als om de overkoepelende activiteiten om tot

samenhang van maatregelen en tot gebiedssamenwerking te komen.

Er kunnen in hoofdlijn twee routes onderscheiden worden om te komen tot een onderbouwing van gebiedsplan en bijbehorende begroting. Ten eerste de bedrijfsgerichte route waarbij eerst naar bedrijfsplannen voor individuele agrariërs wordt toegewerkt, die gezamenlijk input leveren voor het gebiedsplan. Ten tweede de gebiedsgerichte route waarin van een gebiedsopgave direct naar een gebiedsplan wordt toegewerkt. De stap naar bedrijfsplannen volgt pas later (in de uitvoeringsfase) en wordt alleen gemaakt indien nodig. Ook zijn combinaties van de routes mogelijk. Om te bepalen welke route past, is in de bijlage de handreiking gebiedsplan opgenomen.

6 Bagage



Het uitwerken van een gebiedsplan is echter niet randvoorwaardelijk voor het succes van een gebiedsgerichte aanpak. Het is een hulpmiddel. Afhankelijk van het gekozen reisplan kan besloten worden wel of geen gebiedsplan uit te werken.

Een gebiedsplan is vaak een meerjarig plan. Een lange doorlooptijd en een gebiedsaanpak waarin niet alle omstandigheden bij de start (vandaar de metafoor met een reis) bekend zijn, maken dat vooraf niet exact uitgewerkt kan worden wat de kosten zijn. Aanbevolen wordt daarom een meerjarenprogrammabegroting op te stellen die indicatief de kostenraming van de gebiedsaanpak bevat. Qua taalgebruik wijken subsidieopenstellingen met subsidiabele activiteiten vaak af van de (boeren)praktijk. Het Deltaplan Agrarisch Waterbeheer werkt bijvoorbeeld met een BOOTlijst met activiteiten. Deze is geformuleerd in

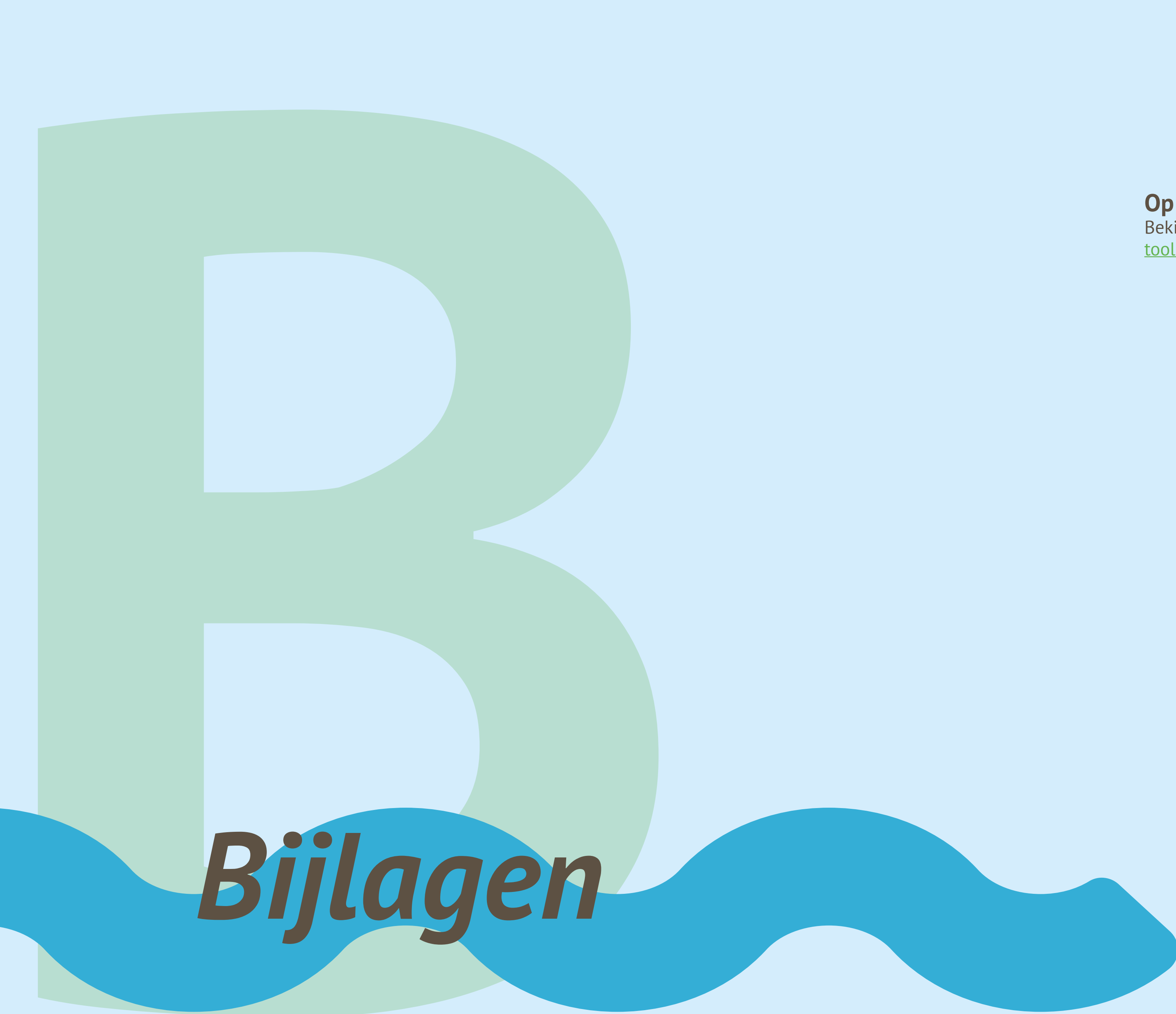
praktijktaal. Bij de BOOTlijst is een koppeltabel BOOTLIJST-subsidiabele activiteiten gemaakt binnen de pilot GGA, waarin de BOOTlijst-maatregelen vertaald zijn naar mogelijke subsidiabele activiteiten. Dit is een handreiking die gebruikt kan worden bij het invullen van de meerjarenprogrammabegroting. Uiteindelijke subsidiariteit is afhankelijk van specifieke regelingsvoorwaarden. Om de slag richting uitvoering te kunnen maken kan een uitvoeringsstrategie opgenomen worden als een uitwerking van de uitvoeringsorganisatie, bijvoorbeeld middels een landbouwloket. Ook geven zij in het gebiedsplan aan wat zij hiervoor aan (financiële) procesmiddelen nodig hebben.

Het gebiedsplan met meerjarenprogrammabegroting en uitvoeringsstrategie vormt de basis en/of onderbouwing voor een of meerdere subsidieaanvragen. Een aanvraag voor de maatregel samenwerking voor realisatie integrale gebiedsontwikkeling bijvoorbeeld, of een aanvraag voor ANLB, categorie water en/of klimaat.

*Op zoek naar tools om het gebiedsproces te faciliteren?
[Klik dan hier.](#)*

[Of navigeer naar de inhoudsopgave.](#)

[Bekijk hier een overzicht van de bijlagen.](#)



Bijlagen

Op zoek naar nog meer tools en handreikingen?

Bekijk de bijlagen in onze online toolbox op agrarischwaterbeheer.nl/toolboxgebiedsgerichteaanpak.

- Bijlage 1** – Handreiking gebiedsplan
- Bijlage 2** – Handreiking bedrijfsplan
- Bijlage 3** – Tool meerjarenbegroting
- Bijlage 4** – Koppeltabel BOOT-lijst
- Bijlage 5** – Uitvoeringsstrategie
- Bijlage 6** – Stakeholdermanagement
- Bijlage 7** – Inspiratiedocument samenwerkingsvormen

Lees verder:

[Gemeenschappelijke waarheidsvinding](#)

[Financiering](#)

[Vormgeven van de samenwerking](#)

[Blijvend sonderen van route en bestemming](#)

[Ruimte voor nieuwe deelnemers](#)

[Bagage](#)



Tools & Formats

2.1 Gemeenschappelijke

wa

Tools & Formats Gemeenschappelijke waarheidsvinding					
Watermarkt	Een inloopmarkt met begeleiding van deskundigen, waarbij informatie wordt uitgewisseld over (meestal) de feitelijke situatie. Dit kan aan de hand van beeld- en kaartmateriaal, veldexcursie, en inzicht in handelingsmogelijkheden zoals kleinschalige maatregelen om waterbeschikbaarheid te beïnvloeden in droge en/of natte	omstandigheden. Dit helpt om agrariërs inzicht te geven, een denkproces op gang te brengen en handelingsperspectieven te bieden. Van daaruit kan gestart worden met het zoeken naar passende maatregelen. Het concept van een watermarkt is ook inzetbaar voor andere thema's.	Gebiedsbodem- en waterplan	Verschillende bedrijfsplannen samen kunnen de basis vormen van een gebiedsbodem- en waterplan. Hierin worden de verschillende maatregelen en activiteiten die grondgebruikers en andere betrokken gaan uitvoeren in het gebied samengebracht.	Met een gebiedsbodem- en waterplan wordt door grondgebruikers gezamenlijk meer kennis van het bodem- en watersysteem opgedaan en worden effectieve maatregelen en oplossingsrichtingen passend bij de landbouwpercelen en in samenhang met het oppervlaktewatersysteem en het landschap geïnventariseerd, besproken en vastgelegd.
Nmineraal-metingen	Met een N-mineraalmeting wordt de hoeveelheid minerale stikstof gemeten die direct beschikbaar is voor gewassen, maar die na de teelt nog in de bodem zit. Dit is dus de	niet gebruikte, maar wel beschikbare stikstof in de bodem. Met deze meting krijgt een agrariër inzicht in de beschikbare stikstof en de hoeveelheid benodigde stikstofbemesting.	Beslissingsondersteunende rekenmodellen (zoals NDICEA of WWL)	Door middel van een beslissingsondersteunend rekenmodel wordt het effect van ingrepen doorgerekend. Zodoende kan worden voorspeld welke situatie ontstaat en of dat een al dan niet wenselijke ontwikkeling is.	Het blijven modelberekeningen en daarmee een op basis van het model zo goed mogelijke benadering van de werkelijkheid. Modelberekeningen worden vaak ingezet als startpunt voor een gesprek tussen boer/ grondgebruiker en deskundige.
Demo's	De demonstraties die hier bedoeld worden zijn experimenten waarbij wordt gekeken of een idee in de praktijk werkt. Hiermee kan op kleine schaal in het gebied worden uitgetest of een maatregel of activiteit	werkt en nuttig is voor deze omgeving en omstandigheden. Een demomaatregel kan goed samengaan met groepsexcursies en studiebijeenkomsten.	Kuilgesprek en visuele bodem-beoordeling	Bij een kuilgesprek en visuele bodembeoordeling wordt gewerkt in kleine groepen boeren. Boeren worden getraind om zelf hun bodemkwaliteit te beoordelen. De gebeurt aan de hand van de structuur, beworteling, bodemleven en ontwatering. Na het graven van een kuil worden aan deze kenmerken een rapportcijfer toegekend, in eerste instantie zelfstandig met een buurboerman.	Na deze eerste ronde wordt samen met een bodemdeskundige nogmaals de bodemstructuur beoordeeld en het management (grondbewerking, bouwplan, bemesting, groenbemesters, e.d.) besproken in een zogenaamd kuilgesprek. Met de deelnemende boeren wordt besproken of de bodem goed of minder goed scoort. Door te vergelijken met elkaar ontstaan inzichten en dat leidt tot aanpassingen in de bedrijfsvoering of het nemen van maatregelen die de bodemkwaliteit verbeteren.
Gezamenlijke app voor peilbeheer	Een (Whats)appgroep met agrariërs en gebiedsbeheerder(s) van het waterschap. Hierin wordt gemeld als het water ergens te hoog of te laag staat en wordt overlegd of het waterpeil in dat deel van het watersysteem hoger kan (gewenst door andere betrokkenen en mogelijk met het waterbeheer). Het helpt	om snel en efficiënt te kunnen afstemmen over het gewenste peil en het brengt agrariërs en het waterschap nauwer in (positief) contact. In peilvlakken waar dit wordt gebruikt zijn agrariërs en waterschappen meestal erg enthousiast over het gemak en de snelheid van handelen.			
Bodem- en water bedrijfsplan	Een plan dat wordt gemaakt door een adviseur samen met een agrariër door middel van een bedrijfsbezoek. Het plan bevat een analyse van knelpunten in het bodem- en watersysteem en beschrijft mogelijke oplossingen (bodem- en watermaatregelen).	Deze kan de agrariër uitvoeren in het kader van een gebiedsplan of project. Hiermee krijgt de agrariër meer kennis over het bodem- en watersysteem inzicht in knelpunten en overzicht van de mogelijkheden die hij om hierop te handelen.			



Terug naar
plattegrond

Terug naar
hoofdstuk

3 De financiering

Tools & Formats Financiering			
Voorbereiding Samenwerking Integrale Gebiedsontwikkeling (SIG)	De GLB-interventie Samenwerking voor Integrale Gebiedsontwikkeling kent twee onderdelen. Voorbereiding en uitvoering. Met 'voorbereiding' worden agrariërs en andere gebiedspartners geholpen om met elkaar een gebiedsanalyse te maken en een plan van aanpak op te stellen ter versterking van de doelen op het gebied van klimaat, water en biodiversiteit. Voor het opstellen van een plan is maximaal € 40.000,- beschikbaar. De regeling is een provinciale GLB/NSP-regeling en wordt (mogelijk) niet door alle provincies opengesteld.	Een samenwerkingsverband in een afgebakend gebied kan van deze provinciale GLB-interventie gebruik maken. Met als partijen in elk geval landbouwers, maar het ligt voor de hand ook te werken met overheden als provincie, gemeente, waterschap, natuur- en landschapsorganisaties en andere organisaties en personen.	Diverse GLB NSP interventies
Meerjarenprogrammabegroting	Een meerjarenprogrammabegroting is een (wens) begroting waarin de te nemen maatregelen/activiteiten worden uitgewerkt. Het is een (wens)begroting/raming van de verwachte benodigde maatregelen en activiteiten (hectares, kilometers, stuks bijeenkomsten, stuks coachingsgesprekken, etc.) op gebiedsniveau zonder dat dit op perceelsniveau al is uitgewerkt. Een onderbouwing hiervan in relatie tot de doelen wordt gegeven in het gebiedsplan.	In de begroting wordt aangegeven welke belanghebbende stakeholder welke kosten draagt. Daarbij is tevens een planning opgenomen op jaarniveau, zodat voor de financierende partijen in de gebiedssamenwerking jaarschijven ontstaan die in organisatiebegrotingen opgenomen kunnen worden. In de bijlage is een begrotingsformat opgenomen dat (zoveel mogelijk) aansluit bij de GLB-interventies 2023 – 2028.	Uitvoering samenwerking integrale gebiedsontwikkeling (SIG)
Instrumentenkoffer NPLG	Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten werken aan een instrumentenkoffer met informatie over het bestaande instrumentarium voor uitvoering van het NPLG op decentraal niveau. Dit basisdocument biedt een eerste overzicht van instrumenten die benut kunnen worden voor de realisatie van gebiedsprogramma's.		



Tools & Formats Vormgeven van de samenwerking					
Stakeholder-analyse	Met een stakeholderanalyse kunnen de verschillende belanghebbenden in een gebiedsaanpak geïdentificeerd worden. Met behulp van een stakeholderanalyse worden hun belangen, invloed en onderlinge relaties	in kaart gebracht en beoordeeld en wordt duidelijk welke inspanning nodig is om effectieve samenwerking te bevorderen en conflicten te minimaliseren. <i>Zie bijlage 6 voor een stappenplan stakeholdermanagement.</i>	Watermarkt	Een inloopmarkt met begeleiding van deskundigen, waarbij informatie wordt uitgewisseld over (meestal) de feitelijke situatie. Dit kan aan de hand van beeld- en kaartmateriaal, een veldexcursie, en inzicht in handelingsmogelijkheden zoals kleinschalige maatregelen om waterbeschikbaarheid te beïnvloeden in droge en/of natte	omstandigheden. Dit helpt om agrariërs inzicht te geven, een denkproces op gang te brengen en handelingsperspectieven te bieden. Van daaruit kan gestart worden met het zoeken naar passende maatregelen. <i>Het concept van een watermarkt is ook inzetbaar voor andere thema's.</i>
25 Geleerde lessen GLB Pilot Gebieds-gerichte aanpak	In de GLB-pilot Gebiedsgerichte aanpak is veel ervaring opgedaan met het vormgeven van de samenwerking. Hieruit zijn lessen getrokken die gebruikt kunnen worden. <i>Bekijk hier het hele boekje.</i>		Veldexcursie	In een veldexcursie gaan belanghebbenden samen op pad. De werkelijke situatie wordt in een vaak informele setting toegelicht, eventueel is er ruimte om mensen met verschillende denkbeelden aan het woord te laten en er is ruimte voor kennismaken.	Een veldexcursie draagt bij aan het creëren van een gemeenschappelijke basis waarop verder gebouwd kan worden. Het wordt vaak leuk gevonden door mensen, waardoor in het vervolg vanuit een positieve setting gewerkt wordt.
			Rollen-simulatie-spel	In een rollen-simulatiespel kan een gebiedsaanpak in een of twee dagdelen nagespeeld worden. Hierbij kruipen belanghebbenden in een andere rol dan hun eigen rol binnen een fictieve casus waarin deelnemers tot oplossingen en een 'gebiedsplan' moeten komen. Het spelen van een spel is een laagdrempelige methode om elkaar te leren kennen, elkaars posities,	belangen en bijbehorende dilemma's en vraagstukken enigszins te kunnen ervaren en te werken aan teamopbouw. In de GLB-pilot Gebiedsgerichte aanpak is een spel ontwikkeld en twee keer met grote groepen (200+) gespeeld. Indien belangstelling kan met initiatiefnemers van de pilot opgevraagd worden.

4.1 vormgeving van de samenwerking



4.3 Onderhouden van de

Tools & Formats		
Blijvend sonderen van route en bestemming		
Veldexcursie	Met een veldexcursie ga je letterlijk met belanghebbenden samen op pad. De werkelijke situatie wordt in een vaak informele setting toegelicht, eventueel is er ruimte om mensen met verschillende denkbeelden aan het woord te laten	en er is ruimte voor kennismaken. Een veldexcursie draagt bij aan het creëren van een gemeenschappelijke basis waarop verder gebouwd kan worden. Het wordt vaak leuk gevonden door mensen waardoor in een positieve setting verder gewerkt wordt.
Workshops/ groepsbijeenkomsten	In workshops gaan belanghebbenden gezamenlijk met elkaar aan het werk met onderdelen van de gebiedsaanpak. Door letterlijk samen aan het werk te zijn, blijven mensen betrokken bij het proces en bij elkaar,	vindt kennisuitwisseling plaats, en worden inzichten (bijvoorbeeld in belangen van de ander) opgedaan de behulpzaam zijn voor het behoud of indien nodig bijstellen van de samenwerking.
Evaluaties	Evalueren gedurende een gebiedsproces is essentieel om gezamenlijk aan een doel te blijven werken. Het biedt inzicht in wat goed gaat en wat verbeterd kan worden, bevordert transparantie en vertrouwen tussen belanghebbenden, en helpt bij het aanpassen van strategieën om de effectiviteit van de samenwerking te verbeteren. Evalueren kan op verschillende manieren (of combinaties) zoals:	● Bespreken van voortgang en aanpak als vast onderdeel in een overlegstructuur ● Het verzamelen van feedback m.b.v. een gestructureerde vragenlijst ● Het meten op basis van indicatoren ● Reflectie om te leren en verbeteren onder professionele begeleiding

Tools & Formats		
Ruimte voor nieuwe deelnemers		
Externe communicatie op basis van een communicatieplan	Door middel van externe communicatie kunnen potentiële nieuwe deelnemers bereikt worden en tevens bestaande deelnemers geïnformeerd blijven worden. Met behulp van een gerichte communicatiestrategie gebaseerd op de stakeholderanalyse kunnen de juiste communicatiemiddelen op de juiste momenten ingezet worden om de gewenste boodschap	bij de beoogde doelgroep te laten landen. Mogelijke communicatiemiddelen zijn: ● Watermarkt (Zie 2.1) ● Nieuwsbrieven ● Bouwborden ● Presentaties ● Demonstraties
Keukentafel gesprekken	Tijdens een keukentafelgesprek wordt in een informele setting in een vertrouwde omgeving – vaak met vertrouwelijkheidsafspraken over wat er besproken wordt – gesproken met belanghebbenden. Het doel van een keukentafelgesprek is om een dieper	inzicht te krijgen in persoonlijke motivaties, omstandigheden en overwegingen van een belanghebbende. Dit kan leiden tot vervolgstappen en deelname in de gebiedsaanpak.
Tools & Formats		
Let op je reisgenoten		
Stakeholder-analyse	Aan de hand van het format stakeholderanalyse identificeer je alle stakeholders in de gebiedsgerichte aanpak. Aan de hand van deze tool worden drie stappen doorlopen:	1. Het beschrijven van de casus 2. Het verzamelen en aanvullen van stakeholders 3. Het plotten van de stakeholders op de stakeholder-map

Bijlage 6 bevat de tool voor de stakeholderanalyse



Tools & Formats Bagage					
Handreiking gebiedsplan	Een handreiking voor het uitwerken van een gebiedsplan in de vorm van een geannoteerd format. Het is een format dat is opgesteld in het kader van de regeling pilots toekomstbestendige landbouw. Naar	eigen bevinding en passend bij het eigen gebiedsproces en eventuele kaders die daar aan zijn gesteld kunnen onderdelen weggelaten of toegevoegd worden.	Koppeltabel BOOTlijst – subsidiabele activiteiten	Dit is een handreiking die gebruikt kan worden bij het invullen van de meerjarenprogrammabegroting. Met deze handreiking kunnen maatregelen geformuleerd vanuit (agrarische praktijk)	vertaald worden naar mogelijke subsidiabele activiteiten. Uiteindelijke subsidiariteit ins afhankelijk van specifieke regelingsvoorwaarden.
Handreiking bedrijfsplan	Een handreiking voor het uitwerken van een bedrijfsplan in de vorm van een geannoteerd format. Het is een format dat is opgesteld in het kader van de regeling pilots toekomstbestendige landbouw. Naar	eigen bevinding en passend bij het eigen gebiedsproces en eventuele kaders die daar aan zijn gesteld kunnen onderdelen weggelaten of toegevoegd worden.	Handreiking uitvoerings -strategie	De uitvoeringsstrategie is bedoeld om synergie in de uitvoering van het gebiedsplan te waarborgen. De handreiking is een checklist met vragen die gebruikt kunnen worden om afwegingen te maken bij zowel het opstellen	van een gebiedsplan als bij het maken van concrete afspraken met boeren. Een uitvoeringsstrategie kan gebruikt worden als afwegingskader.
Demo's	De demonstraties die hier bedoeld worden zijn experimenten waarbij wordt gekeken of een idee in de praktijk werkt. Hiermee kan op kleine schaal in het gebied worden uitgetest of een maatregel of activiteit	werkt en nuttig is voor deze omgeving en omstandigheden. Een demomaatregel kan goed samengaan met groepsexcursies en studiebijeenkomsten.	Landbouwloket	Een landbouwloket is een organisatie die geldstromen, waarmee grondgebruikers ondersteund worden in hun transitie naar toekomstbestendige landbouw, via een één-loket-gedachte en in onderlinge samenhang en met synergie ontsluit. Hiervoor is een landelijk ontwikkeld platform inclusief ICT functionaliteit beschikbaar vanuit de pilot landbouwloket. Door gebruik te maken van dit landelijke platform hoeft	niet telkens het wiel opnieuw uitgevonden te worden en ontstaat er voor grondgebruikers herkenbaarheid. Het platform is opgebouwd volgens het credo: uniform waar nodig, regionaal maatwerk waar kan. Voor het regionaal inrichten van een landbouwloket is een handboek ontwikkeld. Het handboek laat stapsgewijs zien wat er komt kijken bij het opzetten van een landbouwloket.
Handreiking routebepaling gebiedsplan	Handreiking om te bepalen welke route (bedrijfsgericht, gebiedsgericht) het beste past bij het gebiedsproces om te komen tot een gebiedsplan.				
Tool meerjaren-programma-begroting	Een tool om kosten voor een gebiedsgerichte aanpak te berekenen. Hierin zijn niet alleen de activiteiten opgenomen, maar is tevens een toedeling van kosten naar financiers en jaren gemaakt. In deze begroting zijn de	verschillende instrumenten opgenomen uit de buitenste drie lagen van het GLB: de eco-regeling, het ANLB en de niet grondgebonden mogelijkheden gericht op kennis, investering, samenwerking en innovatie.	Procesmiddelen	Geen gebiedsproces kan zonder goede facilitering. Het kan daarbij gaan om verschillende kosten zoals: ● Procesmanagement ● Projectleiding ● Onderzoeken ● Zaalhuur/catering ● Excursiekosten	● Reiskosten ● Vacatievergoedingen voor deelnemers ● Etc. Het is belangrijk hierin te voorzien. Het is de smeerolie en/of brandstof die nodig is om vooruit te komen.

6 Bagage

Terug naar
plattegrond

Terug naar
hoofdstuk 6

Reisplanner voor
succesvolle gebiedsaanpak



Deltaplan
Agrarisch
Waterbeheer