

Bbvereniging Voor Innovatieve Projecten  
Innovatiesteunpunt Vzw  
Diestsevest 40  
3000 Leuven  
T (016) 28 61 26  
F (016) 28 61 29  
E ellen.vos@innovatiesteunpunt.be

## PDPO KLEINE NETE PROCESVERLOOP



KLEINE NETE



Dit project werd mede mogelijk gemaakt door cofinanciering uit Platteland Plus, bestaande uit middelen vanuit Vlaanderen en de provincie Antwerpen

**Datum** Projectperiode oktober 2015 - september 2017  
**Van** Innovatiesteunpunt

### Blauwdruk procesverloop PDPO Kleine Nete

#### 1 **BEDRIJFSBEGELEIDINGEN**

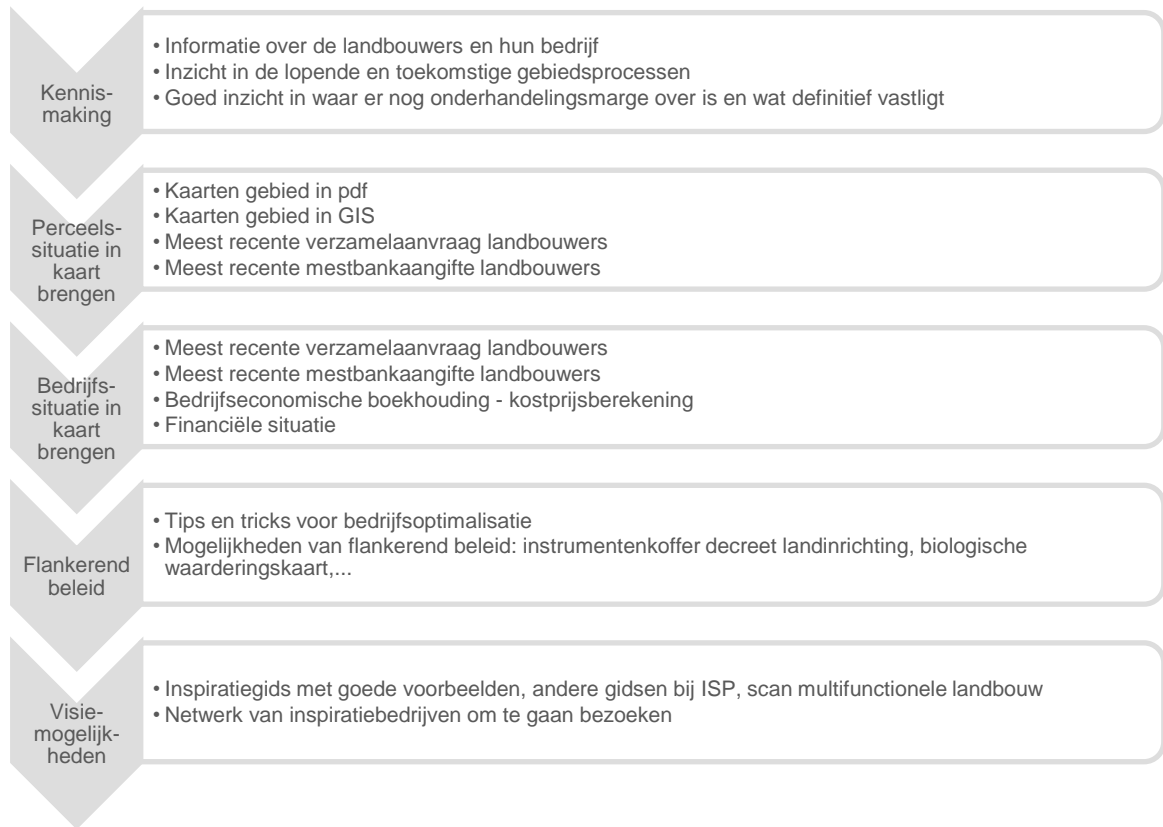
##### Stappenplan begeleiding bedrijven in een gewijzigde ruimtelijke context

Als begeleider is het belangrijk om inzicht te hebben in welke fases je allemaal doorloopt bij de begeleiding van deze bedrijven. Voor soortgelijke projecten en trajecten is een goede leidraad en aanbevelingen dan ook aangewezen om zo te komen tot een efficiënte werkwijze. Hieronder een weergave van de te volgen stappen.



### Welke informatie en welke tools heb je in welke fase nodig?

Daarnaast is het essentieel om op het juiste moment de juiste informatie bij de hand te hebben. Hieronder een weergave van wat je op welk moment zeker nodig hebt.



### Uitdagingen bij strategiebegeleidingen in het project

Zware impact en lange periode van onzekerheid hebben een zware mentale weerslag:

- Grote invloed op de inhoud van de gesprekken
- Grote invloed op stappen vooruit zetten
- Deze strategiebegeleiding loopt daardoor heel anders dan gewone strategiebegeleidingen binnen het Innovatiesteunpunt
  - ➔ De centrale vraag blijft steeds: ‘hoe kunnen we landbouwers los krijgen van de onzekerheid en stappen richting de toekomst laten zetten?’

Zoals het is	Zoals het zou moeten zijn/evoluëren
Focus tijdens de gesprekken ligt vooral op de <b>praktische zaken uitklaren</b> (o.m. over flankerend beleid, wat kan en mag nog op het perceel,...) ➔ vooral gericht op <b>perceelniveau ➔ meer rol voor de overheid</b>	Focus op uitwerken van een <b>toekomstvisie</b> , werken aan de toekomst van het bedrijf (gegeven de kansen en bedreigingen die er zijn)
Proberen te <b>milderen van de bedreigingen</b> (hoe los krijgen van het syndicaal verhaal)	Bedrijfsvisie ontwikkelen – <b>gegeven de bedreigingen die er zijn</b>
Welke informatie wordt er wel of niet <b>gedeeld met anderen</b> – en hoe kan dat onze situatie benadelen?	<b>Onderscheid</b> zien tussen de informatie die gedeeld wordt met bv. de administraties en hulp die aangeboden wordt om een visie te ontwikkelen

Aandachtspunten voor de begeleider:

- Bedreigingen omzetten in een unieke kans voor de landbouwers ➔ niet enkel in de communicatie aangeven dat er een bedreiging op hen afkomt maar tegelijk de kansen in de verf zetten.

- Betrek landbouwers zo snel mogelijk in het traject. Ook dit zal de houding van de landbouwers sterk beïnvloeden. Door hen sneller te betrekken vergroot je het draagvlak: je houdt sneller rekening met hun inbreng en opmerkingen, ze voelen zich sneller gehoord en hebben minder het gevoel dat ze met hun rug tegen de muur staan.

### **Fases bij verwerking**

De verschillende beleidsinitiatieven – die door de landbouwers allen als nadelig voor landbouw worden ervaren – lokken bij hen vragen uit over de rol en plaats van landbouw in de vallei en voor de overheid. Men voelt zich als landbouwer in de steek gelaten, niet geapprecieerd of waardeerde door de overheid – soms wordt het ook veel scherper verwoord – wat maakt dat er een intrinsieke weerstand ten aanzien van dit soort overheidsinitiatieven ontstaat, onderhouden en gevoed wordt. Uit de gesprekken die in het kader van dit project met betrokken landbouwers in deelgebied Graafweide-Schupleer werden gevoerd, blijkt dat dit gevoel veel dieper zit en intenser is dan ooit vermoed.

De gebiedsprocessen brengen namelijk grote veranderingen teweeg voor de betrokken landbouwers, gezien ze een directe invloed hebben op (de resultaten) van hun landbouwbedrijf. Deze emotionele en financiële consequenties zorgen hoe dan ook voor een verlieservaring die niet evident is om te verwerken. Bij begeleiding van landbouwers die met hun bedrijf geconfronteerd worden met een gewijzigde ruimtelijke context, is het zinvol om rekening te houden met hoe dat verwerkingsproces er uitziet. Dit geeft inzicht in de fase waarin de landbouwer zich bevindt (en vooral ook wat daar de gevolgen van zijn). Een landbouwer die nog eerder in de ontkenningfase zit, zal bijvoorbeeld waarschijnlijk weinig bereid zijn om mee na te denken over mogelijkheden van flankerend beleid. Hij/zij zal net eerder gericht zijn op het zoeken naar mogelijkheden om de huidige plannen te wijzigen.

Aandachtspunten voor de begeleider:

- Geef erkenning aan de situatie waarin de landbouwers zich bevinden en aan hoe zwaar de gevolgen kunnen zijn. De fase van verwerking verklaart vaak ook de manier van reageren. Die kan echter na verloop van tijd evolueren.
- Probeer dadelijk en nadrukkelijk ook een positief project te lanceren waarin landbouwers ook dadelijk voldoende kansen krijgen en voordelen voor henzelf zien. Op die manier vermijd je dat je curatief moet zoeken naar compensaties en flankerend beleid en bots je niet op een negatieve perceptie.

### **Informatief kaderstukje: De vijf fases van rouwverwerking volgens Elisabeth Kübler-Ross\***

*De vijf verschillende rouwfases zijn omschreven door psychiater Elisabeth Kübler-Ross. Hoewel zij deze fases in een bepaalde volgorde omschrijft, hoeft deze volgorde niet strikt gevolgd te worden. Rouw is te allen tijde een individueel proces!*

#### Ontkenning

*De eerste fase van het rouwproces is ontkenning: een algemeen afweermechanisme van ons brein. De waarheid is te erg om te bevatten, dus ontkennen we deze geheel of gedeeltelijk.*

#### Boosheid

*Rouwverwerking is méér dan intens verdrietig zijn. Juist bij rouwenden zie je vaak boosheid, boosheid op het lot, de omgeving... Dit lijkt soms misschien wat vergezocht, maar in feite is het een gezond verdedigingsmechanisme.*

#### Het gevecht aangaan

*Veel mensen proberen om hun verlies te verwerken door het gevecht aan te gaan of door zichzelf doelen op te leggen.*

#### Depressie

*Wanneer mensen gaandeweg tot de ontdekking komen dat ontkennen, boos worden en/of het gevecht aangaan niet helpen om het verlies te verwerken, volgt vaak de depressieve fase. Deze wordt grotendeels veroorzaakt door de machteloosheid die je als rouwende voelt: er is niets, maar dan ook niets, wat je aan het gebeurde kunt veranderen.*

#### Aanvaarding

*Hoeveel verdriet en pijn je ook hebt, er komt een dag dat je gaat proberen om alles een plaats te geven. In deze fase ga je toch proberen om vooruit te denken.*

(Bron: <https://www.rouwverwerking.net/de-vijf-fases-van-rouwverwerking.html>)

## 2 HOE DEZE METHODIEK PROMOTEN BIJ LANDBOUWERS

Een uitdaging bij dit project was dat het een pilootproject is. Met dit project werd er namelijk een nieuwe methodiek op poten gezet die nadien zeker ook in andere gebieden toepasbaar is.

### Welke lessen kunnen zeker meegenomen worden uit de eerste toepassing van de methodiek

- Belangrijk is om van in het begin duidelijk te maken waar de landbouwers zich aan kunnen verwachten (dus wat zit er niet in en wat wel)
  - o Wat wel
    - Een inschatting op bedrijfsniveau wat de impact van de gebiedsprocessen is op het arbeidsinkomen
    - Bedrijfstechnisch advies om zo zelf optimalisatie te realiseren
    - Bekijken van de verschillende pistes van flankerend beleid
    - Bekijken van de mogelijkheden van agrarisch natuurbeheer
    - Begeleiding bij het vormgeven van de bedrijfsvisie : de juiste personen rond de tafel brengen, inspiratiebedrijven bezoeken,...
  - o Wat niet
    - Het hele syndicale traject opnieuw openen, de vertrekbasis is sowieso de uitgangsbasis waar heel weinig aan kan veranderd worden
    - Berekeningen maken die gedeeld worden met andere, dit is louter en alleen voor de bedrijfsleiders
- Wat wordt er van de landbouwers verwacht
  - o Openheid over hun bedrijfsgegevens, anders kunnen de berekeningen niet correct en volledig gemaakt worden
- Wat wordt er gegarandeerd
  - o Het respecteren van de vertrouwelijkheid van de gegevens – tijdens de gesprekken was er erg grote ingerustheid over dit aspect.

### Suggesties om de methodiek ook succesvol toe te passen in andere gebieden

- Landbouwers in het begin uitgebreid betrekken bij de gebiedsprocessen om zo een positiever klimaat te creëren. Als de bedrijfsleiders enkel het gevoel hebben dat ze zich op het einde tevreden moeten stellen met wijzigingen die een zware claim leggen op hun bedrijf, dan is het succesvol toepassen van de methodiek zeer moeilijk.
- Eens de plannen (voldoende) vastliggen, de methodiek toepassen
- Een duidelijke taakverdeling vastleggen bij het toepassen van de methodiek
  - o De leiding/coördinatie moet zeker liggen bij iemand met kennis van gebiedsprocessen: inschattingen van impact processen op mogelijkheden voor landbouwpercelen en daarnaast ook de mogelijkheden van flankerend beleid toepassen op bedrijfsniveau. Die persoon is vaak al meer op de hoogte van de historiek van de gebiedsprocessen, is daardoor zeker mee in het verhaal en kan sneller een antwoord formuleren op vaak gestelde vragen over deze thema's. Het geeft ook de opportuniteit om kansen snel te capteren en door te spelen naar de betrokken actoren in het gebied.
  - o Daarnaast iemand met kennis van bedrijfswerking in een specifieke landbouwsector: advisering ifv bedrijfsoptimalisatie, economische berekeningen van impact op bedrijfsniveau. Deze persoon heeft vaak een goed zicht op de sector en op de sterktes en zwaktes van de bedrijfsleiders. Hierdoor zijn er op bedrijfsvlak snel opportuniteiten te detecteren waar de bedrijfsleider aan kan werken.
  - o Ook iemand met kennis van strategiebegeleidingen en multifunctionele landbouw: ondersteuning bij het uitzetten van een nieuwe toekomstvisie, inspirerende voorbeelden zoeken en bezoeken,...
  - o Tot slot is de input op vlak van agrarisch natuurbeheer onontbeerlijk.

### 3 RANDVOORWAARDEN BEGELEIDING BEDRIJVEN

Om een goede begeleiding te kunnen realiseren, moeten er verschillende randvoorwaarden zeker vervuld zijn:

- Alvorens er iemand een visietraject kan opstarten, is het essentieel dat de **betrokken bedrijven volledig op de hoogte zijn** van wat er gaande is in het gebied en welke invloed dat heeft op hun percelen. Idealiter zijn ze allemaal nauw betrokken geweest in de eerste fase om voldoende draagvlak te krijgen. De communicatie over de gebiedsprocessen mag nooit voor de eerste maal gebeuren door een projectleider om te vermijden dat deze persoon negatief gepercipieerd wordt. Concreet in dit project werd de informatieronde door Boerenbond/administraties zeer nuttig ervaren.
- **Juiste contactgegevens** van betrokken bedrijven zijn essentieel bij het begin en tijdens het verder verloop! Dit om onderweg geen communicatieproblemen tegen te komen.
- **Het gehele bedrijf moet in beeld gebracht worden, en niet enkel de percelen in het projectgebied.** Een globaal beeld over alle gronden is nodig in functie van volledige berekeningen en de keuze voor het meest passende flankerend beleid. Dus niet alleen de percelen bekijken in het projectgebied maar een goed beeld krijgen over alle (zeker de bedreigde) percelen van het bedrijf.
- Doorgedreven veranderingen op vlak van ruimtelijke ordening zorgen ervoor dat bedrijfsleiders hier enorm op focussen. Vraagt ontzettend veel tijd en energie om hiermee bezig te zijn. Veranderingstrajecten en visietrajecten zijn bij deze bedrijven zeker **niet realiseerbaar op een korte tijdspanne.**
- **Bij een visietraject (de laatste stap van het toepassen van de methodiek) is het belangrijk om te vertrekken van een situatie die vaststaat** (indien niet, dan vervalt je te snel in een syndicale rol of lukt het niet om bedrijfsleiders naar de toekomst te laten kijken). Werken met te veel scenario's op te veel vlakken, zorgt voor te veel hypothesedenken en te weinig concreet denken. Dat is niet bevorderlijk voor het ontwikkelen van een bedrijfsvisie.
- **Volledig en correct weergeven van alle percelen die bedreigd worden, waarbij elke claim relevant is en moet meegenomen worden.** Het moet daarbij ook snel duidelijk worden welke beperkingen te verwachten zijn ten aanzien van het landbouwgebruik. Niet elke nieuwe situatie leidt immers tot een volledig verlies voor het landbouwbedrijf.

### 4 INSPIRATIEGIDS ALS TOOL OM BEDRIJVEN TE BEGELEIDEN

In het kader van dit project werd er een inspiratiegids ontwikkeld die inspiratie kan bieden aan bedrijven die nadenken over de richting die ze willen uitgaan in de toekomst. Deze kan zeker ook gehanteerd worden in andere gebieden om de begeleiding van bedrijven in een veranderde context te ondersteunen. Belangrijk hierbij is wel dat men steeds rekening moet houden met de omgevingsfactoren bij het kiezen van bedrijfsvisie. Het is essentieel om dit tijdig af te checken met de bevoegde instanties om problemen tijdig te detecteren en er op in te spelen.

### 5 ZORGEN VOOR EEN VLOTTE SAMENWERKING

Zoals eerder al aangekaart zijn er verschillende instanties/organisaties betrokken in het gebied. Dan is het essentieel om zo veel als mogelijk samen te werken en in groep dingen te realiseren.

Het is daarbij belangrijk om deze samenwerkingen actief op te zetten en in stand te houden door middel van verschillende themagerelateerde overlegmomenten zowel onder experts in een bepaald thema als met alle betrokken actoren in het gebied.

Zo werden wat dit laatste betreft de geboekte resultaten in dit project gerapporteerd en besproken in de projectgroep en opvolgingscommissie.

### 6 AANSTURING VAN HET PROJECT VANUIT DE PROJECTGROEP EN DE OPVOLGINGSKOMMISSIE

Het project werd aangestuurd vanuit de Projectgroep en de Opvolgingscommissie.

- De **Opvolgingscommissie** fungeert als stuurgroep van het project. Bij de halfjaarlijkse samenkomsten van de OC wordt er als apart agendapunt gerapporteerd over het verloop en de stand van zaken van dit specifieke project. Het project aan bod brengen in deze structuur is zeer

goed zodat een ruime groep actoren in het gebied weet hebben van het project, er input/inspiratie uit halen en er een rechtstreekse wisselwerking tussen gebiedsprocessen en het project is.

- De **Projectgroep** zorgt voor de rechtstreekse aansturing van het project. Deze groep was in dit geval samengesteld uit 16 personen, wat een grote groep is om een vlotte interactie mee te realiseren. Bovendien bleek het voor sommige thema's relevanter om met een kleinere groep samen te zitten, de samenstelling van de groep hangt daarbij af van de te behandelen inhoud. Dit is een aandachtspunt bij het toepassen van de methodiek op andere plaatsen.

Aandachtspunten voor de begeleider:

- Een belangrijk aandachtspunt is dat een kleinere operationele projectgroep zorgt voor een vlottere en meer interactieve aansturing van het project. Anders riskeer je te veel éénrichtingsverkeer.
- Afhankelijk van het thema dat aan bod komt, kan het ook relevant zijn om de samenstelling van deze groep aan te passen.
- Gevoelige thema's (onder andere bedrijfscijfers) worden best niet met iedereen gedeeld.
- Connectie houden met een ruimere groep die betrokken is bij de gebiedsprocessen (de leden van de Opvolgingscommissie) is noodzakelijk.