

# Plan van aanpak professionalisering collectieven

*Het voorbereiden/klaarstomen van gebiedscollectieven op/voor hun  
nieuwe rol van eindbegunstigde in het subsidiestelsel voor agrarisch  
natuurbeheer onder pijler 2 van het nieuwe GLB*



**7 juni 2013**

## Plan van aanpak professionalisering collectieven

Het voorbereiden/klaarstomen van gebiedscollectieven op/voor hun nieuwe rol van eindbegunstigde in het subsidiestelsel voor agrarisch natuurbeheer onder pijler 2 van het nieuwe GLB

In opdracht van het ministerie van Economische Zaken hebben de gezamenlijke koepels BoerenNatuur, LTONoord, Natuurlijk Platteland Oost, Natuurrijk Limburg, Veelzijdig Boerenland en ZLTO dit plan van aanpak voor de professionalisering van de collectieven opgesteld.

Het schrijfteam van dit plan van aanpak bestond uit:

- Wico Dieleman (ZLTO);
- Gerard van Drooge (BoerenNatuur)
- Astrid Manhoudt (Veelzijdig Boerenland).

Hazerswoude-Rijndijk, 7 juni 2013

## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Definities en afkortingen	4
1. Aanleiding	5
2. Uitgangspunten voor het Plan van Aanpak	9
3. Doel van het Plan van Aanpak	11
4. Beoogd proces en organisatie van collectieven	15
5. Te ontwikkelen producten/activiteiten	23
6. Communicatieplan	29
7. Beoogde resultaten plan van aanpak	31
8. Planning	33
9. Samenhang met andere initiatieven	35
10. Projectorganisatie uitvoering plan van aanpak	37
11. Begroting	39
12. Risico's	43

### Bijlagen:

1. Kwartaalplanning van het professionaliseringstraject
2. Factsheets van de producten
3. Begroting van de producten

## Definities en afkortingen

<b>Afkorting of begrip</b>		<b>Definitie</b>
<b>ANV</b>	=	agrarisch natuurbeheervereniging
<b>Collectief</b>	=	een groep van boeren en andere landgebruikers
<b>DLG</b>	=	Dienst Landelijk Gebied
<b>DR</b>	=	Dienst Regelingen
<b>Eindbegunstigde</b>	=	Ontvanger van overheidsbetalingen
<b>EZ</b>	=	Ministerie van Economische Zaken
<b>GIS</b>	=	Geografische Informatie Systemen
<b>GLB</b>	=	Gemeenschappelijk Landbouwbeleid
<b>IPO</b>	=	Interprovinciaal Overleg
<b>Koepels</b>	=	de regionale koepels van agrarisch natuurbeheerverenigingen Boerennatuur, Natuurlijke Platteland-Oost, Natuurrijk-Limburg, LTO-Noord, Veelzijdig Boerenland en ZLTO
<b>LLTB</b>	=	Limburgse Land- en Tuinbouworganisatie
<b>LTO Noord</b>	=	Land en Tuinbouworganisatie Noord
<b>NPO</b>	=	Natuurlijk Platteland-Oost
<b>Overheid</b>	=	rijk en provincie
<b>Witte gebieden</b>	=	Gebieden in Nederland waar individuele contracten voor natuur- en landschapsbeheer liggen en gecontinueerd gaan worden op basis van het nieuwe beleidskader, maar waar geen agrarisch natuurbeheerverenigingen of andere samenwerkingsverbanden actief zijn in de uitvoering van dit beheer
<b>ZLTO</b>	=	Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie

## 1. Aanleiding

De omgeving van het agrarisch natuurbeheer is op veel vlakken aan het veranderen. Vanuit de politiek wordt er sterk gestuurd op een gebiedsgerichte aanpak waarin zoveel mogelijk brede doelstellingen vanuit het Plattelandsontwikkelingsprogramma (POP) en het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid (GLB) integraal opgepakt worden. Daarnaast gaat het nieuwe GLB onder pijler 2 vanaf 2016 ruimte bieden voor het subsidiëren van agro-milieu-klimaatdoelstellingen via een collectieve benadering. Dit biedt veel mogelijkheden voor het verbeteren van de kwaliteit en effectiviteit van het agrarisch natuurbeheer. Op dit moment lijkt het agrarisch natuurbeheer voor sommige doelsoorten de negatieve ontwikkelingen te stabiliseren en in sommige gevallen ook om te zetten in een positieve trend, maar voorsnog zijn de negatieve trends nog niet gekeerd.

De uitvoeringslasten van het Subsidiestelsel Natuur en Landschap (SNL) zijn te hoog in combinatie met alle bezuinigingen. In tijden van economische crisis vraagt dit om een nieuwe benadering van het agrarisch natuurbeheer.

In opdracht van het ministerie van Economische Zaken is dit Plan van Aanpak uitgewerkt om de collectieven te professionaliseren ten behoeve van hun nieuwe rol als eindbegunstigde voor agro-, milieu- en klimaatdoelstellingen onder pijler 2 in het nieuwe Gemeenschappelijk Landbouwbeleid vanaf 1 januari 2016. De ambitie is om op termijn de doelen onder het POP en GLB via een integrale gebiedsbenaderingen door de collectieven te laten realiseren.

De focus van dit plan van aanpak ligt op het agrarisch natuur- en landschapsbeheer en andere agro-, milieu- en klimaatdoelen. Een totaal beeld van de beoogde agro-, milieu- en klimaatdiensten onder het GLB ontbreekt op dit moment nog.

Grootschalige inrichtingsmaatregelen vallen niet onder het GLB en worden op dit moment nog niet meegenomen in het plan van aanpak. Ook hier bestaat de ambitie om dit op termijn integraal mee te gaan nemen in de collectieve aanpak omdat vele beoogde kwaliteitsverbeteringen in het beheer op dit moment niet zonder inrichtingsmaatregelen uitgevoerd kunnen gaan worden.

### 1.1 Effectiviteit & efficiency agrarisch natuurbeheer

Agrarisch natuurbeheer is volop in discussie. Verschillende onderzoeken geven aan dat agrarisch natuurbeheer te weinig oplevert voor natuur en voor de boeren. De uitvoeringslasten zijn hoog, er zijn te veel pakketten en pakketten sluiten niet goed aan bij de kansen voor natuur in agrarische gebieden. Bij overheid en bij de organisaties, betrokken bij agrarisch natuurbeheer leeft de overtuiging dat het anders moet én anders kan: effectiever en efficiënter door het agrarisch natuurbeheer op gebiedsniveau dichtbij de agrarische ondernemer/beheerder te organiseren.

Uitgangspunten voor het nieuwe stelsel vanuit de overheid zijn:

- Effectieve en efficiënte realisatie maatschappelijke doelen;
- Betere en meer duurzame deelname boeren;

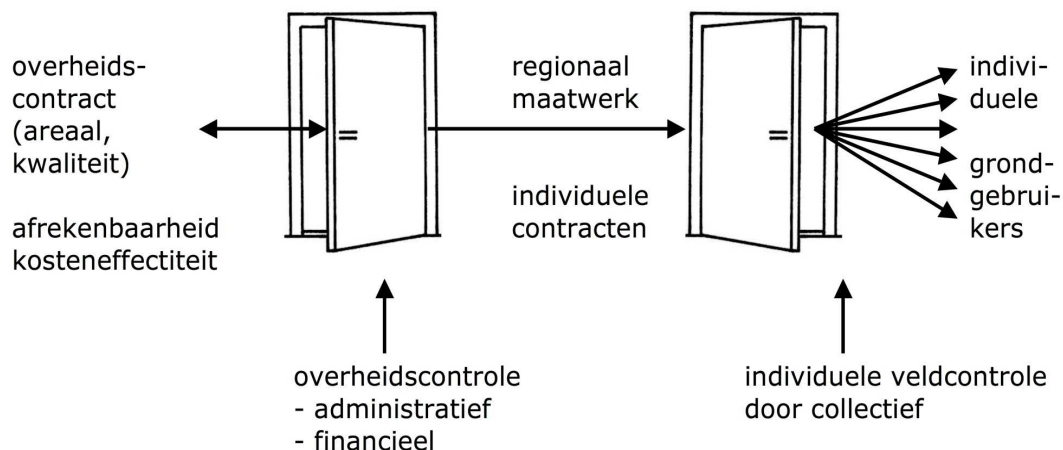
- Ondernemerschap;
- Lagere uitvoeringskosten.

Collectieven in de vorm van samenwerkingsverbanden van agrarische ondernemers zoals agrarische natuurverenigingen en andere gebiedspartijen kunnen daarin een hoofdrol spelen. Deze nieuwe benadering van de collectieven biedt vele kansen.

Door collectieven als eindbegunstigde te benoemen, gaan de administratieve lasten vanuit de overheid fors omlaag, doordat er van ruim 7000 individuele aanvragen overgestapt wordt naar 80 tot 100 collectieve subsidieaanvragen.

De uitvoering van het agrarisch natuurbeheer wordt beter in het gebied verankerd, waardoor meer samenhang in beheer georganiseerd kan worden en daarmee de beheer-kwaliteit en de ecologische kwaliteit in het gebied verbeterd. Ook de inpasbaarheid van het beheer in de bedrijfsvoering kan verbeterd worden, waardoor er ruimte is voor ondernemerschap van de boeren en afspraken duurzaam worden vastgelegd.

Uitgangspunt van het Plan van Aanpak is dat collectieven op basis van een offerte aan de voorkant afspraken maken met overheden over de te leveren prestaties op gebiedsniveau en aan de achterkant afspraken maken over het te voeren beheer op bedrijfsniveau.



*Figuur 1.1: opsplitsing voor- en achterdeurafspraken in het proces van het aanvragen en betalen van de subsidie agrarisch natuurbeheer.*

Het collectief ziet toe op de uitvoering, controleert, sanctioneert in dien nodig en regelt de betalingen. Deze benadering creëert een nieuwe rol voor bestaande Agrarisch natuurbeheerverenigingen (ANV's) en toekomstige collectieven, haar koepels en de deelnemende agrariërs. De meeste ANV's zijn niet klaar voor deze rol. Een eenmalig professionaliseringstraject is nodig om een structuur neer te zetten voor een effectieve en efficiënte uitvoering van het agrarisch natuurbeheer door collectieven.

## **1.2 Realisatie GLB-doelen**

In de voorstellen van het toekomstige plattelandsbeleid van de Europese Unie (EU, pijler 2 van het GLB) is opgenomen dat 'groups of farmers' (eind)begunstigde kunnen zijn voor agro-, milieu-, en klimaatbetalingen. Op deze manier willen Brussel en de Nederlandse overheid de samenhang bevorderen op gebiedsniveau van een integrale aanpak in de realisatie van GLB-doelen. Naast agrarisch natuurbeheer kan het hier gaan om natuurbeheer, watermaatregelen, milieu en klimaatmaatregelen. Dit vraagt om gebiedsgerichte aansturing van de doelenrealisatie door de ANV's, de koepels van ANV's, LTONoord, LTO-afdelingen, natuurorganisaties, waterschappen, etc. De aanpak via collectieven kan een belangrijke bijdrage leveren in deze bottom-up benadering. Deze aanpak vereist een verdere professionalisering van de collectieven.

De rol van collectieven voor de uitvoering van werkzaamheden voor de mogelijke vergroening onder pijler 1 in het GLB is op dit moment nog niet zeker. De huidige agrarisch natuurbeheerverenigingen zien hier wel kansen liggen voor de verbetering van het agrarisch natuurbeheer en slimme constructies tussen pijler 1 en 2 van het GLB voor de financiering van het agrarisch natuurbeheer.

## **1.3 Herziening SNL per 1-1-2016.**

Het SNL-stelsel loopt af op 31 december 2015. Het nieuwe stelsel met collectieven als (eind)begunstigde moet per 1-1-2016 operationeel zijn. Dat betekent dat alle voorbereidingen om collectieven in staat te stellen hun nieuwe rol van eindbegunstigde uit te voeren, op hele korte termijn gestart moeten worden. De noodzaak van een snelle start van het professionaliseringstraject is afgelopen najaar veelvuldig aan de orde geweest in het overleg tussen Ministerie van EZ, IPO en de bij het agrarisch natuurbeheer betrokken organisaties te weten de koepels van agrarische natuurverenigingen (Veelzijdig Boerenland, BoerenNatuur, Natuurlijk Platteland Oost, ZLTO en LLTB) en LTONoord. Naar aanleiding van het dit overleg hebben de koepels van agrarische natuurverenigingen in samenwerking met LTO Noord de opdracht gekregen van het Ministerie van EZ voor het opstellen van dit Plan van Aanpak Professionalisering Collectieven.





## **2. Uitgangspunten voor het Plan van Aanpak**

### **2.1 Uitgangspunten ten aanzien van het nieuwe stelsel.**

Als basis voor het opstellen van dit Plan van Aanpak Professionalisering Collectieven zijn de volgende uitgangspunten ten aanzien van het nieuwe stelsel voor agrarisch natuurbeheer onder het GLB gebruikt:

- het concept Programma van Eisen (december 2012) vanuit ministerie van Economische Zaken (EZ) gebruikt;
- Er komt één landelijk stelsel met collectieven als eindbegunstigde op basis van een door een collectief ingediende gebiedsoffertes;
- Het nieuwe stelsel treedt in werking per 1 januari 2016;
- Primaire verantwoordelijkheid van het nieuwe stelsel ligt bij het ministerie van EZ;
- De overheid (rijk en provincies gezamenlijk) voert de regie over de te realiseren natuurdoelen, beschikbare budgetten en de honorering van de gebiedsofferte (wat, waar, door wie);
- Het stelsel moet leiden tot een ecologische effectief en economisch efficiënt agrarische natuurbeheer dat beter aansluit bij de agrarische bedrijfsvoering;
- Het nieuwe stelsel met een centrale rol voor de collectieven moet uit kunnen groeien naar een aanpak waarbij naast agrarisch natuurbeheer meerdere doelen op gebiedsniveau via collectieve gerealiseerd worden (groeimodel naar een integrale gebiedsbenadering);
- EU-conformiteit: het collectief moet voldoen aan de eisen vanuit de EU;
- In de offerte wordt gerekend met 200 ANV's in de huidige situatie en een aanname van 80 te vormen Collectieven (landsbreed).

### **2.2 Verantwoordelijkheden betrokken partijen**

Meerdere partijen waaronder het ministerie van EZ, de provincies maar ook de zes koepels van de agrarisch natuurbeheerverenigingen en de landbouwondernemers zijn betrokken bij het opstellen en de uiteindelijke uitvoering van dit Plan van Aanpak. Een uitsplitsing van verantwoordelijkheden is dan belangrijk.

Het ministerie van EZ, de provincies en andere overheden zijn verantwoordelijk voor de volgende punten:

- Opstellen van een landelijke regeling met in de regeling een regie rol voor Provincies;
- Realiseren van een sterke positie van Collectieven als eindbegunstigde in Europese wet- en regelgeving;
- Het realiseren van een duidelijke taakverdeling in de verantwoordelijkheden tussen rijk, provincies en andere betrokken overheden;
- Ruimte creëren voor het bottom up proces en geen detailsturing vanuit de overheid op de uitvoering.

Een belangrijke taak van de koepels gedurende het transitieproces is het aanjagen, aansturen en inhoudelijke en procesmatig faciliteren van het transitieproces bij de collectieven en het samen met de collectieven en andere gebiedsorganisaties faciliteren van een zo effectief en zo efficiënt mogelijke inrichting van de organisatie (bestuurlijk, financieel, administratief) van het collectief. De koepels zijn daarmee verantwoordelijk voor:

- Het opstellen en uitvoeren van het Plan van Aanpak Professionalisering Collectieven in samenwerking met de collectieven en de bij het agrarisch natuurbeheer betrokken organisaties;
- Het creëren van draagvlak voor de voorgestelde aanpak in de agrarische sector en de bij het agrarisch natuurbeheer betrokken organisaties;
- Het regisseren en faciliteren van de implementatie van het nieuwe organisatieproces bij de beoogde collectieven.

## **2.4 Planning van de nieuwe regeling GLB**

Bij het opstellen van het Plan van Aanpak is uitgegaan van de volgende planning:

Juli 2013:	vaststelling EU-POP3 regeling
December 2014:	vaststelling regeling nieuwe stelsel door EZ/IPO
April 2015:	openstelling regeling voor het indienen van gebiedsoffertes
1 januari 2016:	start nieuwe stelsel met collectieven als enige eindbegunstigde

### **3. Doel van het Plan van Aanpak**

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken is een Plan van Aanpak opgesteld voor de voorbereiding van de collectieven op haar nieuwe rol van eindbegunstigde in het subsidiestelsel agrarisch natuurbeheer onder pijler 2 van het nieuwe GLB. Het nieuwe stelsel vraagt van collectieven een hoge mate van professionaliteit om te komen tot de beoogde verbetering van de effectiviteit en efficiency van het agrarisch natuurbeheer.

Het doel van dit project is:

- Een landsbrede organisatiegraad van collectieven ontwikkelen, opzetten en implementeren, waarmee de collectieven worden klaargestoomd voor de rol van eindbegunstigde voor het agrarisch natuur- en landschapsbeheer in het nieuwe GLB (onder pijler 2).

De centrale doelstelling voor het Plan van Aanpak Professionalisering Collectieven is onderverdeeld in een aantal subdoelen:

- Inzicht krijgen in de bereidheid van agrarische natuurverenigingen om door te groeien naar professioneel handelende collectieven;
- Inzicht te krijgen in de stappen, die tussen nu en eind 2015 gezet moeten worden om agrarische natuurverenigingen, bestaande collectieven en nieuw te vormen collectieven te krijgen op het gewenste en nog nader te bepalen niveau van professionaliteit, gekoppeld aan de rol van eindbegunstigde;
- Het ontwikkelen van de benodigde tools (inclusief organisatiemodellen) ten behoeve van de nieuwe organisatie voor de collectieven;
- Het implementeren van de tools en organisatiemodellen bij de nieuwe collectieven voor de uitvoering van de nieuwe taken die horen bij de rol van eindbegunstigde onder het GLB;
- Het begeleiden van de agrarische natuurverenigingen en de nieuw te vormen collectieven bij het benodigde transitieproces naar een professioneel handelende eindbegunstigde;
- Het opzetten en uitvoeren van een zorgvuldige communicatie naar alle betrokken organisaties en agrarische ondernemers over de op handen zijnde stelselwijziging en de veranderende rol van agrarische natuurverenigingen en nieuw te vormen collectieven.

#### **3.1 Beoogde transities**

In het nieuwe vergoedingstelsel wordt het collectief vanaf 2016 eindbegunstigde voor vergoedingen agrarisch natuurbeheer. Om uiteindelijk als agrariër, collectief en koepel hierop voorbereid te zijn, moet een drietal transities worden uitgewerkt en geïmplementeerd:

- 1) *De transitie van boer en andere grondgebruikers (voorheen individuele eindbegunstigden) naar deelnemer aan een collectief agrarisch natuurbeheer met het collectief als eindbegunstigde*
- 2) *De transitie van agrarische natuurvereniging en/of andere gebiedsorganisaties naar rol van collectief als eindbegunstigde;*
- 3) *De transitie van de koepels van agrarische natuurverenigingen naar hun rol van promotor, procesbegeleider en dienstverlener bij de transitie van de collectieven, (inclusief de regie op het totale professionaliseringstraject tussen nu en 1-1-2016) en de rol van dienstverlener in het traject na 2016*

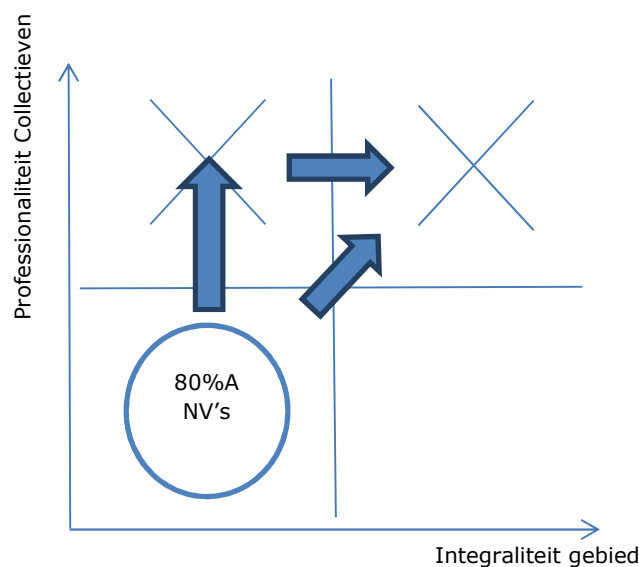
### 3.1.1 Transitie boer

De boer moet voorbereid gaan worden op de nieuwe route voor het aanvragen van subsidie agrarisch natuurbeheer en de nieuwe eisen die gesteld gaan worden aan de uitvoering van het agrarisch natuurbeheer. Daarvoor moeten de volgende veranderingen bewerkstelligd worden:

- overgang van individueel begunstigde naar deelnemer van een collectief, waarbij het collectief optreedt als eindbegunstigde;
- de boer gericht aansluiting laten zoeken bij een collectief
- de boer vertrouwen laten stellen in de organisatiekracht van het collectief;
- het laten mobiliseren van nieuwe collectieven in gebieden waar geen agrarische natuurverenigingen of andere gebiedsorganisaties actief zijn waar bij aangesloten kan worden.

### 3.1.2 Transitie collectieven

Bij de transitie van de agrarisch natuurbeheerverenigingen wordt aangestuurd op een opschaling van de ANV's danwel andere collectieven naar professionele organisaties die op een betrouwbare manier het agrarisch natuurbeheer uitvoeren (zie figuur 3.1).



Figuur 3.1: Mogelijke transitie voor de collectieven in voorbereiding op het GLB.

Het merendeel van de ANV's zit in het eerste kwadrant van figuur 3.1: georganiseerd met alleen de focus op het agrarisch natuurbeheer of zelfs alleen onderdelen van agrarisch natuurbeheer. De transitie in het Plan van Aanpak richt zich primair op het versterken van de professionele organisatie rond het agrarisch natuurbeheer, gekoppeld aan de eisen, die gesteld worden vanuit het nieuwe stelsel. Vandaar uit kunnen collectieven samen met andere gebiedsorganisaties doorgroeien naar een integrale gebiedsorganisatie van waaruit bottom-up meerdere gebiedsdoelen gerealiseerd worden (het zogenaamde groeimodel).

In dit proces moet voldoende ruimte geboden worden aan de kleinere agrarisch natuurbeheerverenigingen, die zich slechts op één van de doelen van het agrarisch natuurbeheer richten. Zij moeten goed begeleidt worden in het keuzetraject en waar mogelijk moet ruimte in de organisatiemodellen geboden worden om deze taken te blijven uitvoeren, mogelijk binnen een groter collectief met meerdere doelstellingen.

Gelijktijdig zullen een aantal bestaande collectieven of agrarische natuurverenigingen, die nu al een duidelijke focus hebben op een meer integrale gebiedsaanpak, de professionaliseringsslag benutten om direct door te groeien naar een professionele gebiedsorganisatie met bredere doelstellingen (het zogenaamde spurtmodel). In de witte gebieden is het aan de lokale gebiedspartijen, bv. LTO afdelingen, om het initiatief te nemen in goede samenwerking met de regionale koepel. Het project is er opgericht om alle initiatieven tot samenwerking in een collectief goed in het proces te laten aanhaken. Waar nodig zal in de witte gebieden dit proces proactief geïnitieerd worden door de koepels.

De verscheidenheid onder de huidige agrarische natuurverenigingen is groot, zowel in grootte van de vereniging als in de breedte van de doelen. De te ontwikkelen tools zullen daardoor op verschillende manieren gebruikt worden. Bij de ontwikkeling en implementatie zal onderscheid gemaakt worden tussen het gebruik van de te ontwikkelen producten door:

- de voorlopers ('early adopters');
- de volgers ('late adopters');
- de witte gebieden (regio's waar nog geen agrarische natuurvereniging of gebiedsorganisatie actief is op het gebied van agrarisch natuurbeheer).

Bij de verschillende stappen in het transitie-proces zullen werkvormen toegepast worden waarin agrarische natuurverenigingen, gebiedsorganisaties en nieuwe collectieven elkaar stimuleren en inspireren door kennis- en ervaringen uit te wisselen en door inzet van 'ambassadeurs' uit de GLB-pilots.

De beoogde nieuwe rol van de collectieven kan alleen gerealiseerd worden als ook de transitie van boer en koepel gefaciliteerd worden.

De transitie van de collectieven richt zich in deze offerte op de uitvoering van het agrarisch natuurbeheer onder pijler 2 in het GLB. De beoogde administratie en organisatie van de collectieven moet ook ruimte bieden voor de werkzaamheden onder pijler 1 indien deze ook mogelijk wordt gemaakt in de Europese regelgeving. In principe zal het merendeel van de organisatie zoals ontwikkeld gaat worden voor pijler 2 ook voldoende basis bieden voor de werkzaamheden van de collectieven voor pijler 1. Op basis van aanvullende eisen die mogelijk uit de nieuwe Europese regelgeving naar voren komen, zal te zijner tijd alsnog uitgewerkt moeten worden welke aanpassingen dit nog kan vragen in de nieuwe organisatie van de collectieven.

### 3.1.3 Transitie koepel

De komende veranderingen zullen andere eisen gaan stellen aan de organisatie en het takenpakket van de koepel. Aangezien de rol van de ANV gaat veranderen en nieuwe collectieven tot stand gaan komen, zijn de koepels genoodzaakt zich te gaan heroriënteren op hun rol en hun bestaansrecht in het agrarisch natuurbeheer. Dit betreft onder andere de wijze van belangenbehartiging op landelijke en provinciaal niveau en hun organisatievorm. De opzet en uitwerking van het nieuwe organisatiemodel van de koepel zal in dit project worden meegenomen. Daarnaast zullen de koepels zich moeten beraden op hun nieuwe dienstverlenende rol richting de collectieven voor de werkzaamheden na 1-1-2016. De collectieven bepalen zelf welke diensten ze zelf uitvoeren danwel uitbesteden. In overleg met de collectieven en de agrarisch natuurbeheerverenigingen zal nagegaan moeten worden welke vormen van dienstverlening de koepels regionaal en/of landelijk zouden moeten oppakken.

### 3.1.4 Pilots en koplopers

In 2011 heeft het ministerie van EZ het initiatief genomen om vier pilotgebieden in te stellen voor het proefdraaien met het GLB. In de gebieden Laag-Holland, Noordelijke Friese Wouden, Winterswijk en Oost-Groningen zijn de volgende verenigingen aangewezen: Water, Land en Dijken, Vereniging Noordelijke Friese Wouden, Agrarisch Natuurvereniging Oost Groningen (ANOG) en Stichting WCL Winterswijk. Deze gebieden zijn op dit moment aan het experimenteren met groenblauwe diensten, landschapsdiensten en het werken met certificaten. De opgedane ervaring en ontwikkelde producten van de pilots zijn zeer waardevol voor het professionaliseringstraject van de collectieven. Deze ervaringen zorgen ervoor dat de verder te ontwikkelen producten voor de collectieven meteen met een voorsprong van start gaat.

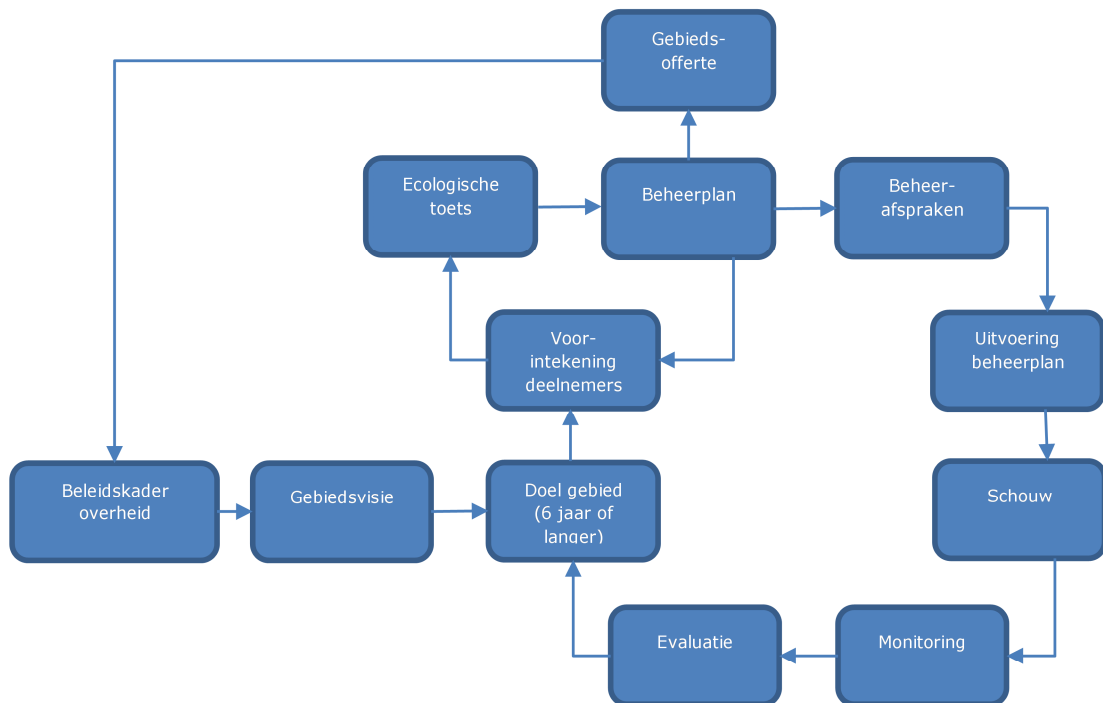
Daarnaast zijn op dit moment (medio 2013) meerdere verenigingen op eigen initiatief zich aan het voorbereiden op het GLB. Er worden bijvoorbeeld stappen genomen om te komen tot:

- de vorming van een gebiedscollectief te komen in samenwerking met terreinbeheerders zoals bij ANV Boer & Natuur Zuiderlijk Westerkwartier);
- het opstellen van gebiedsvisies zoals bij ANV Lopikerwaard en ANV Ark & Eemlandschap;
- het opstellen van gebiedsoffertes zoals bij Stichting Alblasserwaard/Vijfherenlanden en WCL Winterswijk.

De kennis en ervaringen van de pilots en de koplopers zijn een zeer waardevolle aanvulling op het professionaliseringstraject dat vanuit de koepels gaat lopen. Eerste concepten die ontwikkeld zijn door deze voorlopers kunnen door de koepels gebruikt worden voor verdere uitwerking in het professionaliseringstraject. Daarnaast kunnen deze voorlopers de te ontwikkelen producten toetsen op praktische uitvoerbaarheid voor de collectieven.

## 4. Beoogd proces en organisatie van collectieven

Met de verandering onder het GLB, waarbij het collectief eindbegunstigde wordt voor subsidies agrarisch natuurbeheer, verandert ook het subsidieaanvraagproces. Het indienen van een subsidieaanvraag mag alleen gedaan worden door een gekwalificeerde organisatie van de collectieve organisatie van agrariërs en andere grondgebruikers dat voldoet aan het Programma van Eisen, zoals wordt opgesteld door het ministerie van EZ.



*Figuur 4.1: Processchema organisatie agrarisch natuurbeheer.*

Voor het uitwerken van dit plan van aanpak is uitgegaan van het processchema zoals weergegeven in figuur 4.1 voor het aanvragen van subsidie agrarisch natuurbeheer en de daarbij behorende organisatie in het gebied voor de uitvoering van de taken aan de voor- en de achterdeur van het collectief.

### 4.1 Eisen aan collectieven

Ter voorbereiding op de nieuwe rol van de collectieven stelt het ministerie van EZ een programma van eisen op waarin is uitgewerkt wat er minimaal nodig is om collectieven straks goed te kunnen laten functioneren als eindbegunstigde voor beheersubsidies. De

overheid maakt dan immers geen afspraken meer met individuele grondgebruikers, maar met het gebiedscollectief. Die 'voordeurafspraken' gaan over de gewenste prestaties, bijvoorbeeld in termen van aantallen hectares weidevogelbeheer of kilometers houtsingel. Bij die voordeurafspraken moet voldoende ruimte zijn voor regionaal maatwerk bij het maken van (achterdeur)afspraken met de individuele deelnemers. In het Programma van Eisen kunnen we lezen dat het collectief van de toekomst er als volgt uitziet:

- *aan de voordeur (contract tussen collectief en overheid)*: het is een rechtspersoon die geworteld is in het gebied en een duidelijke visie heeft op de gewenste ontwikkeling van het gebied. De 'worteling' en visie zijn de basis voor een gebiedsofferte die het collectief uitbrengt aan de overheid;
- *aan de achterdeur (contracten tussen collectief en grondgebruikers)*: het collectief heeft een professioneel stelsel van contracten en protocollen voor controles, sancties en betalingen. Het beheer heeft voldoende kwaliteit; er is een goede inhoudelijke en ruimtelijke samenhang in beheermaatregelen gerealiseerd. De gehele administratie is transparant en toegankelijk ('EU-proof');
- het collectief doet aan *kennisuitwisseling/scholing* en verantwoordt jaarlijks de resultaten van zijn inspanningen;
- het collectief legt zijn werkwijze vast in een *kwaliteitshandboek*: de procedures en protocollen (of delen daarvan) worden gecertificeerd.

Om professioneel te opereren hoeft een collectief deze kwaliteiten niet allemaal zelf in huis te hebben. Er zijn verschillende organisatievarianten denkbaar, variërend van alles zelf doen tot het meeste uitbesteden. Uitbesteding is dan mogelijk aan verschillende organisaties, zoals een accountants- of administratiekantoor, de koepelorganisatie, Landschapsbeheer, erkende instituten, of kan een oplossing worden gezocht in een centraal 'servicepunt' dat de benodigde diensten kan leveren.

## 4.2 Het nieuw subsidieproces agrarisch natuurbeheer

Om professioneel aan de slag te kunnen met het nieuwe stelsel zal er gewerkt gaan worden met gebiedsoffertes.

De overheid zal met **een doelenkaart** uitwerken welke doelen in welke gebied gerealiseerd moeten gaan worden. Het collectief zal op basis van deze kaart een **gebiedsvisie** opstellen waarin de ontwikkelingen in het gebied ten aanzien van natuur, landschap en milieu worden beschreven in samenhang met de ambities van het collectief in samenwerking met andere gebiedspartijen.

Op het moment dat de kaders helder zijn wordt voor elk gebied een **gebiedsofferte** opgesteld. Het collectief moet daaraan vooraf eerst de **spelregels**, de **regionale beheermaatregelenset** en de vergoedingen voor de uitvoering van het beoogde agrarisch natuurbeheer uitwerken.

Op basis van de spelregels en de beheerpakketten worden deelnemers geworven via een **voorintekening** voor de gebiedsofferte. In dit stadium moet vraag en aanbod gematched gaan worden aan de doelen die gerealiseerd moeten worden, dit wordt op basis van een **ecologische toets** beoordeeld. Deze toets geeft inzicht in de realisatie van de doelen in het gebied, waarbij getoetst wordt of de kwaliteit van het beheer en de samenhang in de beheermaatregelen daadwerkelijk bijdraagt aan de realisatie van de beoogde doelen of doelsoorten. De resultaten van de ecologische toets bepalen welke beheermaatregelen in het **beheerplan** worden opgenomen. Het beheerplan aangevuld

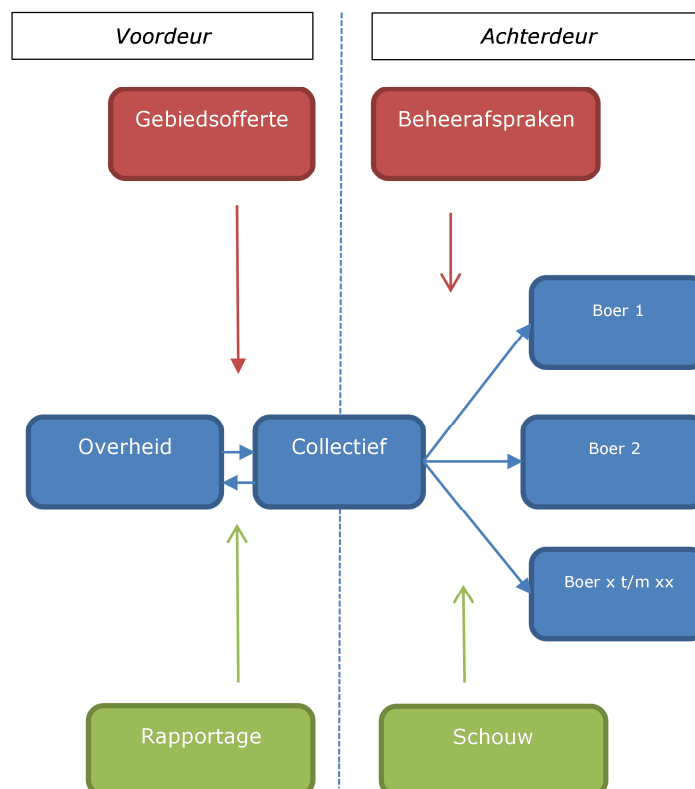


met een uitwerking van de beheerkosten en de organisatiekosten wordt ingediend bij de overheid in de vorm van een **gebiedsofferte**. Hierin wordt ook kort de visie van het collectief weergegeven samen met het draagvlak vanuit het gebied voor de deelname aan het beheer en de samenwerking met andere gebiedspartijen.

Op het moment dat de gebiedsofferte is goedgekeurd kunnen de beheerafspraken met de deelnemende grondgebruikers definitief gemaakt worden in een **beheerovereenkomst**. Afhankelijk van de doelen in een gebied worden beheerovereenkomsten voor 1 tot maximaal 6 jaar afgesloten. Bij beheer waar snel en accuraat ingespeeld moet worden op jaarlijkse veranderingen, bijvoorbeeld in de verspreiding en vestiging van de weidevogels, zullen veelal contracten voor één jaar worden aangegaan. Bij andere typen beheer zal het beheer vaak meerjarig vastgelegd kunnen worden.

Daarna start de uitvoeringscyclus van het beheer, waarbij de deelnemers het afgesproken beheer gaan uitvoeren. Het collectief **controleert** of de afspraken worden nagekomen en **volgt** de effecten van het beheer op basis van veldinventarisaties. Jaarlijks wordt het beheer **geëvalueerd** en waar nodig bijgesteld voor het volgende jaar.

In het hierboven beschreven proces voor agrarisch natuurbeheer wordt in de afspraken tussen rijk en collectief een knip gelegd tussen de voordeur en de achterdeur. In figuur 4.2. is inzichtelijk gemaakt hoe de verantwoordelijkheden tussen rijk en collectieven ten aanzien van de subsidieaanvraag en verantwoording komen te liggen.



*Figuur 4.2. Overzicht van de afspraken en verantwoordelijkheden tussen overheid en collectief ten aanzien van het subsidieproces agrarisch natuurbeheer onder het GLB.*

De afspraken tussen de overheid en het collectief worden gemaakt door middel van een gebiedsofferte. Het collectief stelt de gebiedsofferte op: op basis van het vraag en aanbod in het gebied. De overheid controleert alleen de afspraken op basis van de gebiedsofferte in bijvoorbeeld typen biotopen en te realiseren arealen. Het collectief is daarmee volledig verantwoordelijk voor de achterdeur en registreert de beheerafspraken en controleert de uitvoering van het beheer. Na controle worden de deelnemers betaald voor hun beheerinspanningen.

### 4.3 De zakelijke kant van het agrarisch natuurbeheer

Na uitvoering van het beheer ontvangt de boer zijn beheervergoeding vanuit het collectief. Dat betekent dat het collectief de zakelijke afhandeling goed geregeld moet hebben op gebied van administratie, financiën & betalingen, jaarlijkse verslaglegging, etc. Afspraken en procedures worden vastgelegd in een kwaliteitshandboek. Op basis van het kwaliteitshandboek kan een collectief erkend en gecertificeerd worden als een professioneel handelend collectief.

### 4.4 Beoogde organisatiemodellen voor collectieven

Vanuit het project 'Werkconferenties positie collectieven onder nieuwe GLB' is in een workshop met experts een eerste inventarisatie gemaakt van mogelijke organisatiemodellen. Dit zijn geen strak gescheiden modellen maar opties van waaruit de organisatie van collectieven verder ontwikkeld kunnen worden.

Uitgangspunt bij alle modellen is dat het collectief te allen tijde eindbegunstigde is voor de subsidie agrarisch natuurbeheer.

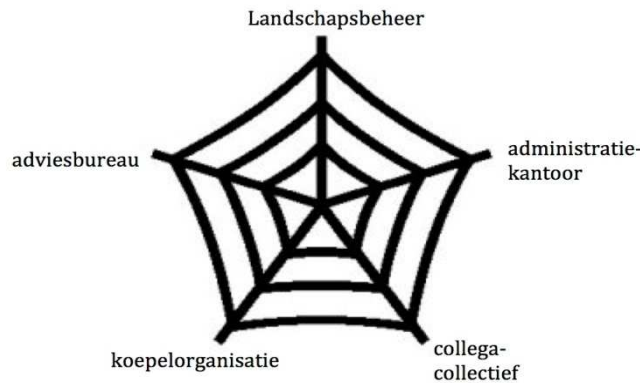
Vooralsnog worden er vier modellen onderscheiden:

1. Het **zelfredzame collectief**, dat zoveel mogelijk zelf doet / in huis haalt en daarvoor ook eigen mensen in dienst heeft.

*Het zelfredzame collectief is eindbegunstigde van de subsidie en heeft de uitvoering van het gehele subsidieproces incl. de achterdeur in eigen beheer. De gehele eigen organisatie moet gecertificeerd zijn en voldoen aan het programma van Eisen.*

2. Het **netwerk-collectief**, dat van allerlei kanten expertise inhuurt en zelf bescheiden van omvang blijft (zie figuur 4.3).

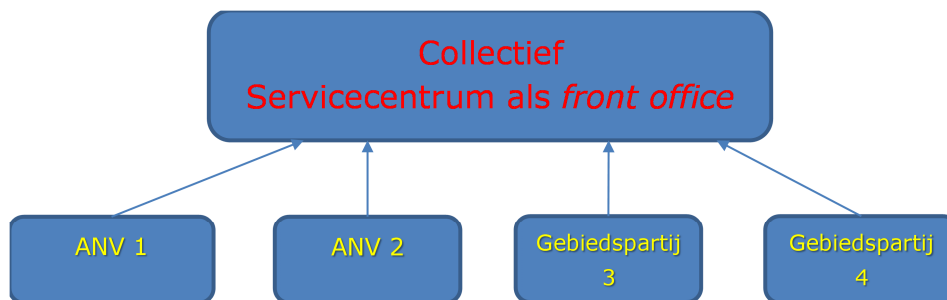
*Het netwerk collectief is eindbegunstigde van de subsidie en heeft de uitvoering van het gehele subsidieproces incl. de achterdeur in eigen beheer, maar huurt voor deeltaken derden in. De uitbestede taken moeten voldoen aan het programma van eisen waarbij mogelijk via deelcertificaten de kwaliteit van de uitvoering geborgd moet worden.*



Figuur 4.3: het netwerk collectief.

3. Het collectief met een 'gezamenlijk dienstencentrum'', onderverdeeld in twee opties:

3A. het collectief als **frontoffice** in de vorm van een samenwerkingsverband/ dienstencentrum van onderliggende agrarische natuurverenigingen en andere gebiedspartijen (zie figuur 4.4):

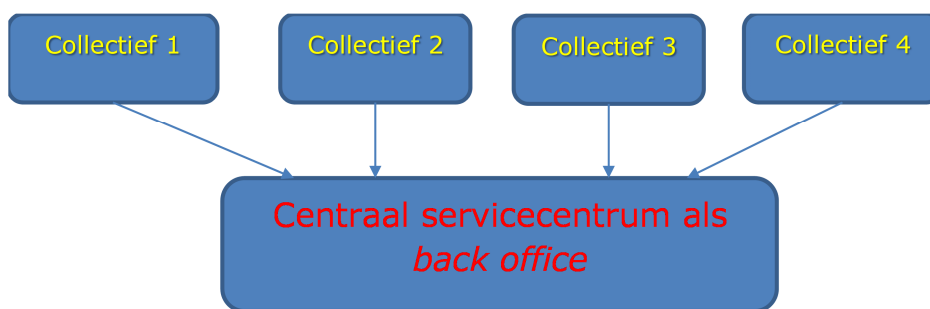


Figuur 4.4: Het collectief als frontoffice in de vorm van een samenwerkingsverband aan de voordeur.

Het collectief bestaat uit een samenwerkingsverband, waarbij meerdere ANV's en/of andere gebiedspartijen een officieel samenwerking zijn aangegaan in de vorm van een stichting of een andere relevante rechtsvorm. De samenwerking in het collectief richt zich voornamelijk op de voordeur, de administratie en de verantwoording, waarbij de ANV's en andere gebiedspartijen met name de uitvoering in het veld in hun eigen werkgebied voor hun rekening nemen, zoals de werving van de deelnemers, controle van en advisering bij het beheer.

4B. Het collectief als **backoffice** in de vorm van een dienstencentrum dat bestaat uit de gezamenlijke expertise van een aantal collectieven t.b.v. de uitvoering in het veld

(zie figuur 4.5).



*Figuur 4.5: Het collectief als backoffice in de vorm van een samenwerkingsverband aan de achterdeur.*

*Meerdere collectieven zijn eindbegunstigde voor subsidie in hun eigen werkgebied en daarmee volledig verantwoordelijk voor de uitvoering van het gehele subsidieproces. Aan de achterkant hebben de collectieven het slim georganiseerd, door gezamenlijk een backoffice op te zetten als ondersteuning bij de uitvoering, de administratie en de verantwoording van het beheer.*

In het algemeen werd er in de bijeenkomst van de landelijke denktank vanuit gegaan dat de scheidlijnen tussen de modellen enigszins kunstmatig zijn en dat in de praktijk verschillende tussenvarianten kunnen voorkomen. Ook werd aangeraden om bij de regionale bijeenkomsten sterker uit te gaan van de organisatiekeuzen die het collectief zelf voor ogen heeft bij verdere professionalisering en minder van vaste modellen.

De resultaten van het landelijke project werkconferenties zijn bepalend voor de verdere uitwerking van de organisatiemodellen voor de collectieven onder het GLB. Mogelijk kan de afronding van dit project nog aanleiding geven voor aanscherping van dit Plan van Aanpak.

## 4.5 Sturing en samenwerking

Voor de vorming van nieuwe collectieven in de gebieden is de bottom-up benadering zeer belangrijk. Vanuit de gebieden en bestaande samenwerkingen moeten de verenigingen en andere gebiedspartijen gestimuleerd worden om op het juiste niveau in het gebied tot samenwerking te komen in de nieuw te vormen collectieven. Bestaande samenwerking tussen gebiedspartijen en of samenwerkingsverbanden die aansluiten bij de te realiseren doelen in het gebied moeten versterkt worden in de organisatie van het nieuwe collectief. Gezamenlijk moet er voldoende draagvlak en sturingskracht van het collectief uitgaan om ook daadwerkelijk beoogde doelen te kunnen realiseren.

Binnen de collectieven is samenwerking met Landschapsbeheerorganisaties en NGO's zoals de Vlinderstichting, SOVON en anderen organisaties wenselijk. Deze organisaties kunnen op verschillende vlakken van grote toegevoegde waarde zijn voor de uitvoering

van het beheer, de kwaliteit van het beheerplan en het volgen van de ontwikkelingen n.a.v. het beheer in de gebieden.

## 4.6 Keuzetraject van de collectieven

In voorbereiding op het uiteindelijke organisatiemodel moet elk collectief voor zich zelf besluiten welke rol zij voor ogen heeft onder het GLB. In figuur 4.6 is inzichtelijk gemaakt welke opties een collectief heeft ten aanzien van de voorbereiding op het GLB. De basisvraag die hiervoor gesteld wordt, is *'wil het collectief eindbegunstigde zijn voor subsidie agrarisch natuurbeheer?'*

Verenigingen en andere gebiedspartijen kunnen deze afweging alleen maken wanneer de consequenties van deze keuze inzichtelijk zijn gemaakt voor hen. Door middel van één of meerdere bijeenkomsten zullen de keuzes ten aanzien van de professionalisering worden toegelicht aan de verenigingen en andere gebiedspartijen, waarbij waar nodig ook gestuurd zal worden op samenwerking tussen verschillende partijen danwel gebieden. In datzelfde traject zullen ook de mogelijkheden voor de organisatie van het agrarisch natuurbeheer (zie ook paragraaf 4.3) besproken worden. Ook omdat de benodigde capaciteit van de huidige organisatie en het budget voor het kunnen opzetten van de nieuwe benodigde organisatie voor dit proces mede bepalend zal zijn voor de vraag of bijvoorbeeld kleinere verenigingen dit geheel zelfstandig kunnen of willen oppakken.

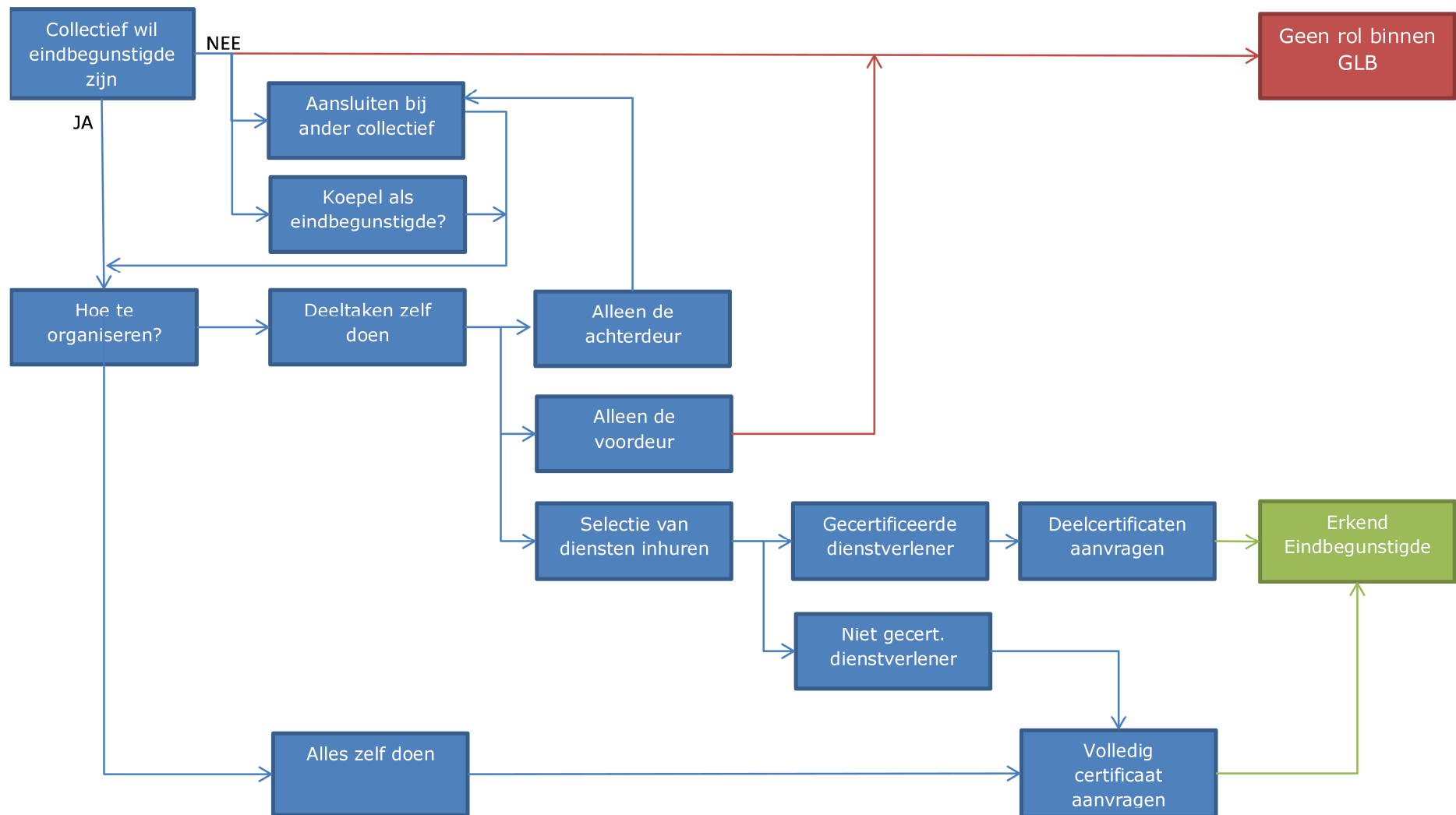
In paragraaf 5.2 wordt verder ingegaan op de uitrol van dit keuzetraject voor het collectief.

Het schema op de volgende pagina is in concept en zal op basis van resultaten werkconferenties verder aangepast worden.

De witte gebieden worden meegenomen in ditzelfde keuzetraject. Op basis van de analyse van de huidige organisatiegraad van de collectieven (zie begroting keuzetraject) zal inzichtelijk worden, in welke gebieden nog geen collectieven of agrarisch natuurbeheerverenigingen aanwezig zijn die deze nieuwe taken op kunnen gaan pakken. In deze gebieden zal in de eerste instantie bestaande samenwerkingen tussen gebiedspartijen in beeld gebracht moeten worden. In één of meerdere brainstormbijeenkomsten zullen dan de mogelijkheden voor samenwerking ten behoeve van het agrarisch natuurbeheer verder verkend moeten worden, waarna stappen gezet kunnen worden richting de vorming van een nieuw collectief.

## 4.7 Nieuwe rol regionale koepels

De aanpak voor de oriëntatie op de nieuwe rol en positie koepels wordt landelijk aangevlogen. De uitkomsten worden daarna in de regio getoetst op het moment dat de ambities en het bijbehorende takenpakket van de collectieven duidelijk is. Afhankelijk van de wensen van de collectieven zullen de koepels hun dienstverlenende rol nader gaan invullen.



Figuur 4.6: keuze traject ten aanzien van de voorbereiding van het collectief op haar nieuwe rol.

## 5. Te ontwikkelen producten/activiteiten

Het Plan van Aanpak omvat de volgende producten:

- Een tijdsplanning transitieproces tussen nu en 2017;
- Een overzicht van te ontwikkelen producten incl. een kostenraming van de implementatie, waarbij het merendeel van de producten bestaat uit formats/applicatie en bijbehorende handleidingen;
- Begeleiding en advisering collectieven in de verschillende fasen van het transitieproces met landelijke en regionale activiteiten (workshops, voorlichtingsbijeenkomsten, begeleidingstrajecten per collectief of groepen van collectieven etc.);
- Een landelijke helpdesk 2013-2017 (fysiek & digitaal via website);
- Een aanzet tot een communicatieplan, uitgesplitst naar verschillende doelgroepen en fasen in het transitieproces.

Bij de ontwikkeling van bovengenoemde producten wordt gebruik gemaakt van input uit lopende projecten zoals de GLB-pilots, de landelijke werkconferenties en de CoPs.

### 5.1 Nadere omschrijving op te leveren producten

#### **Tijdsplanning**

De tijdsplanning geeft een overzicht van alle te nemen stappen voor collectief, koepel en boer om uiteindelijk bij de start van het nieuwe GLB in 2016 zijn of haar nieuwe rol op gepakt en ingevuld te hebben. Het tijdspad richt zich op de periode vanaf heden (januari 2013) tot 1 januari 2017. De activiteiten en kosten van de implementatie van de uitvoeringsfase in het 1<sup>e</sup> jaar van het nieuwe stelsel (2016) worden ook mee genomen in het Plan van Aanpak.

**Stroomschema:** geeft inzicht in keuzemogelijkheden voor collectieven, deelnemers en koepels met bijbehorende consequenties/vervolgstappen (zie figuur 4.6)

#### **Overzicht producten:**

In de tijdsplanning en het stroomschema zijn fasen en producten benoemd die nodig zijn voor de professionalisering van de collectieven. Gedurende het hele transitietraject (2013 t/m 2016) zullen de onderstaande producten uitgewerkt en geïmplementeerd worden. Hierbij zal zo veel mogelijk gebruik worden gemaakt van bestaande producten en kennis bij de huidige ANV's en hun koepels, uit de GLB-pilots en aan de uitvoering van het agrarisch natuurbeheer verwante organisaties zoals DR en DLG en soortbeschermings- en andere aanverwante organisaties zoals LBN, SOVON of de Werkgroep Grauwe Kiekendief, kennisinstellingen en advies- en onderzoeksbureaus. Om er voor te zorgen dat de producten en diensten zo goed mogelijk aansluiten bij de wensen van de potentiële gebruikers zullen deze bij de ontwikkeling van de producten betrokken worden, bijvoorbeeld in de vorm van gebruikersgroepen.

Van elk product/processtap zijn in een factsheet de volgende punten (voor zover van toepassing) nader uitgewerkt. De factsheets vormen de basis van de onderbouwing van de totale projectbegroting:

- 1) het doel van de stap/product;
- 2) randvoorwaarden voor oplevering product;
- 3) benodigde expertise;
- 4) beoogde vorm;
- 5) Beoogde gebruiker;
- 6) Aandachtspunten en openstaande vragen.

Hieronder wordt per product een korte omschrijving geven van het product en de vorm waarin het wordt opgeleverd:

- *Keuzetraject collectieven* (begeleiding en facilitering van de ANV's en andere collectieven bij het maken van een verantwoorde keuze ten aanzien van het beoogde organisatiemodel voor het desbetreffende gebied): formats + handleiding keuzetraject organisatiemodellen, brainstorm tools, actueel beeld huidige organisatie en toekomstige organisatie collectieven, op maat advisering per gebied.
- *Gebiedsvisie* (visie op toekomstige agrarische ontwikkelingen in het gebied en gewenste bijdrage aan maatschappelijke doelen, vormt basis voor het handelen van een collectief): format met handleiding incl. voorbeelden en werkvormen voor afstemming/dialog met gebiedspartners + ondersteuning (proces & inhoud) bij het opstellen van gebiedsvisie;
- *Protocol doelbepaling per gebied* (checklist voor een collectief om te bepalen welke doelen in hun eigen gebied relevant zijn en waar ze op in willen gaan zetten in hun gebiedsvisie en hun collectief beheerplan): checklist met handleiding;
- *Maatregelenset per gebied/biotoop* (lokale dienstenbundel met beschrijving spelregels/beheervorschriften per maatregel + bijbehorende vergoedingen): inventarisatie bestaande sets van maatregelen, format/checklist nieuw te ontwikkelen maatregelenset + handleiding, instructiebijeenkomsten + ondersteuning (proces & inhoud) bij het opstellen en presenteren van maatregelenset per collectief;
- *Voorintekening* (inventarisatie van de wensen van de deelnemers van het collectief op basis van de maatregelenset waarbij de voorintekening de basis vormt van de gebiedsofferte en het daarin opgenomen beheerplan): inventarisatie bestaande format, ontwikkeling/aanpassing digitaal format met koppeling aan administratief systeem en digitaal beheerplan + handleiding + ondersteuning(proces & inhoud) bij het organiseren van de voorintekening;
- *Beheerplan* (bevat een beschrijving van de te leveren prestaties in meetbare eenheden binnen een bepaalde periode met vermelding van kosten per eenheid. Laat zien wat het collectief 'aan de voordeur' levert aan de opdrachtgevers. Het beheerplan wordt 'aan de achterdeur' vertaald in individuele overeenkomsten met beheerders): format met kaart en rekenmodel, handleiding + instructiebijeenkomsten, ondersteuning bij opstellen van het beheerplan;
- *Ecologische toets* (ruimtelijke samenhang tussen de in de gebiedsofferte voorgestelde maatregelen en de te verwachten bijdrage aan de ecologische doelstellingen = beoordeling van de ecologische kwaliteit van de gebiedsofferte aan de hand van één of meer erkende methodes): inventarisatie benodigde en bestaande methodes/tools, opstellen van een minimum PvE voor ontbrekende tools, gebruikershandleiding + instructiebijeenkomsten voor het toepassen van een ecologische toets, ondersteuning gebruikers met helpdesk;



- *Gebiedsofferte* (bevat het aanbod van een collectief voor het realiseren van GLB-doelen. De gebiedsofferte heeft een looptijd van 5-7 jaar. In een gebiedsofferte beschrijft het collectief welke prestaties ze daarvoor uitvoert in het kader van de agro-, milieu-, klimaatbetalingen, hoeveel budget ze hiervoor nodig heeft en op welke wijze het collectief haar 'accountability' heeft geregeld): inventarisatie bestaande formats, ontwikkeling goedgekeurd digitaal format op basis van het PvE Collectieven van Min van EZ + handleiding/stappenplan + instructiebijeenkomsten + begeleiding (proces & inhoud) bij het opstellen en indienen van een gebiedsofferte;
- *Veldinventarisatie en evaluatie* (Protocol voor een jaarlijkse (terug)blik op het beheer, bijbehorende maatregelen, bereikte resultaten en gewenste aanpassingen): inventarisatie bestaande methoden van veldinventarisatie, bijbehorende formats en vormen van dataverwerking, aanpassing en/of ontwikkeling nieuwe (digitale) methoden, formats en gebruikershandleidingen, instructiebijeenkomsten incl. voorbeelden van dataverwerking + opleidingstraject veldinventarisatie + ondersteuning (proces & inhoud) veldinventarisatie, dataverwerking en evaluatie (inclusief kostenraming), o.a. via Helpdesk;
- *Controle en handhaving* (protocol voor het toezicht op de uitvoering van de afspraken in de beheerovereenkomst en bijbehorende maatregelen (sanctiebeleid), minimaal conform PvE Collectieven): inventarisatie bestaande protocollen/werkwijzen, aanpassen en/of ontwikkelen van nieuwe protocollen/werkwijzen met bijbehorende formats en handleidingen, instructiebijeenkomsten met inspirerende voorbeelden, opleidingstraject voor leden schouwcommissie, ondersteuning (proces & inhoud) per collectief;
- *Administratie* (Het collectief werkt met functionele en transparante administratie, conform het PvE Collectieven van het Ministerie van EZ): inventarisatie van bestaande en erkende systemen, die voldoen aan het PvE Collectieven van het Ministerie van EZ, opstellen van minimum PvE (advies) voor aan te passen of nieuw te ontwikkelen systeem, incl. klantvolgsysteem, waarbij overheid de kosten van de aanpassing of nieuw te ontwikkelen systeem voor haar rekening neemt; demo- en instructiebijeenkomsten, incl. opleidingstraject + ondersteuning (proces & inhoud) bij keuze en toepassing administratief systeem (inclusief kostenraming), o.a. via Helpdesk;
- *Financiën & Betalingen* (Opstellen van format/checklist conform PvE Collectieven voor een transparante financiële boekhouding en de wijze waarop betalingen aan deelnemers in een collectief plaats vinden): inventarisatie van bestaande betalingssystemen, opstellen format/checklist/gebruikershandleiding, afstemming met overheid over mogelijke betalingssystemen, instructiebijeenkomsten met voorbeelden, ondersteuning (proces & inhoud) bij keuze en toepassing van betalingssysteem per collectief;
- *Jaarlijkse verslaglegging (voorkeur en achterkeur)*. (Het opstellen van formats voor de jaarlijkse verslaglegging van voorkeur en achterkeur. In de voorkeur-verslaglegging wordt verantwoording afgelegd richting overheid over de uitgevoerde voordeurafspraken en bijbehorende kosten/betalingen. In de achterkeur-verslaglegging wordt gedetailleerd weergegeven de door deelnemers gerealiseerde prestaties (veldinventarisaties, schouwrapporten) en de bijbehorende kosten/betalingen inclusief verantwoording van de organisatiekosten (inventarisatie bestaande formats jaarlijkse verslaglegging, aanpassen en/of ontwikkelen van nieuwe formats jaarlijkse verslaglegging, afstemming format voorkeur-verslaglegging met overheid, opstellen van een gebruikershandleiding, instructiebijeenkomsten,

ondersteuning (proces & inhoud) per collectief bij het opstellen van de jaarlijkse verslaglegging;

- *Kwaliteitshandboek en certificering* (Opstellen van een format, waarin collectieven hun processen en producten vastleggen ten behoeve van een professioneel beheer, conform de minimumeisen uit PvE Collectieven. Het Kwaliteitshandboek borgt de financiële & administratieve organisatie van het collectief en zorgt voor het optimaliseren van interne processen. Certificering op basis van het Kwaliteitshandboek leidt tot erkenning van een gekwalificeerde gebiedsorganisatie met recht van indiening van gebiedsoffertes): inventarisatie bestaande formats, aanpassen en/of ontwikkelen nieuwe formats, afstemming & toetsing van de formats door de Certificeringscommissie, opstellen van een gebruikershandleiding, instructiebijeenkomsten met inspirerende voorbeelden, ondersteuning (proces & inhoud) bij opstellen van Kwaliteitshandboek en bij indiening bij Certificeringscommissie.

## 5.2 Uitrol van ontwikkeling naar implementatie

De productontwikkeling zal georganiseerd worden vanuit een landelijk opererend consortium. Daarmee wordt maximale uniformiteit nagestreefd. Bij de landelijke productontwikkeling wordt gebruik gemaakt van input van de GLB-pilots, de landelijke werkconferenties en vindt regelmatig afstemming plaats met EZ, IPO en DR en met andere bij het agrarisch natuurbeheer betrokken organisaties. Voor de ontwikkeling van een aantal producten zal een gebruikersgroep gevormd worden om tijdens de ontwikkeling de praktische toepasbaarheid en de gebruikersvriendelijkheid niet uit het oog te verliezen.

De implementatie zal per koepel georganiseerd worden, waarbij de korte lijnen tussen de koepels, de toekomstige collectieven en overige regionale organisaties maximaal benut worden. De uitrol naar de regio's start met het organiseren van meerdere werksessie met groepen van toekomstige collectieven medio 2013. Deze werksessies zijn thematisch geclusterd in overeenstemming met de indeling in processtappen. De werksessie worden als volgt georganiseerd:

- De eerste serie werksessie is gefocust op de ambities van het toekomstige collectief, de beoogde organisatie en de bijbehorende gebiedsvisie;
- Een tweede serie zal zich oriënteren op de gebiedsofferte;
- Een derde serie op de inrichting van de organisatie van het collectief.

In de werksessies worden de landelijk ontwikkelde producten toegelicht en toegepast. De werksessies worden per keer afgesloten met:

- een inventarisatie onder de toekomstige collectieven over de positie in het transitieproces (waar staan we nu en waar willen we naar toe?);
- de vervolgstappen ten aanzien van de implementatie;
- de gewenste ondersteuning vanuit de collectieven.

Aansluitend op de werksessies kunnen toekomstige collectieven individueel of groepsgewijs gebruik maken van begeleidings- en adviestrajecten voor de verschillende onderdelen van het professionaliseringstraject.

Voor de regionale implementatie richten de koepels een eigen werkorganisatie in, waar nodig en/of gewenst samen met andere regionale organisaties. De te vormen regionale projectteams houden nauw contact met het landelijke consortium.

### **5.3 Rol koepels en andere partijen in het transitieproces**

De zes koepels vormen de sleutel en de toegang tot een breed gedragen aanpak en acceptatie bij agrarische ondernemers voor het werken met collectieven in het nieuwe stelsel.

De koepels staan samen met aanverwante organisaties garant voor mobilisatie- en sturingskracht om de huidige agrarische natuurverenigingen op te schalen naar effectieve en efficiënt werkende gebiedscollectieven op voldoende schaalgrootte. Een landelijke en regionale aanpak via de koepels en aanverwante organisaties zoals Landschapsbeheer Nederland, de 12Landschappen, de Unie van Bosgroepen, zorgt voor een uniforme werkwijze en aanpak van de professionalisering, die ruimte laat voor maatwerk op gebiedsniveau.



## 6. Communicatieplan

Er ligt op dit moment een grof schema voor het communicatieplan. Daarnaast is een deel van de communicatie opgenomen in de begroting op basis van de volgende deelproducten:

- Helpdesk;
- Website / Kennisbank;
- Persbenadering / artikelen voor vakbladen;
- Formats voor communicatie door collectieven naar boeren;
- Nieuwsbrieven naar collectieven (2 maandelijks);
- Nieuwsbrieven naar boeren (per kwartaal).

Er zijn diverse ideeën verzameld voor de communicatie ten aanzien van de websites en kennisnetwerken (o.a. toekomstGLB, Agriconnect) en de huidige nieuwsvoorzieningen (nieuwsbrieven, Nieuwe Oogst e.d.). Afstemming met het Ministerie van EZ en IPO hierover heeft nog niet plaats gevonden.

In overleg met het Ministerie van EZ en het IPO moet dit nog verder uitgewerkt worden in communicatiestrategie. Op dit moment is er alleen een grove begroting gemaakt voor de hierboven genoemde basistaken



## **7. Beoogde resultaten plan van aanpak**

Er zijn ongeveer 200 agrarische natuurverenigingen actief in Nederland met een grote verscheidenheid in schaal, reikwijdte, daadkracht en organisatiekracht. In het huidige subsidiestelsel SNL heeft de overheid een financiële relatie met enkele duizenden individuele beheerders. Met het Plan van Aanpak Professionalisering Collectieven worden de volgende resultaten beoogd:

- een landsbreed netwerk van gecertificeerde collectieven met voldoende draagvlak en sturingskracht voor de organisatie en de uitvoering van agrarisch natuurbeheermaatregelen op gebiedsniveau;
- het opleveren van een infrastructuur en organisatie van gecertificeerde collectieven, die naast agrarisch natuurbeheer op gebiedsniveau in staat zijn om ook andere gebiedsdoelen te realiseren;
- het terugdringen van het aantal financiële relaties van enkele duizenden individuele beheerders naar circa 80 landsbrede collectieven;
- het substantieel terugdringen van de totale uitvoeringslasten van het nieuwe stelsel.

Dit wordt bereikt via:

- Inzicht in de bereidheid tot en de benodigde stappen voor de ontwikkeling tot professioneel handelende collectieven;
- Geïmplementeerde tools (inclusief organisatiemodellen) bij de nieuwe collectieven voor de uitvoering van de nieuwe taken die horen bij de rol van eindbegunstigde onder het GLB;
- Afgeronde transitieprocessen van de huidige organisatievormen naar nieuwe, werkende organisatievormen;
- Alle relevante partijen en agrarische ondernemers zijn betrokken en aangehaakt op de stelselwijzigingen en de nieuwe organisatievorm van het agrarisch natuurbeheer.

Uiteindelijk resulteert dit in:

- Effectiever en duurzaam agrarisch natuurbeheer;
- Gemotiveerde deelnemers door ruimte voor ondernemerschap;
- Substantieel gereduceerde uitvoeringskosten.





## **8. Planning**

De looptijd van het Plan van Aanpak bedraagt 5 jaar (2013 – 2017). Er wordt voorgesteld om zo snel mogelijk te starten met de uitvoering van het Plan van Aanpak, bij voorkeur vanaf 1-4-2013. De activiteiten sluiten dan naadloos aan op het voorbereidende werk van de GLB-pilots en de landelijke en regionale werkconferenties in kader van het project 'Werkconferenties positie collectieven onder nieuwe GLB'. De planning is aan de hand van het processchema nader uitgewerkt in activiteiten per kwartaal (zie bijlage 1). De planning zal geactualiseerd worden na opdrachtverlening voor EZ en IPO.

Jaarlijks wordt de voortgang van het project gerapporteerd. Tussentijds wordt er een evaluatie uitgevoerd (najaar 2014) voor nadere onderbouwing van de begroting voor 2015 – 2016 en om op basis van de voortgang van het project de werkwijze aan te scherpen en in beeld te krijgen welke ANV's mee gaan in het traject van de professionalisering en of daarmee de beoogde landsbrede organisatie van collectieven gerealiseerd wordt. Indien dit niet gehaald wordt, moeten andere acties ondernomen worden om in de witte gebieden alsnog de beoogde organisatie op poten te gaan zetten.



## 9. Samenhang met andere initiatieven

Gedurende de looptijd van het plan van aanpak vindt er regelmatig uitwisseling en afstemming plaats met andere initiatieven voor het leveren van bouwstenen en voorbeelden voor het transitieproces en de hierboven genoemde producten. Het gaat om de volgende initiatieven:

- Werkconferenties positie collectieven onder nieuwe GLB;
- Pilots GLB;
- Schipluidengroep;
- Bloeiend Bedrijf;
- CoP's.

Daarnaast zijn diverse verenigingen op eigen initiatief aan het experimenteren met samenwerkingen in gebiedscollectieven, het opstellen van gebiedsvisies en gebiedsoffertes.

### 9.1 Ervaringen van de pilots

Kennis en ervaring uit de pilots GLB krijgt op drie manieren een plek in het Plan van Aanpak:

1. inbreng van zelf ontwikkelde producten en diensten;
2. actieve inbreng bij de gebruikersgroep om de gebruiksvriendelijkheid en de uitvoerbaarheid te toetsen van de te ontwikkelen producten;
3. in de communicatie als voorbeeldgebieden voor de beoogde organisatie en uitvoering van het agrarisch natuurbeheer (voorbeelden in de picture).

Het is wenselijk om tussen nu en 2016 te kunnen blijven proefdraaien met de uitvoering van het GLB conform het Programma van Eisen van het Ministerie van EZ en de EU. Het doel van het proefdraaien is opsporen van kinderziektes in procedures en producten, die ontwikkeld worden in kader van het Plan van Aanpak 'Professionalisering Collectieven'. Deels vindt dit plaats in de gebruikersgroepen ('droog oefenen'), deels zal er behoefte zijn om e.e.a in de praktijk ('in het veld') te toetsen en te testen. De huidige GLB-pilots kunnen op basis van hun kennis & ervaring en de opgebouwde infrastructuur hierin een belangrijke rol spelen.

De kosten van de gebruikersgroepen met daarin ook inbreng van de GLB-pilots is opgenomen in het activiteitenprogramma en de begroting van het Plan van Aanpak 'Professionalisering Collectieven'. De kosten van aanvullende testen en experimenten 'in het veld' bij de GLB-pilots zijn hier niet in meegenomen. De GLB-pilots stellen hiervoor in overleg met Ministerie van Economische Zaken zelf een Plan van Aanpak op.

*Nog uit te werken* - Daarnaast moeten een aantal collectieven al kunnen gaan proefdraaien met de uitvoering van het GLB conform het Programma van Eisen van het ministerie van Economische Zaken. Deze collectieven moeten de beoogde administratie en organisatie opzetten voor de uitvoering van het agrarisch natuurbeheer onder het GLB

en er voor de start van het GLB daadwerkelijk mee gaan werken. De collectieven gaan daadwerkelijk alle benoemde activiteiten uit hoofdstuk 4 uitvoeren als een testfase voor de aanvang van het GLB.

Deze aanpak zal als een zelfstandige opdracht alsnog worden uitgewerkt met de pilots indien financiering kansrijk is. De kosten voor deze aanpak zijn geen onderdeel van deze offerte, maar zullen in een zelfstandig plan van aanpak worden opgenomen.

## 10. Projectorganisatie uitvoering plan van aanpak

### 10.1 Opdrachtnemer:

Consortium van de regionale koepels BoerenNatuur, Veelzijdig Boerenland, Natuurlijke Platteland-Oost, ZLTO en Natuurrijk Limburg/LLTB en LTO Noord

Uitgangspunten bij een landelijke projectorganisatie:

- Eén herkenbaar aanspreekpunt voor overheden (nationaal en provinciaal);
- Betere uitwisseling van kennis tussen koepels, overheden en collectieven;
- Minimaal één dag per week samen kunnen werken op één locatie;
- Centrale aansturing van de ontwikkeling en implementatie van het professionaliseringstraject van de collectieven;
- Aansluiting bij de praktijk beter en eenduidig organiseren en borgen.

### 10.2 Projectorganisatie

Het consortium is eindverantwoordelijke voor de uitvoering van het Plan van Aanpak Professionalisering Collectieven. Het consortium vormt hiervoor een Stuurgroep met uit elke consortiumpartner één bestuurlijke vertegenwoordiger. De Stuurgroep heeft tot taak om toezicht te houden op en sturing (op hoofdlijnen) te geven aan de uitvoering van het Plan van Aanpak. Namens het **consortium** zal één partij de rol op zich nemen van de hoofdaannemer/gedelegeerd opdrachtgever.

De dagelijkse uitvoering is in handen van een **landelijk projectteam**. Het landelijke projectteam is verantwoordelijk voor de landelijke productontwikkeling en de bewaking van de voortgang in de landelijke en regionale uitvoering van het Plan van Aanpak. Het landelijke projectteam werkt vanuit een vaste locatie van één van de consortiumpartners. Het landelijke projectteam bestaat uit een door het consortium aan te stellen projectleider, één uitvoerder per koepel/consortiumpartner. De projectleider coördineert het projectteam, bewaakt de dagelijkse voortgang van de projectactiviteiten en zorgt voor de budgetbewaking met mandaat van de Stuurgroep.

Voorgesteld wordt een **kwartiermaker** aan te stellen om de eerste aanzet te doen en voor het inrichten de landelijke projectorganisatie incl. de aanstelling van de landelijke projectleider en voor de taak- en budgetverdeling tussen de consortiumpartners.

Daarnaast wordt voorgesteld om een **Landelijke Begeleidingscommissie** in te stellen met vertegenwoordigers uit landelijke organisaties, die nauw verbonden zijn met het agrarisch natuurbeheer, zoals IPO/Provincies, EZ, LBN, TBO's, Unie van Waterschappen, Unie van Bosgroepen. De landelijke begeleidingscommissie heeft vooral een adviserende

taak richting de Stuurgroep en kan bruggen slaan tussen de verschillende organisaties om gedurende de uitvoering van het Plan van Aanpak tot een goede onderlinge afstemming te komen

Voor de landelijke productontwikkeling wordt gebruik gemaakt van **gebruikersgroepen**. De gebruikersgroepen worden geformeerd per cluster van producten afhankelijk van de benodigde expertise van de gebruikers. In de gebruikersgroepen zitten experts (o.a. DLG, DR) ervaringsdeskundigen uit ANV's, de GLB-pilots en nieuwe gebruikers in de collectieven (wordt op adhoc basis bij elkaar geroepen). Belangrijkste taken van de gebruikersgroepen zijn het leveren van input voor de ontwikkeling en implementatie van de producten en het toetsten van de gebruikersvriendelijkheid en efficiency van de ontwikkelde producten. Met name de GLB-pilots hebben hier een belangrijke inbreng, omdat zij op basis van hun ervaringen met het proefdraaien, kennis in kunnen brengen voor de verdere ontwikkeling van de benodigde producten en hun ervaringen met de uitvoering.

Voor de implementatie in de regio's worden per koepel **regioteams** opgezet. De regioteams vallen onder verantwoording van een koepel en nemen de uitvoering van de activiteiten in het werkgebied van de regionale koepels voor hun rekening.

Eindverantwoordelijke van de regioteams is tevens lid van het landelijke projectteam. Aan de hand van de begroting worden taken en budgetten nader verdeeld tussen het landelijke projectteam en de regionale koepels;

## 11. Begroting

De kosten voor het professionaliseringstraject moeten gezien worden als een éénmalige investering ter voorbereiding op het nieuwe stelsel. Deze éénmalige investering (looptijd 2013-2017) heeft tot doel de jaarlijkse uitvoeringslasten van het nieuwe stelsel vanaf 2016 – 2021 substantieel te verlagen.

De reguliere uitvoeringskosten van het huidige en het nieuwe stelsel zijn niet in deze begroting opgenomen.

De kosten zijn berekend op grond van een aantal aannamen:

- Op basis van het huidige aantal ANV's en gebiedscoördinatoren is een inschatting gemaakt het aantal collectieven en daarnaast is een reservering gemaakt voor collectieven in de witte gebieden (zie tabel 11.1). Voor de begroting wordt nu uitgegaan van maximaal 80 collectieven;
- Bij het voortraject (keuzetraject huidige ANV's) is uitgegaan van 160 ANV's
- In de begroting wordt onderscheid gemaakt in de landelijke ontwikkeling van producten/diensten en de regionale implementatie
- De productontwikkeling en implementatie zal geclusterd uitgevoerd worden
- Alle collectieven maken gebruik van alle aangeboden faciliterende producten/diensten

Tabel 11.1: Een overzicht van het aantal ANV's in 2012 en een inschatting van het aantal op te zetten collectieven onder het GLB per provincie.

<b>Provincie</b>	<b>Aantal ANV's (2012)</b>	<b>Aantal (deel) collectieven</b>
<b>Zuid-Holland</b>	14	6
<b>Noord-Holland</b>	9	7
<b>Utrecht</b>	6	3
<b>Flevoland</b>	7	3
<b>Zeeland</b>	9	6
<b>Noord-Brabant</b>	25	6
<b>Limburg</b>	8	4
<b>Friesland</b>	36	12
<b>Groningen</b>	8	8
<b>Drenthe</b>	6	4
<b>Gelderland</b>	18	6
<b>Overijssel</b>	15	5
<b>Witte gebieden</b>	x	± 10
<b>Totaal</b>	<b>161</b>	<b>80</b>

Aangezien de aannames niet voor alle jaren (2013 – 2017) goed in te schatten zijn, is begroting opgesplitst in harde jaarbegroting voor 2013 en 2014 en indicatief voor de daaropvolgende jaren (2015 – 2017). In bijlage 3 is de begroting per product en per jaar nader uitgesplitst.

Op basis van de tussentijdse evaluatie in najaar 2014 zal de begroting voor jaren 2015 – 2016 nader gespecificeerd worden. De tussentijdse evaluatie levert een betrouwbaar beeld op van het uiteindelijke aantal collectieven en de wijze waarop de collectieven inhoudelijk en procesmatig gefaciliteerd willen worden voor de periode 2015-2016. In de begroting zijn kosten van producten/diensten uitgesplitst in ontwikkelfase en implementatiefase. Per fase is aangegeven welke kosten gemaakt worden door de collectieven, de koepels en derden (in te huren expertise van bijvoorbeeld DLG, DR, kennisinstellingen, onderzoek- en adviesbureaus etc.). Nadere specificatie van de benodigde expertise per product/dienst moet nog plaats vinden.

#### *Uurtarieven*

Bij de collectieven wordt gerekend met een uurtarief van gemiddeld € 60 met een range van € 30 tot € 90, afhankelijk van de inzet van veldmedewerkers, bestuurders en/of medewerkers van een collectief. Bij de koepels en derden wordt gerekend met een uurtarief van € 125.



Tabel 11.1 geeft een indicatie van de kosten per fase van de professionalisering van de collectieven uitgesplitst naar 2013, 2014 en overige jaren.

	Collectief	Koepel	Derden	Out of Pocket	Totaal	€ 2.013	€ 2.014	€ 2.015	€ 2.016	
Subtotaal Ontwikkeling	€ 120.800	€ 649.000	€ 236.250	€ 79.580	€ 1.085.630					€ 1.085.630
Subtotaal Implementatie	€ 2.558.400	€ 1.399.500	€ 972.000	€ 258.200	€ 5.188.100					€ 5.188.100
Projectleiding		€ 787.500		€ 70.000	€ 857.500	€ 214.375	€ 214.375	€ 214.375	€ 214.375	€ 857.500
Totaal	€ 2.679.200	€ 2.836.000	€ 1.208.250	€ 407.780	€ 7.131.230	€ 1.373.131	€ 3.022.664	€ 1.954.724	€ 780.711	€ 7.131.230
Verhouding ont/totaal product	4,5	22,9	19,6	19,5	15,2					
Verhouding kosten per groep	37,6	39,8	16,9	5,7	100,0					
Verhouding kosten per jaar						19,3	42,4	27,4	10,9	100



## 12. Risico's

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven mogelijke risico's bij de uitvoering van het Plan van Aanpak professionalisering:

- ANV's niet meekrijgen in het traject van de professionalisering waardoor nog steeds witte gebieden overblijven.
- Opschaling van ANV 's wordt niet gerealiseerd, waardoor de verlaging van de uitvoeringskosten niet voldoende gerealiseerd wordt.
- Opschaling schiet door naar te grote collectieven, waardoor span of control te groot wordt en de aansturing in de deelgebieden niet meer efficiënt te organiseren is.
- De opgestelde factsheets blijken niet volledig te zijn, waardoor tijdens ontwikkeling van de producten aanvullende eisen opduiken die consequenties hebben voor de gekozen aanpak van de ontwikkeling van de producten en de begrote kosten van de ontwikkeling, waardoor deze niet meer toereikend zijn voor het beoogde doel.
- Doelrealisatie en kwaliteitsverbetering in de uitvoering van het agrarisch natuurbeheer blijft achter.
- Er ontstaat marktwerking/concurrentie ten aanzien van het indienen van gebiedsofferte waardoor geen realistische en financieel haalbare offertes worden ingediend.
- Collectieven zetten te eenzijdig in op alleen agrarisch natuurbeheer, waardoor andere doelen ten aanzien van water en milieu niet worden opgepakt.
- De koppeling van inrichtingsmaatregelen aan het beheer is niet mogelijk in de gebiedsofferte, waardoor doelen mogelijk niet gehaald kunnen worden.
- Een te strikte hantering van de definitie van het collectief waardoor samenwerking met andere partijen geen ruimte krijgt in het collectief en ook burgerleden geen plek kunnen krijgen in de uitvoering van het agrarisch natuurbeheer.
- Er is een inschatting gemaakt van de benodigde tijd voor de ontwikkeling van producten, maar op dit moment is nog niet duidelijk hoeveel tijd werkelijk nodig is voor de ontwikkeling van nieuwe producten omdat inventarisaties van bestaande producten nog niet is uitgevoerd.
- De kosten van een eventueel nieuw te ontwikkelen financieel-administratief systeem voor collectieven is niet begroot in het plan van aanpak. Deels omdat DR werkt aan een nieuw betalingssysteem, deels omdat niet bekend is welke bestaande systemen gekoppeld kunnen worden het nieuwe betalingssysteem van DR.
- Koppeling tussen de gegevens van de veldinventarisaties, de beheerafspraken, de gebiedsofferte, gebiedsdoelen en betalingen blijken niet digitaal te organiseren, waardoor eenduidige rapportage en verantwoording van de gegevens niet mogelijk is.

- Gebiedoffertes opstellen in samenspraak met andere gebiedspartijen blijkt een moeilijke opgave voor de collectieven waardoor meer professionele begeleiding nodig is dan begroot.
- Het PvE komt niet overeen met vereisten vanuit de EU waardoor de ontwikkelde organisatie van het collectief niet gecertificeerd kan worden en niet de juiste informatie voor de verantwoording kan leveren aan de overheid.
- Organisatiemodellen niet voldoende helder waardoor taken onduidelijk zijn en ANV's uiteindelijk niet de goede keuzes maken.
- Beleidskader niet tijdig duidelijk, waardoor de collectieven niet weten op welke doelen zij moeten gaan inzetten.
- Overheden geven te weinig ruimte voor het eigen gebiedsproces binnen een collectief door op voorhand de detailaansturing bijvoorbeeld via het bestaande natuurbeheerplan overeind te houden.