

Plan van aanpak professionalisering collectieven

*Het voorbereiden van gebiedscollectieven op
hun nieuwe rol van eindbegunstigde
in het Vernieuwd Stelsel Agrarisch Natuurbeheer onder het GLB
vanaf 2016*



20 november 2013

Plan van aanpak professionalisering collectieven

Het voorbereiden van gebiedscollectieven op hun nieuwe rol van eindbegunstigde in het Vernieuwd stelsel Agrarisch Natuurbeheer onder het GLB vanaf 2016

In opdracht van het ministerie van Economische Zaken hebben de gezamenlijke koepels BoerenNatuur, LTO Noord, 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).

Versie 4.0

Versie beheer

Versie	Datum	
1.0	7 juni 2013	Concept plan ingediend bij EZ
1.1	14-08-2014	Concept bespreking EZ/IPO
2.0	16-08-2013	Voor bespreking stuurgroep PVA maandag 19/08/2013 en afstemming EZ/IPO dinsdag 20/08/2013
3.0	20-08-2013	Definitief plan van aanpak tbv indiening bij EZ/IPO
4.0	20 november 2013	Herziening pVA

Zwolle, 20 november 2013

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Samenvatting	4
Definities en afkortingen	6
1. Aanleiding	7
2. Uitgangspunten voor het Plan van Aanpak	10
3. Doel van het Plan van Aanpak	13
4. Beoogd proces en organisatie van collectieven	17
5. Te ontwikkelen producten/activiteiten	25
6. Communicatieplan	31
7. Beoogde resultaten plan van aanpak	32
8. Planning en verantwoording	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 te ontwikkelen producten

Samenvatting

In opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en het IPO 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. Uitgangspunten voor het nieuwe stelsel vanuit de overheid zijn: 1) effectieve en efficiënte realisatie maatschappelijke doelen, 2) betere en meer duurzame deelname boeren, 3) ruimte voor ondernemerschap en 4) lagere uitvoeringskosten.

Collectieven in de vorm van samenwerkingsverbanden van agrarische ondernemers kunnen daarin een hoofdrol spelen. De uitvoering van het agrarisch natuurbeheer wordt beter in het gebied verankerd, waardoor meer samenhang in beheer georganiseerd kan worden en daarmee de beheerkwaliteit 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.

Het doel van dit plan van aanpak is het ontwikkelen, opzetten en implementeren van een landsbrede organisatiegraad van collectieven, waarmee de collectieven worden klaargestoomd voor de rol van eindbegunstigde voor het agrarisch natuur- en landschapsbeheer in het nieuwe GLB (onder pijler 2). Uitgangspunt van het Plan van Aanpak is dat collectieven op basis van een gebiedsaanvraag aan de voorkant afspraken maken met overheden over de te leveren prestaties op gebiedsniveau en aan de achterkant afspraken maken met boeren en andere landgebruikers over het te voeren beheer op bedrijfsniveau.

Het collectief ziet toe op de uitvoering, controleert, sanctioneert indien 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 echter nog niet klaar voor deze rol.

Ter voorbereiding op de nieuwe rol van de collectieven stellen het IPO en het ministerie van EZ gezamenlijk 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. Uitgangspunten voor het Programma van Eisen zijn:

- *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;
- *aan de achterdeur (contracten tussen collectief en grondgebruikers)*: het collectief heeft een professionele werkorganisatie en het beheer heeft voldoende kwaliteit (een goede inhoudelijke en ruimtelijke samenhang in beheermaatregelen);
- 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. Afhankelijk van de ambities en de grootte van het werkgebied kan de vereniging of het collectief er voor kiezen om bepaalde taken in een frontoffice te organiseren.

Naast de groep van boeren als het collectief voor het realiseren van het agrarisch natuurbeheer, en op termijn mogelijk nog andere taken, zal er in de opmaat naar het nieuwe GLB ook worden ingezet op de uitwerking van een bredere gebiedscoalitie om het agrarisch collectief heen. Deze brede gebiedscoalitie vormt het platform in het gebied voor afstemming over de doelrealisatie van het agrarisch natuurbeheer, (particulier) natuurbeheer en landschapsbeheer. Hierin worden afspraken gemaakt over de doelrealisatie in het gebied, de uitvoering van het beheer en de samenwerking tussen terreinbeheerders, vrijwilligersorganisaties en andere belanghebbenden. Provincies zullen met name de afstemming in dit bredere gebiedscollectief gaan faciliteren vanuit hun regierol op het landelijk gebied.

Om de kwaliteit van het agrarisch natuurbeheer te kunnen verbeteren, wordt naast het opzetten van een professionele organisatie van collectieven, ook ingezet op het verbeteren van de planvorming en de uitvoering van het agrarisch natuurbeheer. Daartoe wordt in het proces van de gebiedsofferte/subsidieaanvraag agrarisch natuurbeheer een ecologische toets ingebouwd en op basis van veldinventarisaties en evaluatie van het beheer continue gewerkt aan de verbetering van het agrarisch natuurbeheer. Ten behoeve van deze kwaliteitsverbetering wordt ingezet op kennisverbetering en -uitwisseling in en tussen de gebieden en het vertalen van onderzoeksresultaten naar de praktijk in toepasbare maatregelen voor uitvoering.

Met dit plan van Aanpak worden formats en handleidingen en waar nodig tools/instrumenten ontwikkeld voor elke stap in het nieuwe proces van het agrarisch natuurbeheer, zoals bijvoorbeeld de vorming van de collectieven, het opstellen van de gebiedsaanvraag of het kwaliteitshandboek. Daarnaast worden de collectieven begeleid en geadviseerd in alle fasen van het van het transitieproces met landelijke en regionale activiteiten (workshops, voorlichtingsbijeenkomsten, begeleidingstrajecten per collectief of groepen van collectieven etc.) en wordt er een helpdesk ingericht. Communicatie zal in alle fasen van het transitieproces plaats vinden aangepast aan de doelgroepen (boer, veldmedewerker, collectief enz.) en de fase in het transitieproces.

Voor de uitvoering van dit plan van aanpak is de Stichting Collectieven Agrarisch Natuurbeheer (SCAN) opgericht, waarin de koepels Boerennatuur, Natuurlijk Platteland-Oost, Natuurrijk Limburg, LTO Noord, Veelzijdig Boerenland en ZLTO zijn vertegenwoordigd. Elke koepel levert een regionaal projectleider voor het projectteam waarin de producten ontwikkeld worden. Daarnaast is de regionaal projectleider verantwoordelijk voor de uitrol en implementatie van het nieuwe werkproces in zijn eigen regio. Terreinbeheersorganisaties en andere organisaties op het gebied van natuur, landschap, soortbescherming en dataverzameling worden ruimschoots bij het realiseren van het plan van aanpak betrokken. Ook wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van de resultaten van de vier pilotgebieden, waar de afgelopen jaren al veel kennis is ontwikkeld t.b.v. het nieuwe stelsel van agrarisch natuurbeheer. Een groot deel van de activiteiten die beschreven zijn in dit Plan van Aanpak wordt onder regie van SCAN door derden verricht. Deze activiteiten worden aanbesteed op basis van een aanbestedingsprotocol.

Definities en afkortingen

Afkorting of begrip		Definitie
Agrarisch natuurbeheer	=	Wanneer in de tekst wordt gerefereerd aan agrarisch natuurbeheer, wordt het agrarisch natuur- en landschapsbeheer in de volle breedte bedoeld
ANV	=	agrarisch natuurbeheervereniging
Collectief	=	een groep van boeren met daaraan verbonden andere landgebruikers en maatschappelijke organisaties
DLG	=	Dienst Landelijk Gebied
DR	=	Dienst Regelingen
Eindbegunstigde	=	Ontvanger van overheidsbetalingen
EZ	=	Ministerie van Economische Zaken
Gebiedsaanvraag	=	het aanbod van een collectief voor het realiseren van GLB-doelen, waarin is beschreven welke prestaties het collectief daarvoor uitvoert in het kader van de agro-, milieu-, klimaatbetalingen, hoeveel budget daarvoor nodig is en op welke wijze het collectief haar 'accountability' heeft geregeld
GIS	=	Geografische Informatie Systemen
GLB	=	Gemeenschappelijk Landbouwbeleid
IPO	=	Interprovinciaal Overleg
Koepels	=	de regionale koepels van agrarisch natuurbeheerverenigingen Boerenatuur, Natuurlijke Platteland-Oost, Natuurrijk Limburg, LTO Noord, Veelzijdig Boerenland en ZLTO
Landsbrede organisatiegraad		Een landsbrede organisatiegraad van collectieven betekent dat daar waar in een gebied doelen voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer liggen op basis van het natuurbeheerplan nieuwe stijl, het collectief ook georganiseerd is voor de uitvoering van deze doelen.
LTO Noord	=	Land en Tuinbouworganisatie Noord
Natuurbeheerplan nieuwe stijl	=	Het vastgestelde beleidskader (spelregels en begrenzing op hoofdlijnen) van de provincie voor het agrarisch natuur- en landschapsbeheer waarin ook de rijksdoelen m.b.t. de internationale verplichtingen zijn verankerd.
NPO	=	Natuurlijk Platteland-Oost
Overheid	=	rijk en provincie
Visie agrarisch natuurbeheer		visie op toekomstige agrarische ontwikkelingen in het gebied en de gewenste bijdrage aan maatschappelijke doelen en in het bijzonder het agrarisch natuur- en landschapsbeheer, die wordt op gesteld door het collectief
Witte gebieden	=	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
ZLTO	=	Zuidelijke Land- en Tuinbouworganisatie

1. Aanleiding

De omgeving van het agrarisch natuur- en landschapsbeheer is op veel vlakken aan het veranderen. Het nieuwe GLB gaat 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 vooralsnog zijn de negatieve trends nog niet gekeerd.

De uitvoeringslasten van het Subsiestelsel 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 in december 2012 gestart met het uitwerken van dit Plan van Aanpak voor de professionalisering van de collectieven 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. Nieuwe afspraken rondom de decentralisatie van het natuurbeleid in maart 2013, hebben daarna geleid tot een gezamenlijk aanpak van de vernieuwing van het stelsel agrarisch natuurbeheer per 1 januari 2016 van provincies en Rijk. Ook zijn er afspraken gemaakt tussen de provincies en de Manifestpartners over de uitvoering en de financiering van het agrarisch natuurbeheer per 2016 en de overgangperiode. Deze afspraken hebben er toe geleid dat er nu naar één gezamenlijk spoor toegewerkt wordt door provincies, rijk en koepels voor het implementatietraject vanuit de overheid en het onderliggende plan van aanpak voor de professionalisering van de collectieven. Afstemming over taken, verantwoordelijkheden en financiën heeft daarvoor plaats gevonden en dit onderliggende plan van aanpak is naar aanleiding van de nieuwe afspraken bijgesteld.

De focus van dit plan van aanpak ligt op het agrarisch natuur- en landschapsbeheer en aan het agrarisch natuurbeheer gerelateerde watermaatregelen. Onder het GLB moeten echter ook andere agro-, milieu- en klimaatdoelen gerealiseerd worden: een totaal beeld van de beoogde doelen ontbreekt echter nog op dit moment en wordt daarom vooralsnog niet meegenomen in dit plan van aanpak.

Grootschalige inrichtingsmaatregelen vallen niet onder het GLB en worden op dit moment nog niet meegenomen in het plan van aanpak. Hier bestaat wel de ambitie om dit op termijn 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 de 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:

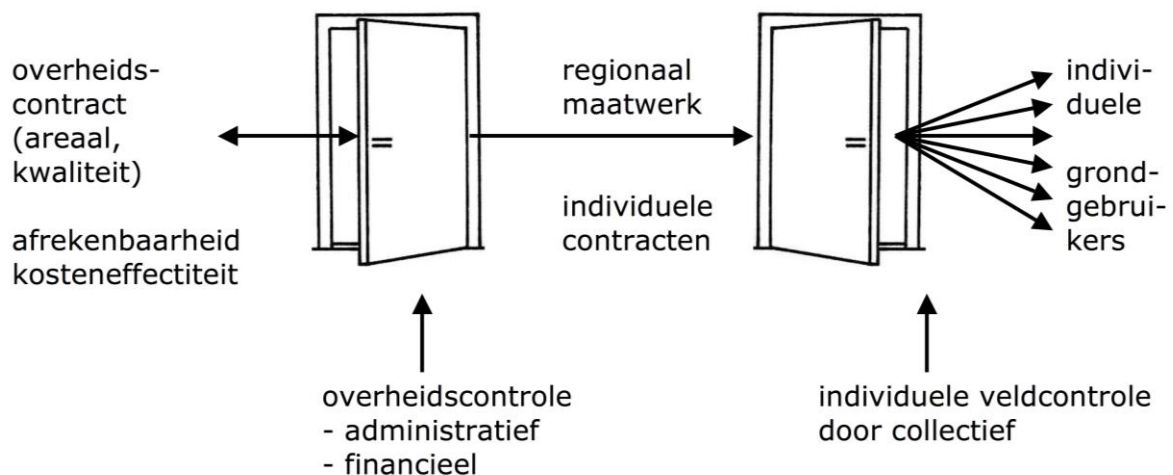
- Effectieve en efficiënte realisatie maatschappelijke doelen;
- Betere en meer duurzame deelname boeren;
- Ondernemerschap;
- Lagere uitvoeringskosten.

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 14.000 individuele aanvragen overgestapt wordt naar 40 tot 80 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 gebiedsaanvraag 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. De overheid controleert het collectief. Deze benadering creëert een nieuwe rol voor bestaande Agrarisch natuur-beheerverenigingen (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 natuur- en landschapsbeheer kan het hier ook gaan om aan het agrarisch natuurbeheer gerelateerde watermaatregelen. Dit vraagt om gebiedsgerichte aansturing van de doelenrealisatie door de ANV's en nieuw te vormen collectieven, waarbij afstemming over de doelen en de uitvoering plaats vindt met de andere gebiedspartners zoals de natuurorganisaties en waterschappen. De afstemming over de doelen en de uitvoering tussen de gebiedspartijen vindt plaats onder regie van de provincies. De aanpak via collectieven kan een belangrijke bijdrage leveren in deze bottom-up benadering. Deze aanpak vereist een verdere professionalisering van de collectieven.

Inmiddels is ook binnen de EU besloten dat de uitvoering van werkzaamheden voor de mogelijke vergroening onder pijler 1 in het GLB ook door collectieven uitgevoerd kan worden. De Nederlandse invulling van dit beleid moet op dit moment nog uitgewerkt worden. De huidige agrarisch natuurbeheerverenigingen zien hier 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 Natuurrijk Limburg) en LTO Noord.

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.

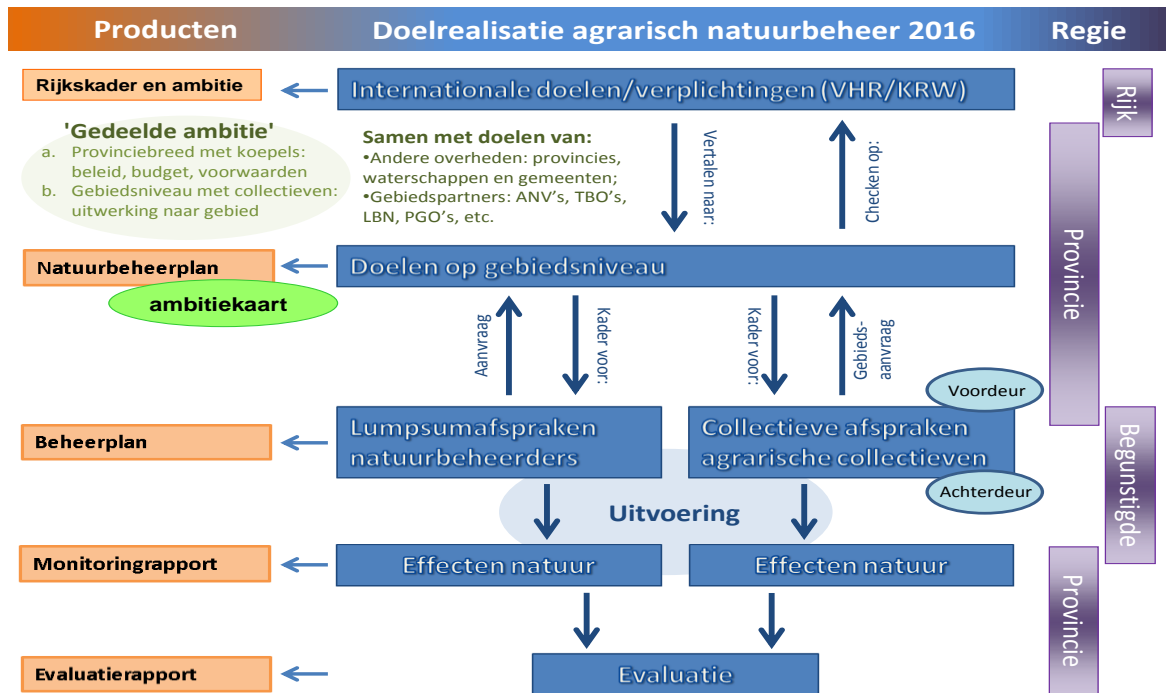
2. Uitgangspunten voor het Plan van Aanpak

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:

- Een EU-conform uitvoeringsproces waarin collectieven eindbegunstigde zijn;
- het concept Programma van Eisen (december 2012) vanuit het ministerie van Economische Zaken (EZ);
- Er komt één landelijk stelsel met collectieven als eindbegunstigde op basis van door een collectief ingediende gebiedsaanvraag;
- Het nieuwe stelsel treedt in werking per 1 januari 2016;
- Er komt één stelsel voor agrarisch natuurbeheer dat landsbreed wordt ingezet, en waarbij de realisatie van de doelen is belegd bij de provincies. EZ stelt in het kader van de internationale verplichtingen de ambities voor het agrarisch natuurbeheer vast (leefgebieden voor soorten en milieu- en watercondities) en geeft tegen de achtergrond van het Gemeenschappelijk landbouwbeleid de kaders aan waarbinnen die ambities gerealiseerd kunnen worden.
- De provincie, in haar rol van regisseur, faciliteert het gebiedsproces, waarin alle betrokken gebiedspartijen binnen de gestelde overheidskaders overeenstemming bereiken over de realisatie van de doelen in de provincie of het betreffende gebied.
- Het stelsel moet leiden tot een ecologische effectief en economisch efficiënt agrarische natuurbeheer dat beter aansluit bij de agrarische bedrijfsvoering;
- EU-conformiteit: het collectief moet voldoen aan de eisen vanuit de EU;
- In dit plan van aanpak wordt gerekend met 160 ANV's en een tiental witte gebieden in de huidige situatie en een aanname van 40 tot 80 te vormen Collectieven (landsbreed).

In figuur 2.1 is schematisch weergegeven hoe het proces van de Hoofdstructuur Vernieuwd stelsel Agrarisch Natuurbeheer er uitkomt te zien en hoe de aansturing van de collectieven plaats gaat vinden. Bij het beheerplan verwachten de collectieven ook afspraken, dan wel afstemming over de uitvoering te maken met de terreinbeherende organisaties. In het huidige schema is deze interactie niet zichtbaar.



Figuur 2.1: Processchema doelrealisatie agrarisch natuurbeheer vanaf 2016

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;
- Het toetsen en beoordelen van de voortgang en oplevering van de resultaten van het plan van aanpak;
- 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.

2.3 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 gebiedsaanvragen
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 en het IPO 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 organisatiegraad¹ 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 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 opschalen van de huidige organisatievormen naar agrarische collectieven met een voldoende groot werkgebied, waardoor een robuuste, effectieve en efficiënte werkorganisatie opgezet kan worden.
- Het ontwikkelen van de benodigde tools (inclusief organisatiemodellen) ten behoeve van de nieuwe organisatie voor de collectieven;
- Het implementeren van de benodigde 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 transitie

In het nieuwe vergoedingstelsel wordt het collectief vanaf 2016 eindbegunstigde voor vergoedingen agrarisch natuurbeheer. Om uiteindelijk als agrariër, collectief en koepel

¹ Een landsbrede organisatiegraad van collectieven betekent dat daar waar in een gebied doelen voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer liggen op basis van het natuurbeheerplan nieuwe stijl, het collectief ook georganiseerd is voor de uitvoering van deze doelen.

hierop voorbereid te zijn, moet een tweetal 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;*

Daarnaast zal ook de rol van de koepels van de agrarisch natuurverenigingen veranderen. Afhankelijk van de uiteindelijke rol van de collectieven en de benodigde ondersteuning daarbij zal de koepel opnieuw haar positie moeten bepalen en zich moeten gaan voorbereiden op de nieuwe rol. Deze derde transitie is geen onderdeel van de plan van aanpak.

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 en waar wel een doelstelling ten aanzien van het agrarisch natuurbeheer ligt.

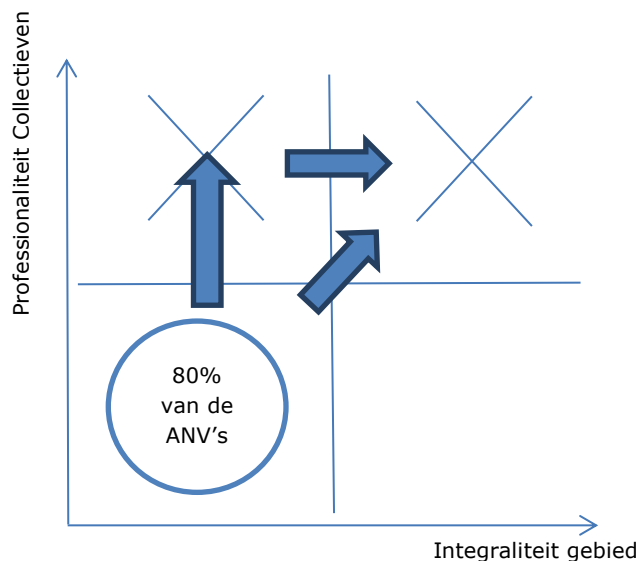
3.1.2 Transitie collectieven

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). Deze transitie vindt plaats onder regie van het consortium van koepels. Deze transitie richt zich op twee kanten van het proces:

- de organisatie van het collectief;
- de vaardigheden en competenties van de uitvoerders.

De organisatie van het collectief

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 alleen op het versterken van de professionele organisatie rond het agrarisch natuurbeheer, gekoppeld aan de eisen, die gesteld worden vanuit het nieuwe stelsel.



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

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 begeleid worden in het keuzetraject en waar mogelijk moet ruimte in de organisatiemodellen geboden worden om deze taken te blijven uitvoeren, waarbij actief wordt aangestuurd om dit binnen een groter collectief te gaan organiseren.

Sommige bestaande verenigingen of collectieven hebben op dit moment al een integrale aanpak in de uitvoering van het agrarisch natuurbeheer en andere doelen uit het POP, danwel in de organisatie van het collectief. Deze verenigingen zullen de ambitie hebben om hun werkwijze/organisatie waar mogelijk verder te professionaliseren. Voor deze collectieven is het van belang dat zij ruimte krijgen voor hun eigen ontwikkeling en zelfstandig hun eigen verdere professionalisering moeten kunnen organiseren. De verdere professionalisering van dit type collectieven vormt echter geen onderdeel van dit plan van aanpak.

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 erop gericht 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 gefaciliteerd worden.

De transitie van de collectieven richt zich in dit plan van aanpak 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.

De vaardigheden en competenties van de uitvoerders

De transitie van de collectieven richt zich naast de organisatorische kant van het proces ook op de professionaliteit van uitvoerders. Bestuurders en uitvoerders moeten voorbereid worden op hun nieuwe rollen en de daarvoor benodigde kwaliteiten, kennis en competenties.

3.1.3 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.

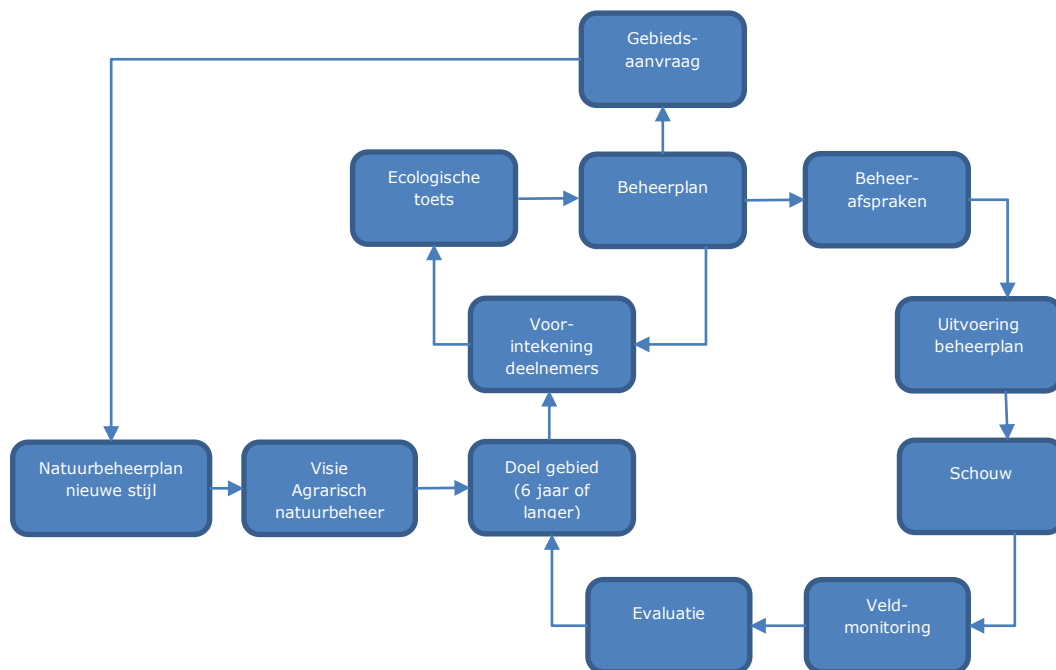
Daarnaast zijn op dit moment (medio 2013) meerdere verenigingen op eigen initiatief zich aan het voorbereiden op het GLB. Er worden bijvoorbeeld stappen genomen om te komen tot:

- de vorming van een gebiedscoöperatie 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.

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 een collectief van agrariërs dat voldoet aan het Programma van Eisen, zoals nog moet worden vastgesteld door het IPO en 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 stellen het IPO en het ministerie van EZ gezamenlijk 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 concept-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 gebiedsaanvraag 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. Afhankelijk van de ambities en de grootte van het werkgebied van het collectief kan er voor gekozen worden om bepaalde taken in een frontoffice te organiseren. In paragraaf 4.4 worden deze mogelijkheden voor de organisatie van het collectief verder toegelicht.

4.2 De positie van het collectief als groep van boeren i.r.t. andere gebiedspartijen

Rondom de vorming van het collectief en de positie van de verschillende gebiedspartijen i.r.t. het collectief leven veel verschillende interpretaties. In het professionaliseringstraject wordt een duidelijke knip gelegd tussen het agrarisch collectief en de bredere gebiedscoalitie.

Het **agrarisch collectief** is de groep van boeren en andere landgebruikers, die eindbegunstigde kan zijn voor subsidies agrarisch natuurbeheer. De **bredere gebiedscoalitie** is om het agrarisch collectief heen georganiseerd en vormt het brede platform in het gebied voor afstemming over de doelrealisatie van het agrarisch natuurbeheer en (particulier) natuurbeheer. Hierin worden afspraken gemaakt over de doelrealisatie in het gebied, de uitvoering van het beheer en de samenwerking tussen terreinbeheerders, vrijwilligersorganisaties en andere belanghebbenden.

4.3 Het nieuw subsidieproces agrarisch natuurbeheer

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

Het rijk stelt de **landelijke regeling** op voor de uitvoering van het vernieuwde stelsel agrarisch natuur- en landschapsbeheer. De provincies werken de doelen incl. beleidskader uit in het **natuurbeheerplan nieuwe stijl** gezamenlijk met alle gebiedspartijen, zodat duidelijk is welke doelen in welke gebied gerealiseerd moeten gaan worden. Het collectief zal op basis van het natuurbeheerplan nieuwe stijl een **visie**

op het agrarisch natuur- en landschapsbeheer in het eigen werkgebied opstellen waarin de ontwikkelingen in het gebied ten aanzien van natuur, landschap en water worden beschreven in samenhang met de ambities van het collectief. Deze visie vormt de basis voor de gebiedsaanvraag en de afstemming van het beheer in het gebied met andere gebiedspartijen onder regie van de provincie.

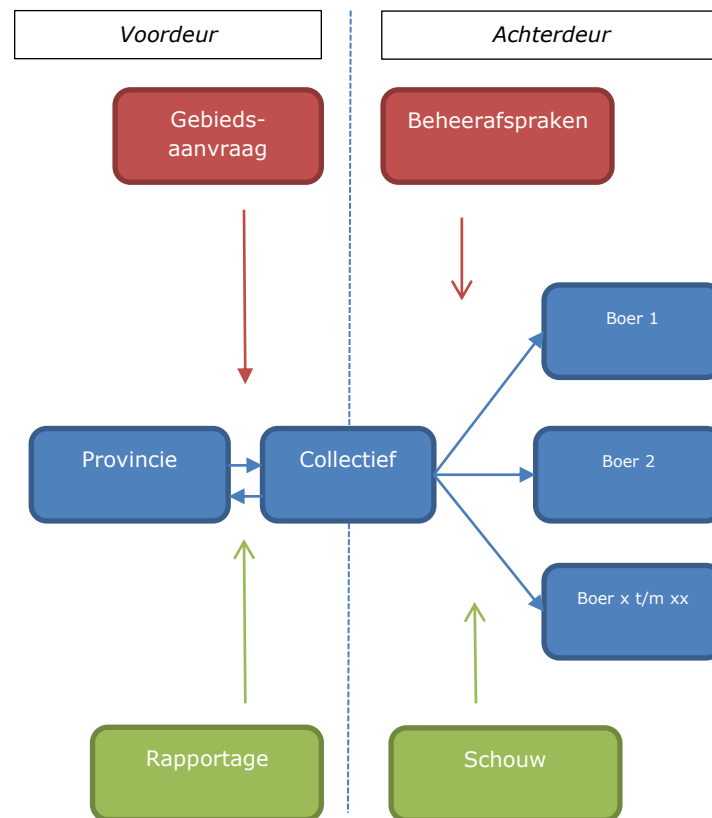
Op het moment dat de kaders helder zijn wordt voor elk gebied een **gebiedsaanvraag** opgesteld. Het collectief moet daaraan vooraf eerst de **spelregels**, de **regionale beheermaatregelenset** en de vergoedingen voor de uitvoering van het beoogde agrarisch natuurbeheer uitwerken.

Op basis van de spelregels en de beheerpakketten worden deelnemers geworven via een **voorintekening** voor de gebiedsaanvraag. 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 **gebiedsaanvraag**. 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. De gebiedsaanvraag zal voor de definitieve indiening in een **pre-toets** beoordeeld op EU-conformiteit en het natuurbeheerplan nieuwe stijl.

Op het moment dat de gebiedsaanvraag is goedgekeurd kunnen door het collectief 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. Wijzigingen in de uitgangspunten van de gebiedsaanvraag worden afgestemd met de provincie.

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 gebiedsaanvraag. Het collectief stelt de gebiedsaanvraag op: op basis van het vraag en aanbod in het gebied. De overheid controleert alleen de afspraken op basis van de gebiedsaanvraag 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.

4.4 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.

4.5 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

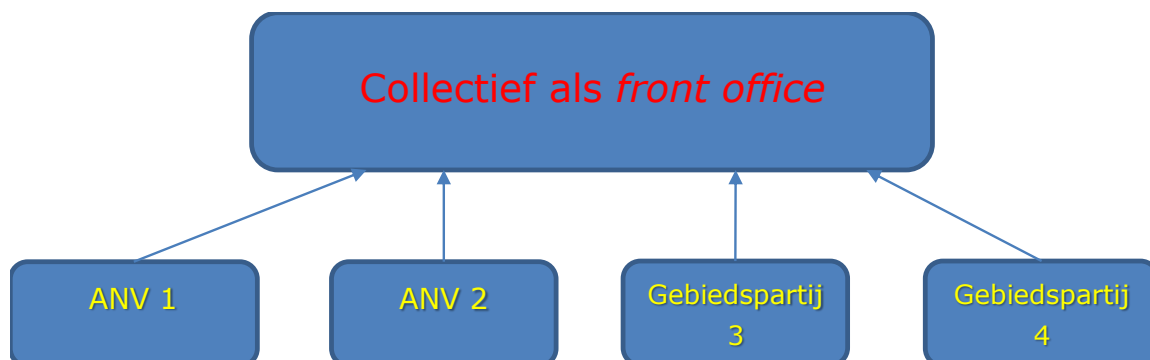
organisatiemodellen. Dit zijn geen strak gescheiden modellen maar opties van waaruit de organisatie van collectieven verder ontwikkeld kunnen worden.

Uitgangspunt bij alle modellen is dat het collectief te allen tijde eindbegunstigde is voor de subsidie agrarisch natuurbeheer. Bij aanvang van het project werkconferenties werden vier modellen onderscheiden, namelijk het zelfredzame collectief, het netwerkcollectief, het collectief als frontoffice en het collectief als backoffice. Inmiddels zijn bij de vier modellen de voor- en nadelen beter in beeld gebracht. Vooral bij het netwerkmodel en het backoffice model is de verwachting dat de beoogde efficiëntie in de uitvoering niet gehaald gaat worden: bij het netwerkmodel blijven de overheadkosten voor de aansturing relatief hoog en bij het backofficemodel wordt de beoogde vermindering van het aantal eindbegunstigden niet gerealiseerd. In het kader van efficiëntie en uniformiteit is inmiddels besloten om in het keuzetraject van de collectieven alleen nog in te zetten op de twee onderstaande modellen namelijk:

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 **collectief als frontoffice** in de vorm van een samenwerkingsverband/ dienstencentrum van onderliggende agrarische natuurverenigingen en andere gebiedspartijen (zie figuur 4.3)



Figuur 4.3: 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 officiële 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.

In de werkconferenties werd aangegeven dat de scheidslijnen 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 vormen input 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 in de uitvoering.

4.6 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. De koepels zullen proactief aansturen op de vorming van de collectieven om te voorkomen dat er kleine collectieven met een relatief grote overhead tot stand komen. Uitgangspunten voor de vorming van de collectieven zijn:

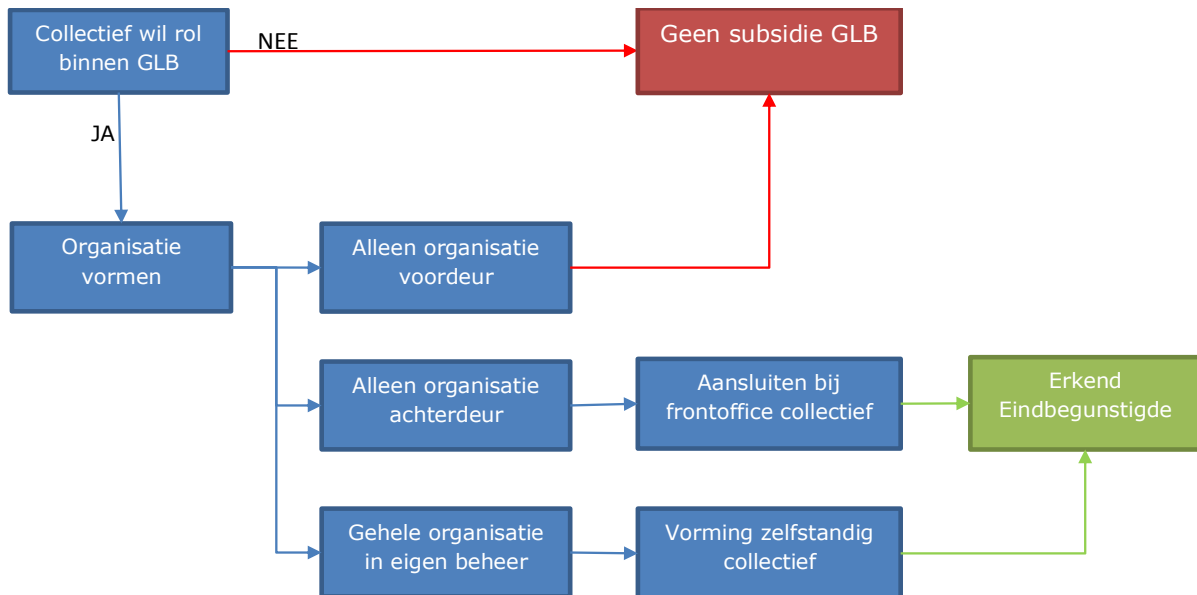
- Voldoende schaalgrootte afhankelijk van rollen en taken;
- Efficiënte en effectieve organisatie;
- Beperken van de overhead.

Bij de uitvoering van het agrarisch natuurbeheer is samenwerking met de landelijke en provinciale Landschapsbeheerorganisaties en soortbeschermingsorganisaties zoals de Vlinderstichting, SOVON, terreinbeherende organisaties en andere 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.

4.7 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 een rol binnen de uitvoering van het agrarisch natuur- en landschapsbeheer onder het GLB vanaf 2016? En zo ja welke rol?'



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

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. De benodigde capaciteit van de huidige organisatie en het budget voor het kunnen opzetten van de nieuwe benodigde organisatie voor dit proces zijn mede bepalend voor de vraag of bijvoorbeeld kleinere verenigingen dit geheel zelfstandig kunnen of willen oppakken. Daarom wordt in datzelfde traject ook de mogelijkheden voor de organisatie van het agrarisch natuurbeheer (zie ook paragraaf 4.3) worden. In paragraaf 5.2 wordt verder ingegaan op de uitrol van dit keuzetraject voor het collectief.

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.

4.8 Kennis en kunde

Naast de organisatorische kant van het professionaliseringstraject, zijn de vaardigheden en competenties van de uitvoerders zeer belangrijk voor het laten slagen van het vernieuwde stelsel agrarisch natuurbeheer. Elke rol/taak in de uitvoering van het vernieuwde stelsel vraagt om uitvoerders met de juiste vaardigheden en competenties. De *bestuurders* van een collectief moeten deelnemers kunnen motiveren voor deelname maar ook kunnen uitdragen waar het collectief voor staat. De *gebiedscoördinator*, die de afspraken met de deelnemers maakt, moet afgewogen keuzes kunnen maken ten aanzien van de uitvoering van het beheer en deze standvastig kunnen uitdragen. Het uitvoeren van en het beoordelen van de resultaten van de *ecologische toets* moet gedaan worden met parate kennis van de ecologie en populatiedynamica van de desbetreffende soort of landschapstype. De *controleurs* moeten mensen kunnen aanspreken op hun afspraken en waar mogelijk met in achtneming van de spelregels proactief en meedenkend oplossingen kunnen zoeken voor knelpunten in de uitvoering bij een boer. De *administrateur* moet zorgvuldig, accuraat en precies kunnen werken, waarbij het uitgewerkte proces in het kwaliteitshandboek leidend is.

De *boer* moet gemotiveerd zijn voor zijn deelname en daarbij bereid zijn om de gemaakte beheerafspraken zo zorgvuldig mogelijk in zijn bedrijfsvoering in te passen en uit te voeren.

In het professionaliseringstraject wordt bij de opleiding van de mensen voor de uitvoering ook aandacht besteed aan de competenties van de mensen om de juiste persoon op de juiste plek te krijgen, waar nodig zal ook begeleiding worden aangeboden in het versterken van de benodigde competenties voor de uitvoering.

Daarnaast is kennis ook een belangrijk onderdeel bij de opleiding van de uitvoerders. Het gaat hier om kennis op vele vlakken: de organisatie, het agrarisch natuurbeheer, de ecologie van de doelsoorten etc. Voor elke functie binnen de organisatie van het collectief moet in beeld gebracht worden welke kennis minimaal beschikbaar moet zijn voor de uitvoering en hoe dit georganiseerd kan worden.

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 (september 2013) tot 1 januari 2017. De activiteiten en kosten van de implementatie van de uitvoeringsfase in het 1^e jaar van het nieuwe stelsel (2016) worden ook mee genomen in het Plan van Aanpak.

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, de provincies, EZ 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. Veelal zal voor aanvang van de ontwikkeling van de producten eerst een minimum programma van eisen worden uitgewerkt waaraan het product voldoen, waarna een inventarisatie wordt uitgevoerd om bestaande vergelijkbare producten in beeld te brengen. 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.

Daarnaast worden de volgende uitgangspunten gebruikt bij de ontwikkeling en implementatie van de producten:

- Waar mogelijk worden de systemen/werkwijzen gestandaardiseerd;
- Waar nodig vindt 1 op 1 afstemming/koppeling met de administratiesystemen van de overheid plaats;
- Randvoorwaarden voor de systemen vanuit de overheid vormen de basis van de te ontwikkelen werkwijzen/systemen/formats;
- De ontwikkelde werkwijzen en formats vormen de basis voor de nieuwe organisatie van het collectief.

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.
- *Visie agrarisch natuurbeheer* (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/dialogoog met gebiedspartners + ondersteuning (proces & inhoud) bij het opstellen van de visie agrarisch natuurbeheer;
- *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 visie agrarisch natuurbeheer 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, uitwerking landelijke maatregelenset, 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 gebiedsaanvraag 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 gebiedsaanvraag voorgestelde maatregelen en de te verwachten bijdrage aan de ecologische doelstellingen = beoordeling van de ecologische kwaliteit van de gebiedsaanvraag 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;
 - *Gebiedsaanvraag* (bevat het aanbod van een collectief voor het realiseren van GLB-doelen. De gebiedsaanvraag heeft een looptijd van 5-7 jaar. In een gebiedsaanvraag 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 gebiedsaanvraag;
 - *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; aanpassing bestaande administratiesysteem, 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, aanpassing bestaande betalingssystemen, instructiebijeenkomsten met voorbeelden, ondersteuning (proces & inhoud) bij keuze en toepassing van betalingssysteem per collectief;
 - *Jaarlijkse verslaglegging (voorkeur en achterdeur)*. (Het opstellen van formats voor de jaarlijkse verslaglegging van voorkeur en achterdeur. In de voorkeur-verslaglegging

wordt verantwoording afgelegd richting overheid over de uitgevoerde voordeurafspraken en bijbehorende kosten/betalingen. In de achterdeur-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 voordeur-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 gebiedsaanvragen): 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.

Bij het uitwerken van alle bovenstaande producten worden ook de benodigde kennis, vaardigheden en competenties voor de daadwerkelijke uitvoering van de taken/functies in het proces van het agrarisch natuurbeheer in beeld gebracht. Daarnaast zal in het keuzetraject vooraf worden geïnventariseerd waar de behoeftes/knelpunten voor ondersteuning bij de collectieven liggen. Deze worden zoveel mogelijk meegenomen in de instructiebijeenkomsten en waar nodig worden aanvullende bijeenkomsten georganiseerd voor het versterken van de benodigde kennis, vaardigheden en competenties ten behoeve van de uitvoering van de nieuwe taken van het collectief als eindbegunstigde.

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 visie agrarisch natuurbeheer;
- Een tweede serie zal zich oriënteren op de gebiedsaanvraag;
- 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

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.

5.4 Rol van organisaties met kennis van soorten, habitats, landschap en cultuurhistorie

Er zijn verschillende manieren waarop de diverse organisaties met kennis van soorten, habitats, landschap en cultuurhistorie betrokken kunnen worden in het professionaliseringstraject. Voorbeelden van dit soort organisaties zijn terreinbeheerders zoals Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer, maar ook soortbeschermingsorganisaties zoals de Vlinderstichting, RAVON en de Vogelbescherming.

Op landelijk niveau kunnen deze partijen bijvoorbeeld een grote rol spelen bij de kwaliteitsverbeteringen in het beheer door het inbrengen van ecologische expertise, maar ook kennis en ervaring t.a.v. de opzet van de administratie voor het collectief.

In de regio zal de nadruk meer liggen op de afstemming van de doelrealisatie en de uitvoering van het beheer. Hier is ruimte om afspraken te maken over het efficiënter regelen van het beheer maar ook de samenwerking met de vrijwilligersgroepen. Bij aanvang van dit project zal een inventarisatie plaats vinden bij alle mogelijke gebiedspartijen en landschaps- en soortbeschermingsorganisaties over hun rol en beoogde inzet in het professionaliseringstraject, waarna betrokken partijen op basis van hun expertise op de desbetreffende relevante onderwerpen zullen worden betrokken en ingezet. Bij de productontwikkeling zal dit afhankelijk van de geboden expertise in verschillende stadia van het proces gebeuren, variërend van het uitwerken van de minimale eisen waaraan een product moet voldoen tot en met de toetsing van de uitgewerkte producten. Daarnaast zal er actief worden ingezet op het verbeteren van de samenwerking tussen terreinbeherende organisaties en de collectieven in de gebieden vanuit dit plan van aanpak.

Sommige organisaties ambiëren ook een rol ten behoeve van het collectief in de uitvoering van het agrarisch natuurbeheer vanaf 2016. Als onderdeel van het plan van aanpak zal ook inzichtelijk worden gemaakt welke kwaliteitseisen een collectief als gecertificeerde organisatie moet stellen aan werkzaamheden die door derden worden uitgevoerd.

5.5 Deelname deelprojecten EZ/IPO

Vanuit het oogpunt van de gezamenlijke aanpak van het Vernieuwde stelsel Agrarisch Natuurbeheer, is een samenwerking van EZ, IPO en de koepels binnen de projectorganisatie van EZ/IPO noodzakelijk. Met name de inbreng van kennis en ervaring vanuit het veld en vanuit de uitvoering van dit onderliggende plan van aanpak is essentieel voor een goede uitwerking van het Vernieuwde stelsel Agrarisch Natuurbeheer. De inzet van de koepels zal daarom worden gefinancierd uit dit plan van aanpak.

De ruimte voor deze inzet van de koepels is weliswaar afhankelijk van de gevraagde inzet vanuit de projectorganisatie EZ/IPO, maar wordt tegelijk begrensd door de beperkte ruimte voor deze activiteiten binnen de begroting van dit plan van aanpak. In overleg met de verantwoordelijken voor de uitvoering van het project van IPO en EZ dat gericht is op het vernieuwde stelsel van agrarisch natuurbeheer (IVAN), wordt gezocht naar zo veel mogelijk doelmatigheid en synergie tussen de projectorganisaties van SCAN en IVAN.

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:

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

Via de website zal een veelgestelde vragenlijst worden aangeboden aan de collectieven. Daarnaast zal de regionale projectleider in de regio als helpdesk fungeren voor de uitvoering.

Daarnaast wordt een opzet ontwikkeld voor de communicatie via de websites en kennisnetwerken (o.a. toekomstGLB, Agriconnect) en de huidige nieuwsvoorzieningen (nieuwsbrieven, Nieuwe Oogst e.d.). Dit wordt afgestemd met het Ministerie van EZ en IPO, om zoveel mogelijk synergie te waarborgen tussen de communicatie vanuit SCAN en die vanuit de overheid.

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

7. Beoogde resultaten plan van aanpak

Er zijn ongeveer 160 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 ongeveer 14.000 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 14.000 individuele beheerders naar 40 tot 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 en verantwoording

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 16-8-2013, de datum waarop dit plan van aanpak aan de overheid is aangeboden. 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 is geactualiseerd, waarbij als beginpunt een formele opdrachtverlening vanaf tweede helft november 2013 is genomen.

8.1 Verantwoording

Minimaal tweemaal per jaar wordt de voortgang van het project gerapporteerd, en per in het plan beschreven fase worden de opgeleverde resultaten met de opdrachtgever besproken. Daarnaast vinden er met enige regelmaat voortgangsgesprekken plaats. 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.

8.2 Mijlpalen

In overleg met de opdrachtgevers wordt een aantal go/no go momenten en bijbehorende toetsingscriteria afgesproken, die bepalend kunnen zijn voor de voortgang van het project. Deze momenten zijn gekoppeld aan de oplevering van bepaalde producten uit het plan van aanpak. IPO/EZ willen de financiering voor een volgende fase periodiek toekennen op basis van tussentijds bereikte resultaten met eerdere fases. Voor dit project zijn de go/no go momenten vertaald naar een aantal mijlpalen (zie tabel 8.1). Deze mijlpalen geven op cruciale moment in de planning inzicht in de voortgang en de tussentijdse resultaten van het project.

Tabel 8.1: overzicht van de benoemde mijlpalen en de geplande opleverdatum.

Mijlpaal	Omschrijving	Planning oplevering
1	eindstation keuzetraject met indicatie van het aantal collectieven	1-1-2014
2	oplevering format gebiedsaanvraag, oplevering format kwaliteitshandboek oplevering format FA-systeem	1-7-2014
3	alle collectieven hebben aanvraag certificering ingediend	1-1-2015
4	alle collectieven hebben gebiedsaanvraag ingediend	1-7-2015
5	alle collectieven hebben een goedgekeurde gebiedsaanvraag en starten met de uitvoering	1-1-2016
6	alle collectieven hebben de beheercyclus t/m de jaarlijkse evaluatie doorlopen en gaan beginnen met de beheeraanpassingen voor 2017	1-10-2016

Per mijlpaal (half jaar) wordt op basis van de begroting en de kwartaalplanning het bijbehorende budget aangegeven.

9. Samenhang met andere initiatieven

9.1 Lopende 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 visies ten aanzien van het agrarisch natuurbeheer en het uitwerken van gebiedsaanvragen. Ook wordt gebruik gemaakt van de ervaring die elders is opgedaan met het collectief aanvragen van SNL-subsidies, bijvoorbeeld bij de Unie van Bosgroepen.

9.2 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;
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 gezamenlijke Programma van Eisen van het IPO en het Ministerie van EZ en de EU. Het doel van het proefdraaien is opsporen van kinderziekten 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.

In één of meerdere sessies zullen in ieder geval alle te ontwikkelen producten worden doorgesproken met de pilots om hun kennis en ervaringen meteen van begin af aan mee te kunnen nemen bij de productontwikkeling om bijvoorbeeld bij de pilots bekende valkuilen te kunnen vermijden.

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'. Daarnaast is er budget vrijgemaakt voor het uitvoeren van praktijktoetsen. Op te leveren producten worden indien nodig voor implementatie beoordeeld op uitvoerbaarheid en bruikbaarheid getoetst op locatie door bijvoorbeeld één

of meerdere pilotgebieden of koplopers. Voor elk product afzonderlijk zal de afweging gemaakt worden of een dergelijke praktijktoets nodig is en in welke gebied of gebieden die moet plaats vinden.

10. Projectorganisatie uitvoering plan van aanpak

10.1 Opdrachtnemer:

Consortium van de regionale koepels BoerenNatuur, Veelzijdig Boerenland, Natuurlijke Platteland-Oost, ZLTO en Natuurrijk Limburg en LTO Noord in de vorm van de Stichting Collectieven Agrarisch Natuurbeheer (SCAN) opgericht d.d.14 november 2013.

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. Daarnaast heeft de Stuurgroep de Stichting Collectieven Agrarisch Natuurbeheer opgericht voor de uitvoering van dit Plan van Aanpak. De Stuurgroep vormt het bestuur van de stichting.

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 en 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.

Daarnaast wordt een **Raad van Advies** ingesteld met vertegenwoordigers uit landelijke organisaties, die nauw verbonden zijn met het agrarisch natuurbeheer, zoals IPO/Provincies, EZ, LBN, TBO's, soortenorganisaties, Unie van Waterschappen, Unie van Bosgroepen. Deze Raad van Advies, 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. Deze Raad van Advies vervult dezelfde rol ook t.b.v. het project van IPO en EZ (IVAN).

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 toetsen 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. Met "IVAN" wordt afgestemd hoe overleg en proefdraaien gezamenlijk zo doelmatig mogelijk kan worden georganiseerd. Waar nodig zullen **praktijktoetsen** worden uitgevoerd om op te leveren producten op locatie te testen voor de daadwerkelijke implementatie.

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 een range van 60 tot maximaal 80 collectieven, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de meer overkoepelende administratieve en bestuurlijke taken (maximaal binnen 60 collectieven) en de uitvoerende taken in de gebieden (maximaal binnen 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.

Provincie	Aantal ANV's (2012)
Zuid-Holland	14
Noord-Holland	9
Utrecht	6
Flevoland	7
Zeeland	9
Noord-Brabant	25
Limburg	8
Friesland	36
Groningen	8
Drenthe	6
Gelderland	18
Overijssel	15
Witte gebieden	X
Totaal	161

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).

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 wordt gerekend met een uurtarief van € 98,-. Bij de uiteindelijke begroting zijn de BTW-kosten voor de koepels wel meegerekend.

Voor de inbreng van expertise door derden is standaard een gemiddeld uurtarief van € 125,- incl. BTW gehanteerd .

Alle consortiumpartijen en derden declareren afhankelijk van hun BTW-positie (wel of niet sprake van BTW-belaste prestatie) inclusief of exclusief BTW.

Opbouw begroting

In de begroting is voor elk product een onderscheid gemaakt tussen de ontwikkeling van het product en de daadwerkelijke implementatie van het product en de daarbij benodigde begeleiding voor het collectief. Daarbij zijn de ontwikkelkosten zo laag mogelijk gehouden, door bij elk product eerst te starten met een inventarisatie van bestaande vergelijkbare producten en het uit werken van een programma van eisen waaraan het product moet voldoen. Daardoor wordt altijd eerst onderzocht wat er in de markt al beschikbaar is en beoordeeld in hoeverre bestaande formats al voldoen. Afhankelijk van mogelijke omissies zal daarna pas beoordeeld worden of een product geheel nieuw ontwikkeld moet worden of dat een bestaand format met bepaalde aanpassingen ook kan voldoen. Met name de inbreng van expertise van derden, zoals de pilotgebieden, tbo's en anderen, is in deze fase heel belangrijk.

In de implementatie fase zijn voor alle collectieven uren gereserveerd voor het implementeren van de benoemde producten en het daadwerkelijk gaan opstellen van op te leveren producten zoals een gebiedsofferte of een kwaliteitshandboek. Tegelijkertijd worden de collectieven begeleidt door de koepels bij de implementatie en het opleveren van bepaalde producten door de regionale projectleider van de desbetreffende koepel. De implementatiefase loopt door tot en met het jaar 2016, waarin de collectieven voor het eerst daadwerkelijk aan de slag gaan met een aantal taken zoals de controle, de veldmonitoring en de evaluatie in de uitvoering. Voor deze activiteiten is daarom in de daadwerkelijke uitvoeringsfase ondersteuning en begeleiding opgenomen in de begroting.

Tabel 11.2: overzicht van de kosten per fase van het professionaliseringstraject van de collectieven inclusief de mijlpalen.

1.	Productontwikkeling Professionalisering Collectieven	Begroot bedrag
1.1.	Productontwikkeling door Consortium	€ 536.836
1.2.	Bijdrage Collectieven in productontwikkeling	€ 232.800
1.3.	Bijdrage Derden in productontwikkeling	€ 351.250
1.4.	Out of pocketkosten productontwikkeling	€ 111.620
	Subtotaal ontwikkeling	€ 1.232.506
2.	Implementatie Professionalisering Collectieven	
2.1.	Implementatie door Collectieven	€ 2.491.200
2.2.	Begeleiding implementatie door Consortium	€ 1.564.849
2.3.	Begeleiding implementatie door Derden	€ 489.215
2.4.	Out of pocketkosten implementatie	€ 254.200
2.5.	Communicatie	€ 322.809
	Subtotaal implementatie	€ 5.122.273
3.	Landelijke coordinatie ontwikkeling & implementatie	
3.1.	Projectleiding	€ 416.850
3.2.	Projectteam	€ 375.661
3.3.	Projectsecretariaat	€ 31.680
	Subtotaal landelijke coordinatie	€ 824.191
4.	Totaal	€ 7.178.970
5.	Budget per Mijlpaal	
	Start (16-8-2013)	€ 608.778
	Mijlpaal 1 (1-1-2014)	€ 1.838.460
	Mijlpaal 2 (1-7-2014)	€ 1.838.460
	Mijlpaal 3 (1-1-2015)	€ 1.043.786
	Mijlpaal 4 (1-7-2015)	€ 1.043.786
	Mijlpaal 5 (1-1-2016)	€ 805.699
	Mijlpaal 6 (1-10-2016)	PM
	Totaal	€ 7.178.970

In de begroting is alsnog een budget à € 200.000,- gereserveerd voor de aanpassing van een bestaand financieel administratiesysteem voor de collectieven achter de voordeur. Uitgangspunt hierbij is dat er eerst een inventarisatie plaats vindt van bestaande systemen op basis van een programma van eisen waarna het meest geschikte bestaande administratiesysteem zal worden aangepast. Daarbij wordt geprobeerd om zoveel mogelijk aan te sluiten bij ontwikkelingen vanuit DR tav GEO-Toekomst.

Liquiditeitsprognoses

Gezien de beperkte financiële middelen van de koepels is voorfinanciering van dit project niet mogelijk. Afspraken over de financiering van dit project moeten daarom nog nader worden uitgewerkt voor opdrachtverlening.

Het kasritme ten behoeve van de financiering van de uitvoering van dit plan van aanpak moet nog worden uitgewerkt op basis van de aangepaste kwartaalplanning van de ontwikkeling en de oplevering van de diverse producten.

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.
- Beperken van de inzet op twee organisatiemodellen kan mogelijk leiden tot ondoorzichtige organisatievormen doordat bijv. inhuur niet wordt toegestaan.
- 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 gebiedsaanvraag waardoor geen realistische en financieel haalbare gebiedsaanvragen 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 gebiedsaanvraag, 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 gebiedsaanvraag, gebiedsdoelen en betalingen blijken niet digitaal te organiseren, waardoor eenduidige rapportage en verantwoording van de gegevens niet mogelijk is.
- 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.

Bijlage 1: kwartaalplanning van de begroting

Fasen	Hoofdproducten	Deelproducten	verantwoordelijke	2013		2014		2015		2016		2017		
				juli-sept	okt-dec	jan-ma	apr-juni	juli-sept	okt-dec	jan-ma	apr-juni	juli-sept	okt-dec	jan-ma
0. Landelijk voortraject	Offerte Plan van Aanpak Stroomschema	opstellen ontwikkelingsplan professionalisering collectieven + financiering	projectorganisatie SCAN	x	x									
		opstellen stroomschema oriëntatie/besluitvorming eindbegunstigde	projectorganisatie SCAN	x	x									
1. Gebiedsvisie	Doelbepaling	toepassen stroomschema/besluitvormingstraject eindbegunstigde	collectief			x	x	x	x					
		begeleiden toepassing van ANV tot Collectief! (zie stroomschema)	regionale koepel			x	x	x	x					
2. Gebiedsvisie	Gebiedsvisie	opstellen checklist doelbepaling	projectorganisatie SCAN	x	x									
		uitvoeren checklist doelbepaling per collectief	collectief			x	x	x	x					
3. Voor-intekening	Maatregelen	begeleiden toepassing checklist doelbepaling	regionale koepel			x	x	x	x					
		opstellen format + handleiding gebiedsvisie	projectorganisatie SCAN	x	x	x	x							
4. Kwaliteitshandboek	Kwaliteitshandboek	opstellen gebiedsvisie per collectief	collectief			x	x	x	x					
		voorlichten grondgebruikers over gebiedsvisie	collectief			x	x	x	x					
5. Certificering	Ecologische toets	begeleiden opstellen gebiedsvisie	regionale koepel			x	x	x	x					
		opstellen maatregelen per collectief	projectorganisatie SCAN	x	x	x	x							
6. Beheerplan	Ecologische toets	voorlichten deelnemers beheermaatregelen per collectief	collectief			x	x	x	x					
		opstellen format + handleiding voorintekening deelnemers	projectorganisatie SCAN	x	x	x	x							
7. Gebiedsaanvraag	Gebiedsaanvraag	voorintekening deelnemers per collectief	collectief			x	x	x	x					
		opstellen format maatregelen	projectorganisatie SCAN	x	x	x	x							
8. Beheerpraktijken	Beheerpraktijken	opstellen format maatregelen + voorintekening per collectief	collectief			x	x	x	x					
		begeleiden opstellen maatregelen + voorintekening per collectief	regionale koepel			x	x	x	x					
9. Uitvoering beheerplan	Uitvoeren beheerplan	opstellen format kwaliteitshandboek	projectorganisatie SCAN	x	x	x								
		opstellen kwaliteitshandboek certificering door collectief	collectief			x	x	x	x					
10. Monitoring	Veldinventarisaties	opstellen format administratie (financieel en inhoudelijk)	projectorganisatie SCAN	x	x	x								
		administratie inrichten per collectief	collectief			x	x	x	x	x	x	x	x	
11. Evaluatie	Evaluatie	begeleiden opstellen en indienen kwaliteitshandboek	regionale koepel			x	x	x	x	x	x	x	x	
		begeleiden toepassen kwaliteitshandboek	regionale koepel			x	x	x	x	x	x	x	x	
12. Monitoring	Veldinventarisaties	indienen certificering per collectief	collectief					x	x	x				
		opstellen en/of verzamelen erkende ecologische toetsen	projectorganisatie SCAN	x	x	x								
13. Monitoring	Veldinventarisaties	selecteren en toepassen ecologische toetsen per collectief	collectief			x	x	x	x					
		uitvoeren ecologische toets per collectief	collectief			x	x	x	x					
14. Monitoring	Veldinventarisaties	begeleiding toepassing ecologische toets + opstellen definitief beheerplan	regionale koepel			x	x	x	x	x	x	x	x	
		opstellen format activiteitenplan + begroting organisatie collectief	projectorganisatie SCAN	x	x	x								
15. Monitoring	Veldinventarisaties	opstellen activiteitenplan + begroting per collectief	collectief			x	x	x	x	x	x	x	x	
		begeleiding opstellen activiteitenplan + begroting collectief	regionale koepel			x	x	x	x	x	x	x	x	
16. Monitoring	Veldinventarisaties	ontwikkeling format + handleiding gebiedsaanvraag	projectorganisatie SCAN	x	x	x								
		opstellen gebiedsaanvraag per collectief	collectief			x	x	x	x	x	x	x	x	
17. Monitoring	Veldinventarisaties	begeleiding opstellen gebiedsaanvraag per collectief	regionale koepel			x	x	x	x	x	x	x	x	
		vaststelling regeling	overheid					x						
18. Monitoring	Veldinventarisaties	indienen gebiedsaanvraag	collectief							x				
		verlening subsidiebeschikking collectief	overheid							x				
19. Monitoring	Veldinventarisaties	opstellen format beheerovereenkomst	projectorganisatie SCAN			x	x	x	x					
		opstellen format beheerovereenkomst per collectief	collectief			x	x	x	x					
20. Monitoring	Veldinventarisaties	afsluiten beheerovereenkomst per deelnemer	collectief							x	x	x	x	
		start uitvoering beheerplan	beheerder								x	x	x	x
21. Monitoring	Veldinventarisaties	voorlichten deelnemers beheerplan / afgeven beheradviezen	collectief							x	x	x	x	
		begeleiding bij de uitvoering	regionale koepel							x	x	x	x	
22. Monitoring	Veldinventarisaties	opstellen format + handleiding protocol controle en handhaving (incl. sanctiebeleid en hoor en wederhoor)	projectorganisatie SCAN			x	x	x	x					
		uitwerken controle en handhavingprotocol per collectief (incl. sanctiebeleid)	collectief			x	x	x	x					
23. Monitoring	Veldinventarisaties	begeleiding uitwerken controle en handhavingprotocol per collectief	regionale koepel			x	x	x	x					
		voorlichten deelnemers controle en handhavingbeleid	collectief							x	x			
24. Monitoring	Veldinventarisaties	uitvoeren controle en handhaving (incl. hoor en wederhoor) per collectief	collectief							x	x	x	x	
		begeleiding bij impl + uitvoering controle en handhaving door collectief	regionale koepel							x	x	x	x	
25. Monitoring	Veldinventarisaties	opstellen format + handleiding veldinventarisatie	projectorganisatie SCAN	x	x	x	x							
		uitwerken protocol veldinventarisatie per collectief	collectief			x	x	x	x					
26. Monitoring	Veldinventarisaties	uitvoering veldinventarisatie in het collectief	collectief			x	x	x	x					
		begeleiden opstellen protocol + uitvoering veldinventarisatie per collectief	regionale koepel			x	x	x	x	x	x	x	x	
27. Monitoring	Veldinventarisaties	opstellen format + handleiding evaluatie	projectorganisatie SCAN	x	x	x	x							
		uitwerken evaluatie per collectief	collectief			x	x	x	x					
28. Monitoring	Veldinventarisaties	uitvoering evaluatie in het collectief	collectief			x	x	x	x					
		begeleiden bij impl+ uitvoering evaluatie door collectief	regionale koepel			x	x	x	x	x	x	x	x	
29. Monitoring	Veldinventarisaties	opstellen format jaarlijkse rapportage	projectorganisatie SCAN			x	x	x	x					
		invoeren + uitwerken jaarlijkse rapportage per collectief	collectief									x	x	x
30. Monitoring	Veldinventarisaties	begeleiden evaluatie & jaarlijkse rapportages	regionale koepel									x	x	x
		opstellen format keuze betaalorgaan + betalingshandelingen	projectorganisatie SCAN			x	x	x	x	x				
31. Monitoring	Veldinventarisaties	keuze betaalorgaan + betalingshandelingen per collectief	collectief			x	x	x	x					
		aanvragen voorschotbetaling activiteitenplan collectief	collectief			x	x	x	x					
32. Monitoring	Veldinventarisaties	aanvragen voorschotbetaling beheer	collectief							x	x			
		uitvoeren betalingen beheermaatregelen	collectief							x	x			
33. Monitoring	Veldinventarisaties	begeleiden keuze betalingssysteem en uitvoeren betalingen	regionale koepel			x	x	x	x					
		opstellen en uitvoeren van Communicatieplan	allen	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
34. Monitoring	Veldinventarisaties	inrichten regionale helpdesk + ondersteunende landelijke website	projectorganisatie SCAN	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
		projectleiding + landelijk projectteam	projectorganisatie SCAN	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
35. Monitoring	Veldinventarisaties	deelname werkgroepen EZ/IPO	projectorganisatie SCAN	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
		Gebruikersgroepen en praktijktoetsen	collectief	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Bijlage 2: Factsheets van de te ontwikkelen producten met randvoorwaarden en uitgangspunten.