

Naar een geschikte organisatiestructuur en werkwijze voor bemiddeling en uitvoering van groene diensten in Noordoost-Twente



**Henry Kraaijnga
Paul ten Velde**

Leeuwarden, augustus 2010

**Afstudeerscriptie deeltijd Milieukunde, major Mens en Ruimte
Hogeschool Van Hall Larenstein**

Naar een geschikte organisatiestructuur en werkwijze voor bemiddeling en uitvoering van groene diensten in Noordoost-Twente

Titel: Naar een geschikte organisatiestructuur en werkwijze voor bemiddeling en uitvoering van groene diensten in Noordoost-Twente

Auteurs: Henry Kraaijnga
Paul ten Velde

Opleiding: Milieukunde, major Mens en Ruimte

Instituut: Van Hall Larenstein, Leeuwarden



Afstudeeropdracht

Periode: 2009/2010

Projectnummer: 598000

Plaats: Leeuwarden

Datum: Augustus 2010

VOORWOORD

Leeuwarden, augustus 2010

Voor u ligt het eindrapport 'Naar een geschikte organisatiestructuur en werkwijze voor bemiddeling en uitvoering van groene diensten in Noordoost-Twente'. Vanaf eind januari 2010 tot en met juli 2010 is door ondergetekende studenten Milieukunde, met als specialisatie Mens en Ruimte, het onderzoek uitgevoerd.

De afgelopen maanden hebben wij met veel plezier gewerkt aan het onderzoek. Soms was het wel even afzien: in het begin kostte het de nodige moeite en hoofdbrekens om het onderzoeksvoorstel zo nauwkeurig en volledig mogelijk te omschrijven. Dit was natuurlijk niet zonder reden. Het onderzoeksvoorstel vormt immers het fundament van het onderzoeksrapport. Uiteindelijk zijn we er in geslaagd om een voorstel op te zetten dat zowel aan onze eigen kwaliteitseisen voldoet als aan dat van onze begeleiders van Hogeschool Van Hall Larenstein.

Dit rapport kwam niet zomaar tot stand; vele mensen hebben ons hierbij gesteund. Bij deze willen wij onze begeleiders Ariën Baken en Ben Helming bedanken. Zij voorzagen ons gedurende het gehele proces van kritisch commentaar en bruikbare tips. Daarnaast zijn wij dank verschuldigd aan de contactpersonen van de diverse casusgebieden. Dankzij hun medewerking hebben zij ons van de broodnodige informatie voorzien. De namen van deze personen staan vermeld in bijlage B. Tot slot bedanken we Eibert Jongsma projectleider Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel, de landschapscoördinatoren van de NOT-gemeenten, de dienstenmakelaar Groene Diensten en de projectleider Groene Diensten Noordoost-Twente.

Na al deze erkentelijkheden rest ons niets anders dan u, de lezer, veel leesplezier toe te wensen. Mocht u met ons nog eens van gedachten willen wisselen, wij zijn altijd bereid onze bevindingen op het gebied van groene diensten ten aanzien van organisatiestructuur en werkwijze met u te delen.

Henry Kraaijinga
Paul ten Velde

SAMENVATTING

In Noordoost-Twente is de vraag gerezen hoe de organisatiestructuur en werkwijze ten aanzien van groene diensten vorm moet zijn. Het doel van het uitvoeren van groene diensten is het verhogen van de kwaliteit van het overwegend kleinschalige cultuurlandschap voor natuur, landschap, duurzame landbouw en recreatie. Het is echter de vraag in hoeverre de organisatie zoals deze nu in Noordoost-Twente bestaat, de juiste vorm heeft. De uitvoering is van start gegaan in 2009. Echter, uit signalen van de projectleider Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel (Stichting GBDO), de landschapscoördinatoren van de NOT-gemeenten en de dienstenmakelaar groene diensten Noordoost-Twente is gebleken dat de huidige organisatiestructuur te complex en inefficiënt is en na twee jaar niet aan de verwachtingen voldoet. Dit onderzoek is er daarom op gericht om aanbevelingen te doen voor aanpassingen aan de organisatiestructuur en werkwijze voor groene diensten die garanties geven voor een kwalitatief, kwantitatief en financieel efficiënt landschapsbeheer in Noordoost-Twente waarbij de betrokken actoren gemotiveerd blijven. Om aanbevelingen te kunnen doen, is eerst de situatie ten aanzien van de landschapselementen en de huidige organisatiestructuur en werkwijze van groene diensten in Noordoost-Twente verkend. Daarnaast is onderzoek verricht in een viertal casusgebieden; gebieden waar thans organisaties werkzaam zijn die groene diensten (laten) uitvoeren. Door deze casestudies te analyseren, worden lessen getrokken voor de organisatie in Noordoost-Twente.

Uit de analyse van de gebieden komen een aantal succes- en faalfactoren naar voren. Een aantal van deze zijn toepasbaar zijn op de organisatiestructuur van Noordoost-Twente.

Succesfactoren

▪ *Opstellen beleidsdocument en implementeren werkafspraken*

Bij de casusgebieden is gebleken dat een beleidsdocument waarin duidelijk staat omschreven wat de doelstelling van de organisatie is en wie waar verantwoordelijk voor is, essentieel is voor een goedlopende organisatiestructuur. In Noordoost-Twente heeft men een dergelijk document: het projectplan Noordoost-Twente. Echter, in de praktijk houden bepaalde actoren zich niet aan de gemaakte afspraken uit het projectplan. Een voorbeeld hiervan is dat de landschapscoördinatoren van de deelnemende gemeenten in Noordoost-Twente niet altijd de juiste gegevens aan de dienstenmakelaar leveren (loketfunctie). De dienstenmakelaar heeft deze gegevens (bijvoorbeeld kadastrale gegevens, naw-gegevens, hoeveelheid en oppervlakte landschapselementen) nodig voor het efficiënt afsluiten van contracten. Deze manier van niet volledig werken wordt in de hand gewerkt doordat de afstand tussen eindverantwoordelijke (de projectleider groene

diensten Noordoost Twente) en de onderliggende organisatie te groot is. Dit probleem kan worden ondervangen door met specifieke kwaliteitsnormen te gaan werken: wekelijkse rapportages, maandelijks overleg, elkaar op ongewenst gedrag aanspreken en hierdoor meer verantwoordelijkheidsgevoel kweken.

- *Bereidheid samen te werken / flexibele houding*

Bij dit punt speelt de organisatie Landschap Overijssel een belangrijke rol. De agrariërs in Noordoost-Twente associëren Landschap Overijssel met St. GBDO; in de praktijk is er geen heldere scheiding tussen deze twee instanties. Het probleem is dat Landschap Overijssel een imagoprobleem heeft bij de agrariërs in Noordoost-Twente. Van oudsher hebben de agrariërs een kritische houding jegens alles wat met natuurbeheer en natuurontwikkeling te maken heeft en dus ook met aanverwante organisatie als Landschap Overijssel. Aangezien er in de praktijk bij het aanbieden van groene diensten geen duidelijk onderscheid is tussen Landschap Overijssel en Stichting GBDO, bestaat bij potentieel deelnemende agrariërs het beeld dat ze zaken moeten doen met Landschap Overijssel; een organisatie die ze van oudsher wantrouwen! De agrariërs in Noordoost-Twente zijn dan ook minder (of niet) geneigd om deel te nemen aan groene diensten. Dit beeld wordt in stand gehouden doordat beide instanties vanuit hetzelfde gebouw (kasteel de Horte te Dalfsen) opereren en correspondentie met agrariërs gebeurt regelmatig via Landschap Overijssel; zo wordt briefpapier, telefoonnummers en mailadressen van Landschap Overijssel gebruikt voor correspondentie met agrariërs. Op deze wijze speelt Landschap Overijssel een prominenter rol dan gewenst is. Een professionelere opzet van de organisatie in de zin van communicatie waardoor de rol van Landschap Overijssel minder prominent lijkt, leidt tot minder verzet en meer draagvlak onder de agrariërs van Noordoost-Twente.

- *Agrarische achtergrond en lokale afkomstigheid*

Het bestuur van Stichting GBDO, welke verantwoordelijk is voor de uitvoering van groene diensten, kent geen leden van lokale afkomst; ze zijn niet afkomstig uit Noordoost-Twente. Doordat ze verder van de regio af staan (en dus emotioneel minder gebonden) hebben ze moeite om draagvlak te creëren onder de agrariërs en particuliere grondeigenaren van Noordoost-Twente. Wel is er een lokale gebiedsmakelaar ingezet om als dienstenmakelaar groene diensten de eerste contacten te verzorgen en draagvlak te creëren. De agrariërs in Noordoost-Twente bejegenen de bestuursleden met enig wantrouwen (de kat uit de boom kijken). Bij de andere casusgebieden zijn er natuurverenigingen actief en deze bestuursleden zijn wel uit de regio afkomstig. Dit is een belangrijk punt gebleken om agrariërs te overtuigen van nut en noodzaak van groene diensten. Het uitvoeren van groene diensten is namelijk ook een psychische kwestie: om

een 'noviteit' toe te passen zijn agrariërs eerder geneigd om iets van hun eigen lokale mensen aan te nemen dan van "vreemden".

- *Aanstellen themagroepen/werkgroepen waarborgt kwaliteit en kwantiteit van de landschapselementen*

In Noordoost-Twente wordt de waarborging van kwaliteit en kwantiteit van de landschapselementen op dit moment uitgevoerd door Landschap Overijssel. De controle is goed, maar de uitvoering van de (beheer)werkzaamheden (dus de stap vóór de controle) is niet altijd even goed. Hierbij kan worden gedacht aan: onjuist hakhoutbeheer toepassen, verbranden in plaats van versnipperen takhout, onjuist plaatsen afrastering en afwijken van gewenst assortiment plantmateriaal. Dit gebeurt niet altijd bewust, maar is vaak een kwestie van gebrek aan kennis en begeleiding. Dit probleem kan in Noordoost-Twente worden ondervangen door bijvoorbeeld een werkgroep in te stellen (zoals in de Noardlike Fryske Walden en 't Onderholt in Vorden) die toeziet op de uitvoering van de werkzaamheden en/of zelf uitvoert.

- *Maatschappelijk belang agrarische natuurbeheer (als motivator)*

Noordoost-Twente is trots op haar eigen streek; men gebruikt graag de woorden 'proud to be a Tukker'. In de onderzochte casusgebieden wordt agrarisch natuurbeheer beschouwd als maatschappelijk belang. Vanwege het wantrouwen onder de Noordoost-Twentse agrariërs en particuliere grondeigenaren jegens natuurbeheer, die van oudsher aanwezig is, ziet men dat hier nog anders. Natuurbeheer en groene diensten kampen dus nog met een imagoprobleem. Daar moet eerst aan worden gewerkt voordat het maatschappelijk belang van agrarisch natuurbeheer wordt ingezien en als motivator kan werken.

- *Consulent*

De taken van de consulent zoals Bosk & Greide die kent (uitvoeren van administratieve werkzaamheden waar bestuursleden niet aan toekomen) worden in Noordoost-Twente uitgevoerd. De taken van de 'consulent' blijven in Noordoost-Twente niet liggen.

Faalfactoren

- *Tijdgebrek*

De Stichting GBDO is speciaal opgezet voor het aanbieden van groene diensten. De stichting is dermate professioneel opgezet dat de faalfactor tijdgebrek geen rol speelt in Noordoost-Twente.

- *Onvoldoende kennis van financiën*

In Noordoost-Twente is er een zogenaamd 'Landschapsfonds'. Het probleem van onvoldoende kennis van financiën speelt derhalve niet in Noordoost-Twente. Uitzondering hierop is de gemeente Losser, deze heeft op dit moment het Landschapsfonds nog niet gevuld.

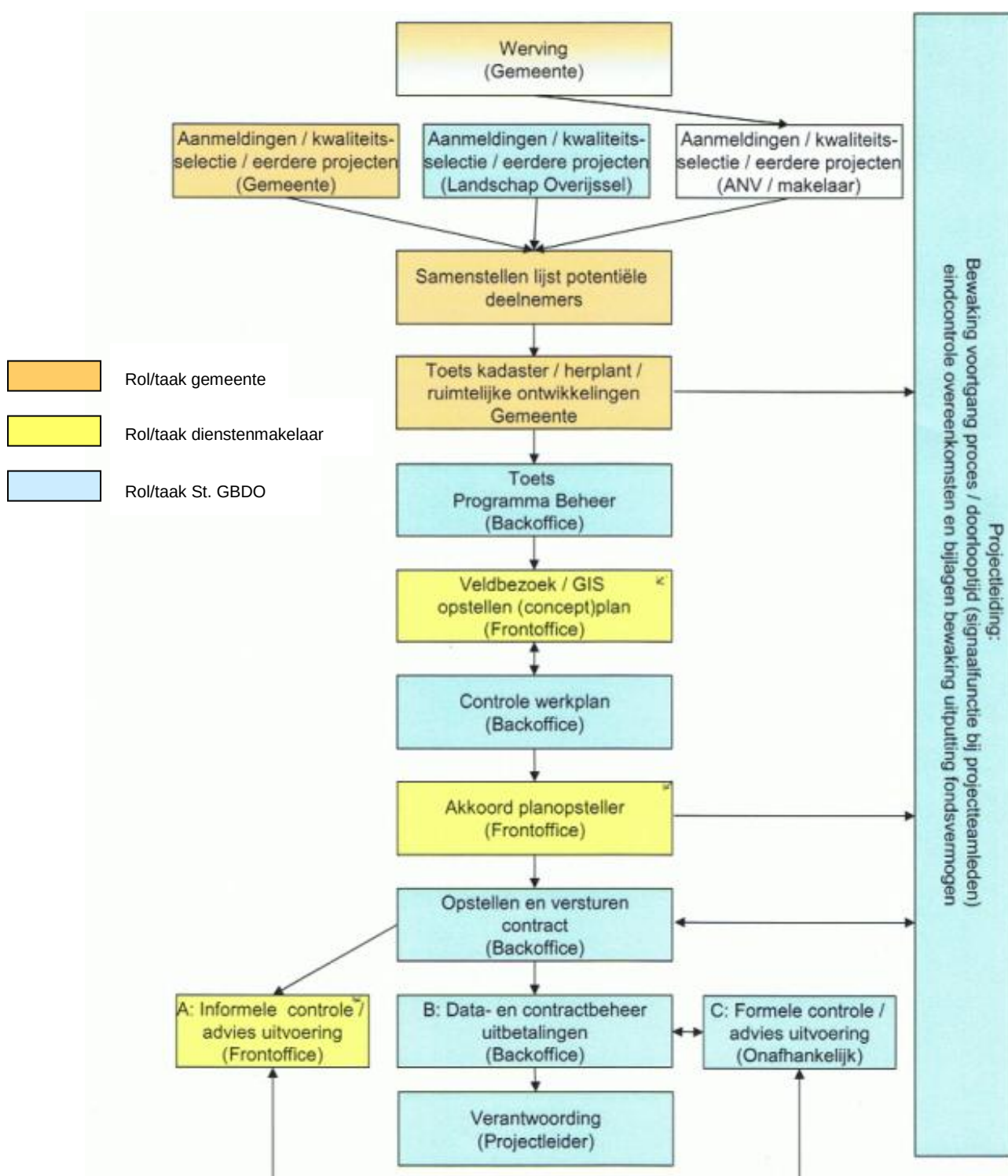
- *Ontbreken aansturing*

Gebrek aan aansturing doet zich vooral voor bij uitbreiding van de huidige werkzaamheden. Voor wat betreft Noordoost-Twente is dit geen probleem voor de Stichting GBDO; er is voldoende kwantiteit aan personeel. Het probleem waar Noordoost Twente echter wel mee kampt bij toenemende drukte is de beschikbaarheid van voldoende kwaliteit en kwantiteit. Het is dan de vraag of er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn en of er genoeg capabele personen voor handen zijn (kwaliteit).

Op grond van de analyse van Noordoost-Twente en de casusgebieden worden de volgende aanbevelingen gedaan voor Noordoost-Twente.

- Hanteer werkafspraken die in een (beleids)document zijn opgesteld. Het is belangrijk dat deze afspraken zorgvuldig worden nageleefd. Op deze wijze wordt een inconsequente manier van werken voorkomen. Het probleem van inconsequent werken kan worden ondervangen door met specifieke kwaliteitsnormen te gaan werken: wekelijkse rapportages, maandelijks overleg, elkaar op ongewenst gedrag aanspreken en hierdoor meer verantwoordelijkheidsgevoel kweken.
- Laat Landschap Overijssel een minder prominente rol spelen in de beleving van de agrariërs in Noordoost-Twente. Gebruik bij correspondentie met agrariërs niet de gegevens van Landschap Overijssel.
- Laat contact met agrariërs over aan personen van lokale afkomst en aan bestuursleden van natuurverenigingen en niet aan medewerkers van Landschap Overijssel.
- Breng 'werkgroepen' in het leven die toezien op de uitvoering van groene diensten zodat de kwaliteit en kwantiteit ervan is gewaarborgd.
- Verbeter het imago van natuurbeheer (en daarmee dat van groene diensten) in Noordoost-Twente. Dit kan worden bewerkstelligd door middel van actieve 'public relations'.
- Op grond van de bevindingen in de casussen enerzijds en in Noordoost-Twente anderzijds ten aanzien van de organisatiestructuur en werkwijze, is een voorstel

gedaan voor hoe in Noordoost-Twente één en ander georganiseerd zou kunnen worden en wie welke taken op zich neemt. De organisatiestructuur, taken en rolverdeling is hieronder weergegeven.



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD.....	3
SAMENVATTING.....	4
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	11
1.1 ACHTERGRONDSITUATIE.....	11
1.2 PROBLEEM-, DOEL- EN VRAAGSTELLING.....	13
1.3 OPZET EN UITVOERING ONDERZOEK	18
1.4 LEESWIJZER	22
HOOFDSTUK 2 ORGANISATIES EN GROENE DIENSTEN.....	23
2.1 GROENE DIENSTEN	23
2.2 OP WEG NAAR EEN ORGANISATIE MET BETREKKING TOT GROENE DIENSTEN.....	25
2.3 VORMEN VAN EEN ORGANISATIE MET BETREKKING TOT GROENE DIENSTEN	27
2.4 ORGANISATIESTRUCTUUR VOOR ORGANISATIE MET BETREKKING TOT GROENE DIENSTEN	29
HOOFDSTUK 3 ANALYSE NOORDOOST-TWENTE	32
3.1 OVER NOORDOOST-TWENTE	32
3.2 HET PROJECTPLAN ‘GROENE DIENSTEN NOORDOOST-TWENTE’.....	34
3.3 WERKKAART PER GEMEENTE	35
3.3.1 GEMEENTE DINKELLAND.....	36
3.3.2 GEMEENTE OLDENZAAL.....	37
3.3.3 GEMEENTE TUBBERGEN.....	38
3.3.4 GEMEENTE LOSSER	39
3.4 ORGANISATIE VAN GROENE DIENSTEN IN NOORDOOST-TWENTE	39
3.5 ANALYSE PROBLEMEN NOORDOOST-TWENTE	46
HOOFDSTUK 4 CASESTUDIES	48
4.1 NOARDLIKE FRYSKÉ WÂLDEN	49
4.2 BOSK & GREIDE.....	56
4.3 ’T ONDERHOLT VORDEN	62
4.4 KOPSE AGRARISCHE NATUURVERENIGING STEENWIJCKERLAND	68
4.5 SUCCES- EN FAALFACTOREN	74

HOOFDSTUK 5	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	77
5.1	DE SUCCES- EN FAALFACTOREN EN DE SITUATIE IN NOORDOOST-TWENTE.....	78
5.2	AANBEVELINGEN	82
HOOFDSTUK 6	DISCUSSIE	84
GERAADPLEEGDE BRONNEN.....		87
BIJLAGE A	ENQUÊTEFORMULIER	89
BIJLAGE B	CONTACTEN.....	94
BIJLAGE C	BEGRIPPENLIJST	95
BIJLAGE D	LOCATIE NOORDOOST-TWENTE	99

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

1.1 ACHTERGRONDSITUATIE

In Noordoost-Twente is de vraag gerezen hoe de organisatiestructuur en werkwijze ten aanzien van groene diensten moet zijn. De groene diensten kunnen er voor zorgen dat agrariërs en particuliere grondeigenaren een reële beloning ontvangen voor hun werk aan het behoud van de landschapselementen¹. Het doel van het uitvoeren van groene diensten is het verhogen van de kwaliteit van het overwegend kleinschalige cultuurlandschap voor natuur, landschap, landbouw en recreatie.

Alle gebieden in Overijssel hebben een gebiedsmakelaar. De gebiedsmakelaar is onder andere verantwoordelijk voor de implementatie en uitvoering van het project Groene Diensten. De taak van de gebiedsmakelaar is het stimuleren, coördineren en promoten van plattelandontwikkeling, door middel van het tot stand brengen van geïntegreerde projecten. De gebiedsmakelaar pleegt overleg met de indieners van ideeën en projecten, het werkveld, de organisaties en de gebiedsteams. De gebiedsmakelaar ondersteunt initiatiefnemers bij het uitwerken van hun ideeën op het gebied van verbreding, innovatie en samenwerking. Plannen hebben onder andere een uitwerking op een verbetering van de landbouwstructuur en de leefbaarheid van het platteland².

Noordoost-Twente is een groen gebied, met veel fraaie cultuurlandschappen, veel cultuurhistorische waarden en een goed ontwikkelde toeristisch-recreatieve sector. Kernkwaliteit is het waardevolle cultuurlandschap met een variatie in open landschap en een kleinschalig besloten landschap. Van oudsher zijn landbouw, natuur, bos, landschap en recreatie nauw met elkaar verbonden. De 70 landgoederen (in totaal 3.700 hectare) spelen daarin een belangrijke rol. De natuur kent een grote variatie en is gekoppeld aan water en het cultuurlandschap.

In het verleden had het landschap een directe economische betekenis binnen het landbouwbedrijf. De landschapselementen, zoals houtwallen en singels, zorgden voor een natuurlijke veekering en perceelscheiding. Ze voorzagen ook in de behoefte van hout voor het agrarische bedrijf. Onderhoud van de landschapselementen was onderdeel van de bedrijfsvoering. Door de technologische ontwikkelingen in de hedendaagse landbouw, is het

¹ www.groeneblauwedienstenoverijssel.nl

² www.provincie.overijssel.nl

praktische en economische nut van de landschapselementen echter verloren gegaan. Daardoor blijft het onderhoud steeds vaker achterwege en gaat de ecologische en landschappelijke kwaliteit van landschapselementen achteruit.

De van oudsher aanwezige landschapselementen raken beschadigd en in het ergste geval verdwijnen ze. Het landschap is hierdoor veranderd in een grote vlakte met hier en daar wat bomen, als relict van een kleinschalig landschap met de hierbij behorende rijke flora en fauna. Sluipenderwijs verdwijnen veel karakteristieke landschapselementen uit het agrarische cultuurlandschap. In de loop van de jaren zijn ook veel onverharde voetpaden verdwenen, waardoor men minder kan genieten van het landschap. Juist de afwisseling die het landschap zo aantrekkelijk maakt om te fietsen en te wandelen, dreigt verloren te gaan. Hiervoor in de plaats ontstaat een meer uniform beeld, waarin streekeigen karakteristieken en identiteit verloren dreigen te gaan.

Dit alles heeft tot gevolg dat de landschappelijke waarden langzaam maar zeker achteruit gaan. De gemeenten waarin deze landschappelijke waarden zijn gelegen, willen de achteruitgang ervan verminderen en het liefst stopzetten. Voor het beheer van de landschapselementen is men afhankelijk geworden van de welwillendheid van de grondeigenaren. Samenwerking met de grondeigenaren gericht op aanleg, herstel en onderhoud van deze landschapselementen is noodzakelijk. Dit betekent dat een eerlijke verdeling moet komen tussen de lusten en lasten van het landschap. Hoewel dit vanzelfsprekend lijkt, is dat het niet. De mensen die genieten - of zelfs profiteren - van natuur en landschap, zijn niet de mensen die erin investeren. Zo voeren de grondeigenaren, in het kleinschalige landschap dat kenmerkend is voor Overijssel, het beheer vaak uit voor eigen rekening. De kosten en opbrengsten zijn ongelijk verdeeld. De duurzaamheid van het beheer en daarmee het landschap is hiermee niet gewaarborgd³.

De gemeenten in het Nationaal Landschap Noordoost-Twente hebben een gezamenlijke ambitie voor het versterken en behouden van het landschap. Door middel van het landschapsfonds Noordoost-Twente en de inzet van groene diensten willen zij op een duurzame manier deze ambitie verwezenlijken.

Op dit moment (2010) is er al wel een organisatie welke bemiddelt in het uitvoeren en belonen van groene diensten in Noordoost-Twente van de grond gekomen.

³ www.groeneblauwedienstenoverijssel.nl

Deze kent twee belangrijke uitgangspunten:

1. private uitvoering;
2. het geven van langjarige garanties (30 jaar in Noordoost-Twente) ten aanzien van de financiering.

Om hier invulling aan te geven, staat een landschapsfonds beheerd door een private organisatie (stichting) centraal. De redenen om te werken met een private stichting zijn:

- Een private stichting staat los van een politieke agenda.
- Fondsbeheer door een private stichting maakt dat geld ruimer kan worden ingezet. Privaat geld blijft in deze constructie namelijk privaat en op deze manier vrij van staatssteunregels.

Een private stichting kan gericht aan fondsenwerving doen omdat deze stichting enkel als doel heeft de realisatie en uitvoering van groene diensten.

De gemeenten uit Noordoost-Twente sluiten een samenwerkingsovereenkomst met de private stichting over de uitvoering van groene diensten. Het projectplan “Groene Diensten Noordoost-Twente” wordt toegevoegd aan deze overeenkomst. Hierin is beschreven op welke wijze de Stichting uitvoering dient te geven aan groene diensten. De samenwerkingsovereenkomst houdt ook in dat de gemeenten er zorg voor dragen dat financiële middelen in het Landschapsfonds, dat op naam van de private stichting staat, gestort worden. De gemeente en mogelijk andere partijen dragen bij met 75% cofinanciering vanuit de provincie. De private stichting zorgt vervolgens voor het afsluiten van contracten, de uitkering van de vergoedingen en de verantwoording over de voortgang naar de financiers.

1.2 PROBLEEM-, DOEL- EN VRAAGSTELLING

Aanleiding en probleemstelling

Het is echter de vraag in hoeverre de organisatie zoals deze nu bestaat, de juiste vorm heeft. De uitvoering is van start gegaan in 2009. Echter, uit signalen van de projectleider Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel (Stichting GBDO), de landschapscoördinatoren van de NOT-gemeenten en de dienstenmakelaar groene diensten Noordoost-Twente is gebleken dat de huidige organisatiestructuur te complex en inefficiënt is en na bijna twee jaar niet aan de verwachtingen voldoet. Bij het opzetten van een organisatiestructuur voor groene diensten in Noordoost-Twente is destijds het uitgangspunt geweest dat er een simpele en

slagvaardige organisatie moest komen. Er moest zo weinig mogelijk administratieve last uit voortkomen, voor zowel de uitvoerende instantie als voor de contractant.

Knelpunten die door gesprekken met de Stichting GBDO, de dienstenmakelaar en de gemeentelijke landschapscoördinatoren naar voren zijn gekomen, zijn onder andere:

- Werving en selectie: gemeenten leveren geen goede adressen aan waardoor de loketfunctie niet optimaal werkt.
- Gemeenten leveren ook niet altijd de juiste gegevens aan die de dienstenmakelaar nodig heeft voor het afsluiten van een contract.
- Voor het afsluiten van een contract zijn er teveel handelingen nodig door verschillende organisaties en personen, dit werkt vertragend.
- per gemeente zitten er forse verschillen in het ambitieniveau.
- Communicatie en advisering worden tot een minimum beperkt.
- Weinig begeleiding voor de grondeigenaar bij de uitvoering van de beheerwerkzaamheden, maximaal 15 % overhead.
- Kwaliteit van de uitvoering van de werkzaamheden door de grondeigenaren valt tegen en het kennisniveau is laag.
- Matige belangstelling voor groene diensten; Noordoost-Twente is van oudsher een moeilijk gebied op het terrein van (agrarisch) natuurbeheer.

Bovengenoemde knelpunten vormen een probleem voor de Stichting GBDO, de dienstenmakelaar en de gemeentelijke landschapscoördinatoren: zij gaan namelijk ten koste van de overhead, de efficiënte werkwijze, de kwaliteit van de geleverde diensten en het draagvlak voor groene diensten.

Ten aanzien van een geschikte organisatiestructuur voor bemiddeling en uitvoering van groene diensten, zijn er meerdere structuren mogelijk. In Nederland zijn hiervan tal van andere vormen te vinden. Zijn andere organisatiestructuren “beter” of is de organisatievorm en werkwijze in Noordoost-Twente de juiste vorm?

Bovenstaande situatiebeschrijving vormt de **probleemstelling** van dit onderzoek:

Er bestaat in Noordoost-Twente geen structurele samenwerking tussen overheid en grondeigenaren waardoor kwaliteit en kwantiteit van landschappelijke waarden niet is gewaarborgd. Er bestaat wel een samenwerkingsvorm, maar het is onduidelijk of bij deze organisatievorm kwaliteit en kwantiteit van landschappelijke waarden optimaal zijn gewaarborgd.

Uit de probleemstelling kan de volgende **doelstelling** worden afgeleid:

Het doen van aanbevelingen voor aanpassingen van de organisatiestructuur en werkwijze voor groene diensten die garanties geven voor een kwalitatief, kwantitatief en financieel efficiënt landschapsbeheer in Noordoost-Twente waarbij de betrokken actoren gemotiveerd blijven.

Om aan de doelstelling te kunnen voldoen, komen de volgende **vragen** in het onderzoek aan de orde:

Hoofdvraag:

Welke organisatiestructuur en werkwijze is geschikt voor bemiddeling en uitvoering van groene diensten voor Noordoost-Twente teneinde de bovenstaande knelpunten weg te nemen?

Een organisatiestructuur is geschikt als deze leidt tot behoud (kwantitatief en kwalitatief) van landschapselementen, financieel efficiënt is en betrokkenen gemotiveerd houdt aan het landschap te werken.

Deelvragen met betrekking tot Noordoost-Twente:

- Welke landschapselementen kunnen in Noordoost-Twente worden onderscheiden?
- Van wie zijn de landschapselementen op dit moment in Noordoost-Twente?
- In Noordoost-Twente bestaat al enige vorm van samenwerking tussen overheid en grondeigenaren met betrekking tot landschapselementen ; hoe is deze samenwerking vormgegeven?
- Hoe en door wie wordt beheer en onderhoud van de landschapselementen gefinancierd?
- Wat zijn (naast financiering) de verantwoordelijkheden van de betrokkenen bij het beheer en onderhoud van de landschapselementen?
- Levert het beheer van de landschapselementen zoals dat nu plaatsvindt de gewenste kwaliteit op?
- Welke cultuur c.q. mentaliteit is kenmerkend voor Noordoost-Twente: staan de betrokken actoren in Noordoost-Twente positief tegenover groene diensten of kan juist weerstand worden verwacht?

Deelvragen met betrekking tot groene diensten elders:

- Hoe is de organisatiestructuur ten aanzien van groene diensten in andere provincies vorm gegeven?
- Hoe is de werkwijze van deze organisaties?
- Hoe is de kwaliteit van de werkzaamheden gewaarborgd?
- Zijn er garanties voor kwantitatief efficiënt beheer en zo ja, wat zijn deze?
- Hoe wordt gewaarborgd dat de werkwijze van de organisatie op financieel efficiënte wijze plaatsvindt?
- Hoe zorgt de desbetreffende organisatie er voor dat betrokken actoren gemotiveerd blijven om de landschapselementen te blijven onderhouden?

Uit de gegevens die voortkomen uit de studie naar groene diensten elders, kunnen lessen worden getrokken voor Noordoost-Twente. De diverse casussen zullen namelijk overeenkomsten vertonen met Noordoost-Twente. Denk hierbij aan landschapselementen, lokale cultuur/mentaliteit. De ervaringen (de fouten maar ook de successen) die deze casussen hebben ondervonden, spelen een belangrijke rol bij de beantwoording van de hoofdvraag.

Om de lessen van groene diensten elders van nut te kunnen laten zijn voor Noordoost-Twente, zijn dan ook de volgende – en laatste – deelvragen opgesteld (zie ook het schema op pagina 16).

- Zijn de succesfactoren van de casusgebieden toepasbaar op de situatie van Noordoost-Twente?
- Indien de succesfactoren toepasbaar zijn, hoe kan Noordoost-Twente deze dan implementeren?

Succesfactoren zijn factoren die van beslissend belang zijn voor het al dan niet behalen van succes. Met andere woorden: leidt de implementatie van succesfactoren tot een organisatiestructuur en werkwijze tot het behoud (kwantitatief en kwalitatief) van landschapselementen, tot financiële effectiviteit en motiveert het betrokkenen om aan het landschap te werken?

Toepasbaar op Noordoost-Twente houdt in dat draagvlak wordt gecreëerd voor de wijzigingen (succesfactoren). De succesansen van een opgave zijn sterk afhankelijk van het draagvlak voor die opgave. Dit draagvlak ontstaat niet vanzelf.

Actoren in Noordoost Twente kunnen de beoogde doelen of het beoogde resultaat zelfs negatief waarderen. Daarom is het allereerst zaak zorgvuldig het krachtenveld in kaart te

brengen waarin een unieke opgave gerealiseerd moet worden. Voor een toereikende ontwikkeling van draagvlak is dit het uitgangspunt.

Gelijke belangen	Ja	??	Nee
Betrouwbaar			
Ja	Vrienden	Twijfelaar	Opportunisten
Nee	Coalitiegenoten	Opportunisten	Vijanden

Stappen:

- Breng de actoren in Noordoost-Twente in kaart;
- Waardeer elke actor;
 - belang
 - soort invloed (positief/negatief)
 - kracht (sterk/zwak)
 - ontwikkelingsmogelijkheid
- Bepaal wie op welke wijze voor het ontwikkelen van draagvlak gaat zorgen:
 - wie gaat wanneer welke actor beïnvloeden,
 - met welke middelen en op welke wijze;
 - wie brengt welke actoren met elkaar in contact, voor welk thema en op welke wijze
 - leg één en ander vast in het organisatiebeheersplan; voer het plan uit en stel het regelmatig bij indien de omstandigheden dat vereisen.

Aandachtspunten:

- De feitelijke uitkomsten van een unieke opgave zijn een functie van de inhoudelijke uitkomsten en de waardering ervan door de betrokkenen.
- Een draagvlak is geen stabiele factor.
- De opdrachtgever speelt een cruciale rol in het verkrijgen en behouden van draagvlak.

In dit onderzoek worden aanbevelingen gedaan voor de huidige organisatiestructuur en werkwijze van groene diensten in Noordoost-Twente die garanties geven voor een kwalitatief en financieel efficiënt landschapsbeheer waarbij de betrokken actoren gemotiveerd blijven.

1.3 OPZET EN UITVOERING ONDERZOEK

Zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven, is de hoofdvraag van ons onderzoek hoe de huidige organisatiestructuur van groene diensten in Noordoost-Twente het beste vorm kan worden gegeven. Om op deze vraag een antwoord te krijgen, gaan we allereerst de situatie in Noordoost-Twente analyseren. Hierin komen onder andere de vragen met betrekking tot de landschapselementen in Noordoost-Twente aan de orde (zie deelvragen met betrekking tot Noordoost-Twente).

Daarnaast gaan we casussen bestuderen om op deze manier de organisatiestructuur en werkwijze van groene diensten in andere provincies te analyseren. Belangrijke afwegingen bij de keuze van de casusgebieden zijn geweest:

- Organisatiestructuur;
- mate van ervaring;
- mogelijkheid tot groene diensten;
- landschappelijke waarde;
- werkwijze en werkzaamheden.

In principe komen alle gebieden in Nederland in aanmerking, met een organisatiestructuur (vereniging, stichting of coöperatie) op het gebied van groene diensten of (agrarisch) natuurbeheer, om als casusgebied te fungeren. Echter, anno 2010 zijn er meer dan 100 gebieden die als casus kunnen dienen, vandaar dat we een selectie hebben uitgevoerd.

We hebben vooraf de volgende selectiecriteria toegepast:

- minimaal 4 casusgebieden bezoeken en betrekken in onderzoek (exclusief Noordoost Twente);
- minimaal 3 verschillende provincies, waaronder provincie Overijssel;
- minimaal 1 casusgebied met vergelijkbare landschappelijke omstandigheden;
- minimaal 1 casusgebied met organisatiestructuur overeenkomstig de SGBDO (voor zover mogelijk);
- minimaal 1 casusgebied met ervaring op het gebied van groene diensten;
- minimaal 1 casusgebied waarbij de organisatie en de uitvoering van de werkzaamheden bij één instantie of rechtsvorm ligt;
- minimaal 1 casusgebied waarbij de werkzaamheden door een agrarische natuurvereniging worden uitgevoerd;
- minimaal 1 casusgebied dat met een lokaal landschapsfonds werkt.

Op basis van deze bovenstaande selectiecriteria hebben we de volgende casusgebieden voor ons onderzoek geselecteerd:

1. Noardlike Fryske Wâlden: koepelorganisatie van diverse ANV's;
2. Bosk & Greide: vereniging voor agrarisch en particulier natuurbeheer gelegen in Gaasterland (Friesland);
3. 't Onderholt Vorden: ANV in Gelderland met jarenlange ervaring die zelf ook werkzaamheden uitvoert;
4. Steenwijkerland: ANV in samenwerking met Landschap Overijssel, ervaring met afsluiten contracten Groene Diensten.

Deze organisaties zijn allen verschillend in werkwijze en organisatie. Door deze verscheidenheid kunnen wij goed bestuderen wat sterke en zwakke punten van de verschillende organisaties zijn. De 'screening' van deze casussen doen we aan de hand van een viertal criteria (zie het schema op pagina 16).

De analyse van bovengenoemde organisaties vindt plaats aan de hand van informatie die we vergaren door middel van de volgende bronnen:

- Informatie uit de enquête (enquêteformulieren);
- de interviews met bestuursleden en coördinatoren van deze organisaties;
- literatuuronderzoek;
- internet en website (indien aanwezig);
- gebiedsverkenning.

Hierbij maken we ook gebruik van de deelvragen die betrekking hebben op 'Groene Diensten elders' (zie vorige pagina).

Als de informatie uit de diverse casusgebieden eenmaal is gewonnen, is het tijd voor de volgende stap: de "ervaringen" op het gebied van organisatiestructuur, werkwijze, kwaliteit, kwantiteit, financiële efficiëntie en motivatie van betrokken actoren toetsen aan de situatie in Noordoost-Twente.

1. In Noordoost-Twente heeft men weinig ervaring met het opzetten van een organisatiestructuur voor groene diensten. De ervaringen die de casussen aanreiken, kunnen worden toegepast op de huidige organisatiestructuur groene diensten in Noordoost-Twente.
2. Elke organisatie heeft zijn eigen werkwijze. Hier kleven voor- en nadelen aan. Deze kunnen worden meegenomen in het advies voor Noordoost-Twente.
3. De organisaties in de casusgebieden hebben ervaringen met het waarborgen van

de kwaliteit van de werkzaamheden. Deze ervaringen kunnen input zijn voor Noordoost-Twente.

4. De organisaties in de casusgebieden hebben ervaringen met het waarborgen van de kwantiteit van de landschapselementen. Ook deze ervaringen kunnen als input dienen voor Noordoost-Twente.
5. Bij elke organisatie vormt het beheer van de financiën een belangrijk onderdeel; beschikbare budgetten mogen namelijk niet worden overschreden. De manier waarop de organisaties in de casusgebieden hiermee omgaan is dan ook interessant voor Noordoost-Twente.

Op basis van de analyse van Noordoost-Twente enerzijds en de bestudering van de casussen anderzijds kunnen wij vaststellen wat voor Noordoost-Twente de meest geëigende manier is ten aanzien van een organisatiestructuur en werkwijze voor groene diensten. Eén en ander kan worden gevisualiseerd in de schema op de volgende pagina.

Analyse huidige stand van zaken in Noordoost-Twente ten aanzien van landschapselementen

- Welke landschapselementen kunnen in Noordoost-Twente worden onderscheiden?
- Van wie zijn de landschapselementen op dit moment in Noordoost-Twente?
- Hoe en door wie wordt beheer en onderhoud van de landschapselementen gefinancierd?
- Wat zijn (naast financiering) de verantwoordelijkheden van de betrokkenen bij het beheer en onderhoud van de landschapselementen?
- Levert het beheer van de landschapselementen zoals dat nu plaatsvindt de gewenste kwantiteit en kwaliteit op?
- Welke cultuur c.q. mentaliteit is thans kenmerkend voor Noordoost-Twente?

Analyse casusgebieden

⇒ De casussen worden telkens met betrekking tot de organisatiestructuur geanalyseerd (zie p.7) en getoetst aan vier criteria:

1. Kwantiteit: waaruit bestaan de landschapselementen die desbetreffende organisatie onder beheer heeft en wat de bedraagt de omvang ervan?
2. Kwaliteit: Levert het landschapsbeheer bij de desbetreffende organisatie de gewenste kwaliteit van de kleinschalige landschapselementen op?
3. Hoe zorgt de desbetreffende organisatie er voor dat betrokken actoren gemotiveerd blijven om de landschapselementen te blijven onderhouden?
4. Financieel efficiënt: vindt het landschapsbeheer bij desbetreffende organisatie op een financieel efficiënte wijze plaats?

Zijn de succesfactoren van de casusgebieden toepasbaar op de situatie van Noordoost-Twente?

Het doen van aanbevelingen voor aanpassingen met betrekking tot de organisatiestructuur en werkwijze voor Groene Diensten in Noordoost Twente.

Door de hoofd- en subvragen los te laten op de casussen kunnen wij tot aanbevelingen komen over de organisatiestructuur en werkwijze van Groene Diensten regio Noordoost-Twente. Het voordeel van deze manier van werken is dat wij achterhalen wat de succes- en faalfactoren zijn van de voorbeelden. Het één op één overnemen van de manier waarop het elders is georganiseerd, is niet altijd zinvol. Wij houden ook rekening met de cultuur en mentaliteit van de belanghebbende organisaties en agrariërs van Noordoost-Twente. De Twentenaar is behoedzaam, bescheiden en gesloten, hiermee wordt rekening gehouden. Verder heerst er een negatieve sfeer rondom het begrip agrarisch natuurbeheer, er zal eerst draagvlak gecreëerd moeten worden. Door met het bovenstaande rekening te houden en de specifieke opzet van ons onderzoek zijn wij in staat om gericht advies te geven over een organisatiestructuur van Groene Diensten in Noordoost-Twente.

1.4 LEESWIJZER

In hoofdstuk 2 wordt eerst ingegaan op de theorie van organisaties in het algemeen en organisaties met betrekking tot groene diensten in het bijzonder. Vervolgens wordt in hoofdstuk de 3 de situatie ten aanzien van de huidige organisatiestructuur en werkwijze in Noordoost-Twente beschreven. In hoofdstuk 4 komen de casusgebieden aan bod. Tot slot staat in hoofdstuk 5 de analyse centraal: zijn de succesfactoren van de casusgebieden toepasbaar op de situatie van Noordoost-Twente en welke aanbevelingen volgen hieruit?

HOOFDSTUK 2

ORGANISATIES EN GROENE DIENSTEN

“In een organisatie werken mensen samen aan het bereiken van hun eigen doelen en aan die van de ‘organisatie’. Om die doelen te kunnen bereiken, moeten zij eenzelfde beeld hebben van waar ze heen willen, werkt het beter wanneer er een zekere mate van ordening aanwezig is, is het praktisch om afspraken te maken over de wijze waarop er wordt samengewerkt en werkt het verhelderend om afspraken te maken over wie welke rol vervult. Anders gezegd: er dient het een en ander te worden georganiseerd” (Kor en Burger 1999, p.9).

Als er iets duidelijk wordt uit bovenstaand citaat, is dat zonder enige vorm van organisatie het niet haalbaar wordt om een gezamenlijk doel te realiseren. Of dat doel nu het realiseren van een zo hoog mogelijke omzet is of het verlenen van optimale zorg aan hulpbehoevenden of het beheren van landschappelijke elementen teneinde de achteruitgang ervan een halte toe te roepen. Dit laatste doel staat, zoals bekend, centraal in deze rapportage. Elk doel vraagt om zijn eigen benadering, oftewel om zijn eigen organisatiestructuur. Dit hoofdstuk gaat in op hoe een doel als groene diensten – want daar gaat het in dit geval om – kan worden gerealiseerd door het opzetten van een goede organisatiestructuur.

2.1 GROENE DIENSTEN

Alvorens in te gaan op organisatie en het ‘doel’ groene diensten, wordt in deze paragraaf eerst ingegaan op wat groene diensten zijn en over nut en noodzaak ervan.

In de inleiding is al vermeld dat de kwaliteit van vele landschapselementen dreigen te worden aangetast. Denk bijvoorbeeld aan houtwallen en singels. Dit geldt niet alleen voor Noordoost-Twente, maar voor diverse agrarische regio's in Nederland. Daarnaast verdwijnen ook andere karakteristieke elementen uit het agrarisch natuurlandschap, zoals onverharde voetpaden en minder voorkomen van weidevogels zoals de grutto. Uit onderzoek van Joldersma et al (2006)⁴ blijkt dat met name jonge agrariërs matig zijn geïnteresseerd in natuurbeheer:

⁴ Joldersma, R., H. Kloen en J.A. Guldmond (2006). Weidevogels in Fryslân: een blik van buiten op het werkplan weidevogels in Fryslân 2007-2013. Culemborg: CLM.

“In een aantal gebieden is bedrijfsopvolging in de melkveehouderij niet meer aantrekkelijk, hetgeen resulteert in negatieve effecten op het graslandbeheer zoals verruiging, niet meer maaien, verwaarlozing waterhuishouding en bemesting.”

Deze ontwikkeling is voor partijen die zich bezighouden met natuurbeleid- en bescherming het sein geweest om na te gaan hoe de typische landschappelijke elementen kunnen worden gewaarborgd.

Aangezien dit zich allemaal afspeelt in het landelijk gebied zijn de agrariërs een belangrijke actor; in veel gevallen zijn zij de eigenaar van de grond waarop de landschappelijke elementen zich bevinden of waarop de weidevogels verblijven. Om groene diensten effectief te kunnen uitvoeren, lijkt het dus onvermijdelijk om agrariërs hierbij een rol te laten spelen.

Groene diensten zijn sinds de jaren negenig van de vorige eeuw steeds meer in opkomst. Enerzijds komt dit door beleidsontwikkelingen van de overheid welke de oprichting van agrarische natuurorganisaties heeft gestimuleerd. Anderzijds ontstond er bij de agrariërs een groeiende bewustwording over het belang van agrarisch natuurbeheer en de financiële mogelijkheden die natuurbeheer met zich meebracht.

Groene diensten worden omschreven als “...als activiteiten op het gebied van natuur, water, landschap, cultuurhistorie en recreatie die de kwaliteit van het landelijk en stedelijk gebied verhogen en die verder gaan dan waartoe een burger wettelijk verplicht is. Groene diensten zijn niet verplicht en kunnen zowel betaald als onbetaald zijn.”⁵

Bij groene diensten worden agrariërs dus betrokken bij het beheer van landschappelijke waarden. Het voordeel voor de agrariërs hiervan is dat zij een financiële tegenprestatie krijgen voor de door hun verrichte diensten, zoals het aanbrengen en beheren van landschapselementen en het aanpassen van hun bedrijfsvoering zodat bijvoorbeeld inheemse plantensoorten een goede kans krijgen te bestaan.

Ter verduidelijking van de definitie van groene diensten is in het schema op de volgende pagina aangegeven waarop groene diensten betrekking kunnen hebben⁶. In het kader van

⁵ Brief van de minister van landbouw, natuurbeheer en visserij aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal (7 juli 2003).

⁶ Terwan, P., J.A. Guldmond, E.M. Hees, W.J. van der Weijden, L. de Savornin Lohman (2003), Betaling van groene plattelandsdiensten: inventarisatie en beoordeling van mogelijkheden. Den Haag: Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster.

ons onderzoek zijn niet alle in het schema genoemde diensten relevant. Dit onderzoek richt zich op landschapsonderhoud (punt 2), cultuurhistorie (punt 3) en toegankelijkheid tot het landelijk gebied (punt 4). Deze diensten worden thans namelijk ook geleverd in Noordoost-Twente en spelen ook een belangrijke rol in de casusgebieden die zijn bezocht.

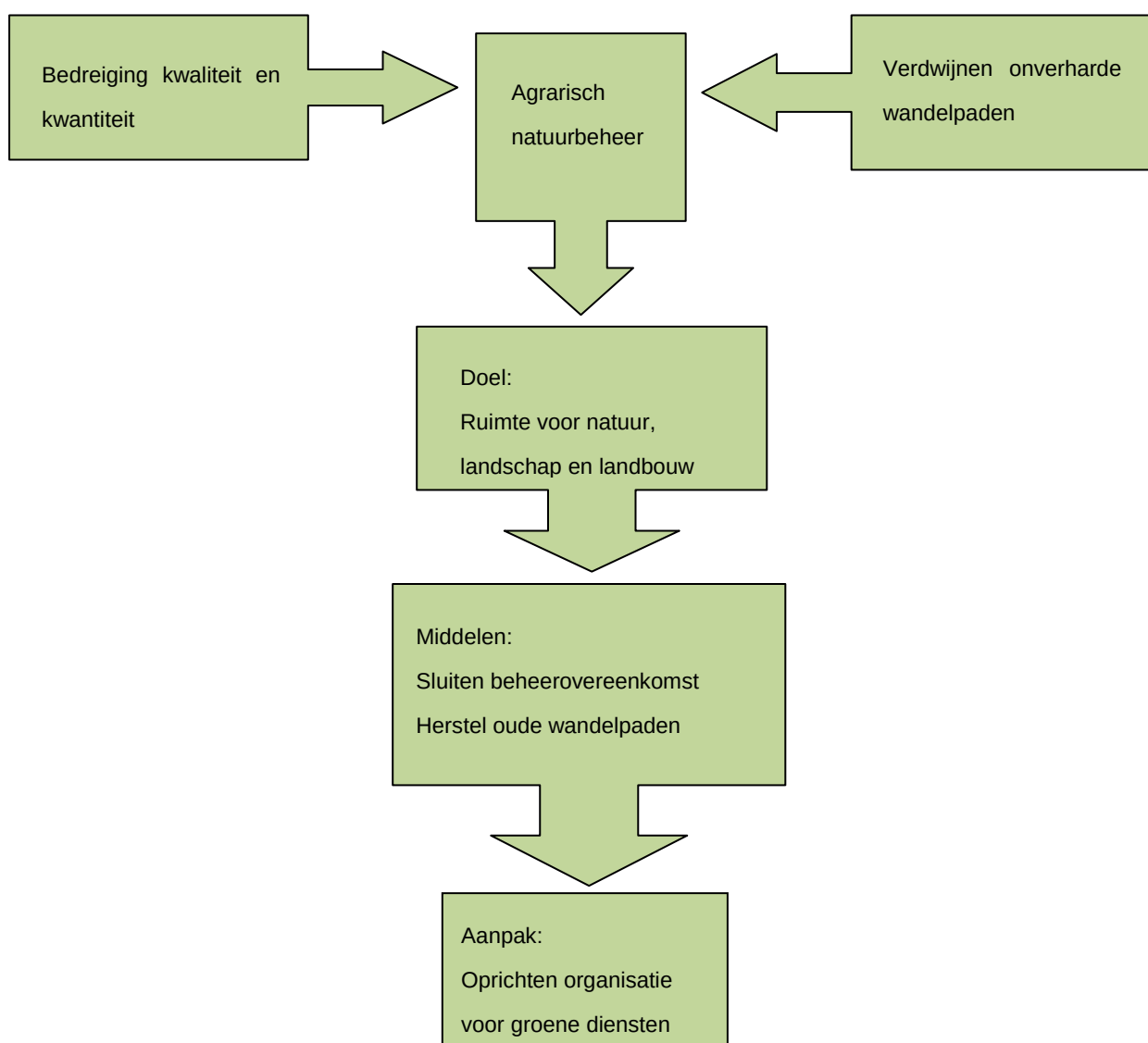
1. Natuur, c.q. biodiversiteit
 - a. zichtbare natuur;
 - b. genetische diversiteit;
 - c. *life-support* functies (bijv. bodemleven).
2. Landschap
 - a. landschapselementen;
 - b. landschappelijke identiteit.
3. Cultuurhistorie, aardkundige waarden en archeologie
4. Toegang tot het landelijk gebied
5. Stilte
6. Duisternis
7. Bodembeheer (met name erosiebestrijding)
8. Waterkwantiteit
 - a. waterconservering;
 - b. waterberging (calamiteiten- of piekberging);
 - c. peilverhoging/vernatting.
9. Waterkwaliteit
 - a. levering schoon (grond)water;
 - b. verwerking afvalwater.

Voordat er een organisatie is opgezet die zorg draagt voor agrarisch natuurbeheer, is er echter nog een lange weg te gaan. Welke weg dat is, wordt in de hierna volgende paragrafen besproken.

2.2 OP WEG NAAR EEN ORGANISATIE MET BETREKKING TOT GROENE DIENSTEN

Het willen opzetten van een organisatie voor de uitvoering van groene diensten is geen doel op zich. Het doel is om bijvoorbeeld de kwaliteit en kwantiteit van de landschapselementen te waarborgen. Dit doel komt echter weer voort uit een aanleiding. De kwaliteit en kwantiteit worden bedreigd en men wil dit voorkomen. Denk bijvoorbeeld aan het verdwijnen van onverharde wandelpaden waardoor burgers niet meer kunnen genieten van het landschap. In dat geval bestaat er dus een vraag vanuit de samenleving naar agrarisch natuurbeheer. In

de praktijk bestaan er natuurlijk meerdere aanleidingen van andere instanties c.q. organisaties. Hoe dan ook, door externe factoren (bedreigingen of behoeften) ontstaat er een aanleiding voor de uitvoering van groene diensten (SBNL, 2000). Vanuit de aanleiding kunnen vervolgens idealen en doelen worden geformuleerd. Het ideaal behelst 'ruimte voor natuur en landbouw' welke uit de aanleiding kan worden gedestilleerd, bijvoorbeeld dat natuur en landbouw samengaan. Met de doelen worden concrete mijlpalen gesteld, zoals het sluiten van beheersovereenkomsten of het herstel van oude paden. Ten slotte wordt de aanpak vastgesteld: hoe willen de initiatiefnemers de doelen verwezenlijken en het ideaal in stand houden? Dit zou bijvoorbeeld kunnen door het oprichten van organisatie die zich richt op bemiddeling en uitvoering van groene diensten. Eén en ander kan worden gevisualiseerd in onderstaand schema⁷.



⁷ SBNL (2000). Verder dan de keukentafel: leidraad voor een succesvolle agrarische natuurvereniging. Wijk bij Duurstede: SBNL.

Zoals aan het begin van deze paragraaf al werd gesteld, is het opzetten van een organisatie geen doel op zich. Maar om groene diensten op efficiënte en effectieve manier te bedrijven is een organisatie – in welke vorm dan ook – echter onontbeerlijk.

2.3 VORMEN VAN EEN ORGANISATIE MET BETREKKING TOT GROENE DIENSTEN

Indien tot de oprichting van een organisatie wordt overgegaan, dient te worden besloten welke rechtsvorm deze moet hebben. Met betrekking tot organisatie voor agrarisch natuurbeheer zijn er drie voor de hand liggende rechtsvormen (SBNL, 1999), te weten:

1. Vereniging;
2. Stichting;
3. Coöperatie.

Ad 1:

Een *vereniging* is een samenwerkingsvorm tussen twee of meer personen (leden) met een gemeenschappelijk doel. Het maken van winst om onder de leden te verdelen, mag geen doel zijn. De winst moet ten goede komen aan het gemeenschappelijke doel. De hoogste macht in een vereniging ligt bij de Algemene Ledenvergadering, waar alle leden in principe één stem hebben. De ledenvergadering benoemt het bestuur (dat de leiding heeft over de dagelijkse gang van zaken) meestal uit haar midden. Alle verenigingen hebben rechtspersoonlijkheid.⁸

Ad 2:

Het doel van een *stichting* is vaak ideëel of sociaal; het houden van een onderneming komt ook voor. Als er binnen een stichting een onderneming wordt gehouden, is men verplicht omzetbelasting en Vennootschapsbelasting te betalen. Een stichting wordt vertegenwoordigd door een bestuur, die verdeeld is een Algemeen en Dagelijks Bestuur. Als de overheid (mede) oprichter wordt, dient deze goedkeuring te vragen aan de bij de wet genoemde overheidsinstantie. Wat er in de statuten komt te staan, wordt door de wet bepaald. Wanneer een gemeentebestuur een stichting wil oprichten, is goedkeuring van Gedeputeerde Staten vereist.

⁸ http://www.kvk.nl/wetten_en_regels/rechtsvormen/overzicht_rechtsvormen/de_vereniging/ (18-02-2010)

Ad 3:

Een *coöperatie* is een vereniging die opkomt voor de materiële belangen van de leden, door overeenkomsten met ze af te sluiten. De winst mag worden uitgekeerd aan de leden. Er zijn drie typen coöperaties:

1. Bedrijfscoöperaties: de leden oefenen het bedrijf uit en de coöperatie zorgt voor de inkoop, verkoop en/of bepaalde diensten.
2. Consumentencoöperaties: de leden kopen goederen van de coöperatie, die deze voor de leden gezamenlijk heeft ingekocht.
3. Producten- of dienstencoöperaties: de leden zijn tegelijkertijd werknemer van de coöperatie.

De coöperatie is een rechtspersoon en dus zelf aansprakelijk voor haar doen en laten. De leden van de coöperatie zijn bij ontbinding ieder voor een gelijk deel aansprakelijk voor de tekorten van de coöperatie.⁹

De drie rechtsvormen hebben dus hun eigen typerende kenmerken. En niet elke type is geschikt voor een organisatie; dat is afhankelijk van de situatie. Gemakshalve staan kenmerken van de drie rechtsvormen in onderstaande tabel en welk geval een vereniging, stichting of coöperatie het meest geschikt is.

Tabel 2.1 Kenmerken van vereniging, stichting en coöperatie

	Vereniging	Stichting	Coöperatie
Beslissingsbevoegdheid	Ledenvergadering	Bestuur	Ledenvergadering
Betrokkenheid achterban	Lidmaatschap	Donateurschap	Lidmaatschap
Bestuur	Gekozen uit en door de leden	Gekozen door bestuur zelf	Gekozen uit en door de leden
Meest geschikt voor	Organisaties waarbij veel inbreng en betrokkenheid van de achterban wordt verwacht	Organisaties met sterk vernieuwende ideeën en/of met risicovolle projecten	Organisatie waarin de leden een zakelijk belang hebben

Bron: SBNL (1999).

Uit onderzoek van Guldemon et al. (2001) is gebleken dat "...slechts een klein percentage (5%) van de agrarische natuurverenigingen (nog) geen rechtsvorm heeft. Een ruime meerderheid (63%) heeft 'vereniging' als rechtsvorm. Een kwart van de verenigingen heeft

⁹

een stichtingsvorm en ca 7% van de verenigingen heeft gekozen voor 'coöperatie' als rechtsvorm".¹⁰

2.4 ORGANISATIESTRUCTUUR VOOR ORGANISATIE MET BETREKKING TOT GROENE DIENSTEN

Deze rapportage is er op gericht om te achterhalen wat de meest geschikte werkwijze en organisatiestructuur voor groene diensten is in Noordoost-Twente. Door middel van het bestuderen van de casusgebieden (hoofdstuk 4) wordt de praktijk verkend. In deze paragraaf staat de theorie centraal. Het CLM heeft samen met de stichting NAJK-Edu onderzocht hoe de structuur met betrekking tot groene diensten kan worden vormgegeven¹¹.

1. Het gebied

Het gebied vormt als ware het geraamte van de organisatiestructuur. In veel regio's bestaan al goed functionerende structuren waarin agrariërs zijn georganiseerd. Een bekend voorbeeld van de manier waarop agrariërs zich kunnen organiseren, zijn agrarische natuurverenigingen. In een gebiedsaanpak wordt aansluiting gezocht bij deze structuren. Het heeft dus geen zin om een gebied of regio van bovenaf iets op te leggen. Een gebied of regio is door de mensen dan wel de bewoners zelf gevormd en van daaruit moet de betrokkenheid groeien.

Als in een gebied geen agrarische natuurvereniging aanwezig is, dan zou de oprichting daarvan mogelijk gestimuleerd kunnen worden vanuit een afdeling van LTO, met ondersteuning vanuit de overheid, bijvoorbeeld de provincie. Aandachtspunt is dat het in enkele gebieden kan voorkomen dat niet iedereen een neutraal beeld heeft bij een agrarische natuurverenigingen.

2. De gebiedscommissie

De gebiedscommissie is het hart en hoofd van de structuur. Elk gebied heeft een gebiedscommissie die in een gebiedsvisie vastlegt hoe gebiedskwaliteit eruit ziet, binnen de kaders die vanuit Europese en nationale wetgeving worden gesteld. Aan de commissie nemen enthousiaste vertegenwoordigers van alle belanghebbenden in het gebied (agrariërs,

¹⁰ Guldemon, J.A., N. Oerlemans, E. van Well (2001), Agrarische natuurverenigingen in opkomst: een eerste verkenning naar natuurbeheeractiviteiten van agrarische natuurverenigingen. Utecht: Centrum voor Landbouw en Milieu.

¹¹ CLM/Stichting NAJK-Edu (2008), "Zijn groen-blauwe diensten bij de burens groener?" Advies om met agrariërs vrijwillig doelen van de KRW te halen. Culemborg: CLM Onderzoek en Advies BV.

bewoners, beheerders, bezoekers) en bestuurders van provincies, waterschappen en gemeenten deel. De commissie beslist over kwaliteiten op de lange termijn. Dit heeft een depolariserend effect, omdat de discussie wordt gericht op wat mensen motiveert en ontroert, niet op wat ze ontmoedigt en ergert. Verschillende belangen worden op elkaar afgestemd.

De uitvoering van de visies en plannen wordt door de gebiedscommissie vormgegeven in een uitvoeringsprogramma. Bovendien zorgt de commissie ervoor dat er samenhang is tussen genomen maatregelen.

Trekker van de gebiedscommissie is een bestuurlijk zwaargewicht. Het is moeilijk centraal aan te sturen uit welke kring zo'n bestuurder zou moeten komen. Elk gebied heeft wel zo zijn eigen boegbeelden, die vertrouwen hebben in de streek, en gevoel voor politieke verhoudingen hebben. De ene keer zal het een wethouder zijn, dan weer een dagelijks bestuurder van een waterschap of de voorzitter van de dorpsraad. De gebiedscommissie bepaalt welke maatregelen in het gebied prioriteit krijgen om de gebiedskwaliteit te realiseren en kent daar een vergoeding aan toe. Maatregelen zijn uitvoerbaar en vergoedingen zijn hoog genoeg om uitvoering ervan zo interessant te maken dat gebiedskwaliteit kan worden gerealiseerd.

3. De gebiedscoördinator

De gebiedscoördinator vormen de ogen, neus en mond, oftewel de waarnemer namens de gebiedscommissie. Het CLM / Stichting NAJK-Edu heeft met haar onderzoek goede ervaringen opgedaan met de gebiedscoördinatoren: mensen die ter zaken kundig het gesprek met boeren kunnen aangaan en zodoende een vertrouwensrelatie opbouwen.

In elk gebied functioneert een gebiedscoördinator als intermediair tussen boer en overheid. Deze gebiedscoördinator heeft het vertrouwen van beide partijen, komt makkelijk tot zaken en houdt de gebiedskwaliteit in de gaten. Voordeel van een gebiedscoördinator is dat er één aanspreekpunt is voor de boer die een contract afsluit en (indien nodig) coacht en helpt maatregelen te kiezen die geschikt zijn voor het land van de agrariër.

Regelmatige terugkoppeling met de gebiedscommissie zorgt ervoor dat agrariërs niet afhankelijk zijn van de willekeur van één persoon, zodat de kansen in verschillende gebieden vergelijkbaar zijn. Er kunnen, afhankelijk van de grootte van de gebieden meerdere gebiedscoördinatoren per gebied actief zijn.

4. Agrarische natuurverenigingen

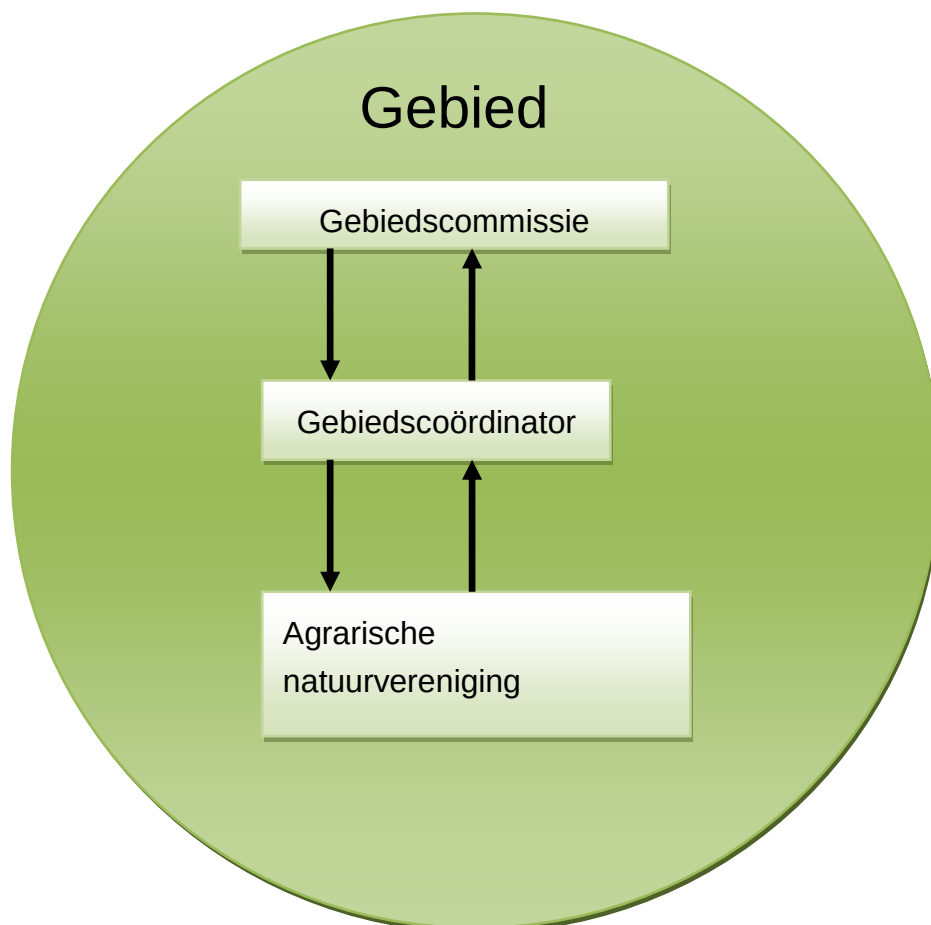
Ten slotte geven agrarische natuurverenigingen handen en voeten aan de uitvoering van groene diensten. Zij zijn het uitvoerende orgaan. Agrarische natuurverenigingen zien dus ook toe op de waarborging van de kwaliteit en kwantiteit van de geleverde diensten. In gebieden

waar agrariërs en steeds meer nauw bij de streek betrokken burgers (!) georganiseerd zijn in agrarische natuurverenigingen, is een bestuurder van de agrarische natuurvereniging lid van de gebiedscommissie. De gebiedscoördinator onderhoudt het contact met de agrarische natuurvereniging. De agrarische natuurverenigingen sluiten de contracten met de agrariërs.

5. Werken aan draagvlak

Omdat het opzetten en leveren van groene diensten een langlopend traject is, ligt het voor de hand met name die ondernemers mee te krijgen, die als blijvers beschouwd kunnen worden: relatief jong, goed opgeleid, en gewend om te innoveren. Het leveren van groene (en blauwe) diensten zien zij als een reële mogelijkheid om de basis onder het inkomen te verbreden. De belangrijkste doelgroep is de grote groep van agrarische ondernemers die goed beseffen dat de maatschappij van hen verwacht, zelfs eist, dat er met het landschap en water zorgvuldig wordt omgesprongen. Deze groep, “het peloton” staat in zijn algemeenheid open voor maatschappelijke wensen en de vraag om groene (en eventueel blauwe) diensten te leveren. Wel zullen zij steeds de kostenbaten verhouding scherp in de gaten houden.

De hierboven geschetste organisatiestructuur kan in onderstaand figuur worden weergegeven:



HOOFDSTUK 3 ANALYSE NOORDOOST-TWENTE

Zoals eerder al is aangehaald in de inleiding is in Noordoost Twente de vraag gerezen hoe men een organisatie en werkwijze ten aanzien van groene diensten moet vormgeven. Om op deze vraag een antwoord te krijgen, wordt de situatie in Noordoost-Twente geanalyseerd. Leidraad en informatiebron is hiervoor het projectplan 'Groene Diensten Noordoost-Twente'.

De gemeenten in het Nationaal Landschap Noordoost-Twente hebben een gezamenlijke ambitie voor het versterken en behouden van het landschap. Door middel van het landschapsfonds Noordoost-Twente en de inzet van groene diensten willen zij op een duurzame manier deze ambitie verwezenlijken.

3.1 OVER NOORDOOST-TWENTE

In Noordoost Twente wonen ongeveer 100.000 mensen, waarvan ruim 30.000 in Oldenzaal. Het gebied meet ongeveer 45.000 ha. Daarmee is het voor Nederlandse begrippen dunbevolkt. Landbouw, natuur, recreatie en toerisme, landschap en de watersystemen zijn nauw met elkaar verweven. De landbouw beslaat 80% van het grondgebruik. Delen van Noordoost-Twente bestaan uit (particuliere) landgoederen waarvan het merendeel is gerangschikt is onder de Natuurschoonwet.

Noordoost-Twente omvat de gemeenten Tubbergen, Dinkelland, Oldenzaal en Losser. In het noorden en oosten wordt het gebied begrensd door Duitsland en aan de zuidwestkant door de stedenband Enschede-Hengelo-Borne-Almelo. Zie bijlage D voor een kaart met de ligging van het gebied.

Het gebied wordt gekarakteriseerd door een afwisselend, kleinschalig en reliëfrijk landschap. Het fraaie landschap, in samenhang met de cultuurhistorische elementen, geven Noordoost Twente een eigen identiteit. Daarom valt het gebied bij toeristen in de smaak. Tegelijkertijd vervult het gebied een belangrijke recreatieve functie voor de bevolking in de stedenband Enschede-Hengelo-Borne-Almelo.

Dienstverlening en nijverheid

Industriële activiteiten zijn in Noordoost Twente beperkt. Met uitzondering van de A1 en de spoorlijn van Oldenzaal naar Osnabrück, wordt het gebied niet door grote infrastructurele werken doorsneden. Qua werkgelegenheid zijn dienstverlening en nijverheid de belangrijkste activiteiten. De landbouw is goed voor circa 11% van de arbeidsplaatsen. Daarnaast liggen er in het gebied veel landelijk gelegen woonkernen.

Karakteristiek voor het gebied zijn de stuwwallen van Ootmarsum en Oldenzaal, erosiedalen en dekzandruggen. Kenmerkend zijn de gevarieerde bodemkundige opbouw en waterhuishouding, waarin ook de mens een belangrijke factor is geweest. Op de stuwwallen en in het oostelijke dekzandgebied treffen we veld- en haarpodzolgronden aan, op de essen enkeerdgronden en in de beekdalen kleiachtige gronden. In de loop der tijd is in Noordoost-Twente een gevarieerd en waardevol cultuurlandschap ontstaan met bijzondere landschaps- en natuurwaarden. Behalve het agrarische cultuurlandschap komen er soortenrijke oude bossen, vochtige en droge schraallanden, en beken en beekdalen voor.



Foto: voorbeeld van cultuurlandschap in Noordoost-Twente

Sociaal en economisch is de verweving met Duitsland beperkt, maar groeiende. In recreatief opzicht vormt het grensgebied meer een eenheid. Dit komt tot uiting in het aantal grensoverschrijdende recreatieve voorzieningen, als fiets- en wandelpaden.

Langs de Dinkel

Grote delen van de ecologische hoofdstructuur grenzen aan Duitsland. Vooral de Dinkel speelt een cruciale rol in de relatie met onze oosterburen, maar ook voor gebieden als Mander, de Bergvennen, Punthuizen en de Snoeyinksbeek zijn relaties te onderkennen. Bestuurlijk zijn er contacten met de Duitse partners via de Euregio en de Grenswatercommissie. In het Structuurschema Groene Ruimte was Noordoost Twente aangewezen als Waardevol Cultuurlandschap. Inmiddels is het gebied in de Nota Ruimte aangewezen als Nationaal Landschap.

3.2 HET PROJECTPLAN ‘GROENE DIENSTEN NOORDOOST-TWENTE’

Het projectplan ‘Groene Diensten Noordoost-Twente’ schetst de inzet van groene diensten en de bijbehorende financiële inzet. Dit projectplan is aangenomen door de vier Noordoost Twentse gemeenteraden en dient te worden gezien als een dynamisch en flexibel plan. Op verschillende momenten zou het plan moeten worden aangepast op basis van voortschrijdend inzicht. Deze nieuwe inzichten kunnen onder andere zijn: uitkomsten van het project ‘Grootschalig boeren in kleinschalig landschap’ of de omgevingsvisie van de provincie Overijssel. Het landschap moet zich kunnen ontwikkelen met haar omgeving.

Het projectplan ‘Groene Diensten Noordoost-Twente’ bestaat uit de volgende onderdelen:

- **Werkkaart per gemeente**

In de werkkaart groene diensten is een ruimtelijke keuze gemaakt voor de inzet van groene diensten. De werkkaart geeft gemeentebreed weer waar welke diensten worden gevraagd. In een prioritering is, indien van toepassing, een keuze gemaakt waar gestart wordt met de uitvoering van groene diensten en waar (voorlopig) niet. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de werkkaart.

- **Dienstenbundel**

Alle gevraagde diensten zijn uitgewerkt in landschappakketten die gezamenlijk de dienstenbundel Noordoost-Twente vormen. Inhoudelijk en qua vergoedingenniveau zijn de landschappakketten zoveel mogelijk afgestemd op pakketten en vergoedingen in het subsidiestelsel Natuur en Landschapsbeheer dat per 1 januari 2010 operationeel is.

- **Begroting per gemeente**

Op basis van de werkkaart, de vergoedingen uit de dienstenbundel en het voorgestelde kasritme van stortingen in het landschapsfonds is per gemeente een

begroting opgesteld. Voor verschillende variabelen in de begroting zijn aannames gedaan. Deze zijn per gemeente beschreven. Ook is berekend welk deel van de ambitie kan worden gerealiseerd met de gedane aannames en het voorgestelde kasritme van stortingen. Met behulp van de begroting kan in de uitvoering gestuurd worden op welke diensten of aard van de dienst (aanleg, herstel, beheer), (extra) inzet moet worden gepleegd. Uiteindelijk blijft het beschikbare budget leidend. Indien voor de volledige beschikbare budgetten verplichtingen zijn aangegaan met grondeigenaren of –gebruikers kunnen geen nieuwe contracten worden afgesloten, tenzij extra stortingen in het fonds worden gedaan.

- **Organisatieplan**

De vier gemeenten in Noordoost-Twente werken samen aan het behoud en de versterking van het landschap. Dit uit zich onder andere in een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie voor groene diensten. Hoe deze uitvoeringsorganisatie in elkaar steekt en werkt is beschreven in het organisatieplan.

3.3 WERKKAART PER GEMEENTE

Om te kunnen bepalen welke groene diensten mogelijk van belang zijn en kunnen worden ontwikkeld, is het belangrijk om een beschrijving te geven van de wensbeelden per landschapstype. Deze zijn beschreven in het landschapsontwikkelingsplan. Hieronder volgt een korte beschrijving van het landschappelijk wensbeeld, hoofdzakelijk afkomstig uit en gebaseerd op het landschapsontwikkelingsplan.

Ieder landschapstype heeft haar eigen verschijningsvorm. Deze wordt in belangrijke mate bepaald door de aanwezige landschapselementen. Niet alle soorten landschapselementen passen in het streefbeeld voor een landschapstype. Het is daarom ook een logische stap om per landschapstype een keuze te maken welke diensten van toepassing zijn en opengesteld worden.

Daarnaast kunnen accenten worden gelegd door in specifieke gebieden wel of juist niet in te zetten op nieuwe aanleg of herstel van landschapselementen. De basis voor deze keuze ligt ook in het landschapsontwikkelingsplan waarin naast landschappelijke eenheden en landschapstypen ook deelgebieden zijn onderscheiden. De accentverschillen binnen een landschapstype en tussen deelgebieden komen daarom tot uiting in de keuze voor wel of geen nieuwe aanleg of herstel.

3.3.1 GEMEENTE DINKELLAND

In het landschapsontwikkelingsplan voor Noordoost-Twente zijn zestien verschillende landschappelijke eenheden te onderscheiden die onderling verschillen in verschijningsvorm (geologie, geomorfologie, hydrologie en bodemopbouw). Zes van deze eenheden liggen in de gemeente Dinkelland. De grootschalige escomplexen op de Ootmarsumse stuwwal hebben bijvoorbeeld een heel andere verschijningsvorm en gebruik dan de verspreid liggende eenmansessen in het Dinkeldal. Deze verschillen gelden ook voor de beekdalen op de stuwwallen en de beekdalen in het Bekken van Hengelo, of de jonge ontginningen met hun open karakter. De gemeente Dinkelland kent dus een verscheidenheid in de opbouw en verschijningsvorm van het landschap.

Landschapstypen

Binnen de zes landschappelijke eenheden komen drie landschapstypen voor. Deze landschapstypen wisselen elkaar voortdurend af. Dit levert een gevarieerd landschap van essen, kampen, jonge ontginningen en beekdalen op. De landschapstypen die gezamenlijk de identiteit van het gebied bepalen zijn;

1. Kampen en essenlandschap
2. Jonge zand-, bos- en heideontginningen
3. Beekdallandschap

Landgoederen

Naast de houtwallen ouder dan zestig jaar, beekdalen en essen wil de gemeente Dinkelland groene diensten openstellen voor landgoederen groter dan tien hectare. Landgoedeigenaren of particulieren die delen van een landgoed groter dan tien hectare duurzaam in gebruik hebben, kunnen ook voor percelen die in de niet geprioriteerde gebieden liggen een beheersovereenkomst in het kader van groene diensten afsluiten, mits het landgoed financieel participeert in groene diensten. De mogelijkheid tot openstelling van groene diensten voor landgoederen buiten de begrensde gebieden (buiten de essen, kampen en beekdalen) is van toepassing in de gehele gemeente Dinkelland. Welke diensten kunnen worden afgesloten, is afhankelijk van het landschapstype. Voor de landgoederen geldt dat zij een eigen bijdrage in het fonds moeten doen in het landschapsfonds voor de elementen buiten de ruim begrensde gebieden. Indien andere landgoederen groter dan tien hectare interesse hebben in het instrument groene diensten, kunnen zij aanhaken. Daarvoor dienen zij een begroting in te dienen. Het reeds in paragraaf 3.2 genoemde projectplan dient daarvoor als basis.

Natura 2000

De gemeente Dinkelland heeft er voor gekozen groene diensten niet open te stellen in de Natura 2000 gebieden. Natura 2000 is een beleidsopgave van hogere overheden. De gemeente is niet voornemens haar eigen financiële middelen in te zetten ten behoeve van deze opgaven.

3.3.2 GEMEENTE OLDENZAAL

Binnen de grenzen van de gemeente Oldenzaal worden twee landschappelijke eenheden onderscheiden, te weten Oldenzaal-West en Oldenzaalse stuwwal. Het landschap van de gemeente Oldenzaal kenmerkt zich door diversiteit en accentverschillen. Een glooiend beeklandschap dat zeer gevarieerd is door een fijnmazig samenspel van beken, essen, kampen en ontginningen. Houtwallen, singels en bossen zorgen voor een kleinschalig en groen karakter.

Binnen de twee landschappelijke eenheden komen een drietal landschapstypen voor. Deze landschapstypen wisselen elkaar voortdurend af. Dit levert een gevarieerd landschap van essen, kampen, jonge ontginningen en beekdalen op. De drie landschapstypen die de identiteit van het gebied bepalen zijn:

1. Essen- en kampenlandschap;
2. Jonge zand- en heideontginningen;
3. Beekdallandschap.

De gemeente Oldenzaal heeft de ambitie om alle landschapselementen, passend in het landschappelijke streefbeeld en in particulier eigendom onder beheer te brengen. Een verdere prioritering naar type diensten of deelgebieden waar groene diensten met voorrang worden ingezet, is daarom niet nodig.

Het Hulsbeek

Recreatiegebied Het Hulsbeek is eigendom van de regio Twente. Daarnaast zijn er een aantal particuliere eigenaren van grond op het voormalige landgoed. Het Hulsbeek maakt geen onderdeel uit van de Ecologische Hoofdstructuur zoals wel alle andere landgoederen in de gemeente Oldenzaal. Een deel van de gronden van de regio Twente zijn middels in erfpacht bij agrariërs ondergebracht. De landschapselementen zijn echter niet in pacht uitgegeven, ook zijn geen beheersovereenkomsten afgesloten voor het beheer van de aanwezige landschapselementen op Het Hulsbeek.

Beschikbaar instrumentarium

Voor het beheer van landschapselementen zijn twee instrumenten voorhanden in de provincie Overijssel: de Subsidieregeling Natuur en Landschapsbeheer (SNL) en het instrument Groene Diensten. SNL wordt voor landschapselementen, nieuw onder beheer, opengesteld voor terreinbeherende organisaties (TBO's) binnen de Ecologische Hoofdstructuur (EHS) en voor particuliere beheerders binnen de EHS die geen aanspraak kunnen maken op Groene en Blauwe Diensten (GBD). Binnen de EHS is er daarmee voor zowel de TBO's als particuliere grondeigenaren of -gebruikers altijd de mogelijkheid tot het afsluiten van een beheersovereenkomst voor landschapselementen. Buiten de EHS is er alleen de mogelijkheid voor particuliere grondeigenaren of -gebruikers voor het beheer van landschapselementen binnen de kaders van een vastgesteld projectplan groene diensten. Voor overheden zijn er binnen beide instrumenten geen mogelijkheden om landschapselementen in hun bezit onder beheer te brengen.

Mogelijke toepassing instrumentarium landschapsbeheer op Het Hulsbeek

Het Hulsbeek in eigendom is van een publieke organisatie, de Regio Twente, het samenwerkingsverband van veertien Twentse gemeenten. Het gebied is buiten de EHS gelegen en de landschapselementen zijn in eigendom en in gebruik bij de regio Twente. Hierdoor komen de landschapselementen op Het Hulsbeek niet in aanmerking voor de Subsidieregeling Natuur en Landschapsbeheer of een beheersovereenkomst in het kader van groene diensten. Door de landschapselementen in pacht uit te geven of bruikleen te geven bij particulieren zouden deze elementen mogelijk onder beheer kunnen worden gebracht via het instrument groene diensten. Echter, navraag over deze constructie bij de provincie Overijssel, via de Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel, levert op dat de provincie Overijssel niet voornemens is het beheer van elementen in eigendom bij overheden, maar in gebruik bij particulieren te vergoeden. Het instrument groene diensten kan daarmee niet worden ingezet voor de elementen in eigendom van de regio Twente, tenzij de regio of andere gebiedspartijen hiervoor zelf 100% financiering inbrengen.

3.3.3 GEMEENTE TUBBERGEN

In het landschapsontwikkelingsplan voor Noordoost-Twente zijn zestien verschillende landschappelijke eenheden te onderscheiden die onderling verschillen in verschijningsvorm (geologie, geomorfologie, hydrologie en bodemopbouw). Vijf van deze eenheden liggen in de gemeente Tubbergen. Het landschap in de gemeente Tubbergen kent dus een verscheidenheid en is afwisselend van karakter. Het landbouwonwikkelingsgebied in de grootschalige veenontginningen verschilt in verschijningsvorm en gebruik bijvoorbeeld aanzienlijk ten opzichte van oude agrarisch cultuurlandschap op de Ootmarsumse stuwwal.

Binnen de vijf landschappelijke eenheden komen een aantal landschapstypen voor die elkaar voortdurend afwisselen. Dit levert uiteindelijk een gevarieerd landschap van essen en kampen, jonge zand-, bos- en heideontginningen, beekdalen en veenontginningen op.

Vier verschillende landschapstypen zijn aanwezig, die gezamenlijk de identiteit van het gebied bepalen:

1. Essen- en kampenlandschap
2. Jonge zand-, bos- en heideontginningen
3. Beekdallandschap
4. Veenontginningen

De gemeente Tubbergen heeft de ambitie om alle landschapselementen, passend in het landschappelijk streefbeeld en in particulier eigendom onder beheer te brengen. Een verdere prioritering naar type diensten of deelgebieden waar groene diensten met voorrang worden ingezet, is daarom niet nodig.

3.3.4 GEMEENTE LOSSER

De gemeente Losser is nog niet voornemens groene diensten operationeel te maken. Zodra de gemeente Losser groene diensten in wil zetten, zal een uitwerking moeten plaatsvinden. In de uitvoering zal de gemeente Losser aansluiten op de organisatie van de uitvoering en de dienstenbundel zoals deze in Noordoost-Twente verband zijn afgesproken.

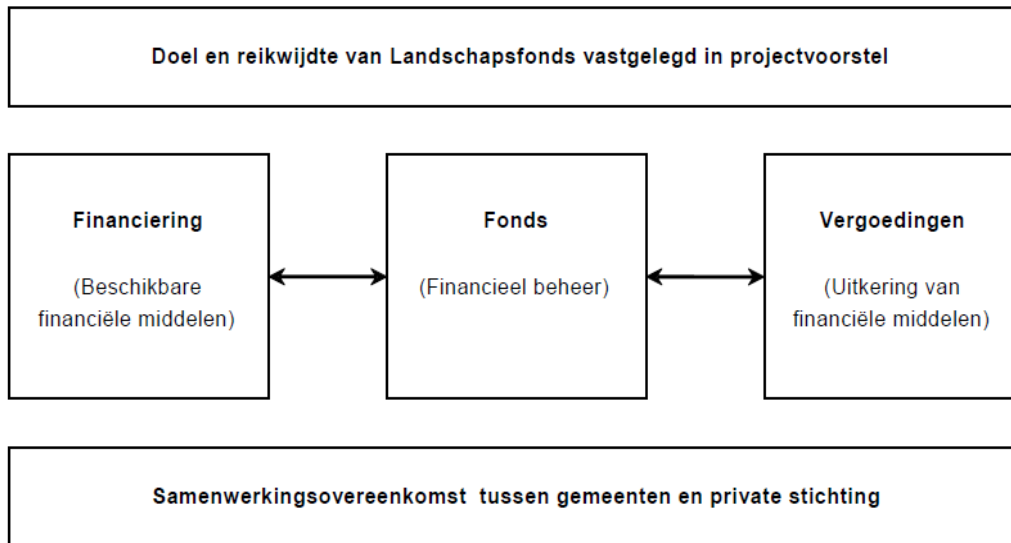
3.4 ORGANISATIE VAN GROENE DIENSTEN IN NOORDOOST-TWENTE

De manier waarop groene diensten nu in Noordoost-Twente zijn georganiseerd, is in deze paragraaf beschreven.

Landschapsfonds Noordoost-Twente

Groene diensten in Overijssel kennen twee belangrijke uitgangspunten:

1. Private uitvoering.
2. Het geven van langjarige garanties (dertig jaar in Noordoost-Twente) ten aanzien van de financiering.



Deelbudgetten

Binnen het Landschapfonds Noordoost-Twente worden deelbudgetten onderscheiden. Iedere gemeente wil de zekerheid dat hun eigen bijdrage in het fonds daadwerkelijk besteed wordt in de eigen gemeente. De kosten voor de organisatie van de uitvoering worden door alle gemeenten gezamenlijk gedragen. De kosten voor inschakeling van derden mogen niet meer bedragen dan 15% van de bijdragen per deelnemende partij. De private stichting (Stichting Groen Blauwe Diensten Overijssel) verzoekt de gemeenten om goedkeuring, alvorens derden in te schakelen. De bijdragen in het fonds, inclusief een eventuele private bijdrage en de provinciale cofinanciering, dienen bij de storting te worden gekoppeld aan een deelbudget. Van iedere storting in het fonds wordt maximaal 15% toegevoegd aan het organisatiebudget.

Landschapsfonds Noordoost-Twente			
Organisatie (max. 15% van iedere storting)			
Gemeente Dinkelland ¹	Gemeente Losser	Gemeente Oldenzaal	Gemeente Tubbergen

Rollen

Voor de uitvoering van de groene diensten is een efficiënte organisatie noodzakelijk. Binnen de uitvoering van groene diensten onderscheiden we een aantal functies en rollen:

1. **Rechtsvorm** die overeenkomsten groene diensten kan en mag aangaan met grondeigenaren.
2. **Dienstenmakelaar** die samen met aanbieders de inhoudelijke plannen voor aanleg, herstel en beheer opstelt en principeovereenkomsten sluit.
3. **Financieel beheerder** die zorgt voor vermogensbeheer en de uitbetalingen verricht.
4. **Administratieve organisatie** die zorgt voor data, contractbeheer en controle.
5. **Fondswerver** die zorgt voor aanvullende publieke, maar vooral ook private middelen.

Ad 1 Private stichting als rechtsvorm voor Landschapsfonds

Een rechtsvorm is noodzakelijk om groene diensten overeenkomsten aan te kunnen en mogen gaan. Deze rechtsvorm is verantwoordelijk voor de uitvoering van groene diensten en besteding van de beschikbare financiële middelen. Zij waakt over de financiële continuïteit van de beschikbare middelen en draagt verantwoording af naar de financiers van beschikbare gestelde middelen. De provincie Overijssel heeft aangegeven dat zij de voorkeur heeft dat zoveel mogelijk landschapsfondsen in Overijssel door één rechtsvorm (private stichting) worden beheerd, zodat bij één organisatie alle gegevens beschikbaar zijn en zodoende ook een efficiëntieslag kan worden gemaakt in de uitvoering. Dit is van belang voor mogelijke toekomstige verantwoording naar Brussel en controles met andere subsidies en de “goede landbouw praktijk”.

Om hier invulling aan te geven hebben Landschap Overijssel en Natuurlijk Platteland Oost (de koepel voor de agrarische natuurverenigingen in Overijssel en Gelderland), de Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel (St. GBDO) opgericht. Doordat deze stichting op meerdere plekken in Overijssel de rechtsvorm voor de landschapsfondsen is, is zij in staat om efficiënt de ‘back-office’ van een Landschapsfonds te organiseren. In Noordoost-Twente is voor de uitvoering van bestaande projectplannen groene diensten een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen de gemeenten Dinkelland, Losser, Oldenzaal en Tubbergen en de Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel.

Deze vier (bovenstaande) gemeenten in het Nationaal Landschap Noordoost-Twente besluiten om de Stichting GBDO in te schakelen voor de volgende taken en rollen:

- Projectleiding (algehele coördinatie binnen de uitvoering van groene diensten in Noordoost Twente);
- kwaliteitsborging en inbreng kennis bij opstellen inhoudelijke plannen (aanleg, herstel, beheer);
- opstellen contracten;
- afsluiten contracten met aanbieders;
- data- en contractbeheer;
- uitbetalingen;
- rapportage en verantwoording aan financiers;
- monitoren en controle.

De Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel bestaat formeel enkel uit twee bestuurders, te weten de directeur Landschap Overijssel, en de voorzitter Natuurlijk Platteland Oost. Deze stichting zal opdrachten uitzetten om de feitelijke werkzaamheden uit te voeren.

Ad 2 Front-office (loket en dienstenmakelaar)

De front-office is het loket en gezicht van het fonds. Dit deel van de uitvoeringsorganisatie zorgt voor:

- Verzamelen aanmeldingen en selectie potentiële deelnemers;
- Gerichte acquisitie en werving van deelnemers;
- Het begeleiden en opstellen van de beheerplannen en contracten samen met de deelnemers;
- Het adviseren van de deelnemers over het te voeren beheer gedurende de looptijd van de contracten.

De front-office in Noordoost-Twente wordt gesplitst in het loket en de dienstenmakelaar. Voor een goede organisatie is een goede wisselwerking tussen deze twee functies essentieel. De loketfunctie is het verzamelpunt voor aanmeldingen/selectie van grondeigenaren of gebruikers. De dienstenmakelaar is de persoon in het veld die grondeigenaren/-gebruikers enthousiasmeert voor deelname, de inhoudelijke plannen opstelt en eigenaren adviseert gedurende de uitvoering. De voorwaarde is dat deze partijen de potentiële deelnemers in het gebied goed kennen, de landschappelijke en natuurlijke waarden goed kennen en de expertise in huis hebben om groene diensten uit te voeren.

In Noordoost Twente wordt de loketfunctie ingevuld door de drie gemeentelijke landschapscoördinatoren. Zij leveren een lijst met potentiële aanbieders van groene diensten aan de dienstenmakelaar. Van potentiële aanbieders moet bekend zijn of zij elementen bezitten of in gebruik hebben die voldoen aan de eisen in de dienstenbundel. Bij voorkeur is ook de bereidheid tot deelname bekend. Streven is om tot een scoringspercentage van 85% te komen in de wervingsgesprekken. Dit wil zeggen, bij 85% van de grondeigenaren / -gebruikers waar de dienstenmakelaar een wervingsgesprek aan gaat wordt uiteindelijk ook een contract afgesloten. Als dienstenmakelaar wordt in opdracht van de gemeenten Dinkelland, Losser, Oldenzaal en Tubbergen, een onafhankelijk adviseur ingezet, zonder tussenmenging van de Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel. Deze dienstenmakelaar heeft kennis van het gebied, de bewoners en gebruikers en van de systematiek van groene diensten. Op verzoek van de dienstenmakelaar kan via de Stichting Groene en Blauwe Diensten externe expertise voor inhoudelijke ondersteuning bij het opstellen van aanleg, herstel en beheerplannen die ten grondslag liggen aan de contracten tussen de St. GBDO en de aanbieder van diensten ingezet worden.

Ad 3 en 4 Back-office (financieel beheer en administratieve organisatie)

De back-office van een landschapsfonds bestaat uit het administratieve en financiële gedeelte van het Landschapsfonds. Ten aanzien van het financieel beheer stelt de provincie als voorwaarde dat haar deel van de financiering bij het Nationaal Groenfonds wordt gestald op een projectrekening. Voor Noordoost-Twente heeft de Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel een rekening geopend bij het Nationaal Groenfonds waarop de bedragen uit de lopende projectvoorstellen zijn gestort en waarvan betalingen worden gedaan aan de gecontracteerde aanbieders. Per gemeente en voor de organisatiekosten als geheel wordt het Nationaal Groenfonds gevraagd deelbudgetten te hanteren waarover afzonderlijk wordt gerapporteerd. De provincie heeft voor al haar financiële middelen (in totaal € 40 miljoen) afspraken gemaakt met het Nationaal Groenfonds over rendement en kosten. Door de grote massa waarover door deze partijen afspraken zijn gemaakt, is het Nationaal Groenfonds in staat om aantrekkelijk rendement te bieden en lage kosten in rekening te brengen.

Naast het financiële beheer dient de Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel ook zorg te dragen voor een goede administratie, de controle en naleving van de contracten en de verantwoording van de voortgang naar de financiers. De volgende administratieve werkzaamheden dienen te worden uitgevoerd:

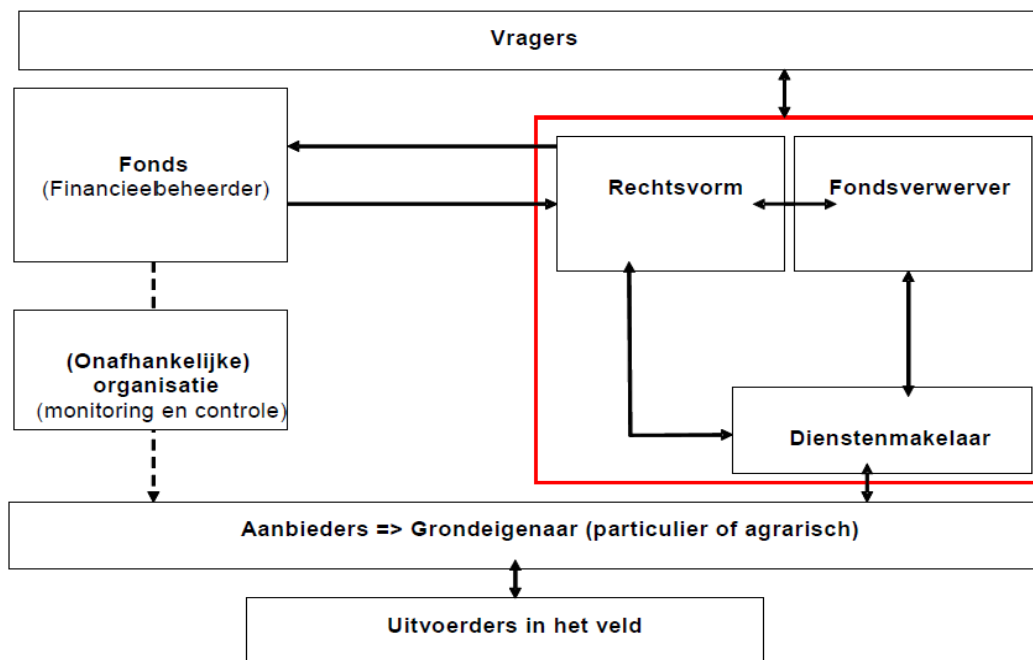
1. Administratie
 - databeheer
 - jaarlijkse betaalopdracht aan Nationaal Groenfonds (NGF)
 - administratie
2. Controle en naleving
 - veldcontrole
3. Verlenging van contracten
 - stilzwijgende verlenging
4. Verantwoording
 - opstellen rapportage
 - opstellen jaarplan + begroting
 - bespreking Stichting GBDO-gemeenten

De Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel huurt voor deze werkzaamheden Landschap Overijssel in, omdat zij de partij in Overijssel is die de expertise en software in huis heeft om bovenstaande taken efficiënt uit te voeren.

Ad 5 Fondswerver en private financiering

Om van groene diensten in Noordoost-Twente een succes te maken, is het belangrijk dat ook het bedrijfsleven en de samenleving betrokken worden bij de groene diensten. Dit kan door in deze omgeving te zoeken naar additionele financiering. De gemeenten Oldenzaal en Tubbergen stellen zelfs dat 15% van de totale benodigde financiering voor groene diensten in de eigen gemeente uit de private sector moet komen. Hiervoor is het hebben van een ambassadeur die als fondswerver kan functioneren essentieel. Een fondswerver moet beschikken over voldoende betrokkenheid, overtuigingskracht, draagvlak en zeker ook netwerk bij (potentieel betalende partijen) in de streek.

Het verkrijgen van private financiering is essentieel, vooral voor de gemeenten Tubbergen en Oldenzaal gezien bovenstaand standpunt. De St. GBDO heeft een provinciale taak om hierin en in het vinden van private financiering te ondersteunen.



Contactmomenten met de aanbieder

Het systeem van groene diensten, zoals hierboven beschreven is, gaat er vanuit dat er gewerkt wordt met een 'warme' uitvoeringsorganisatie in het veld en daarnaast een 'koude' efficiënte administrateur. Dit betekent dat er in het veld begeleiding zal zijn voor mensen die iets met groene diensten willen.

Uitgangspunt is dat er zo tijd- en kostenefficiënt mogelijk dient te worden gewerkt. Wanneer geïnteresseerde grondeigenaren en –gebruikers zich hebben gemeld bij het gebiedsloket, de gemeentelijk landschapscoördinatoren, worden deze op een lijst zoals omschreven onder de kop 'Front-office' aangeleverd bij de dienstenmakelaar en wordt de grondeigenaar dan wel grondgebruiker, bezocht door de dienstenmakelaar om de systematiek van groene diensten toe te lichten en de mogelijkheden voor groene diensten te inventariseren. Uit de praktijk blijkt dat hiervoor in veel gevallen meer dan één bezoek nodig is. Nadat de gemeentelijk landschapscoördinatoren een controle op strijdigheid met beleid en benodigde vergunningen hebben uitgevoerd, stelt de dienstenmakelaar een aanleg, herstel en beheerplan op welke nog eens wordt voorgelegd aan de grondeigenaar/-gebruiker.

Wanneer het contract is gesloten, is de aanbieder van groene diensten zelf verantwoordelijk voor de uitvoering van het aanleg, herstel en beheerplan. Na afronding van eenmalige aanleg- en/of herstelwerkzaamheden stuurt de aanbieder een eigen verklaring retour aan de St. GBDO. De eenmalige werkzaamheden worden na afronding en insturen van de eigen verklaring gecontroleerd door een onafhankelijk expert.

Naast het controlemechanisme van de eigen verklaring zal de Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel jaarlijks bij 5% van de contracten en minimaal 1 keer per contractperiode van 30 jaar bij iedere contractant een contract fysiek in het veld laten controleren door een onafhankelijk expert. Na 6 jaar loopt het eerste tijdvak af; in jaar zes wordt bekeken of de vergoedingen nog passen binnen de dan geldende kaders (Nederlandse Catalogus Groenblauwe Diensten). Indien noodzakelijk wordt het contract bijgesteld. Indien niet noodzakelijk wordt het contract stilzwijgend voortgezet.

3.5 ANALYSE PROBLEMEN NOORDOOST-TWENTE

Het is de vraag in hoeverre de organisatie zoals deze nu bestaat, de juiste vorm heeft. Uit meerdere sterke signalen van de projectleider Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel (Stichting GBDO), de landschapscoördinatoren van de NOT-gemeenten en de dienstenmakelaar groene diensten Noordoost-Twente is gebleken dat de huidige organisatiestructuur te complex en inefficiënt is en na anderhalf jaar niet volledig aan de verwachtingen voldoet.

Onderstaande problemen (faalfactoren!) zijn uit de diverse gesprekken naar voren gekomen:

- Er is bij het opstellen van het projectplan vanuit gegaan dat grondeigenaren zich spontaan zouden melden voor deelname aan groene diensten; dit blijkt echter in de praktijk niet zo te zijn.
- De deelnemende gemeenten in Noordoost-Twente hebben geen lijsten met potentiële kandidaten voor handen; hierdoor kost de werving extra tijd en hebben de landschapscoördinatoren een capaciteitsprobleem.
- Er is vooraf niet goed nagedacht over de werving en selectie van potentiële kandidaten voor groene diensten; denk hierbij aan prioritering van landschapselementen en gebieden.
- De organisatie Landschap Overijssel heeft een imagoprobleem onder de agrariërs in Noordoost-Twente maar speelt desondanks een overheersende rol. De agrariërs in Noordoost-Twente associëren Landschap Overijssel met St. GBDO. In de praktijk is er geen heldere scheiding tussen deze twee instanties.
- De tools (format, handboek, dienstenbundel, pr-materiaal e.d.) zijn niet volledig voorhanden en de kwaliteit laat te wensen over.
- De procedure voor het afsluiten van een contract gaat over teveel schijven en personen; hierdoor kan er niet efficiënt en daadkrachtig gewerkt worden door de gebiedsmakelaar.

- De diverse actoren houden zich in meerdere en mindere mate niet aan het projectplan groene diensten Noordoost-Twente; hierdoor ontstaan er vertragingen en irritaties bij het doorlopen van procedures.
- Communicatie tussen de verschillende actoren in Noordoost-Twente, zoals gemeenten, SGBDO, en de provincie is niet optimaal; hierdoor ontstaan over en weer frustraties.
- Op dit moment is het nog steeds niet duidelijk wie er voor de communicatie en 'public relations' van de groene diensten verantwoordelijk is; dit heeft tot gevolg dat het niet actief wordt opgepakt.
- De gehele procedure voor het afsluiten van een groene diensten contract neemt meer tijd in beslag dan vooraf was aangenomen; hierdoor kan er op dit moment niet voldaan worden aan de eis van de provincie dat de overhead maximaal 15 % mag bedragen.
- Tot slot vallen de oppervlaktes aan landschapselementen die onder groene diensten kunnen vallen ook nog eens tegen; hierdoor loopt de uitvoering achter op de planning die is opgesteld met de gemeente en de provincie.

Bij het opzetten van een organisatiestructuur voor groene diensten in Noordoost-Twente is destijds het uitgangspunt geweest dat er een simpele en slagvaardige organisatie moest komen. Er moest zo weinig mogelijk administratieve last uit voortkomen, voor zowel de uitvoerende instantie als voor de contractant.

Succesfactoren zijn voorwaarden waaraan men vooraf moet voldoen om succes te hebben, maar die men op korte termijn niet of nauwelijks kan beïnvloeden. Faalfactoren zijn omstandigheden die men wel kan beïnvloeden en die men moet vermijden of beheersen om succes te houden. Faalfactoren zijn dus niet zomaar het tegenovergestelde van succesfactoren of andersom. Prestatie indicatoren maken de succesfactoren meetbaar.

Prestatie indicatoren die in Noordoost-Twente van toepassing kunnen zijn:

- Aantal afgesloten contracten groene diensten per kalenderjaar.
- Aantal en oppervlakte landschapselementen per contract of gebied.
- Aantal overleggen tussen de verschillende actoren.
- Aantal en lijsten met potentiële grondeigenaren die interesse tonen in groene diensten.
- Aantal communicatiemiddelen, persberichten of pr-acties.
- Monitoren kwaliteit en kwantiteit groene diensten.

HOOFDSTUK 4 CASESTUDIES

In hoofdstuk 2 zijn aspecten van organisaties met betrekking tot agrarisch natuurbeheer aan bod gekomen. Om nu te laten zien hoe dit in de praktijk werkt, zijn in het kader van dit onderzoek vier casestudies uitgewerkt. Er is getracht aandacht te besteden aan alle aspecten van een (geschikte) organisatiestructuur en werkwijze voor bemiddeling en uitvoering van groene diensten. In elke case komen de volgende zaken aan de orde: de kenmerken van de vereniging, de groene diensten die de vereniging uitvoert, de werkwijze van de organisatiestructuur en financiering van de vereniging.

In hoofdstuk 1 is uiteengezet hoe de selectie van de casestudies heeft plaatsgevonden. Door verschillende selectiecriteria toe te passen, is er een verscheidenheid aan en binnen de casestudies. Door deze verscheidenheid kunnen wij optimaal bestuderen wat sterke en zwakke punten zijn van de verschillende organisaties. Door middel van de vier casestudies is getracht een zo compleet mogelijk beeld te geven van de verschillende organisatiestructuren en werkwijzen voor bemiddeling en uitvoering van groene diensten.

De geselecteerde casestudies zijn:

- Noardlike Fryske Wâlden
- Bosk & Greide
- 't Onderholt Vorden
- Kopse Agrarische Natuurvereniging Steenwijkerland

De Noardlike Fryske Wâlden is een koepelorganisatie van zes verenigingen voor natuur- en landschapsbeheer, gelegen in Noordoost-Friesland. Bosk & Greide is een vereniging voor agrarisch en particulier natuurbeheer gelegen in Gaasterland (Friesland). 't Onderholt uit het Gelderse Vorden heeft ruime ervaring met het uitvoeren van groene diensten en doet zelf ook aan het beheer er van. De Kopse Agrarische Natuurvereniging werkt nauw samen met Landschap Overijssel en heeft ervaring met het afsluiten van contracten.

Bij alle casestudies is, na een verkenning van de basiskenmerken van de organisatie en werkwijze, een bezoek gebracht aan de bestuursleden van de vereniging. Hiertoe is aan hen eerst een enquête opgestuurd met daarin relevante vragen over groene diensten, werkwijze, organisatiestructuur en financiering. Deze enquête, die als bijlage in dit rapport is opgenomen, diende als leidraad van de interviews. Op de uitwerking van de enquêtes en gesprekken zijn de casestudies gebaseerd, alsmede op eventueel door de geïnterviewde overlegde interne stukken.

4.1 NOARDLIKE FRYSCHE WÂLDEN

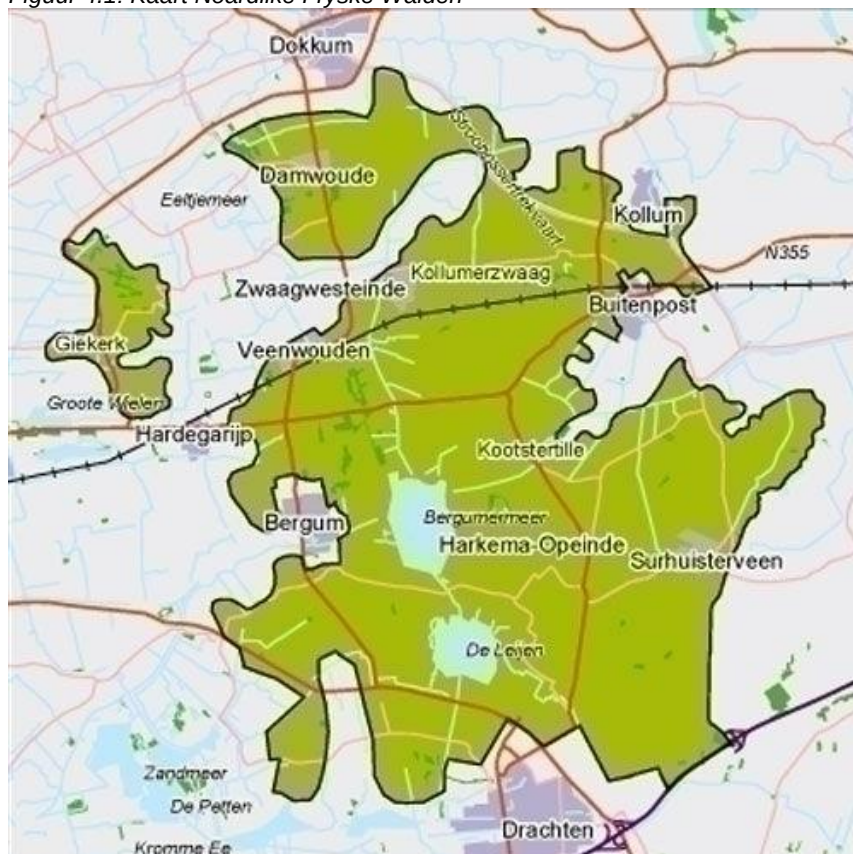
De vereniging Noardlike Fryske Wâlden is een koepelorganisatie van zes verenigingen voor natuur- en landschapsbeheer, gelegen in Noordoost-Friesland (zie figuur 1). De zes aangesloten verenigingen zijn:

- VALD : Vereniging Agrarisch Landschapsbeheer Dantumadeel
- IKG: It Kollumer Grien
- W&F: Wâld en Finnen
- VEL : Vereniging Eastermar's Lânsdouwe
- VANLA : Vereniging Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer in Achtkarspelen
- SMEL: Vereniging Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer "Smelne's Singellân"

De oudste vereniging bestaat reeds twintig jaar. In de loop der jaren bestond er steeds meer behoefte om de krachten te bundelen. Onder het motto 'samen sta je sterker' is in 2004 de koepelorganisatie Noardlike Fryske Wâlden (NFW) opgericht. Deze heeft een coördinerende rol bij het uitvoeren van het beleid en het behartigen van belangen bij bijvoorbeeld de provincie. Het kantoor van de NFW is gevestigd in Drachten. Het landschapstype waarin de NFW werkzaam is, is voornamelijk veenweidegebied en zeekleigebied.

Er is contact gezocht met de koepelorganisatie Noardlike Fryske Wâlden voor een gesprek over haar werkwijze en organisatiestructuur. Op vrijdag 9 april 2010 heeft het interview plaatsgevonden met de heer D. Hoogland, voorzitter van de NFW.

Figuur 4.1: Kaart Noardlike Fryske Wâlden



KENMERKEN VAN DE VERENIGING

Anno 2010 vertegenwoordigt de NFW zo'n 850 agrariërs verdeeld over de zes verenigingen. Naast agrariërs kunnen ook burgers lid worden van de verenigingen. In het geval van de NFW is ook Staatsbosbeheer lid. Agrariërs vormen echter het overgrote merendeel: 90 % van de leden is agrariër.

De omvang van het werkgebied van de NFW bedraagt 50.000 hectare. Van deze oppervlakte is ongeveer 70 % in eigendom c.q. gebruik van de leden. Van alle agrariërs die werkzaam zijn in het gebied van de Noardlike Fryske Wâlden, is ongeveer 90 % aangesloten bij één van de verenigingen van de NFW. Dit zorgt er voor dat de NFW een organisatie is met een groot draagvlak.

De NFW werkt met een groot aantal partijen samen. Dit zijn voornamelijk overheidsinstanties (gemeenten, provincie Friesland en het ministerie van VROM), instanties gericht op natuur- en landschapsbeheer (Natuurlijk Platteland Nederland, Provinciale Landschappen, Landschapsbeheer, Staatsbosbeheer, weidevogelverenigingen), NLTO, Friese Milieu Federatie en met WUR. Deze laatste partij voert diverse onderzoeken uit ten behoeve van NFW.

GROENE DIENSTEN

Binnen het werkgebied van de NFW bestaat de mogelijkheid om contracten af te sluiten. Dit gebeurt via het programma beheer/ subsidiestelsel natuur- en landschapsbeheer (SNL). Via het pakket voor natuurbeheer worden in de noordelijke Fryske Wâlden de volgende groene diensten uitgevoerd:

- onderhoud houtwallen/houtsingels;
- geriefhoutbosje;
- bomenrij;
- lanen;
- knotbomen;
- poelen, dobben, pingo's;
- paden en routes (niet via pakket);
- raster.

Naast bovengenoemde groene diensten wordt ook aan weidevogelbeheer gedaan. De NFW heeft voor 50 % van de aanwezige houtwallen/elzensingels een contract afgesloten. Dit betekent dat de NFW 1500 kilometer aan houtwallen en elzensingels in beheer heeft. Van de omvang in hectares of kilometers van de andere groene diensten zijn binnen de NFW geen gegevens.

In de afgelopen jaren is het aantal subsidiemogelijkheden afgenomen. Dit heeft als gevolg gehad dat het beheer van kleinere landschapselementen is weggevallen, bijvoorbeeld het onderhoud dat door hobbyboeren werd uitgevoerd. Een ander probleem waar de NFW mee is geconfronteerd, is de wijziging van de regelgeving. Dit komt de continuïteit van het beheer van de landschapselementen niet ten goede als bijvoorbeeld houtwallen eerst wel worden onderhouden, en later niet meer.

WERKWIJZE ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatie heeft zes thema's centraal gesteld. Deze zijn: natuur-landschap, weidevogels, regionale economie, landbouw-milieu-water, nationaal landschap en projecten. Om er voor te zorgen dat het beleid en de daarbij behorende werkzaamheden per thema zo efficiënt en effectief mogelijk worden uitgevoerd, zijn er per thema zogenaamde themagroepen ingesteld. De taken van de themagroepen zijn: het vertalen en ondersteunen van de beleidsontwikkeling die betrekking heeft op hun thema, het voorbereiden, invullen en

uitvoeren van de werkprogramma's en jaarplannen, Het initiëren, volgen, ondersteunen en uitvoeren van projecten. Van de themagroepen wordt verwacht dat ze naast de uitvoering van taken ook zelf met initiatieven komen en projecten. Voor de themagroepen wordt gestreefd naar een zo breed mogelijke samenstelling waardoor tijdens de ontwikkeling van ideeën en projecten al een zo breed mogelijke afweging plaats vindt. Het **doel** van de organisatie is om de beleidsontwikkelingen per thema zo succesvol mogelijk uit te werken.

Eén en ander heeft geleid tot een aantal successen. Zo heeft de NFW een vast budget voor het nationaal landschap. Een ander succes betreft het verlenen van ontheffingen van de provincie. Dit komt mede door de goede relatie die de NFW heeft opgebouwd met de provincie Friesland. Deze successen zijn behaald doordat naar eigen zeggen de NFW een sterke c.q. betrouwbare partner is gebleken.

Om er op toe te zien dat de **kwaliteit** van het natuur- en landschapsbeheer wordt gewaarborgd, maakt de NFW gebruik van commissies en themagroepen die onderdeel uitmaken van de organisatiestructuur. Zo voert de kapcommissie controle uit op de boomkap. De themagroepen monitoren de voortgang van de opgestelde beleidsthema's. Tot slot is er een zogenaamde veldgids. In deze publicatie staan diverse richtlijnen ten aanzien van onderhoud en beheer zodat de boer ook zelf kan beoordelen of zijn landschapselementen voldoen aan de gestelde (kwaliteits)eisen.

De waarborging van de **kwantiteit** van het natuur- en landschapsbeheer is voor het NFW niet een doel op zich. Uit onderzoek in het kader van de landschapsvisie voor de Noardlike Fryske Wâlden is gebleken dat tachtig procent van de landschapselementen die in 1900 aanwezig waren, nu nog steeds aanwezig zijn. Voor de NFW is dit een bevestiging dat het beleid dat zij voert een garantie is voor het behoud van de kwantiteit.

De afspraken die het bestuur met haar leden heeft gemaakt, waaronder de afspraken met betrekking tot de waarborging van kwaliteit en kwantiteit van de landschapselementen, zijn vastgelegd in het werkdocument en het convenant die bij de oprichting zijn opgesteld.

Organisatiestructuur

Het algemeen bestuur van de vereniging NFW bestaat uit vertegenwoordigers van de besturen van de zes verenigingen die samen de NFW vormen. Naast dit algemeen bestuur is er een dagelijks bestuur. De hoofdtaken van het dagelijks bestuur zijn de aansturing van het bureau van de NFW en het onderhouden van de externe contacten. De NFW kent ook een stuurgroep. In de stuurgroep van de NFW zijn de organisaties en instellingen vertegenwoordigd die verantwoordelijk zijn voor en betrokken zijn bij het ontwikkelen en

uitvoeren van plannen voor het werkgebied van de Noardlike Fryske Wâlden. Het gaat hierbij om vertegenwoordigers van de provincie Friesland, de vijf “deelnemende” gemeenten, Wetterskip Fryslân, natuur- en milieuorganisaties, het Ministerie van LNV en van VROM, Wageningen Universiteit Research en een vertegenwoordiger van de NFW zelf. De stuurgroep wordt voor haar werkzaamheden bijgestaan door een begeleidingscommissie, die bestaat uit ambtelijke vertegenwoordigers van de partijen die zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep en van de partijen die de intentieverklaring hebben ondertekend. De ambtelijke vertegenwoordigers vervullen de rol van interne projectcoördinator binnen hun eigen organisatie. Zij zijn voor het bureau van de NFW het rechtstreekse aanspreekpunt van de organisatie die zij vertegenwoordigen. Tot slot is er het bureau NFW. Het bureau NFW is ingesteld door de vereniging NFW en is het eigen uitvoeringsorgaan van de NFW. Het bestaat uit een team van projectleiders en een team van medewerkers. Het bureau wordt aangestuurd door het dagelijks bestuur van de NFW. Het bureau voert alle voorkomende werkzaamheden rondom het werkprogramma en het agrarisch natuurbeheer uit.

Om de doelen te realiseren, wordt met alle partijen binnen de organisatiestructuur gecommuniceerd. Zaken waarover wordt gecommuniceerd, zijn lopende en eventueel nieuwe projecten, problemen die zich voordoen en hoe die op te lossen en het beleid in het algemeen.

Het belangrijkste onderdeel van de organisatiestructuur zijn de leden zelf, oftewel de agrariërs. Hoe blijven zij gemotiveerd om hun werkzaamheden te blijven uitvoeren? Volgens de heer Hoogland is en blijft een financiële vergoeding de belangrijkste prikkel voor de agrariërs om mee te blijven doen. Alhoewel zij op den duur ook het maatschappelijk nut van natuur- en landschapsbeheer in zien, zou de animo om mee te werken aanzienlijk kleiner zijn als zij er geen geld voor krijgen.

Het succes van de organisatiestructuur is de betrokkenheid van alle partners en de welwillendheid om te willen samenwerken aan een gezamenlijk doel. Het knelpunt is dat er nog onvoldoende financiering is zodat de NFW per thema meer initiatieven en projecten kan ontplooien. Daarnaast zijn er veel controles van overheidsinstanties; dit werkt frustrerend en vergroot niet het draagvlak onder boeren. Een boer ziet liever dat een controle wordt uitgevoerd door een collega (gelijkgestemde) dan bijvoorbeeld de AID (“vijand”). De vereniging NFW zou dan ook een deel van die controles zelf willen uitvoeren.

FINANCIERING

De voornaamste financiële bron voor het belonen van groene diensten is het Subsidiestelsel Natuur- en Landschapsbeheer (SNL). De gelden die hier uit voortkomen zijn echter niet voldoende om de werkzaamheden naar behoren te kunnen uitvoeren. Naast de SNL dragen ook gemeenten in financiële zin bij aan diverse projecten.

Om er voor te zorgen dat de er verantwoordelijk met het beschikbare budget wordt omgesprongen, worden er per themagroep jaarplannen opgesteld. In deze jaarplannen staat het beschikbare budget voor het desbetreffende thema. Hierdoor weet de themagroep dus hoeveel geld ze kan spenderen. De voorzitter van de Noardlike Fryske Wâlden geeft echter aan dat strikter met het systeem moet worden omgegaan; het komt in de praktijk voor dat een project put uit het budget van een ander project met gevaar dat die financieel in de knel komt te zitten.

SUCCE- EN FAALFACTOREN

Op basis van het bestuderen van de Noardlike Fryske Wâlden en het vraaggesprek, kent de Noardlike Fryske Wâlden de volgende **succesfactoren**:

- Themagroep: deze waarborgt de **kwaliteit** en **kwantiteit** van het natuur- en landschapsbeheer. Dit blijkt uit het feit dat tachtig procent van de landschapselementen die in 1900 aanwezig waren, nu nog steeds aanwezig zijn.
- Flexibele opstelling: de NFW is voor het uitvoeren van haar werkzaamheden afhankelijk van overheidsinstanties zoals de provincie Friesland of van een gemeente, bijvoorbeeld voor het verkrijgen financiën of het verlenen van ontheffingen. Een starre dan wel onwelwillende houding jegens deze overheden is niet constructief, ook al lopen de belangen en ideeën over hoe onderhoud moet plaatsvinden, soms uiteen.
- Opstellen beleidsdocument: bij de oprichting van de NFW is een werkdocument en een convenant afgesloten welke als basis dienen voor de uitvoering van de werkzaamheden. Een dergelijk document schept duidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor welke werkzaamheden.
- Financiële vergoeding: volgens de NFW is en blijft een financiële vergoeding de belangrijkste **motivatie** voor de agrariërs om mee te blijven doen.

Bij de Noardlike Fryske Walden komen de volgende **faalfactoren** naar voren:

- **Tijdgebrek:** het bekleden van een bestuursfunctie vergt veel tijd. Tijd die bestuursleden niet altijd hebben, aangezien deze functie vaak moet worden uitgevoerd naast hun dagelijkse werkzaamheden. Hierdoor blijven bijvoorbeeld administratieve taken langer liggen dan wenselijk is.
- **Onvoldoende kennis van financiën:** als een project begint, moet er voldoende geld zijn. Te vaak werd er bij de NFW geput uit budgetten van andere projecten zodat die financieel weer in de knel kwamen. Dit gaat ten koste van de **financiële efficiëntie**. Hierin tracht de NFW wel verbetering in te brengen door per project met een begroting te werken zodat men weet welke kosten men maakt en inzichtelijk is hoe deze kosten worden gedekt.

4.2 **BOSK & GREIDE**

In 1995 was de landelijke overheid voornemens 550 hectare nieuw te ontwikkelen natuur te realiseren in Gaasterland in het kader van de Ecologische Hoofdstructuur(EHS). Het natuurontwikkelingsplan werd door de provincie Fryslân met ingetekende kaart en al op 20 maart 1995 aan betrokken agrariërs en inwonende van de gemeente Gaasterlân-Sleat gepresenteerd. Vooral de 'ingekleurde' kaart zorgde voor veel weerstand. De eigenaren van de bedrijven waarop een natuurclaim was gelegd, waren zelfs niet van te voren persoonlijk ingelicht.

De oprichting van de IVG (Initiatiefgroep Verontruste Gaasterlanders) was een feit. Na een aantal jaren onderhandelen en de instelling van een commissie van drie wijze mannen is men uiteindelijk gekomen tot "een plan van aanpak". Het plan bevat een alternatieve wijze van de geplande invulling van 550 hectare nieuw in te richten en/of te ontwikkelen natuur: het "Experiment Gaasterland". Om uitvoering aan het Experiment te geven is de vereniging Bosk & Greide opgericht.

Bosk & Greide is in mei 1998 opgericht met als inspanningsverplichting uitvoering te geven aan het "Experiment Gaasterland". Het "Experiment Gaasterland" is een compromis, gesloten tussen de overheid en de inwoners van de gemeente Gaasterlân-Sleat in Friesland, om 550 hectare 'nieuwe natuur' te realiseren. De inwoners van Gaasterland hebben op deze wijze de mogelijkheid gekregen, om de vooraf door de overheid bepaalde 550 hectare 'nieuw te realiseren natuur' In Gaasterland zelf in te vullen. Naast het realiseren van zowel agrarisch als particulier natuurbeheer, is de intentie uitgesproken om ecologische verbindingzones tot stand te brengen. Agrariërs en streekbewoners willen gezamenlijk de verantwoordelijkheid dragen voor het behoud van het unieke Gaasterlandse cultuurlandschap.

Figuur 4.2: Kaart werkgebied Bosk & Greide



Het werkgebied van Bosk & Greide omvat Gaasterland, een gebied gelegen in het zuidwesten van de provincie Friesland. Deze streek wordt gekenmerkt door gaasten. Dit zijn hoge keileem- en zandgronden, die zo'n 135.000 jaar geleden zijn opgestuwd door Scandinavisch landijs. Kernen die in dit gebied liggen zijn onder andere Balk, Bakhuizen, Oudemirdum en Rijs.

Op vrijdag 16 april 2010 is een interview gehouden met de heer D. Jaarsma, voorzitter van Bosk & Greide. Onderstaande casestudie is gebaseerd op dat gesprek en op de publicatie 'Jaarverslag 2008 Bosk en Greide'.

KENMERKEN VAN DE VERENIGING

De vereniging bestaat uit zo'n 110 actieve leden en 115 donateurs. Naast agrariërs, zijn ook burgers lid van Bosk & Greide. Onder burgers verstaat de vereniging ook hobbyboeren. De verdeling tussen deze twee groepen leden is gelijk: 50 % is agrariër en 50 % burger.

In de inleiding is opgemerkt dat het werkgebied van Bosk & Greide 550 hectare bedraagt. Van de agrariërs die werkzaam is binnen het werkgebied van Bosk & Greide, is ongeveer 30 % lid van de vereniging.

Bosk & Greide werkt met tal van organisaties samen. Naast de provincie zijn dit Natuurlijk Platteland Nederland, LTO Noord, It Fryske Gea, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten,

vogelwacht en ingenieursbureau Oranjewoud. Deze laatste partij voert diverse onderzoeken uit ten behoeve van Bosk en Greide.

GROENE DIENSTEN

Binnen het werkgebied van Bosk & Greide zijn mogelijkheden voor het afsluiten van een contract voor groene diensten. Dit gebeurt via één van de pakketten van het Programma Beheer. Diensten die worden uitgevoerd, zijn:

- onderhoud houtwallen/houtsingels;
- geriefhoutbosje;
- bomenrij;
- lanen;
- poelen;
- zoombeheer;
- paden en routes.

Naast bovengenoemde activiteiten vindt er binnen Bosk & Greide ook ruilverkaveling plaats. De voornaamste reden voor ruilverkaveling is om een efficiënt bedrijfsvoering te bevorderen. Een bijkomend voordeel is dat het de verkeersveiligheid in de hand werkt; de grote landbouwvoertuigen hoeven dan immers minder vaak gebruikte maken van de vaak smallere wegen in het landelijk gebied.

WERKWIJZE ORGANISATIESTRUCTUUR

Het **doel** van Bosk & Greide is tweeledig, namelijk het maximaal benutten van de mogelijkheden voor natuurbeheer én het behouden van de leefbaarheid in de streek. Naar eigen zeggen wordt in ieder geval het eerste doel gerealiseerd. Dit blijkt uit de monitor die wordt uitgevoerd met behulp van de natuurmeetlat. Dit betreft een methodiek die punten toekent aan verschillende natuurdoelen om zo een vooraf afgesproken aantal punten te behalen: voor elk resultaat krijgen de deelnemende boeren punten. Voor Gaasterland kunnen in totaal 5600 punten worden behaald. Per 1 januari 2009 waren de scores per categorie als volgt:

Tabel 4.1: Scores Bosk & Greide op natuurdoelen

Categorie	Minimale score	Maximale score	Totale score
Weidevogelbeheer	1045	1705	1705
Botanisch beheer	825	1375	1375
Perceelsranden	220	330	124
Bouwlandbeheer	220	330	153
Houtwallen en singels	220	330	43
Bos	605	1045	400
Heide	220	330	153
Plas- dras gebieden	220	330	225
Wintergasten	385	715	715
Bonus	100	350	127
TOTAAL			5065

Bron: Jaarverslag 2008 Bosk & Greide (p.19).

Met deze natuurmeetlat wordt inzichtelijk gemaakt of de doelstellingen met betrekkingen tot de natuurdoelen worden gehaald. Het is een zogenaamde wedijverformule, waarmee kan worden bijgehouden hoe de al gerealiseerde 'nieuwe natuur' in Gaasterland zich verhoudt ten opzichte van de door de overheid aangedragen natuurontwikkelingsplannen van 550 hectare.

De meetlat geeft aan dat de invulling van natuur in Gaasterland zijn beslag krijgt. Het maximale aantal punten van veel beheerspakketten, waaronder weidevogelbeheer, zijn reeds behaald. De nadruk zal dan ook meer komen te liggen op het invullen van de meer bijzondere categorieën beheerspakketten binnen het Experiment Gaasterland, zoals onder andere de bos- en heidepakketten. De natuurmeetlat vormt daarmee tevens een waarborg voor de **kwaliteit** en de **kwantiteit** van het natuur- en landschapsbeheer; kwaliteit en kwantiteit van de landschapselementen vormen namelijk een integraal onderdeel van de doelstelling.

Om de leefbaarheid in Gaasterland te behouden, wordt ingezet op plattelandstoerisme en streekproducten. Verschillende projecten zijn reeds uitgevoerd zoals het omvangrijke paarden recreatieproject en "De IJstijden- en Stenenroute". Onder de noemer cultuurhistorisch erfgoed als toeristisch product in Gaasterland, valt het project "Oude voetpaden in Gaasterland".

Om de doelen gestalte te geven is bij de oprichting van Bosk & Greide een plan van aanpak opgesteld. Deze loopt van 1997 tot 2018. Daarnaast is er een werkplan geformuleerd voor de periode van 2007 tot 2013. Hierin wordt per onderwerp (particulier natuurbeheer, landbouw, milieu, overige projecten, gebiedsplan en puntentellingen, communicatie, klankbordgroep Experiment Gaasterland, onderhoud landschapselementen) de context beschreven, het beoogde resultaat dat Bosk & Greide wil behalen in 2013, de aanpak van

Bosk & Greide om deze ambities te realiseren en de financiële dekking van (een deel van) de kosten door de provincie Friesland¹².

De **organisatie** van Bosk & Greide is eenvoudig van opzet. De eerste laag is het bestuur. Deze bestaat uit zeven leden en ze komen uit zowel de agrarische als particuliere sector. Het bestuur wordt eveneens versterkt door een agendalid namens LTO Noord. Dit is een eerste instantie om de communicatie tussen de beide verenigingen te optimaliseren en krachten te bundelen waar nodig. Al sinds de oprichting van Bosk & Greide is er intensief contact tussen de beide besturen. De tweede laag wordt gevormd door de consulente. Deze neemt volgens de heer Jaarsma een belangrijke positie in. De consulente is aanspreekpunt voor iedereen die “iets” wil met particulier of agrarisch natuurbeheer. Zij bekijkt wat de mogelijkheden zijn en vraagt eventueel subsidie aan. De meerwaarde van de consulente is dat zij veel (tijdrovende) werkzaamheden uit handen neemt van het dagelijks bestuur die naast hun bestuurswerkzaamheden ook nog hun gewone dagelijkse werkzaamheden hebben. De derde en laatste laag is de achterban, de leden. Deze leden zijn naast de eigenaren en gebruikers van agrarische gronden in de gemeente Gaasterlân-Sleat, ook de inwoners van de gemeente Gaasterlân-Sleat die zich actief inzetten voor de vereniging. Tot slot maken ook donateurs deel uit van de achterban.

Binnen de organisatie zijn er geen mensen die in loondienst werken. Alles gebeurt op vrijwillige basis. Wel kunnen bestuursleden een vergoeding van € 23,- per uur krijgen. Voor de deelnemende agrariërs is er geen financiële vergoeding. Om ze toch te blijven **motiveren** om hun medewerking te blijven verlenen, probeert de vereniging ze de nut en noodzaak van agrarisch natuurbeheer te laten inzien. Bosk & Greide organiseert op regelmatige basis activiteiten (bijvoorbeeld excursies) om het maatschappelijk belang van agrarisch natuurbeheer aan te tonen. De leden hebben verder geen verantwoordelijkheden, behalve de inspanningsverplichting om de doelen, welke zijn gekoppeld aan de natuurmeetlat, te realiseren.

Concluderend is met betrekking tot de organisatiestructuur van Bosk & Greide het aanstellen van een consulent een groot succes. Zij neemt veel werkzaamheden voor haar rekening waar leden van bestuur geen tijd voor hebben. Het grootste knelpunt is het vinden van nieuwe bestuursleden, een knelpunt dat ook door de Noardlike Fryske Wâlden werd aangedragen. De reden is dezelfde: als bestuurslid moet je bereid zijn veel (vrije) tijd steken in de organisatie. Voor potentiële bestuursleden is dit het struikelblok om zitting te nemen in een bestuur voor agrarisch natuurbeheer.

¹² Werkplan Experiment Gaasterland 2007-2013

FINANCIERING

Bij Bosk & Greide is de voornaamste financiële bron het Nationaal Groenfonds. Het Nationaal Groenfonds faciliteert de financiering van natuur en landschap. Zij ondersteunt initiatieven en financiert investeringen in natuur, zodat plannen sneller en beter kunnen worden uitgevoerd. Naast het Groenfonds zijn de provincie en gemeente een belangrijke cofinancier. De financiële middelen die Bosk & Greide ter beschikking staan, zijn naar eigen zeggen toereikend. De vereniging heeft echter geen specifieke mechanismen om de **financiële efficiëntie** te waarborgen. Dit acht zij niet nodig omdat de geldstromen binnen de vereniging beperkt zijn.

SUCCE- EN FAALFACTOREN

Naar aanleiding van de casus Bosk & Greide, komt de volgende **succesfactor** naar voren:

- De natuurmeetlat: voor Bosk & Greide is de natuurmeetlat een waarborg gebleken voor het behoud van de voor de **kwaliteit** en de **kwantiteit** van de landschapselementen. Uit deze puntenmethodiek blijkt dat diverse natuurdoelen zijn gehaald.
- Aanstellen consulent: net als bij de Noardlike Fryske Wâlden neemt het bestuur van de vereniging Bosk & Greide veel tijd in beslag. Hierdoor komt ze niet aan specifieke (administratieve) werkzaamheden toe. Om dit probleem te ondervangen, heeft Bosk & Greide een consulent aangesteld. Deze voert (tijdrovende) administratieve werkzaamheden uit waar bestuursleden niet aan toe komen. Op deze manier kunnen de bestuursleden zich richten op hun kerntaken.
- Maatschappelijk belang: Bosk & Greide organiseert op regelmatige basis activiteiten (bijvoorbeeld excursies) om het maatschappelijk belang van agrarisch natuurbeheer aan te tonen. Hierdoor blijven de leden **gemotiveerd** om zich te blijven inzetten.

Bosk & Greide kent de volgende **faalfactor**:

- Het vinden van geschikte en capabele bestuursleden: zoals reeds een paar keer is vermeld, vergt het lidmaatschap van een bestuur veel tijd. Hierdoor heeft Bosk & Greide problemen gehad met het “bemannen” van diverse posten.

4.3 't ONDERHOLT VORDEN

“As 't beesje maor 'n name hef!” Oosterlingen doen vaak wat nonchalant als het over namen gaat, maar de naam 't Onderholt werd toch met zorg gekozen. Een dialectwoord met de gelaagdheid van doorregen spek...

't Onderholt is de benaming voor akkermaalshout, struikgewas, opslag, vaak zo kenmerkend in het coulisselandschap van De Graafschap. 't Onderholt is ook het dialectwoord voor wat in de standaardtaal 'het onderhoud' heet. Tot slot geeft 't Onderholt het verenigingsgevoel weer. In het Nederlands: het zich met elkaar onderhouden.

In het jaar 2000 nam een groep agrariërs in De Graafschap het initiatief voor een nieuwe vereniging: 't Onderholt, een agrarische natuurvereniging in De Graafschap. De doelstelling van de vereniging is even eenvoudig als praktisch: het beheer, het onderhoud en de ontwikkeling van natuur-, milieu- en landschapswaarden in dat deel van Gelderland dat De Graafschap heet.

Het werkgebied van 't Onderholt omvat de gemeenten Lochem, Bronckhorst, Berkelland (alleen het deel van de voormalige gemeente Ruurlo) en het buitengebied van de gemeente Zutphen.

Figuur 4.3: Kaart werkgebied 't Onderholt Vorden



Er heeft op vrijdag 9 april 2010 een interview plaatsgevonden met de heer G. Schuerink, secretaris van 't Onderholt, en de heer G. de Ruiter, coördinator bij 't Onderholt.

KENMERKEN VAN DE VERENIGING

Opvallend gegeven is dat er onder de 540 leden relatief maar weinig actieve boeren zijn. Een groot gedeelte van het ledenbestand bestaat uit actieve burgerleden; circa 30% is agrariër en 65% is “gewoon” burger. De overige 5% is landgoedeigenaar. 't Onderholt ervaart dit overigens niet als een probleem. De werkploeg bestaat overigens wel uit leden van boeren komaf. Dit vindt het bestuur wel noodzakelijk. Zelfs het gemeentebestuur heeft dit onlangs nog benadrukt.

't Onderholt werkt met diverse partijen samen: overheidsinstanties (gemeente en provincie), Natuurlijk Platteland Nederland, GLTO, Landschapsbeheer, Provinciale Landschappen, Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten, Waterschap Rijn en IJssel, Natuurverenigingen en onderwijsinstellingen als Wageningen Universiteit, AOC, Helicon en CAH.

GROENE DIENSTEN

Binnen het werkgebied van 't Onderholt zijn er geen mogelijkheden voor het afsluiten van een contract voor groene diensten. Voor natuur en landschap kunnen de onderstaande verschillende subsidieregelingen interessant zijn. Bij 't Onderholt is de kennis aanwezig of een bepaalde subsidieregeling van toepassing is. Subsidieregelingen die van belang zijn:

Fonds vernieuwing landelijk gebied

- Plattelandsvernieuwing: een voorbeeld hiervan is het herstel van kerkenpaden.
- Aankoop en particulier beheer van natuurterreinen. Ook particulieren en vrijwilligersorganisaties komen voor subsidie in aanmerking wanneer ze zich bezighouden met kleinschalige inrichtingsmaatregelen die gericht zijn op het realiseren of beschermen van bepaalde natuurtypen en bedreigde dier- en plantensoorten.
- Gemeentelijke projecten landschapsbeheer. Dit is een subsidie voor het wegwerken van achterstallig onderhoud of herstellen van landschapselementen zoals houtsingels. Ook kunnen landschapselementen nieuw worden aangelegd. Bijvoorbeeld houtsingels, kikkerpoelen, boomgaarden enz.
- Particulier bos- en landgoedbeheer: Eigenaren/beheerders van landgoederen kunnen subsidie krijgen voor verbetering van het landgoed. Voorwaarde is dat het landgoed is opengesteld voor publiek. Eveneens kan subsidie worden verkregen voor de opstelling van landgoedvisies en beheersplannen voor waardevol bos.

Programma Beheer

Het Programma Beheer bundelt de twee belangrijkste rijkssubsidieregelingen voor natuur: de Subsidieregeling Agrarisch Natuurbeheer (SAN) en de Subsidieregeling Natuurbeheer (SN). De subsidie is afhankelijk van de mate waarin de organisatie een bepaald natuurdoel realiseert.

- Subsidieregeling Agrarisch Natuurbeheer (SAN): Ook particulieren (veelal agrariërs) die er voor kiezen om hun landbouwgrond op een natuurvriendelijker manier te beheren komen voor subsidie in aanmerking. Hiervoor is een jaarlijkse bijdrage beschikbaar uit de SAN.
- Subsidieregeling Natuurbeheer (SN): Deze regeling ondersteunt particulieren (en natuurbeschermingsorganisaties) bij het ontwikkelen van nieuwe natuur. Hierbij krijgt (landbouw)grond permanent de functie van natuurgrond. De bijdrage uit SN bestaat uit een eenmalige inrichtingssubsidie én uit een compensatie van de waardedaling van de grond.

WERKWIJZE ORGANISATIESTRUCTUUR

Het doel van 't Onderholt staat als volgt in de statuten omschreven:

“De vereniging heeft ten doel het uitvoeren van het beheer, alsmede het nastreven van behoud, herstel en ontwikkeling van natuur-, milieu- en landschapswaarden en streekeigen kwaliteiten, in samenhang met de functie landbouw, in het WCL gebied waaronder de gemeenten Gorssel, Lochem, Vorden, Ruurlo, Hengelo en het buitengebied van de gemeenten Zutphen, voor zover gelegen ten oosten van de IJssel, op zodanige wijze dat genoemde activiteiten in de meest ruime zin des woords worden nagestreefd op een zodanige wijze dat de vereniging hieruit een duurzame bron van inkomsten verwerft, een bijdrage levert aan de leefbaarheid van het landelijk gebied en dat wordt bijgedragen aan de realisatie van maatschappelijke doelen.”

De hierboven omschreven doelstelling is omvangrijk, maar wordt volgens 't Onderholt deels wel gerealiseerd. De **kwaliteit** van het natuur- en landschapsbeheer waarborgt men door specifieke advisering aan leden en klanten. Hierdoor houdt 't Onderholt een vinger aan de pols bij het beheer van de landschapselementen. De **kwantiteit** wordt gewaarborgd doordat 't Onderholt de landschapselementen zelf in beheer neemt.

Voor het behoud en beheer van de landschapselementen – en het waarborgen van de kwaliteit en kwantiteit ervan – heeft 't Onderholt de beschikking over werkploegen. De werkploeg is het visitekaartje van de agrarische natuurvereniging. Enthousiaste boeren die graag de handen uit de mouwen steken! Zij spreken de taal van het platteland, weten waar je het over hebt en voelen zich verbonden met natuur en landschap in hun streek.

De zeventien leden van de werkploeg weten niet alleen wat er leeft op het platteland, zij zijn ook volledig toegerust voor het praktische werk. Ze volgden cursussen voor het werken met bosmaaier en kettingzaag en het onderhouden van natuur. Ze werken met professionele apparatuur en dragen uniforme veiligheidskleding. Kortom: ze zijn betrokken, vakkundig en ze hebben verstand van zaken.

Opdrachten van waterschappen, landgoedeigenaren of de lokale overheid worden professioneel uitgevoerd, waarbij de kwaliteit van het werk bovenaan staat. Bij de aanname van projecten wordt nadrukkelijk de samenwerking gezocht. Met sociale werkvoorzieningschappen als WEDEO en DELTA bijvoorbeeld, maar ook met lokale en landelijke natuurorganisaties.

De werkzaamheden die de werkploeg uitvoert, zijn zeer gevarieerd. Zij onderhouden singels en kleine bospercelen, leggen beplantingen aan, verwijderen Amerikaanse vogelkers, plaatsen vlechthekken, etcetera.

Het aantal opdrachtgevers groeit gestaag. Inmiddels zijn vele werkzaamheden naar tevredenheid uitgevoerd voor boeren, landgoedeigenaren, particulieren, gemeenten, waterschap en Natuurmonumenten.

De **organisatie** van 't Onderholt kent een bestuur waarvan tevens een adviseur deel van uit maakt. Een adviesraad met vertegenwoordigers vanuit provincie, gemeenten, het waterschap, LNV-Oost, Natuurmonumenten, LTO Noord, de Rabobank en de Tweede Kamer voorzien het bestuur van advies. De werkzaamheden/activiteiten worden gecoördineerd door een drietal coördinatoren. De werkzaamheden worden uitgevoerd door de reeds genoemde werkploegen.

Om de leden te blijven **motiveren** hun werkzaamheden uit te voeren, formuleert de vereniging concrete en haalbare doelstellingen. Op deze wijze voorkomt de vereniging dat de leden zich niet bezig hoeven te houden met taken die niet uitvoerbaar zijn of die uiteindelijk niet kunnen worden gerealiseerd dan wel afgerond. Zoiets zou immers leiden tot

frustratie en het uiteindelijk afhaken van de leden. Door “kleine” – maar wel noodzakelijke – opdrachten te geven die worden gerealiseerd, blijft de vereniging de leden aan zich binden.

De verantwoordelijkheden voor het beheer en onderhoud van de landschapselementen zijn eenduidig. De coördinatoren zorgen voor de opname van de landschapselementen. Zij voeren tevens overleg met de eigenaren van de desbetreffende landschapselementen. Vervolgens stellen ze een beheerplan op. De werkploeg voert dan de noodzakelijke werkzaamheden uit.

Het feit dat de organisatie over de gehele linie goed op elkaar inspeelt en daardoor goed opereert, wordt als voornaamste succes gezien. Men heeft allemaal hetzelfde doel voor ogen en men maakt het individuele belang ondergeschikt aan het gezamenlijke belang. Naar buiten toe stelt de vereniging zich op als een betrouwbare en welwillende (gespreks)partner. Het gevaar voor 't Onderholt is dat de ontwikkelingen in een stroomversnelling zijn gekomen. Ze moet er dus voor hoeden dat ze niet verzandt in de werkzaamheden die op haar af komen of dat ze het overzicht kwijtraakt.

FINANCIERING

De financiering bestaat voor het grootste gedeelte uit contributies, financiële ondersteuning en subsidieaanvragen. De **financiële efficiëntie** is op dit moment niet gewaarborgd.

De contributie van de leden vormt een deel van de inkomsten, maar het is lang niet genoeg om 't Onderholt goed te kunnen laten draaien. Bestuur en leden zijn dan ook bijzonder blij met de financiële ondersteuning door de Rabobanken in het werkgebied. Projectsubsidies zijn uiteraard welkom, maar de omzet van de werkploeg geeft de vereniging een gezonde financiële basis.

Elk najaar wordt een gezamenlijke subsidieaanvraag Programma Beheer opgesteld. Via Programma Beheer kan er subsidie worden aangevraagd voor het beheer van landschapselementen zoals singels, knotbomen, kikkerpoelen enzovoort. Ook is het bepaalde gebieden in de Graafschap mogelijk om subsidie aan te vragen op botanisch beheer van graslanden, randenbeheer of inrichting van nieuwe natuur. Deelnemers aan het project kunnen er voor kiezen om voor de komende zes jaar het onderhoud aan landschapselementen uit te besteden aan 't Onderholt.

SUCCES- EN FAALFACTOREN

Uit het onderzoek naar 't Onderholt zijn de volgende **succesfactoren** naar voren gekomen:

- Specifieke advisering aan leden en klanten: door op maat te adviseren houdt 't Onderholt een vinger aan de pols bij het beheer van de landschapselementen. Dit is naar eigen zeggen een waarborg voor het behoud van de **kwaliteit** van de landschapselementen.
- Beheer van landschapselementen: door zelf landschapselementen te beheren, is de **kwantiteit** van de elementen gewaarborgd.
- Eenvoudige organisatieopzet. De organisatie kent weinig lagen; alleen een bestuur, een coördinator en werkploegen die allen hun verantwoordelijkheden en taken kennen. De lijnen zijn kort wat communicatie onderling vergemakkelijkt. Hierdoor is 't Onderholt – naar eigen zeggen – een slagvaardige organisatie.
- Formuleren van concrete en haalbare doelstellingen: deze werkwijze zorgt er voor dat leden **gemotiveerd** blijven om hun werkzaamheden te blijven voortzetten.
- Betrouwbare en welwillende gesprekspartner. 't Onderholt is dit voor zowel haar leden als overheden en terreinbeherende organisaties. Net als de Noardlike Fryske Wâlden treedt 't Onderholt haar partners met open vizier tegemoet.

De organisatie van 't Onderholt kent de volgende **faalfactor**:

- Ontbreken aansturing. Hoewel de organisatieopzet duidelijk is, ervaart 't Onderholt dat aansturing van werkzaamheden soms ontbreekt. Dit heeft vooral te maken met het feit dat voor 't Onderholt de ontwikkelingen in een stroomversnelling zijn gekomen. Ze moet er dus voor hoeden dat ze af en toe niet verzandt in de werkzaamheden die op haar af komen of dat ze het overzicht kwijtraakt.

4.4 KOPSE AGRARISCHE NATUURVERENIGING STEENWIJKERLAND

De Kopse Agrarische Natuurvereniging, kortweg KAN, ligt in de gemeente Steenwijkerland, in het noordwesten van de provincie Overijssel.

Figuur 4.4: Kaart werkgebied Kopse Agrarische Natuurvereniging



In de gemeente Steenwijkerland ligt het Nationaal Park Weerribben-Wieden. Het is een laagveengebied van ca 10.000 hectare dat zijn vorm kreeg door de intensieve vervening. Hierdoor is een afwisselend geheel ontstaan van open water in de vorm de Wieden en smalle legakkers, petgaten en vele vaarten die vroeger belangrijke verkeersaders vormden. De landbouwgronden werden gebruikt voor rietteelt en extensieve veeteelt. De verschillende stadia van verlanding zijn aanwezig en zorgen voor een gevarieerd geheel van biotopen. Het kenmerkende laagveengebied is als toeristisch gebied in trek en wordt intensief gebruikt voor recreatie, waarbij het zwaartepunt ligt op de varende recreatie.

De bijzondere natuur van Steenwijkerland kan niet aan haar lot worden overgelaten. Het is de KAN die zorg draagt voor het beheer van de natuur en landschapselementen. De KAN is opgericht in 2002 en heeft momenteel ongeveer 140 leden. Het bestuur bestaat uit de voorzitter, de secretaris en de coördinator. Het werkgebied van de KAN is de gehele gemeente Steenwijkerland. Op 6 april 2010 heeft een gesprek plaatsgevonden met de voorzitter, de heer H. Doze, en met de coördinator, de heer T. Fleeer.

KENMERKEN VAN DE VERENIGING

Kenmerkend voor de Kopse Agrarische Natuurvereniging is het ledenbestand. Er is namelijk maar 1% van de leden burger. De overige leden (99%) van de KAN zijn agrariër en/of overige leden.

De KAN werkt met een groot aantal partijen samen. Dit zijn voornamelijk overheidsinstanties (gemeente Steenwijkerland, provincie Overijssel), instanties gericht op natuur- en landschapsbeheer (Natuurlijk Platteland Nederland, Provinciale Landschappen, Landschapsbeheer, Staatsbosbeheer, weidevogelverenigingen), NLTO en Waterschap Reest en Wieden.

Het werkgebied van de vereniging beslaat de gehele gemeente Steenwijkerland, zo'n 33.000 hectare waarvan 10.000 hectare natuur. Veertig procent van de agrariërs binnen dit gebied is lid van de vereniging. Binnen het gebied van de KAN is 40 tot 50% van het oppervlakte in eigendom van de leden.

GROENE DIENSTEN

Met enige trots werd er tijdens het interview verwezen naar het persbericht van de gemeente Steenwijkerland:

Ondertekening contract met Stichting Groene en Blauwe Diensten

Op maandag 14 december ondertekent wethouder Boxum namens de gemeente Steenwijkerland een samenwerkingsovereenkomst met de Stichting Groene en Blauwe Diensten.

De provincie Overijssel en de gemeente hebben voor de regeling Groene Diensten € 1,32 miljoen beschikbaar gesteld. Eigenaren van landschapselementen zoals houtwallen, singels, poelen, heggen, hagen of (knot)bomen kunnen via deze regeling een vergoeding krijgen voor de nieuwe aanleg, het herstel en onderhoud van deze elementen.

De Stichting Groene en Blauwe Diensten gaat namens de gemeente meerjarige contracten afsluiten met particulieren, de bijbehorende vergoedingen verstrekken en toezien op de naleving van de contracten. Maandag 14 december wordt eveneens het eerste contract met een particulier afgesloten. Particulieren mogen na afsluiting van het contract het onderhoud in eigen beheer uitvoeren of een deskundige inhuren. De aanleg, herstel en onderhoudsplannen worden opgesteld door Landschap Overijssel in samenwerking met de Kopse Agrarische Natuurvereniging. De gemeente en de provincie willen met deze regeling duurzaam landschapsbeheer in Steenwijkerland stimuleren en financieel ondersteunen.

De KAN werkt nauw samen met de Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel (St. GBDO) en Landschap Overijssel bij de uitvoering van het project groene diensten.

Om te komen tot een systeem van groene en blauwe diensten is het gebied aan zet. Gemeenten, agrariërs, particulieren, maatschappelijke organisaties, waterschappen en andere partijen in het gebied bepalen gezamenlijk op welke groene en blauwe diensten zij zich richten en hoe zij dit organiseren. In dit systeem speelt de Kopse Agrarische Natuurvereniging een hoofdrol, in samenwerking met Landschap Overijssel.

De gemeente vormt een belangrijke schakel in het gebiedsproces. In het kader van het provinciaal meejarenprogramma (pMJP) heeft de gemeente Steenwijkerland afspraken gemaakt met de provincie over de financiering van groene diensten. De provincie Overijssel verdubbelt de gebiedsbijdrage die de gemeente opvoert in het pMJP. De gebiedsbijdrage kan bestaan uit de eigen gemeentelijke bijdrage, maar ook uit bijdragen van derden uit het gebied, zoals bedrijven en particulieren. In het pMJP maakt de gemeente, naast afspraken over de financiering, ook afspraken over de hoeveelheid landschapselementen die worden aangelegd, hersteld en beheerd voor de genoemde bedragen in het pMJP. De belangrijkste basis voor deze afspraken is het Landschapsontwikkelingsplan (LOP). Groene diensten geven invulling aan de uitvoering, en in een projectvoorstel wordt het systeem van groene diensten nader uitgewerkt.

WERKWIJZE ORGANISATIESTRUCTUUR

Bij de oprichting van de KAN is geen officieel beleidsdocument opgesteld. Er zijn geen formele afspraken gemaakt hoe men de **kwaliteit** en **kwantiteit** van de landschapselementen waarborgt. Met het hierboven omschreven contact is de samenwerking met de SBDO zeer intensief geworden. In de praktijk komt het er dan ook op neer dat de KAN zich qua beleid en doelstellingen grotendeels conformeert aan de St. GBDO.

Het ondertekenen van het projectvoorstel heeft er eveneens voor gezorgd dat de KAN zich qua beleid en doelstellingen meer formaliseert en concretiseert. Het projectvoorstel is gestart met een beschrijving van de huidige kwantiteit en kwaliteit van de landschapselementen in het werkgebied van de KAN. De mate van detail en actualiteit kan per gebied variëren. Een relatief eenvoudige methode, die de KAN ook heeft gebruikt, is het gebruik van bestaande inventarisaties en het digitaliseren van luchtfoto's. De uitgangssituatie is de basis voor de financieringsdoelstelling. Op basis van het LOP is bepaald welke groene diensten men wil financieren. Per gebied is bepaald of men daar beheer wil, en dit eventueel nog uitbreidt met nieuwe aanleg en/of herstel van elementen. Ook is per gebied bepaald welke typen landschapselementen en routestructuren voor een vergoeding in aanmerking komen. Vervolgens werkt men de gekozen groene diensten uit in landschapspakketten. Hierin staan: de prestaties die de aanbieders van groene diensten (particulieren) moeten leveren, de hieraan verbonden vergoedingen, de randvoorwaarden voor deelname en uitvoering, en de contracten. De Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel heeft voor Overijssel basispakketten ontwikkeld die in de praktijk zijn beproefd. Deze worden ook in Steenwijkerland gebruikt.

Met betrekking tot de **motivering** van de leden heeft de KAN geen financiële middelen voorhanden. Net als enkele andere verenigingen die zijn bevraagd, laat de KAN haar leden nut en noodzaak van het uitvoeren van groene diensten zien.

Als grootste knelpunt ervaart de KAN het gebrek aan tijd. Een knelpunt dat ook bij de Noardlike Fryske Wâlden en Bosk & Greide werd geconstateerd. Bij de KAN gaat dit ten koste van de communicatie met de andere partijen.

FINANCIERING

Bij 'werkwijze en organisatiestructuur' is al besproken dat door middel van het projectvoorstel de werkzaamheden van de KAN meer zijn geformaliseerd en geconcretiseerd. Het bepalen van de financieringsdoelstelling is hierin ook opgenomen. Over het algemeen is de berekende financieringsdoelstelling, en de daaraan gekoppelde verdeelsleutel, een globale financieringsopgave. Daarom kan voor de start van het project, op basis van het beschikbare budget, een realistische ambitie worden benoemd. Dit alles bevordert de **financiële efficiëntie**. De omvang van de financiering hangt niet alleen af van het aantal te beheren landschapselementen en wandelpaden. Dit hangt mede af van een gefaseerde invoering van groene diensten (starten met deelgebieden), het aanpassen van de looptijd van contracten (echter wel minimaal 20 jaar) of het aanpassen van de landschapspakketten om de vergoedingen te verlagen. Vervolgens bepaalt men op basis van de beschikbare budgetten hoeveel groene diensten kunnen worden aangelegd, hersteld en beheerd.

De provincie Overijssel en de gemeente Steenwijkerland hebben voor de regeling groene diensten € 1,32 miljoen beschikbaar gesteld. Naast de gemeente en provincie, mogen dit ook andere partijen zijn zoals het waterschap of private bedrijven. De financiële verdeelsleutel moet aansluiten op het provinciaal meerjarenprogramma en het Uitvoeringsbesluit Subsidies (UBS) van de provincie Overijssel. Hierin is aangegeven dat groene diensten voor 50% door het gebied worden gefinancierd en voor 50% door de provincie Overijssel.

SUCCE- EN FAALFACTOREN

De Kopse Agrarische Natuurvereniging de volgende **succesfactor**:

- Flexibele opstelling. De KAN, met het Nationaal Park Weerribben-Wieden als werkgebied, werkt met een groot aantal partijen samen. Des te meer partijen hun zegje willen doen, des te groter de kans op een inefficiënte werkwijze of dat initiatieven niet van de grond komen. Dit is niet het geval bij de KAN. Door samenwerking met twee belangrijke relevante actoren in Overijssel, namelijk Stichting Groen Blauwe Diensten en Landschap Overijssel, is de KAN in staat om onderhoud aan landschapselementen uit te (laten) voeren.
- Bepalen financieringsdoelstelling ten behoeve van een **financieel efficiënte** werkwijze. In een projectvoorstel is naast de werkzaamheden van de KAN ook de financieringsdoelstelling geformaliseerd en geconcretiseerd. Over het algemeen is de berekende financieringsdoelstelling, en de daaraan gekoppelde verdeelsleutel, een globale financieringsopgave. Hiermee kan voor de start van een project, op basis van het beschikbare budget, een realistische ambitie worden benoemd.

De Kopse Agrarische Natuurvereniging ervaart het volgende als **faalfactor**:

- Tijdgebrek. De werkzaamheden die bij een dergelijke organisatie komen kijken, nemen veel tijd in beslag. Tijd die de diverse leden van de organisatie niet altijd tot hun beschikking hebben. Het bestuur van de KAN geeft te kennen dat dit vooral ten koste gaat van de communicatie met andere partners.

4.5 **SUCCES- EN FAALFACTOREN**

Uit de casestudies kunnen de volgende conclusies worden getrokken ten aanzien van de succesfactoren van organisaties voor groene diensten.

- **Agrarische achtergrond bestuursleden en/of leden werkgroep**

De bestuursleden en/of leden van de werkgroep hebben een agrarische achtergrond. Dit is natuurlijk geen toeval. Zij weten immers als geen ander wat er speelt binnen de agrarische wereld, zij kennen de omvang van de landschapselementen in hun gebied en de staat waarin deze landschapselementen verkeren. De kans om de draagvlak onder de aanwezige boeren voor groene diensten te vergroten, is ook het grootst als zij worden overtuigd door collega's.

- **Vastleggen van een duidelijke doelstelling/missie in een beleidsdocument**

Met het opstellen van een doelstelling c.q. missie maak je al vanaf de oprichting van de nieuwe organisatie duidelijk wat de organisatie wil bereiken. Dat de doelstelling in dit geval betrekking heeft op het beheer en behoud van landschapselementen, moge duidelijk zijn. De doelstelling en de manier waarop men dit wil bereiken dient te worden vastgelegd in een officieel document. Dit beleidsdocument dient als basis voor het uitvoeren van de werkzaamheden.

- **Bereidheid tot samenwerken met meerdere partijen**

Agrarisch natuurbeheer doe je niet alleen. Voor een zo goed mogelijke uitwerking daarvan is de nieuw op te richten organisatie afhankelijk van andere instanties. Wat betreft overheidsbeleid met betrekking tot landbouw, natuur en economische ontwikkeling van het landelijk gebied is zij aangewezen op provincie en gemeente. Daarnaast vormen diverse milieu- en natuurverenigingen een belangrijke partner bij het vergaren van kennis en uitvoering van werkzaamheden. Tot slot zijn ook kennisinstellingen zoals onderzoeksbureaus een belangrijke samenwerkingspartner. Zij voeren (wetenschappelijk) onderzoek uit in het werkgebied van de organisatie. Met de uitkomsten van een dergelijk onderzoek kunnen de organisaties uitvoering geven aan hun beleid of eventueel hun beleid aanpassen.

Samenwerken met meerdere partijen vereist de nodige flexibiliteit van een organisatie. De andere partijen hebben soms andere belangen of een ander (lees: eigen) doel voor ogen. Het is zaak dat hierbij het overkoepelende doel – het groter belang – niet uit het oog wordt verloren. Uiteindelijk werken alle deelnemende partijen immers

aan hetzelfde doel: behoud van de kwaliteit en kwantiteit van de landschapselementen. Een starre houding van de nieuwe organisatie ten opzichte van de andere partijen werkt dus contraproductief. Kortom: het succes van samenwerking staat of valt met de welwillendheid tot samenwerken van de (leden van de) organisatie. Alleen op die manier krijgt men meer gedaan van de partners zodat uiteindelijk het doel wordt gehaald.

- **Consulent**

De ervaring van de onderzochte organisaties is dat het bestuur van een dergelijke organisatie veel (vrije) tijd vergt. In veel gevallen is het bekleden van een bestuursfunctie een nevenfunctie; bestuursleden oefenen hun functie uit naast hun reguliere baan. De contactpersonen van de casestudies ervaren het gebrek aan tijd als een groot knelpunt: ze komen niet aan alle werkzaamheden toe die ze zouden willen uitvoeren. Het invoeren van een 'consulent' kan uitkomst bieden. Eén en ander blijkt uit de casestudie van Bosk & Greide. Zij hebben een consulent in dienst die (tijdrovende) administratieve werkzaamheden uitvoert waar bestuursleden niet aan toe komen. Op deze manier kunnen de bestuursleden zich richten op hun kerntaken.

- **Maatschappelijk belang van agrarisch natuurbeheer**

Het motiveren van de leden is een belangrijke kwestie. Hoe zorg je er als organisatie voor dat je leden zich blijven inzetten voor het onderhoud van de landschapselementen? Geld is de meest voor de hand liggende motivator. Er is echter gebleken dat niet elke organisatie financieel daadkrachtig genoeg is om hun leden in financiële zin te belonen. In alle gevallen is gebleken dat de organisaties hun leden ook op een andere manier weten te motiveren: het laten inzien van het maatschappelijk belang van agrarisch natuurbeheer. Veel leden weten dat wel, maar de gesproken organisaties wijzen erop dat bijvoorbeeld een excursie, waarin de resultaten van het werk worden getoond, de boeren nog eens worden geconfronteerd met het nut en noodzaak van hun werkzaamheden. Dit zorgt er voor dat ze zich blijven inzetten. Bovendien dragen de leden met hun werkzaamheden bij aan de leefbaarheid van hun eigen streek. Veel leden zijn (emotioneel) nauw verbonden met hun streek. Het aanvullen van eigen inkomsten door bijvoorbeeld het verkopen van streekproducten of toerisme zorgt er voor dat hun streek leefbaar is en blijft. Het voeren van agrarisch natuurbeheer is niet alleen van maatschappelijk belang maar ook in hun eigen belang.

- **Aanstellen van themagroepen/werkgroepen waarborgt kwaliteit en kwantiteit**

Bij de twee van de onderzochte verenigingen zijn themagroepen (Noardlike Fryske Wâlden) of werkgroepen ('t Onderholt) in het leven geroepen. Zij maken deel uit van de organisatiestructuur en voeren de werkzaamheden uit aan de landschapselementen. Zij zien toe op de kwaliteit en kwantiteit van het beheer en onderhoud van deze elementen. In feite vormen zij daarmee het controlerend orgaan van de verenigingen.

Naar aanleiding van de casestudies kunnen de volgende conclusies worden getrokken ten aanzien van de faalfactoren van organisaties voor groene diensten.

- **Tijdgebrek**

Het bekleden van een bestuursfunctie vergt veel tijd. Tijd die bestuursleden niet altijd hebben, aangezien deze functie vaak moet worden uitgevoerd naast hun dagelijkse werkzaamheden. Hierdoor blijven bijvoorbeeld administratieve taken langer liggen dan wenselijk is. Een bijkomend nadeel is dat potentiële nieuwe bestuursleden worden afgeschrikt door de hoeveelheid tijd die het in beslag neemt.

- **Onvoldoende kennis van financiën**

Als een project begint, moet er voldoende geld zijn. Te vaak word er bijvoorbeeld bij de Noardlike Fryske Wâlden geput uit budgetten van andere projecten zodat die financieel weer in de knel kunnen kwamen. Hierin tracht de NFW wel verbetering in te brengen door per project met een begroting te werken zodat men weet welke kosten men maakt en inzichtelijk is hoe deze kosten worden gedekt.

- **Ontbreken aansturing**

Hoewel in de onderzochte casussen de organisatieopzet duidelijk is, ervaren organisaties dat aansturing van werkzaamheden soms ontbreekt. Met name 't Onderholt heeft hier mee te kampen. Dit komt vooral door het feit dat de ontwikkelingen in een stroomversnelling zijn geraakt. Ze moet de organisatie er dus voor hoeden dat ze af en toe niet verzandt in de werkzaamheden die op haar af komen of dat ze het overzicht kwijtraakt.

HOOFDSTUK 5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

In de laatste paragraaf van hoofdstuk 4 zijn op basis van de casusgebieden de succes- en faalfactoren opgesteld. Succes- en faalfactoren die zijn afgeleid van de organisatiestructuren van instellingen die zich op richten het verlenen van groene diensten. De vraag die in dit hoofdstuk wordt beantwoord, is of deze succes- en faalfactoren kunnen worden toegepast op Noordoost-Twente, en zo ja (in het geval van de succesfactoren) hoe ze kunnen worden toegepast.

De toepasbaarheid hangt af van het feit of de casusgebieden gebieden vergelijkbaar zijn met Noordoost-Twente. In dit onderzoek zijn de gebieden vergelijkbaar met Noordoost-Twente omdat ze zijn geselecteerd op:

- organisatiestructuur;
- mate van ervaring;
- mogelijkheid tot groene diensten;
- landschappelijke waarde;
- werkwijze en werkzaamheden.

In het hoofdstuk 4 is steeds per casus aangegeven wat de succes- en faalfactoren zijn. Deze succes- en faalfactoren zijn bepaald door in de interviews er expliciet naar te vragen en door in de gesprekken te vragen of de verenigingen de haar opgelegde (natuur)doelen heeft gehaald en wat hieraan heeft bijgedragen. Hierbij is rekening gehouden met de vier doelen die in de vraagstelling ter sprake komen. De vier doelen die ons inziens van belang zijn voor een geschikte organisatiestructuur voor bemiddeling en uitvoering van groene diensten. Deze zijn:

- Waarborging van de **kwaliteit** van de landschapselementen.
- Waarborging van de **kwantiteit** van de landschapselementen.
- Het blijven **motiveren** van de leden om de groene diensten te blijven uitvoeren.
- Zorgen dat de uitvoering van groene diensten op **financieel efficiënte** wijze plaatsvindt.

Doordat de casusgebieden vergelijkbaar zijn met Noordoost-Twente mag je er van uitgaan dat de succesfactoren in de vier casusgebieden óók succesfactoren in Noordoost Twente zullen zijn. Verder houden we rekening met de specifieke omstandigheden in Noordoost-Twente. Denk hierbij onder andere aan de negatieve instelling van de grondeigenaren ten opzichte van natuurbeheer en aan het karakter en de cultuur van de Twentenaar.

Allereerst worden de in paragraaf 4.5 genoemde succes- en faalfactoren afzonderlijk besproken en beoordeeld of ze toepasbaar zijn op de situatie van Noordoost-Twente. Daarna worden op basis op deze bevindingen conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan voor Noordoost-Twente.

5.1 DE SUCCES- EN FAALFACTOREN EN DE SITUATIE IN NOORDOOST-TWENTE

SUCCESFACTOREN

De succes- en faalfactoren met betrekking tot de vier doelen (zie de inleiding van deze paragraaf) kunnen in onderstaand schema tegenover elkaar worden gezet. Op deze wijze wordt inzichtelijk gemaakt hoe (per casusgebied) aan deze vier doelen is voldaan.

Tabel 5.1 Succesfactoren in de casusgebieden

	Noordlike Fryske Wâlden	Bosk & Greide	't Onderholt Vorden	KAN Steenwijkerland
Waarborgen van de kwaliteit	Aanstellen van themagroepen	Gebruik van natuurmeetlat	Advisering op maat	Geen specifieke maatregelen
Waarborgen van de kwantiteit	Aanstellen van themagroepen	Gebruik van natuurmeetlat	Landschapselementen in eigen beheer	Geen specifieke maatregelen
Motivatie	Financiële vergoeding	Maatschappelijk belang (inspelen op emotie)	Formuleren van concrete en haalbare doelstellingen	Maatschappelijk belang (inspelen op emotie)
Zorgen voor financieel efficiënte werkwijze	Geen specifieke maatregelen	Geen specifieke maatregelen	Geen specifieke maatregelen	Financieringsdoelstelling per project

Wat opvalt, is dat elke vereniging verschillende 'instrumenten' hanteert om aan de vier verschillende kenmerken tegemoet te komen. In sommige gevallen worden er zelfs geen maatregelen genomen. Een goed voorbeeld hiervan is een financieel efficiënte werkwijze. Van de vier onderzochte casusgebieden heeft alleen de KAN in Steenwijkerland hier specifieke maatregelen voor genomen.

De conclusie die hieruit kan worden getrokken is dat er geen kant-en-klare blauwdruk bestaat voor een geschikte organisatiestructuur en werkwijze voor bemiddeling en uitvoering van groene diensten in – dit geval – Noordoost-Twente. Wel kunnen er naar aanleiding van de onderzochte casussen meer "algemenere" lessen voor Noordoost-Twente worden getrokken. Deze zijn op de volgende pagina's weergegeven. Bij de analyse hiervan is rekening gehouden met de huidige situatie in Noordoost-Twente en in hoeverre de lessen toepasbaar zijn op Noordoost-Twente.

▪ **Opstellen beleidsdocument en implementeren werkafspraken**

Bij de casusgebieden is gebleken dat een beleidsdocument waarin duidelijk staat omschreven wat de doelstelling van de organisatie is en wie waar verantwoordelijk voor is, essentieel is voor een goedlopende organisatiestructuur. In Noordoost-Twente heeft men een dergelijk document: het projectplan Noordoost-Twente. Echter, in de praktijk houden bepaalde actoren zich niet aan de gemaakte afspraken uit het projectplan. Een kenmerkend voorbeeld is dat de landschapscoördinatoren van de deelnemende gemeenten in Noordoost-Twente niet altijd de juiste gegevens aan de dienstenmakelaar leveren (loketfunctie). De dienstenmakelaar heeft deze gegevens (bijvoorbeeld kadastrale gegevens, naw-gegevens, hoeveelheid en oppervlakte landschapselementen) nodig voor het efficiënt afsluiten van contracten. Deze manier van inconsequent werken wordt in de hand gewerkt doordat de afstand tussen eindverantwoordelijke (de projectleider groene diensten Noordoost Twente) en de onderliggende organisatie te groot is. Dit probleem kan worden ondervangen door met specifieke kwaliteitsnormen te gaan werken: wekelijkse rapportages, maandelijks overleg, elkaar op ongewenst gedrag aanspreken en hierdoor meer verantwoordelijkheidsgevoel kweken.

▪ **Bereidheid samen te werken / flexibele houding**

Bij dit punt speelt de organisatie Landschap Overijssel een belangrijke rol. De agrariërs in Noordoost-Twente associëren Landschap Overijssel met St. GBDO; in de praktijk is er geen heldere scheiding tussen deze twee instanties. Het probleem is dat Landschap Overijssel een imagoprobleem heeft bij de agrariërs in Noordoost-Twente. Van oudsher hebben de agrariërs een kritische houding jegens alles wat met natuurbeheer en natuurontwikkeling te maken heeft en dus ook met aanverwante organisatie als Landschap Overijssel. Aangezien er in de praktijk bij het aanbieden van groene diensten geen duidelijk onderscheid is tussen Landschap Overijssel en Stichting GBDO, bestaat bij potentieel deelnemende agrariërs het beeld dat ze zaken moeten doen met Landschap Overijssel; een organisatie die ze van oudsher wantrouwen! De agrariërs in Noordoost-Twente zijn dan ook minder (of niet) genegen om deel te nemen aan groene diensten. Dit beeld wordt in stand gehouden doordat beide instanties vanuit hetzelfde gebouw (kasteel de Horte te Dalfsen) opereren en correspondentie met agrariërs gebeurt regelmatig via Landschap Overijssel; zo wordt briefpapier, telefoonnummers, en mailadressen van Landschap Overijssel gebruikt voor correspondentie met agrariërs. Op deze wijze speelt Landschap Overijssel een prominentere rol dan gewenst is. Een professionelere opzet van de organisatie in de zin van communicatie waardoor de rol van Landschap Overijssel minder prominent lijkt, leidt tot minder verzet en meer draagvlak onder de agrariërs van Noordoost-Twente.

▪ **Agrarische achtergrond en lokale afkomst**

Het bestuur van Stichting GBDO, welke verantwoordelijk is voor de uitvoering van groene diensten, kent geen leden van lokale afkomst; ze zijn niet afkomstig uit Noordoost-Twente. Doordat ze verder van de regio af staan (en dus emotioneel minder gebonden) hebben ze moeite om draagvlak te creëren onder de agrariërs en particuliere grondeigenaren van Noordoost-Twente. Wel is er een lokale gebiedsmakelaar ingezet om als dienstenmakelaar groene diensten de eerste contacten te verzorgen en draagvlak te creëren. De agrariërs in Noordoost-Twente bejegenen de bestuursleden met enig wantrouwen (de kat uit de boom kijken). Bij de andere casusgebieden zijn er natuurverenigingen actief en deze bestuursleden zijn wel uit de regio afkomstig. Dit is een belangrijk punt gebleken om agrariërs te overtuigen van nut en noodzaak van groene diensten. Groene diensten is namelijk ook een psychische kwestie: om een 'noviteit' toe te passen zijn agrariërs eerder geneigd om iets van hun eigen lokale mensen aan te nemen dan van "vreemden".

▪ **Aanstellen themagroepen/werkgroepen waarborgt kwaliteit en kwantiteit van de landschapselementen**

In Noordoost-Twente wordt de waarborging van kwaliteit en kwantiteit van de landschapselementen op dit moment uitgevoerd door Landschap Overijssel. De controle is goed, maar de uitvoering van de (beheer)werkzaamheden (dus de stap vóór de controle) is niet altijd even goed. Hierbij kan worden gedacht aan: onjuist hakhoutbeheer toepassen, verbranden in plaats van versnipperen takhout, onjuist plaatsen afrastering en afwijken van gewenst assortiment plantmateriaal. Dit gebeurt niet altijd bewust, maar is vaak een kwestie van gebrek aan kennis en begeleiding. Dit probleem kan in Noordoost-Twente worden ondervangen door bijvoorbeeld een werkgroep in te stellen (zoals in de Noardlike Fryske Walden en 't Onderholt in Vorden) die toeziet op de uitvoering van de werkzaamheden en/of zelf uitvoert.

▪ **Maatschappelijk belang agrarische natuurbeheer (als motivator)**

Noordoost-Twente is trots op haar eigen streek; men gebruikt graag de woorden 'proud to be a Tukker'. In de onderzochte casusgebieden wordt agrarisch natuurbeheer beschouwd als maatschappelijk belang. Vanwege het wantrouwen onder de Noordoost-Twentse agrariërs en particuliere grondeigenaren jegens natuurbeheer, die van oudsher aanwezig is, ziet men dat hier nog anders. Natuurbeheer en groene diensten kampen dus nog met een imagoprobleem. Daar moet eerst aan worden gewerkt voordat het maatschappelijk belang van agrarisch natuurbeheer wordt ingezien en als motivator kan werken.

- **Consulent**

De taken van de consulent zoals Bosk & Greide die kent (uitvoeren van administratieve werkzaamheden waar bestuursleden niet aan toekomen) worden in Noordoost-Twente uitgevoerd. De taken van de 'consulent' blijven in Noordoost-Twente niet liggen.

FAALFACTOREN

- **Tijdgebrek**

De Stichting GBDO is speciaal opgezet voor het aanbieden van groene diensten. De stichting is dermate professioneel opgezet dat de faalfactor tijdgebrek geen rol speelt in Noordoost-Twente.

- **Onvoldoende kennis van financiën**

In Noordoost-Twente is er een zogenaamd 'Landschapsfonds'. Het probleem van onvoldoende kennis van financiën speelt derhalve niet in Noordoost-Twente. Uitzondering hierop is de gemeente Losser, deze heeft op dit moment het Landschapsfonds nog niet gevuld.

- **Ontbreken aansturing**

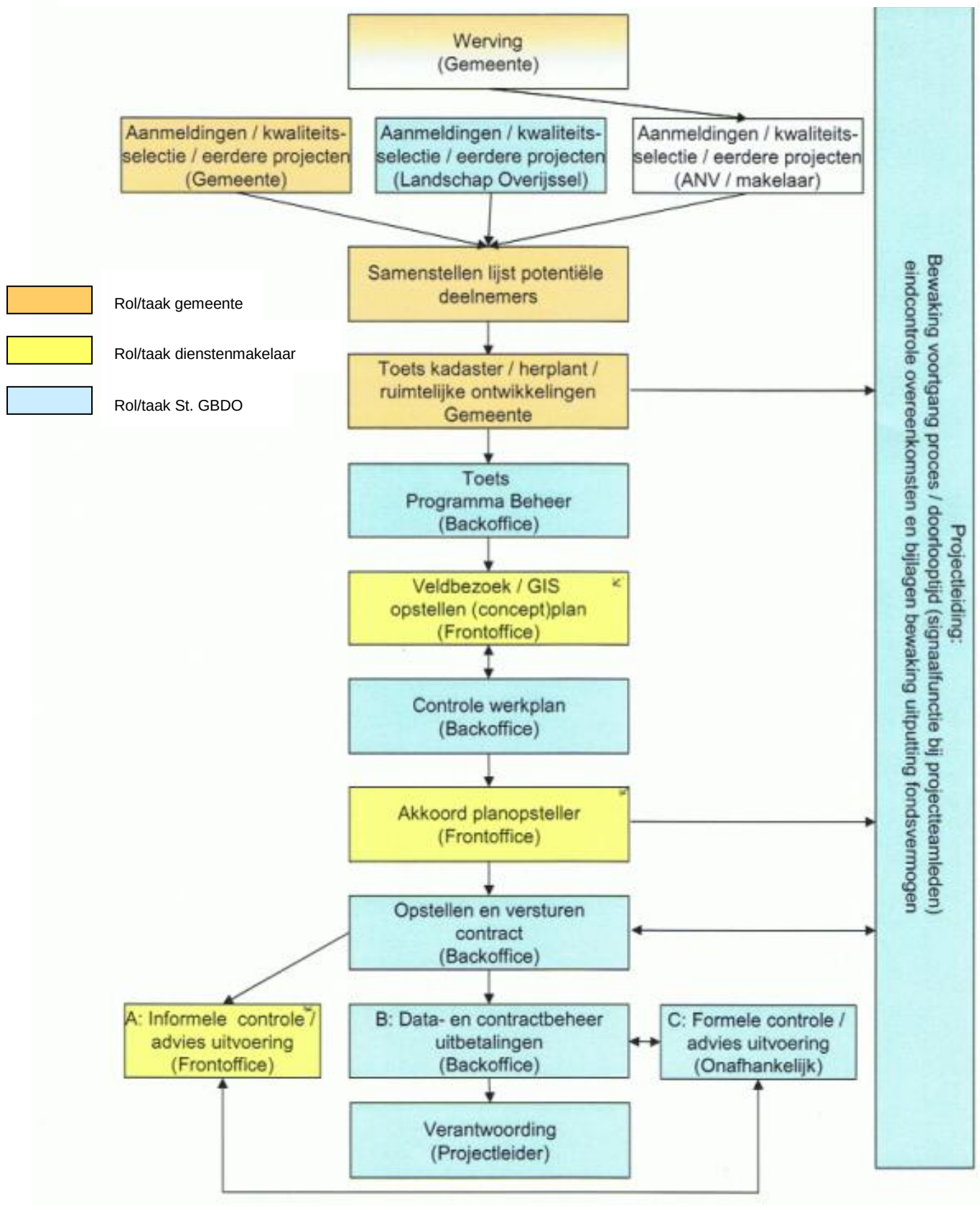
Gebrek aan aansturing doet zich vooral voor bij uitbreiding van de huidige werkzaamheden. Voor wat betreft Noordoost-Twente is dit geen probleem voor de Stichting GBDO; er is voldoende kwantiteit aan personeel. Het probleem waar Noordoost-Twente echter wel mee kampt bij toenemende drukte is de beschikbaarheid van voldoende kwaliteit en kwantiteit. Het is dan de vraag of er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn en of er genoeg capabele personen voor handen zijn (kwaliteit).

5.2 AANBEVELINGEN

Op grond van bovenstaande analyse worden de volgende aanbevelingen gedaan voor Noordoost-Twente.

- Hanteer werkafspraken die in een (beleids)document zijn opgesteld. Het is belangrijk dat deze afspraken zorgvuldig worden nageleefd. Op deze wijze wordt een inconsequente manier van werken voorkomen. Het probleem van inconsequent werken kan worden ondervangen door met specifieke kwaliteitsnormen te gaan werken: wekelijkse rapportages, maandelijks overleg, elkaar op ongewenst gedrag aanspreken en hierdoor meer verantwoordelijkheidsgevoel kweken.
- Laat Landschap Overijssel een minder prominente rol spelen in de beleving van de agrariërs in Noordoost-Twente. Gebruik bij correspondentie met agrariërs niet de gegevens van Landschap Overijssel.
- Laat contact met agrariërs over aan personen van lokale afkomst en aan bestuursleden van natuurverenigingen en niet aan medewerkers van Landschap Overijssel.
- Roep 'werkgroepen' in het leven die toezien op de uitvoering van groene diensten zodat de kwaliteit en kwantiteit ervan is gewaarborgd.
- Verbeter het imago van natuurbeheer (en daarmee dat van groene diensten) in Noordoost-Twente. Dit kan worden bewerkstelligd door middel van actieve pr.

Op grond van de bevindingen in de casussen enerzijds en in Noordoost-Twente anderzijds ten aanzien van de organisatiestructuur en werkwijze, is een voorstel gedaan voor hoe in Noordoost-Twente één en ander georganiseerd zou kunnen worden en wie welke taken op zich neemt. Het processchema van deze taak- en rolverdeling is op de volgende pagina weergegeven.



HOOFDSTUK 6 DISCUSSIE

Naar aanleiding van het onderzoeksvoorstel en bij de uitvoering van het onderzoek zelf kom je altijd op zaken die je mist. Oftewel, zaken die we graag vooraf al had willen onderzoeken zodat we de resultaten mee konden nemen in het huidige onderzoek. Met betrekking tot dit onderzoek zijn de belangrijkste zaken:

- Hoe groot is het imagoprobleem met betrekking tot agrarisch natuurbeheer in Noordoost-Twente.
- Hoe groot is het imagoprobleem van Landschap Overijssel in Noordoost-Twente?
- Wat is de kwantiteit en kwaliteit van de samenwerking tussen de terreinbeherende organisaties, overheden en lokale grondeigenaren?
- Is (agrarisch) natuurbeheer eenvoudig toe te passen binnen de huidige moderne landbouwbedrijfsvoering en is het financieel aantrekkelijk?
- Wat is het huidige kennisniveau op het gebied van agrarisch natuurbeheer bij de grondeigenaren in Noordoost-Twente?
- Is er de wil om zich voor langere tijd, 30 jaar, contractueel te verbinden aan de Stichting Groene en Blauwe Diensten in Noordoost-Twente?

Hieronder een korte uiteenzetting over de voorstellen voor een eventueel vervolgonderzoek.

Hoe groot is het imagoprobleem met betrekking tot agrarisch natuurbeheer in Noordoost-Twente?

Voor het optimaliseren van de geschikte organisatiestructuur groene diensten voor Noordoost-Twente is het van wezenlijk belang om te weten hoe men over agrarisch natuurbeheer denkt. Uit meerdere gesprekken, opmerkingen en documentatie blijkt dat Noordoost-Twente te kampen heeft met een imagoprobleem op dit vlak. Alleen rest nu nog de vraag hoe groot dit probleem is en hoe men dit probleem kan oplossen. Hiervoor is een vervolgonderzoek nodig waarbij de resultaten kunnen bijdragen aan het optimaliseren van de organisatiestructuur groene diensten in Noordoost-Twente.

Hoe groot is het imagoprobleem van Landschap Overijssel in Noordoost Twente?

In de huidige organisatiestructuur is er een cruciale rol toegekend aan de medewerkers van Landschap Overijssel. Ze worden indirect ingezet door de Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel voor de uitvoering van groene diensten. Echter, de kans bestaat dat de stichting Landschap Overijssel in Noordoost-Twente niet onafhankelijk genoeg kan opereren. De grondeigenaren kunnen de medewerkers van Landschap Overijssel teveel associëren met “geitenwollensokkentypes”, die alleen maar voorstander van natuur en natuurontwikkeling zijn. Hiernaar zou onderzoek moeten worden gedaan om na te gaan of dit negatieve invloeden heeft op de bereidheid tot deelname aan groene diensten.

Wat is de kwantiteit en kwaliteit van de samenwerking tussen de terreinbeherende organisaties, overheden en lokale grondeigenaren?

In hoeverre is er voldoende openheid, samenwerking en afstemming tussen de diverse organisaties, overheden en grondeigenaren? Is er genoeg draagvlak en vertrouwen over en weer om gezamenlijk de strijd aan te gaan met betrekking tot natuurbeheer? Kortom, ziet men elkaar als volwaardige partners en is er de bereidheid om samen te werken. Deze constatering heeft sterke samenhang met het imago van de diverse organisaties. Wanneer je deze kennis boven water hebt, zou je deze kunnen gebruiken bij de ontwikkeling van een verbeterde organisatiestructuur voor groene diensten in Noordoost-Twente.

Is (agrarisch) natuurbeheer eenvoudig toe te passen binnen de huidige moderne landbouwbedrijfsvoering en is het financieel aantrekkelijk?

Op dit moment is er nog teveel onduidelijkheid over de implementatie van natuurbeheer in de huidige bedrijfsvoering. Kort gezegd, welke veranderingen en wijzigingen moeten er worden doorgevoerd om aan de instapeisen voor groene diensten te kunnen voldoen? Vergt dit dusdanig hoge inspanningen en kosten, dan zal de bereidheid voor deelname niet groot zijn. Wanneer deze veranderingen echter maar klein zijn en het tevens bijdraagt aan een positief bedrijfsresultaat, dan zal de grondeigenaar makkelijker over de streep te halen zijn. Hier moet echter nog nader onderzoek naar worden gedaan.

Wat is het huidige kennisniveau op het gebied van agrarisch natuurbeheer bij de grondeigenaren in Noordoost-Twente?

Weten waarover je praat, daar draait het om. Om een goede afweging te kunnen maken voor deelname aan groene diensten, dan moet je weten wat het inhoudt. De werkzaamheden zijn per landschapspakket keurig omschreven in de dienstenbundel die onderdeel uitmaken van het totale projectplan Noordoost-Twente. Wanneer echter de specifieke kennis ontbreekt bij de grondeigenaar om deze werkzaamheden naar behoren uit te voeren, dan zal dit grote invloed hebben op de kwaliteit en kwantiteit van deze werkzaamheden. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen hoe hiermee om te gaan, aan de uitgangspunten van groene diensten mag niet worden getornd.

Is er de wil om zich voor langere tijd, 30 jaar, contractueel te verbinden aan de Stichting Groene en Blauwe Diensten in Noordoost-Twente?

Agrariërs en particuliere grondeigenaren hebben géén keuze in de lengte van de duur van het contract. Het is fiks of niks, men kan in Noordoost-Twente alleen maar voor 30 jaar deelnemen. Vanuit de Europese overheid wordt een minimale contractduur van 21 jaar afgedwongen en maximaal 30 jaar. Nu komt de vraag naar voren of deze termijn niet te lang is en afschrikt. Wanneer men in Noordoost-Twente zou kiezen voor 21 jaar, is dan de bereidheid tot deelname groter? Dit alles heeft ook te maken met het ambitieniveau van de diverse gemeenten. En uiteindelijk zullen de financiële middelen ook een belangrijke rol spelen bij het opstellen van het projectplan. Nader onderzoek zal moeten uitwijzen wat de ideale contractduur is voor groene diensten in Noordoost-Twente.

GERAADPLEEGDE BRONNEN

LITERATUURLIJST

Bosk & Greide (2007), Werkplan Experiment Gaasterland 2007-2013. Gaasterlân-Sleat: Bosk & Greide.

Brief van de minister van landbouw, natuurbeheer en visserij aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal (7 juli 2003).

CLM/Stichting NAJK-Edu (2008), “Zijn groen-blauwe diensten bij de burens groener?” Advies om met agrariërs vrijwillig doelen van de KRW te halen. Culemborg: CLM Onderzoek en Advies BV.

Guldemon, J.A., N. Oerlemans, E. van Well (2001), Agrarische natuurverenigingen in opkomst: een eerste verkenning naar natuurbeheeractiviteiten van agrarische natuurverenigingen. Utecht: Centrum voor Landbouw en Milieu.

Joldersma, R., H. Kloen en J.A. Guldemon (2006). Weidevogels in Fryslân: een blik van buiten op het werkplan weidevogels in Fryslân 2007-2013. Culemborg: CLM.

SBNL (2000). Verder dan de keukentafel: leidraad voor een succesvolle agrarische natuurvereniging. Wijk bij Duurstede: SBNL.

Terwan, P., J.A. Guldemon, E.M. Hees, W.J. van der Weijden, L. de Savornin Lohman (2003), Betaling van groene plattelandsdiensten: inventarisatie en beoordeling van mogelijkheden. Den Haag: Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster.

Werkroep jaarverslag B&G (2009), Jaarverslag 2008. Gaasterlân-Sleat: Bosk & Greide.

INTERNET

www.groeneblauwedienstenoverijssel.nl

www.provincie.overijssel.nl

www.kvk.nl/wetten_en_regels/rechtsvormen/overzicht_rechtsvormen/de_cooperatie_en_de_onderlinge_waarborgmaatschappij/

www.kvk.nl/wetten_en_regels/rechtsvormen/overzicht_rechtsvormen/de_vereniging/

www.wikipedia.nl

BIJLAGE A ENQUÊTEFORMULIER

1. Algemene gegevens

1.1 Naam en adres vereniging en/of organisatie

Naam:

Adres :

Plaats:

Provincie:

Telefoon:

E-mail:

1.2 Naam contactpersonen vereniging en/of organisatie

Voorzitter:

Secretaris:

Coördinator

1.3 Oprichting

Jaar van oprichting:

1.4 In welk type landschap is uw vereniging en/of organisatie hoofdzakelijk actief (meerdere antwoorden mogelijk)

- Veenweidegebied
- Zandgebied
- Zeekleigebied
- Heuvelland
- Veenkoloniaal gebied
- Rivierengebied
- Overig, namelijk

2. Kenmerken van de vereniging

2.1 Wat is het totaal aantal leden en actief betrokkenen van uw vereniging?

Januari 2010:

2.2 Wie kunnen lid worden?

- Agrariërs
- Burgers
- Landgoedeigenaren
- Overige leden, namelijk

2.3 Geef een schatting van de onderverdeling van het aantal leden (in %)

Agrariërs:

Burgers:

Landgoedeigenaren:

Overige leden:

2.4 Kruis aan met welke instanties en organisaties u samenwerkt (meerdere antwoorden mogelijk)

- Gemeente
- Provincie
- Natuurlijk Platteland Nederland
- LTO (NLTO, GLTO, ZLTO, WLTO of LLTB)
- Landschapsbeheer
- Provinciale Landschappen
- Staatsbosbeheer
- Natuurmonumenten
- Waterschappen

- Weidevogelverenigingen
- Natuurverenigingen
- Andere partijen, namelijk

2.5 Uit hoeveel hectare bestaat het werkgebied van de vereniging?

Aantal hectares:

2.6 Hoeveel procent van de agrariërs binnen dit gebied is lid van de vereniging?

Percentage:

2.7 Hoeveel procent van het oppervlakte binnen dit gebied is in eigendom/gebruik van de leden?

Percentage:

3. Groene Diensten

3.1 Doen de leden van uw vereniging aan Groene Diensten (aanleg, onderhoud en herstel)?

- Ja
- Nee
- Nvt

3.2 Uit welke landschapspakketten bestaat de dienstenbundel (meerdere antwoorden mogelijk)?

- Houtwal/houtsingel
- Geriefhoutbosje
- Solitaire bomen en boomgroepen
- Bomenrij
- Lanen
- Knotbomen
- Grafheuvel
- Poel
- Zoombeheer
- Paden en Routes
- Raster
- Anders, namelijk

3.3 Uit welke oppervlakten bestaan de onderstaande landschapselementen uit het werkgebied van de vereniging?

- Houtwal/houtsingel: Ha
- Geriefhoutbosje: Ha
- Solitaire bomen en boomgroepen: aantal
- Bomenrij: Km
- Lanen: Km
- Knotbomen: Km
- Grafheuvel: aantal
- Poel: aantal
- Zoombeheer: Ha
- Paden en Routes: Km
- Raster: Km
- Anders, namelijk

3.4 Hoeveel procent van deze oppervlakte binnen uw gebied is een Groene Diensten contract afgesloten?

Percentage:

3.5 Hoeveel procent van deze oppervlakte binnen uw gebied is een Programma Beheer of SNL contract afgesloten?

Percentage:

4. Werkwijze organisatiestructuur

4.1 Geef op hoofdlijnen aan hoe de organisatiestructuur eruit ziet.

4.2 Wat zijn de successen en knelpunten van deze organisatiestructuur?

Successen:

Knelpunten:

4.3 Hoe wordt de kwaliteit van de Groene Diensten contracten gewaarborgd?

4.4 Hoe wordt de kwantiteit van Groene Diensten gewaarborgd?

4.5 Hoe blijven betrokkenen gemotiveerd om aan het landschap te werken?

4.6 Wat zijn de verantwoordelijkheden van de betrokkenen bij het beheer en onderhoud van de landschapselementen?

4.7 Welke knelpunten ervaart u bij de huidige organisatiestructuur?

4.8 Welke wensen en/of verbeterpunten heeft u bij de huidige organisatiestructuur?

5. Financiering

5.1 Zijn de financiële middelen toereikend binnen uw werkgebied?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Nvt

5.2 Is er sprake van cofinanciering?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Nvt

5.3 Is er een landschapsfonds binnen uw werkgebied opgericht?

- ☐ Ja
- ☐ Nee
- ☐ Nvt

5.4 Wat is de rol van uw vereniging binnen dit landschapsfonds?

5.5 Hoe is de financiële effectiviteit gewaarborgd in de huidige werkwijze van de organisatiestructuur.

5.6 Kunt u verbeterpunten aandragen vwb de financiële effectiviteit?

Hartelijk dank voor het invullen!

BIJLAGE B CONTACTEN

In onderstaand overzicht staan de namen, instanties en functies van de personen met wie ten behoeve van de casussen is gesproken. Het overzicht is ingedeeld naar casusgebied.

- **Noardlike Fryske Wâlden**

Dhr. D. Hoogland
Voorzitter

- **Bosk & Greide**

Dhr. D. Jaarsma
Voorzitter

- **'t Onderholt Vorden**

Dhr. G. Schuerink	Dhr. G. de Ruiter
<i>Secretaris</i>	<i>Coördinator</i>

- **Kopse Agrarische Natuurvereniging Steenwijkerland**

Dhr. H. Doze	Dhr. T. Fleeer
<i>Voorzitter</i>	<i>Coördinator</i>

BIJLAGE C BEGRIPPENLIJST

Groene en Blauwe Diensten

Groene en blauwe diensten zijn gericht op behoud en beheer van natuur en landschap in het agrarisch cultuurlandschap, zoals houtwallen en singels. Ook de toegankelijkheid van het platteland via kleine en simpele paden hoort hierbij. Bij Blauwe Diensten moet worden gedacht aan het (langer) vasthouden van water op percelen en in de watergangen, waardoor onder andere wateroverlast en verdroging kan worden voorkomen. Particulieren kunnen hun Groene en Blauwe Diensten aanbieden. Van hen wordt verwacht dat zij aantoonbare prestaties verrichten die verder gaan dan waartoe zij wettelijk zijn verplicht. Een belangrijk aspect daarbij is dat het resultaat zichtbaar en/of toegankelijk moet zijn¹³.

Stichting Groene en Blauwe Diensten

De Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel verspreidt kennis over de verschillende aspecten van Groene en Blauwe Diensten. Op de website vindt u informatie over landschapspakketten, projectvoorstellen, financiën, het afsluiten van contracten en databeheer. De Stichting wil de kennis ook actief uitdragen en initiatiefnemers ondersteunen.¹⁴

De Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel is in samenwerking met de provincie Overijssel opgericht door Landschap Overijssel en Natuurlijk Platteland Oost (de koepelorganisatie van Agrarische Natuurverenigingen). De stichting heeft als doel om in de gehele provincie Overijssel een systeem van Groene en Blauwe Diensten te krijgen. De Stichting kan ook een rol spelen in de uitvoering van groene en blauwe Diensten. Zij ondersteunt initiatieven in de regio en kan in een gebied contracten afsluiten. Indien u hierin interesse heeft dan kunt u rechtstreeks contact opnemen.¹⁵

Landschapselementen

Landschapselementen zijn karakteristieke elementen die iets vertellen over het ontstaan van het landschap. Ze laten bijvoorbeeld zien hoe onze voorouders het landschap geschikt hebben gemaakt voor agrarisch gebruik, hoe ze het land hebben ingepolderd, ontwaterd,

¹³ Stichting Groen Blauwe Diensten

¹⁴ www.groeneblauwedienstenoverijssel.nl

¹⁵ www.groeneblauwedienstenoverijssel.nl

afgegraven en ingericht. Landschapselementen geven een landschap historische diepgang en zorgen daarmee voor een intensievere beleving bij inwoners van Overijssel en toeristen die deze mooie provincie bezoeken. Daarnaast leveren veel landschapselementen een bijdrage aan bijzondere ecosystemen; zo zijn specifieke soorten planten en dieren gekoppeld aan bepaalde elementen.¹⁶

Agrarische natuurvereniging

Voor het schrijven van dit onderzoeksvoorstel is het van belang om te omschrijven wat de definitie van een (agrarische) natuurvereniging is. Naar aanleiding hiervan moeten de begrippen landschap, natuur en natuurbehoud ook nader worden beschreven.

Natuurvereniging

Een natuurvereniging probeert door werkzaamheden in het landschap de natuurwaarden te beschermen, te herstellen of nieuwe kansen te bieden aan natuur. Daarnaast probeert een natuurvereniging zoveel mogelijk mensen van het nut en de noodzaak van natuurbehoud te overtuigen.

Wat is en doet een agrarische natuurvereniging?

Bij een agrarische natuurvereniging moet de vraag worden gesteld of dit een vereniging alleen voor agrariërs is óf voor alle boeren, burgers en buitenlui uit Noordoost-Twente die het buitengebied een warm hart toedragen en medeverantwoordelijk willen zijn voor natuur en landschap in de eigen leefomgeving. We gaan er in ons onderzoeksvoorstel van dit laatste uit omdat anders op voorhand veel potentiële belangrijke grondeigenaren worden uitgesloten van deelname aan deze agrarische natuurvereniging. We maken dus de combinatie met de mogelijkheden voor agrarisch natuurbeheer.

De agrarische natuurvereniging zal met name projecten organiseren op het gebied van agrarisch en particulier natuurbeheer. Agrariërs met goede ideeën voor “groene” projecten kunnen via de agrarische natuurvereniging eventueel aanspraak maken op subsidiegelden voor (agrarisch) natuurbeheer. Op deze manier ontstaat economisch draagvlak voor natuurbeheer en landschapsverfraaiing.

Taken van een agrarische natuurvereniging in Noordoost-Twente kunnen o.a. zijn:

- Realiseren van projecten ten behoeve van natuur en het cultuurhistorische landschap.
- Contracten groene diensten onder de aandacht brengen waardoor aanleg, beheer en

¹⁶ www.wikipedia.nl

herstel van landschapselementen, zoals singels, houtwallen, geriefhoutbosjes, (kikker)poelen, afrasteringen met gekloofde eiken palen worden gerealiseerd.

- Onderhoudswerkzaamheden, zoals snoeien, maaien en planten plannen en uitvoeren.
- Voorlichting, educatie en advies geven aan belangstellenden natuurbeheer.
- Promotie van agrarisch natuurbeheer o.a. Programma Beheer en groene diensten.
- Opstellen van natuurplannen, bedrijfsnatuurplannen, landschapsontwikkelingsplannen en beeldkwaliteitskaarten.
- Aanvragen van subsidies voor natuurbeheer en natuurontwikkeling verzorgen.

Landschap kan worden benaderd als “object, als sociaal construct en als stelsel van persoonlijke waarden, maar bovenal is het de leefomgeving van mensen”. In de literatuur treffen we tal van verschillende definities van “landschap” aan, zoals:

- Het “totaalbeeld dat de aan de aardoppervlakte waarneembare verschijnselen te zien geven”: het landschap als beeld.
- Een “gebied zoals dat door mensen wordt waargenomen en waarvan het karakter bepaald wordt door natuurlijke en/of menselijke factoren en de interactie daartussen”: het landschap als gebied.
- Een “complex van relatiestelsels, tezamen een herkenbaar deel van het terrestrisch aardoppervlak vormend, dat gemaakt is en in stand wordt gehouden door de wisselwerkingen van levende en niet-levende natuur, inclusief de mens”: het landschap als systeem.

De natuur is de inhoud en werking van het heelal zoals door de mens waargenomen, en die als zodanig bestudeerd wordt door de natuurwetenschappen. Hoewel het leven in het algemeen tot de natuur behoort, wordt de mens, de menselijke invloed en het gecultiveerde vaak buiten de natuur geplaatst. De natuur wordt ook onderscheiden van het bovennatuurlijke en van de wildernis, de ongerepte natuur.

De natuur omvat planten, dieren, ecosystemen, de processen geassocieerd met levenloze objecten, de natuurwetten waarnaar verschillende zaken bestaan en veranderen, zoals het weer en de bodemgesteldheid, en de materie en energie waar dit alles uit bestaat.

Natuurbehoud is gelijk aan natuurbescherming en is het streven om landschappen of landschapselementen met kenmerken van een wereld zonder menselijke bemoeienis (oorspronkelijkheid) te bewaren, te herstellen of te ontwikkelen. Ook het beschermen van die kenmerken, zoals de aanwezigheid van bepaalde soorten valt eronder. Welke natuur er nu precies beschermd moet worden en op welke manier dat moet gebeuren, daar verschillen de meningen in Nederland over. De één vindt dat zeldzame natuur beschermd moet worden,

maar de ander vindt juist dat de mens met zijn handen van de natuur af moet blijven. Wanneer de ideeën binnen de natuurbeschermingsbeweging gesystematiseerd worden, blijken er drie belangrijke visies te bestaan:

Het herstellen of reconstrueren van zelfregulerende oernatuur, ook wel wildernis genoemd. In Nederland wel de Natuurontwikkelingsvisie of Wildernis natuurvisie genoemd.

Het bewaren van oude cultuurlandschappen die dateren uit een tijd dat de menselijke invloed minder verstrekkend was en daarbij belangrijk natuurlijke en/of esthetische kwaliteiten hebben. Deze visie wordt in Nederland de Klassieke Natuurbeschermingsvisie of Arcadische natuurvisie genoemd. Het zoeken naar wegen om huidige menselijk handelen zo vorm te geven dat er nieuwe mogelijkheden voor natuur ontstaan. Deze visie wordt in Nederland de Functionele Natuurvisie genoemd.

Landbouw (ook: agrarisch en land- en tuinbouw) is het geheel van economische activiteiten waarbij het natuurlijke milieu wordt aangepast ten behoeve van de productie van planten en dieren voor menselijk gebruik. Afhankelijk van het product, de productiemethode en het niveau van welvaart wordt gebruikgemaakt van een groot aantal uiteenlopende technieken, variërend van het werken met eenvoudige werktuigen tot het gebruik van grote machines, waarbij arbeid steeds meer vervangen wordt door machines.

BIJLAGE D LOCATIE NOORDOOST-TWENTE

