Zijn de agrarische collectieven voorbereid op de toekomst?

Meer inzicht in de (eigen) organisatie
Hoofdrapport



Colofon

Titel: Zijn de agrarische collectieven voorbereid op de toekomst? Meer inzicht in de (eigen) organisatie.
Hoofdrapport.
Bijlagerapporten: specifiek per collectief (vertrouwelijk, niet gepubliceerd)

Datum: 29 april 2020

Auteurs:
Lyda Dik (LD13)
Anneke van der Linde
Annemarie Olieman
Judith Westerink (Wageningen Environmental Research)

In opdracht van BoerenNatuur

Begeleidingsgroep:
Evelien Verbij (BoerenNatuur)
Wouter Hakkeling (BoerenNatuur)
Yvette Ruesen (VALA)
Harm Kossen (Natuurrijk Limburg)
Ineke Bijleven (Collectief Lopikerwaard)

Dit rapport is digitaal op te vragen via info@boerennatuur.nl, info@ld13.nl en beschikbaar via research.wur.nl.

Samenvatting

De agrarische collectieven zijn nu ruim 4 jaar bezig met de uitvoering van het agrarisch natuur- en landschapsbeheer volgens het nieuwe stelsel. De kinderziektes zijn uit het systeem en de collectieven draaien op volle toeren. Tegelijkertijd zijn er veel ontwikkelingen, zowel bij de overheid als in de markt, waarbij de agrarische collectieven worden gevraagd als partner om mee te denken, zaken uit te voeren of waar ze zelf een rol willen gaan spelen.

De agrarische collectieven worden gezien als een volwaardige partner en dat betekent dat zij zich blijvend moeten ontwikkelen om in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen. Vragen die daarbij gesteld kunnen worden zijn: Wat maakt een collectief toekomstbestendig? Hoe ver hebben de 40 collectieven zich ontwikkeld in die richting? En wat moeten we doen om deze ontwikkeling verder te stimuleren en faciliteren.

BoerenNatuur wil de ontwikkeling en professionaliteit van de agrarische collectieven verder ondersteunen. Daarom heeft BoerenNatuur opdracht gegeven om onderzoek te doen naar:

1. Hoe hebben de verschillende collectieven zich ontwikkeld en waar staan ze nu.
2. In hoeverre zijn de agrarische collectieven toekomstbestendig?
3. Hoe verhouden ze zich daarin ten opzichte van elkaar.

De basis van dit onderzoek is een uitgebreide vragenlijst (zie bijlage 2) die is opgesteld op basis van de vragen die er leefden binnen de agrarische collectieven en BoerenNatuur. De vragenlijst is vorig jaar zomer gestuurd aan de collectieven met de vraag deze in te vullen met een afvaardiging uit het collectief. Dit heeft begin oktober geresulteerd in een zeer goede respons: 38 van de 40 agrarische collectieven hebben de vragenlijsten ingevuld en geretourneerd. De laatste twee collectieven zagen voor zichzelf geen meerwaarde in het onderzoek. Op basis van ingevulde vragenlijsten zijn de agrarische collectieven beoordeeld aan de hand van de kenmerken uit het beoordelingskader (zie bijlage 1). Het beoordelingskader onderscheidt 3 categorieën van professionaliteitskenmerken: professionaliteit van de organisatie, professionaliteit van personen en de professionaliteit met betrekking tot de omgeving. Deze 3 categorieën staan niet op zichzelf maar beïnvloeden elkaar. Hieronder volgen de hoofdconclusies en aanbevelingen uit het onderzoek.

<u>Conclusies professionaliteit van de organisatie:</u>
Uit het onderzoek komt naar voren dat de onderdelen gedeeld leiderschap en volledige scheiding van verantwoordelijkheden tussen bestuur en werkorganisatie bij de meeste collectieven zeer goed op orde is. Wel is het wenselijk in de toekomst ook aandacht te besteden aan de organisatie van projecten buiten het ANLb en dit op te nemen in het kwaliteitshandboek.

Een groot aantal collectieven heeft geen of een beperkte strategie uitgewerkt in ambities, doelen en strategie zowel wat betreft agro-biodiversiteit als wat voor collectief wil ik zijn. Van belang voor een professioneel collectief is hoe deze strategie is opgesteld (proces) en uitgewerkt. Met een heldere strategie kan het bestuur beter sturen op het functioneren van het collectief, de resultaten monitoren en handelen in het belang van de leden.

Een groot aantal collectieven heeft de ondersteunende systemen (de (ICT-) systemen, regels en procedures) die worden gebruikt om het functioneren van het collectief bijvoorbeeld budget en inzet capaciteit, te monitoren en evalueren niet goed op orde.

Wat betreft het onderdeel lerende organisatie zien we dat de meeste collectieven hier veel tijd aan besteden en ook veel van elkaar leren. BoerenNatuur speelt hierin een belangrijke rol.

Professionaliteit van personen:
De aanwezigheid van een goede omschrijving van kwaliteitseisen voor functies van bestuursleden en de werkorganisatie en de eisen die aan deelnemers zijn over het algemeen zeer goed op orde.
Wat betreft onderhoud en ontwikkeling van de kwaliteit van bestuursleden en deelnemers is een verdere ontwikkeling nodig. BoerenNatuur kan met name op het onderdeel verbeteren kwaliteit bestuursleden de collectieven daarbij ondersteunen. Maar de collectieven kunnen ook van elkaar leren. Bijvoorbeeld om te horen wat de ervaringen van collectieven zijn die zelfevaluatie en heisessies gebruiken om het functioneren van het bestuur te bespreken.

Professionaliteit van de omgeving:
De collectieven zijn zeer goed in staat zijn om een netwerk op te bouwen, te onderhouden en te gebruiken dat is gebaseerd op vertrouwen. Ook zijn het ondernemende organisaties die werken aan projecten samen met partijen uit hun netwerk.
Politieke agendering en het creëren van bewustwording in de omgeving zien een groot aantal collectieven niet als hun taak. Om het toekomstige ANLb en een verandering naar natuurinclusieve landbouw met daarin een rol voor de agrarische collectieven beter op de agenda te krijgen is het van belang om te kijken of de collectieven vanuit hun strategie hier in de toekomst een rol in willen vervullen op het lokale en regionale niveau.

De collectieven zijn op verschillend georganiseerd. Daarbij wordt ook verschillende omgegaan met de rol en de positie van de agrarische natuurverenigingen. Sommige collectieven hebben geen ANV's meer, andere hebben meerdere ANV's binnen het collectief, en sommige zijn onderdeel van een ANV.

Ook is er veel variatie tussen collectieven in hoe ze scoren op de diverse kenmerken:

1. De meest professionele collectieven beter scoren op alle (categorieën van) kenmerken, maar hebben niet altijd een uitgewerkte strategie.
2. Collectieven met meer dan 500 deelnemers zijn voor de onderdelen strategie, personen en omgeving professioneler.
3. Kleine collectieven met minder dan 100 deelnemers zijn minder professioneel.
4. Collectieven zonder de aanwezigheid van ANV's hoger scoren op alle (categorieën van) kenmerken van professionaliteit.

De collectieven hebben al veel gedaan om zich voor te bereiden op wat er in de toekomst van hen zal worden gevraagd. Gemiddeld genomen is de professionalisering op niveau. Er zijn echter flinke verschillen tussen collectieven. Alle collectieven hebben aspecten waaraan nog gewerkt kan worden. De professionalisering is dus nog niet afgerond en dat betekent dat voor verdere ontwikkeling maatwerk nodig is.

Op de vraag zijn de collectieven voorbereid op de toekomst is het antwoord ze zijn op de goede weg gezien het niveau van professionalisering. Echter de toekomst verandert steeds dat betekent dat een collectief in staat moet zijn om mee te bewegen met die veranderingen in de toekomst. Dat vraagt dat ze zich regelmatig moeten afvragen zijn we met de juiste zaken bezig. Deze rapportage is daar een eerste startpunt voor. En het gebruikte beoordelingskader kan daarbij een hulpmiddel zijn.

Inhoudsopgave

COLOFON **2**

SAMENVATTING **3**

1 INLEIDING **7**

1.1 AANLEIDING 7
1.2 AANPAK 9
1.2.1 Bepalen kenmerken toekomstbestendig agrarisch collectief *9*
1.2.2 Uitvoeren van de analyse van de vragenlijsten en beoordeling van de collectieven *11*
1.2.3 Analyse van de resultaten en onderlinge relaties *12*
1.2.4 In beeld brengen van de resultaten *12*
1.3 LEESWIJZER 12

2 TOTAALOVERZICHT VAN DE RESULTATEN **13**

2.1 SAMENVATTING RESULTATEN 13
2.2 PROFESSIONALITEIT VAN DE ORGANISATIE 15
2.2.1 Strategie *15*
2.2.2 Aansluiting organisatiestructuur op de strategie *18*
2.2.3 Gedeeld leiderschap *20*
2.2.4 Scheiding van verantwoordelijkheden *21*
2.2.5 Ondersteunende systemen *21*
2.2.6 Lerende organisatie *23*
2.2.7 Conclusies professionaliteit van de organisatie *25*
2.3 PROFESSIONALITEIT VAN PERSONEN 25
2.3.1 Kwaliteit van de bestuursleden *25*
2.3.2 Kwaliteit van de werkorganisatie *27*
2.3.3 Kwaliteit van de deelnemers *29*
2.3.4 Conclusies professionaliteit van de personen *30*
2.4 PROFESSIONALITEIT IN HET OMGAAN MET DE OMGEVING 30
2.4.1 Netwerk *30*
2.4.2 Agenderen *32*
2.4.3 Ondernemerschap *32*
2.4.4 Conclusies professionaliteit in het omgaan met de omgeving *33*

3 ANALYSE **34**

3.1 RELATIE PROFESSIONALITEIT EN STRATEGIE 34
3.2 RELATIE AANTAL DEELNEMERS EN PROFESSIONALITEIT 35
3.3 RELATIE ANV'S EN PROFESSIONALITEIT 36
3.4 CONCLUSIES 37

4 DISCUSSIE **38**

5 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN **40**

5.1 CONCLUSIES 40
5.2 AANBEVELINGEN AAN BOERENNATUUR 41

BIJLAGE 1: BEOORDELINGSKADER TOEKOMSTBESTENDIG AGRARISCH COLLECTIEF **43**

BIJLAGE 2: VRAGENLIJST **49**

BIJLAGE 3: KOPPELING BEOORDELINGSKADER AAN VRAGEN **57**

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Per 1 januari 2016 is het nieuwe stelsel Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer (ANLb) ingevoerd. De kern hiervan is een leefgebiedenbenadering op basis van een collectieve, gebiedsgerichte aanpak. Het Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer gaat uit van effectief en efficiënt agrarisch natuur- en landschapsbeheer (meer natuurwinst), georganiseerd aan aangestuurd door agrarische collectieven met daarmee veel verantwoordelijkheid in de gebieden zelf. Om deze reden zijn in Nederland in 2015 40 agrarische collectieven opgericht. Een agrarisch collectief is een gecertificeerd samenwerkingsverband in een begrensd gebied dat bestaat uit agrariërs en andere grondgebruikers die zich vrijwillig hebben verenigd voor het uitvoeren van ANLb. Het collectief is eindbegunstigde van de subsidie voor het agrarisch natuur- en landschapsbeheer. Zij sluiten zelf de contracten met de agrarische natuurbeheerders (boeren) af en voeren ook (grotendeels) zelf de controle en handhaving uit (Bron: BIJ12.nl).

Het kunnen uitvoeren van het Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer 2016 stelt de nodige eisen aan collectieven. Belangrijk hierin is de doorontwikkeling van professionele collectieven voor de organisatie van het agrarisch natuur- en landschapsbeheer, gekoppeld aan de eisen die gesteld worden vanuit het vernieuwde stelsel. Onderdeel daarvan is een certificering op basis van een programma van eisen en een intern kwaliteitsborgingsysteem; administratief en in het veld (Bron: BIJ12.nl).

Sinds de start van het nieuwe stelsel zijn de agrarische collectieven actief bezig geweest zich verder te professionaliseren en te ontwikkelen. Zij hebben daarvoor met elkaar de vereniging BoerenNatuur opgericht. BoerenNatuur draagt de collectieve aanpak en de ontwikkeling naar een meer natuurinclusieve landbouw uit in Nederland en de Europese Unie vanuit de overtuiging dat deze aanpak bijdraagt aan een landbouwsysteem dat bodem, klimaat, water, natuur en landschap in de regio versterkt. Verder verbinden en inspireren zij de agrarische collectieven en behartigen hun belangen (Bron: BoerenNatuur.nl).

De agrarische collectieven zijn nu ruim 4 jaar bezig met de uitvoering van het agrarisch natuur- en landschapsbeheer volgens het nieuwe stelsel. De kinderziektes zijn uit het systeem en de collectieven draaien op volle toeren. Tegelijkertijd zijn er veel ontwikkelingen, zowel bij de overheid als in de markt, waarbij de agrarische collectieven worden gevraagd als partner om mee te denken, zaken uit te voeren of waar ze zelf een rol willen gaan spelen. Het ANLb ontwikkelt zich door en collectieven willen graag hun rol in het ANLb verder professionaliseren, zoals de samenwerking met regiopartijen nog beter oppakken; het trainen van de vrijwilligers professionaliseren; de kennis over agrarisch natuur- en landschapsbeheer nog beter delen met deelnemers. Een voorbeeld hiervan zijn de GLB-pilots die de collectieven momenteel voor LNV uitvoeren. En niet in de laatste plaats de ontwikkeling in de markt waarbij partijen vanuit de zuivel, de akkerbouw, de banken op zoek zijn naar partijen die verstand hebben van natuur en landschap in landbouwgebieden én de maatregelen die boeren nemen kunnen registreren en borgen.

De agrarische collectieven worden gezien als een volwaardige partner en dat betekent dat zij zich blijvend moeten ontwikkelen om in te kunnen spelen op toekomstige ontwikkelingen Vragen die daarbij gesteld kunnen worden zijn: Wat maakt een collectief toekomstbestendig?

Hoe ver hebben de 40 collectieven zich ontwikkeld in die richting? En wat moeten we doen om deze ontwikkeling verder te stimuleren en faciliteren.

Doel van dit onderzoek was om:

4. Inzicht te krijgen in de huidige situatie, hoe hebben de verschillende collectieven zich ontwikkeld en waar staan ze nu. In hoeverre zijn de agrarische collectieven toekomstbestendig?
5. Hoe verhouden ze zich daarin ten opzichte van elkaar.
6. Aanbevelingen te geven voor de verdere professionalisering van de agrarische collectieven.

BoerenNatuur wil de ontwikkeling en professionaliteit van de agrarische collectieven verder ondersteunen. Centraal in dit onderzoek staat staat daarbij dat de verschillende collectieven zich verschillend ontwikkelen en daarbij ook van elkaar kunnen leren. BoerenNatuur en de individuele agrarische collectieven kunnen de resultaten van dit onderzoek gebruiken bij de verdere professionalisering van de agrarische collectievenen door bijvoorbeeld een meerjarig leerprogramma op te stellen.

In opdracht van BoerenNatuur is het onderzoek uitgevoerd door Lyda Dik (LD13), Anneke van der Linde en Annemarie Olieman (werkstudenten WUR) en Judith Westerink (WEnR). Dit rapport vat de resultaten samen van alle deelnemende collectieven. Daarnaast heeft elk collectief een eigen rapportage ontvangen met de resultaten die op het eigen collectief betrekking heeft.

1.2 Aanpak

De gevolgde aanpak bestond uit 3 fasen:

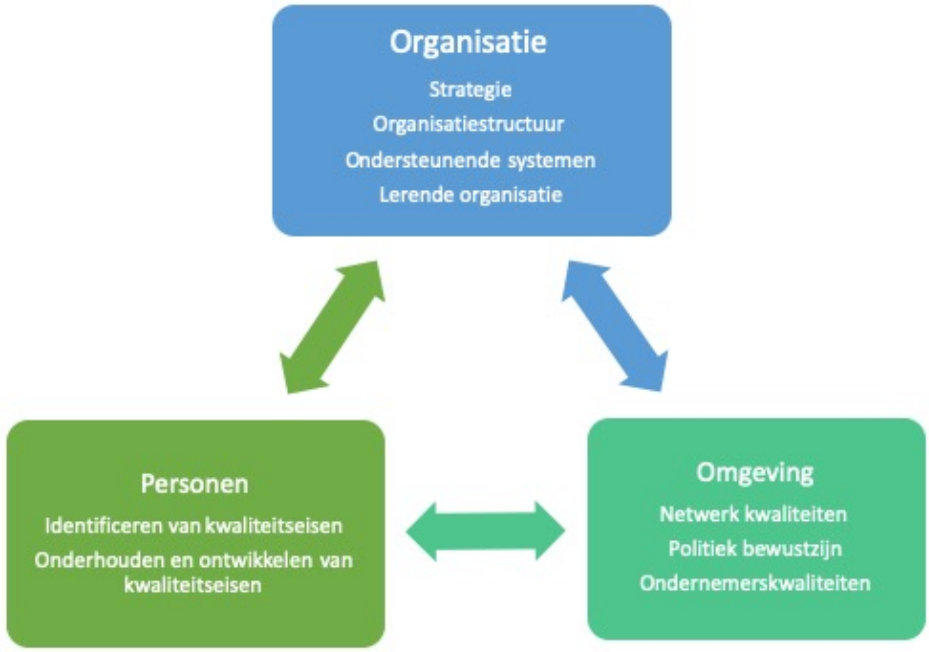
1. Bepalen kenmerken toekomstbestendig agrarisch collectief
2. Uitvoeren van de analyse
3. In beeld brengen van de resultaten

1.2.1 Bepalen kenmerken toekomstbestendig agrarisch collectief

In de eerste fase van het onderzoek zijn de kenmerken van een toekomstbestendig collectief bepaald met behulp van inzichten uit theorie en praktijk. Het beoordelingskader dat Lyda Dik op basis van internationale literatuur uit de organisatiekunde heeft opgesteld in het kader van haar promotieonderzoek vormt hiervoor de basis, zie hieronder voor een toelichting (zie bijlage 1). Daarnaast is op verschillende momenten (BoerenNatuurdag op 15 maart 2019, tijdens het provinciaal secretarissen overleg en met de begeleidingscommissie) aan vertegenwoordigers van de agrarische collectieven gevraagd wat zij verstaan onder een toekomstbestendig collectief en waar zij meer inzicht in willen hebben. Vervolgens is op basis van het beoordelingskader en de aanvullende informatie een uitgebreide vragenlijst opgesteld (zie bijlage 2).

Wat is een toekomstbestendig agrarisch collectief?

Om te weten wat een toekomstbestendig collectief is, is een beoordelingskader (figuur 1.1 en bijlage 1) ontwikkeld. Dit kader brengt de mate van professionaliteit van de agrarische collectieven in beeld. Dit beoordelingskader is gebaseerd op een literatuurstudie en op maat gemaakt voor het onderzoek naar de professionaliteit van de agrarische collectieven op basis van gebruikerservaringen in een bijeenkomsten met vertegenwoordigers van collectieven, provincie en wetenschappers (focusgroep).



Figuur 1.1: Beoordelingskader: drie categorieën en bijbehorende criteria van professionaliseren.

Het beoordelingskader onderscheidt 3 categorieën van professionaliteitskenmerken: professionaliteit van de organisatie, professionaliteit van personen en de professionaliteit met betrekking tot de omgeving. Deze 3 categorieën staan niet op zichzelf maar beïnvloeden elkaar.

Per categorie zijn criteria ontwikkeld op basis waarvan iets te zeggen is over de mate van professionaliteit. Hieronder worden deze criteria kort toegelicht.

Professionaliteit van de organisatie

De professionaliteit van de organisatie heeft te maken met de interne organisatie: hoe maakt de organisatie gebruik van een heldere strategie, systemen en procedures, kennisontwikkeling en hoe heeft de organisatie zichzelf daarvoor georganiseerd.

- *Strategie:* Heeft het collectief een strategie uitgewerkt in een ambitie, doelen en met uitvoeringsmaatregelen waaruit blijkt wat voor collectief ze willen zijn en welke agro-biodiversiteit ze willen bereiken? Deze strategie wordt gedeeld door alle leden van het collectief, is in samenspraak met de leden opgesteld en vastgesteld. Met dit plan kan het bestuur sturen op het functioneren van het collectief, het bereiken van doelen en besluiten nemen in het belang van alle leden.
- *Organisatiestructuur:* Hoe is het collectief georganiseerd om het werk uit te voeren, sluit deze aan op de gekozen strategie? De organisatiestructuur gaat over de relatie tussen bestuur (vrijwilligers) en werkorganisatie (deels betaald), interne besluitvorming en gedeeld leiderschap. Gedeeld leiderschap wil zeggen dat alle lagen van de organisatie richting geven aan de ontwikkeling van de organisatie en niet dat het bestuur of de werkorganisatie daarin dominant is.
- *Ondersteunende systemen*: Dit zijn de (ICT-) systemen, regels en procedures die worden gebruikt om het functioneren van het collectief of de te behalen doelen voor agro-biodiversiteit te monitoren en evalueren.
- *Lerende organisatie*: Een lerende organisatie is een organisatie die haar leden of medewerkers in staat stelt de werkzaamheden aan te passen aan de voortdurend veranderende omgeving door van elkaar te leren, door scholing en door het stimuleren van creativiteit en innovatie.

Professionaliteit van personen

De professionaliteit van personen heeft in dit geval te maken met de kwaliteit van het functioneren van de mensen die deel uitmaken van het bestuur, de werkorganisatie, maar ook de deelnemers die het beheer uitvoeren in het veld.

- *Identificeren van kwaliteitseisen:* Welke eisen worden gesteld aan bovengenoemde personen afhankelijk van hun functie in het bestuur of de werkorganisatie of het (leef)gebied waarvoor ze het beheer uitvoeren? En worden deze kwaliteitseisen gehanteerd bij het vinden van (nieuwe) personen?
- *Onderhouden en ontwikkelen van kwaliteitseisen:* Afhankelijk van de kwaliteit verschillende mensen zijn er verschillende manieren om de kwaliteitseisen up to date te houden en zich verder te ontwikkelen. Dit kan op verschillende manieren zoals door regelmatig het functioneren te bespreken, te evalueren en een kennisontwikkelingsprogramma aan te bieden.

Professionaliteit in het omgaan met de omgeving

Professionaliteit in het omgaan met de omgeving gaat over hoe het collectief omgaat met externe ontwikkelingen in de directe omgeving van het collectief en in het maatschappelijk veld. Deze ontwikkelingen kunnen gevolgen hebben (positief en negatief) voor de organisatie en vragen mogelijk veranderingen van het collectief. Het is daarom belangrijk om beschikking

te hebben over netwerkkwaliteiten, politiek-strategische kwaliteiten en ondernemerskwaliteiten.

- *Netwerkkwaliteiten*: Is het collectief in staat een intern en extern netwerk op te bouwen, te onderhouden en gebruiken? En wordt in de samenwerking uitgegaan van vertrouwen en wederkerigheid.
- *Politiek-strategische kwaliteiten*: Is het collectief in staat iets op de politieke agenda te krijgen en te doen aan bewustwording?
- *Ondernemerskwaliteiten:* Is het collectief in staat om kansen voor innovatie te ontwikkelen, coalities te bouwen, zakelijke kansen te benutten en uitvoering te geven aan acties gebaseerd op afspraken uit het netwerk?

1.2.2 Uitvoeren van de analyse van de vragenlijsten en beoordeling van de collectieven

Via Googleforms is de vragenlijst door BoerenNatuur aan alle agrarische collectieven gestuurd met de vraag deze binnen circa 2 maanden in te vullen. BoerenNatuur heeft via de nieuwsbrieven en diverse bijeenkomsten uitgebreid aandacht gevraagd voor dit onderzoek en het belang voor de agrarische collectieven om daaraan mee te werken. Daarnaast hebben wij (het onderzoeksteam) waar nodig de agrarische collectieven bijgestaan bij het invullen van de vragenlijst. Dit heeft begin oktober geresulteerd in een zeer goede respons: 38 van de 40 agrarische collectieven hebben de vragenlijsten ingevuld en geretourneerd. De laatste twee collectieven zagen voor zichzelf geen meerwaarde in het onderzoek.

In dit onderzoek waren we afhankelijk van wie de vragenlijsten hebben ingevuld, de kwaliteit van de ingevulde vragen en meegeleverde gegevens. We hadden de collectieven gevraagd de vragenlijsten met een aantal mensen uit de organisatie in te vullen (bijv. bestuurslid, medewerker, deelnemer). We zien in de antwoorden (vraag 73) dat de meeste collectieven dit ook gedaan hebben. Zeven collectieven hebben dit alleen gedaan met iemand vanuit het bestuur of vanuit de werkorganisatie. In de vragenlijst is ook verzocht om aanvullend materiaal mee te sturen, zoals een visiedocument. 29 van de 38 agrarische collectieven hebben aanvullend materiaal meegestuurd.

Vervolgens hebben wij de diverse kenmerken van de agrarische collectieven, zoals opgenomen in het beoordelingskader, gescoord op basis van de ingevulde vragenlijsten, de aangeleverde gegevens en waar nodig met de informatie van de website. Dit scoren heeft plaats gevonden door de antwoorden op de vragen te beoordelen aan de hand van het beoordelingskader (zie bijlage 3). Dit beoordelingskader koppelt een waarde tussen 1 en 5 aan de mate waarin een collectief een bepaald kenmerk ‘goed op orde heeft’. Dit is uiteraard een normatieve beoordeling. Het beoordelingskader maakt inzichtelijk wat de waardes betekenen. Om verschillen in interpretaties te minimaliseren en daarmee de betrouwbaarheid (navolgbaarheid) en validiteit (geloofwaardigheid) te vergroten zijn de data gecodeerd aan de hand van een coderingsschema. Dit coderingsschema is vooraf opgesteld aan de hand van de vragenlijst en het beoordelingskader en is gaandeweg bijgesteld op basis van de resultaten. Verder is gestreefd naar een zo hoog mogelijke betrouwbaarheid en validiteit door de ene onderzoeker gecodeerde data te laten checken door een andere onderzoeker, door de tussenresultaten regelmatig met elkaar te bespreken, interpretaties met elkaar te vergelijken en de aanpak eventueel bij te stellen.

De analyse bestond uiteindelijk uit de volgende stappen:

- Opstellen coderingsschema in relatie tot het beoordelingskader;
- Coderen vragenlijsten door persoon A aan de hand van het coderingsschema;
- Tweemaal tussentijds overleg en bijstellen coderingsschema;

- Check codering persoon B met definitief coderingsschema;
- Eerste beoordeling op basis van beoordelingskader met toelichting door persoon A;
- Check beoordeling door persoon C;
- Vervolgens is op basis van alle beoordelingen een gemiddelde en modus bepaald.

1.2.3 Analyse van de resultaten en onderlinge relaties

Met de verkregen resultaten uit de beoordelingen is vervolgens gekeken of er verbanden zijn te ontdekken tussen de vragen, de relatie tussen grootte van het collectief, de organisatiestructuur van het collectief en de beoordeling.

1.2.4 In beeld brengen van de resultaten

Op basis van de resultaten uit de analyse is deze rapportage opgesteld. In hoofdstuk 2 is een totaaloverzicht van de resultaten opgenomen, zonder dat duidelijk wordt om welke collectieven het gaat. Hiermee is de anonimiteit gewaarborgd. Het is een combinatie van kwantitatieve analyse en een kwalitatieve beoordeling van de collectieven. Dit levert informatie op over overeenkomsten en verschillen en laat zien op welke punten vooral aandacht nodig is. Er is bij deze resultaten ook gekeken naar dwarsverbanden tussen onderwerpen.

Verder zijn in een bijlagerapport per collectief de scores weergegeven op de verschillende kenmerken en hoe ze zich verhouden tot **de meest voorkomende beoordeling (modus)**[1] van alle collectieven. Daarbij wordt helder op welke punten het collectief zich naar verhouding goed heeft ontwikkeld en waar nog extra aandacht nodig is. De agrarische collectieven kunnen op basis van hun eigen ambitie streven naar het verbeteren van een of meer van hun ‘mindere’ punten. Daarvoor kunnen ze leren van collectieven die daarop beter scoren. Dit deel van de rapportage is alleen beschikbaar voor het individuele collectief. BoerenNatuur heeft het bijlagerapport met de beoordeling van alle collectieven tot haar beschikking.

1.3 Leeswijzer

Het hoofdrapport is voor alle collectieven beschikbaar. Hierin zijn de resultaten geanonimiseerd weergegeven. In hoofdstuk 1 is de aanleiding en de aanpak besproken. Hoofdstuk 2 geeft de resultaten geanonimiseerd en zoveel mogelijk beeldend weer. In hoofdstuk 3 vinden we de analyse van de resultaten en de onderlinge relaties. Hoofdstuk 4 bevat de discussie. En in hoofdstuk 5 vinden we de conclusies en aanbevelingen aan BoerenNatuur.

Het bijlagerapport geeft de resultaten per collectief weer. Hier is met een aantal grafieken weergegeven hoe het collectief zich op de onderzochte aspecten verhoudt tot de andere collectieven. Ook zijn tips en tops per collectief aangegeven. Elk collectief kan samen met de resultaten uit het hoofdrapport zelf bepalen waar zij aandacht aan willen besteden voor eventuele verbetering van hun functioneren. De individuele rapporten per collectief zijn niet openbaar.

[1] Dit is dus iets anders dan het gemiddelde van de beoordelingen, waarbij alle beoordeling worden opgeteld en gedeeld door het aantal beoordelingen.

2 Totaaloverzicht van de resultaten

Dit hoofdstuk bevat de resultaten van de beoordelingen van alle collectieven gezamenlijk. We gaan daarbij niet in op individuele collectief. We beginnen met een samenvatting van de resultaten en werken vervolgens de verschillende onderwerpen verder uit: professionaliteit van de organisatie, professionaliteit van personen en professionaliteit over hoe het collectief omgaat met haar omgeving. Om tot een score per kenmerk te komen is gebruik gemaakt van de antwoorden op de vragenlijst (zie bijlage 2), de meegestuurde documenten en de website van het collectief. Bijlage 3 maakt duidelijk welke vragen in de vragenlijst hebben bijgedragen tot een score voor welk kenmerk.

2.1 Samenvatting resultaten

In deze paragraaf wordt een samenvatting gegeven van de resultaten. Alle agrarische collectieven zijn beoordeeld aan de hand van de kenmerken uit het beoordelingskader (zie bijlage 1). Dit beoordelingskader koppelt een waarde tussen 1 en 5 aan de mate waarin een collectief een bepaald kenmerk 'goed op orde heeft'. Bijlage 1 maakt inzichtelijk wat de waardes betekenen.
Deze beoordelingen zijn samengevoegd en op basis daarvan is het gemiddelde en de modus bepaald. Modus is de beoordeling die het meeste voorkomt. Deze resultaten zijn weergegeven in tabel 2.1. Interessant is om te zien dat de gemiddelde beoordeling van alle collectieven aangeeft dat de professionaliteit op de goede weg is. De modus laat zien op welke kenmerken de grootste verschillen zijn. Door naar de modus te kijken wordt duidelijk waar ruimte is voor verbetering en waar het voor de meeste collectieven goed op orde is. De collectieven kunnen in het bijlagerapport zien wat hun eigen beoordeling is qua professionaliteit en hoe ze zich verhouden tot de meest voorkomende beoordeling (modus) van alle collectieven.

Bij de meeste collectieven is goed op orde:

- Gedeeld leiderschap, vanuit de verschillende geledingen van het collectief en daarbuiten komen voorstellen en plannen voor verbetering en nieuwe projecten (19 collectieven scoren een 5, drie collectieven een 2 of lager);
- Volledige scheiding van verantwoordelijkheden tussen bestuur en werkorganisatie (21collectieven scoren een 5, drie collectieven een 2 of lager);
- De aanwezigheid van een goede omschrijving van kwaliteitseisen voor functies binnen het bestuur (tien collectieven scoren een 5, negen collectieven een 2 of lager), functies binnen de werkorganisatie (25 collectieven scoren een 5, vijf collectieven een 2 of lager) als voor de deelnemers (21 collectieven scoren een 5, vier collectieven een 2 of lager). Alleen de bestuurders voldoen daar nog niet altijd aan.
- Onderhoud en ontwikkeling van de kwaliteit van de mensen uit de werkorganisatie (22 collectieven scoren een 5, zes collectieven een 2 of lager)

Veel collectieven moeten nog werken aan:

- Een uitwerking van een duidelijke strategie die gedeeld wordt door het gehele collectief over de agrobiodiversiteit die wordt nagestreefd (zeven collectieven scoren een 5, 20 collectieven een 2 of lager) en het soort collectief dat men wil zijn (vijf collectieven scoren een 5, 21collectieven een 2 of lager);
- De aanwezigheid en gebruik van ondersteunende systemen voor de bedrijfsvoering (vier collectieven scoren een 5, 15 collectieven scoren een 2 of lager).

- Onderhoud en ontwikkeling van de kwaliteit van bestuursleden (drie collectieven scoren een 5, 25 collectieven een 2 of lager) en deelnemers (vier collectieven scoren een 5, 15 collectieven een 2 of lager);
- Politieke agendering, het creëren van bewustwording in de omgeving en de ontwikkeling van capaciteiten daarvoor (vijf collectieven scoren een 5, 17 collectieven scoren een 2 of lager).

Tabel 2.1: Resultaten van de beoordeling van de agrarische collectieven op mate van professionaliteit (schaal 1-5). Dit beoordelingskader koppelt een waarde tussen 1 en 5 aan de mate waarin een collectief een bepaald kenmerk 'goed op orde heeft'. Dit is een normatieve beoordeling, gebaseerd op informatie van de collectieven zelf en gescoord met behulp van een kader dat in de literatuur is ingebed.

Professionaliteit van de organisatie		Gemiddelde	Modus
Aanwezigheid van een uitgewerkte strategie in visie, doelen en uitvoering, gedeeld door alle leden van het collectief	Welke agro-biodiversiteit wil ik op termijn realiseren?	3	2
	Wat voor soort collectief wil ik zijn?	3	2
Organisatiestructuur	Is er een heldere structuur die aansluit op de strategie?	4	3
	Is er sprake van gedeeld leiderschap?	4	5
	Is er een scheiding van verantwoordelijkheden?	4	5
Aanwezigheid en gebruik van ondersteunende systemen voor	Agro-biodiversiteit	4	3
	Bedrijfsvoering	3	2
Lerende organisatie	Aanwezigheid van een kennisprogramma	4	4
	Is er sprake van innovatie?	3	4
Professionaliteit van personen		Gemiddelde	Modus
Zijn kwaliteitseisen aanwezig en voldoet men daaraan?	Bestuursleden	3	5
	Werkorganisatie	4	5
	Deelnemers	4	5
Is er sprake van onderhoud en ontwikkeling van kwaliteitseisen?	Bestuursleden	3	2
	Werkorganisatie	4	5
	Deelnemers	3	2
Professionaliteit in het omgaan met de omgeving		Gemiddelde	Modus
Omgeving	Opbouwen en onderhouden van een netwerk	4	4
	Is het collectief in staat iets op de politieke agenda te krijgen	3	1
	Heeft het collectief ondernemerskwaliteiten?	4	3

2.2 Professionaliteit van de organisatie

De professionaliteit van de organisatie heeft te maken met de interne organisatie en hoe de organisatie gebruik maakt van een heldere strategie, (ICT-) systemen en procedures, kennisontwikkeling en hoe de organisatie zichzelf daarvoor heeft georganiseerd. In deze paragraaf gaan we per kenmerk in op de beoordeling en de resultaten uit de vragenlijsten.

2.2.1 Strategie

Een professioneel collectief heeft een gemeenschappelijke strategie die gedeeld wordt door de gehele organisatie. In dit onderzoek bedoelen wij met strategie de samenhang tussen ambitie, doelen en aanpak. Een ambitie omschrijft wat een organisatie wil bereiken vanuit kernwaarden en bestaansrecht. Doelen maken dit concreter, en een aanpak maakt duidelijk op welke manier de organisatie de doelen wil bereiken door middel van de uitvoering. Van belang voor een professioneel collectief is hoe deze strategie is opgesteld (proces) en uitgewerkt. Voor de beoordeling is dan ook gekeken naar deze aspecten. Zowel voor de strategie over de ambitie qua agrobiodiversiteit als het soort collectief dat men wil zijn. Met een heldere strategie kan het bestuur beter sturen op het functioneren van het collectief, de resultaten monitoren en handelen in het belang van de leden.

Aanwezigheid uitgewerkte strategie

Hier gaat het er om of een collectief een strategie heeft en hoe deze is vastgesteld. Collectieven hebben een hoge score gekregen als ze een strategie hebben en deze is vastgesteld door de leden. Dit is namelijk een gedragen strategie. De laagste score is toegekend aan collectieven zonder strategie. Mogelijk is er wel een interne discussie gaande of geweest over waar het collectief voor staat en waar het heen moet, maar de uitkomst daarvan is niet vastgelegd op papier en is niet breed besproken.



Figuur 2.1: aanwezigheid strategie

Van de 38 collectieven geven 19 collectieven aan een zekere vorm van strategie te hebben, negen zijn er mee bezig en tien hebben er geen en zijn er ook niet mee bezig Bij nadere analyse zien we dat onderdelen van de strategie terugkomen in verschillende documenten en notities en vaak niet volledig zijn. Of het gaat alleen over maatregelen, of het soort collectief dat ze willen zijn. Een complete strategie gaat wat ons betreft zowel over agrobiodiversiteit als over de organisatie (wie) en omvat een ambitie (waarom), doelen (wat en wanneer) en een aanpak (hoe). Een beperkt aantal collectieven heeft de strategie laten vaststellen in de ALV of in overleg met de deelnemers en andere organisaties opgesteld. Dit kan betekenen dat de visie niet volledig gedeeld wordt door het bestuur, de werkorganisatie en/of de leden van het collectief. Wellicht dat het belang daarvan niet door alle collectieven wordt ingezien, en/of dat de aandacht vooral naar de uitvoering is gegaan.

Ambitie op het gebied van agro-biodiversiteit
Een uitgewerkte strategie bevat een ambitie op het gebied van agrobiodiversiteit en een aanpak daarvoor. De collectieven volgen qua ambitie voor agrobiodiversiteit allemaal de leefgebieden en soorten zoals aangegeven in het Natuurbeheerplan. Enkele collectieven geven aan ook in te zetten op andere soorten zoals insecten en bijen. Het opstellen van een goed uitgewerkt optimalisatieplan kan hieraan bijdragen. We hebben maar enkele optimalisatieplannen ontvangen.

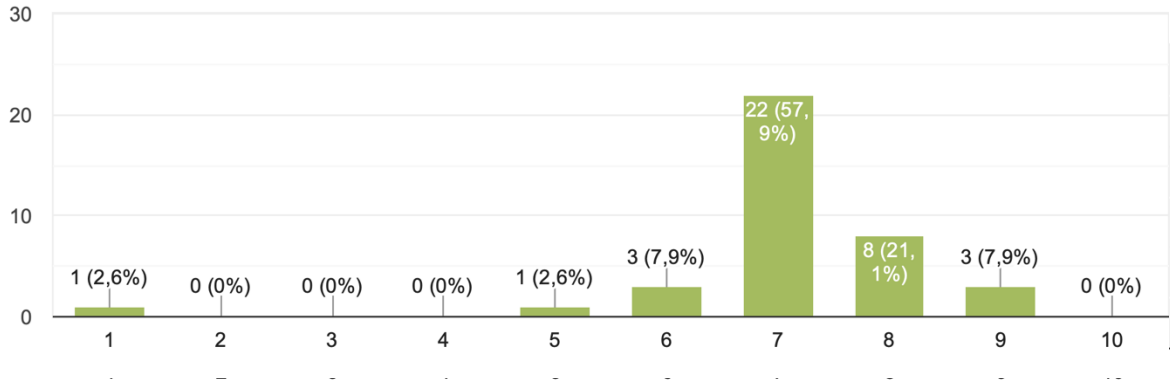
Tabel 2.2: Activiteiten collectief voor het verbeteren of in stand houden van leefgebieden

Wat doet het collectief om leefgebieden van soorten te verbeteren of in stand te houden	
Inzet ecologische kennis	37
Opbouwen netwerk	36
Benaderen nieuwe deelnemers	34
Kennisontwikkeling deelnemers	35
Innovatieve ontwikkeling	27

In tabel 2.2 is aangegeven welke activiteiten de collectieven ondernemen om de leefgebieden van soorten te verbeten of in stand te houden. Daarnaast is er aandacht voor predatiebeheer, communicatie, natuurbeheer, beheer buiten het ANLb om, en zoeken de collectieven extra projecten/financiering om meer biodiversiteit te realiseren.

De collectieven geven aan op korte termijn te starten met de volgende zaken om meer impact te hebben op de biodiversiteit: uitwerken optimalisatieplannen; natuurinclusieve landbouw; meer deelnemersbegeleiding; versterken, verzwaren en meer samenhang in het beheer (meer randenbeheer, akkerranden, kruidenrijk/botanisch graslandbeheer); opstarten nieuwe projecten en het bestrijden van predatoren.

Op de vraag naar het realiseren van meer biodiversiteit met het agrarische natuurt in de afgelopen drie jaar geven de meeste collectieven zichzelf een 7 (zie figuur 2.2). De meeste collectieven zijn dus tevreden over wat ze hebben bereikt. Er is één collectief dat zichzelf een 1 geeft. Aangezien we niet gevraagd hebben om een toelichting, weten we niet waarom dit collectief dat heeft gedaan.



Figuur 2.2: Beoordeling realisatie biodiversiteit afgelopen 3 jaar door de collectieven zelf (rapportcijfer).

Ambitie: soort collectief

Bij een uitgewerkte strategie geeft het collectief aan wat voor soort collectief ze willen zijn, welke ambitie en doelen ze nastreven (bijvoorbeeld als ze een uitvoeringsorganisatie voor ANLb zijn met hoeveel boeren ze uit de het gebied een contract willen afsluiten, of welke financiële resultaten ze daarbij willen halen of waarvoor ze eigen mensen in loondienst willen, inhuren of vrijwilligers inzetten) en hoe ze deze gaat bereiken.

In tabel 2.3 wordt weergegeven wat voor soort collectief collectieven nu zijn en wat voor soort collectief ze in de toekomst willen zijn. Het ANLb is en blijft voor de collectieven hun belangrijkste activiteit. Naast een uitvoeringsorganisatie voor de ANLb willen de meeste collectieven ook een projectorganisatie worden (als ze dat al niet zijn) die zich bezighoudt met het vergroten van de biodiversiteit en de verbetering van de kwaliteit van bodem en water. Daarnaast geeft een aantal collectieven aan meer aandacht te willen besteden aan imagoverbetering van de landbouw, voorlichting en PR, de relatie met burgers te vergroten en een beweging in gang te willen zetten. Het aantal collectieven dat zichzelf ziet als belangenbehartiger en politiek actief wil zijn, is relatief klein. De meeste collectieven zien zichzelf vooral als uitvoeringsorganisatie.

Tabel 2.3. Wat voor soort collectief willen de collectieven zijn nu en in de toekomst?

	Nu	Toekomst
Collectief verantwoordelijk voor uitvoering ANLb	38	38
Een projectorganisatie verantwoordelijk voor het vergroten van biodiversiteit	31	35
Een projectorganisatie verantwoordelijk voor de kwaliteitsverbetering bodem en water	26	32
Een projectorganisatie verantwoordelijke voor de verbetering van de landbouw	10	15
Een organisatie verantwoordelijke voor de verbetering van de inkomenspositie van boeren	10	16
Een organisatie die doet aan belangenbehartiging en beïnvloeding van beleid en politiek	6	8

In tabel 2.4 is een overzicht weergegeven van de groeimogelijkheden die de collectieven zien voor de komende 4-8 jaar. In de toelichting is dit vaak wat specifieker gemaakt voor thema's zoals klimaat, natuurinclusieve landbouw of bodem (-daling). Men geeft ook aan dat wat voor collectief ze in de toekomst willen zijn afhankelijk is van de inhoud en mogelijkheden van het nieuwe GLB.

Tabel 2.4 Groeimogelijkheden werkzaamheden collectief

Groeimogelijkheden	Aantal collectieven
Meer ANLb	27
Invulling geven aan eco-regelingen	27
Meer projecten rondom verduurzamen landbouw	22
Meer projecten rondom biodiversiteit	34

Samenvatting beoordeling strategie: De meeste collectieven hebben nog geen volledig uitgewerkte strategie die gedeeld is met de organisatie zowel voor het onderdeel agrobiodiversiteit als een strategie op wat voor organisatie ze willen zijn. De gemiddelde score is een 3 en de meest voorkomende score een 2 (zie paragraaf 2.1, voor agrobiodiversiteit scoren 20 van de collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en zeven collectieven een 5, voor wat voor soort collectief ze willen zijn scoren 21 van de collectieven op dit onderdeel een 2 of lager en vijf collectieven een 5).

2.2.2 Aansluiting organisatiestructuur op de strategie

Met organisatiestructuur bedoelen we hoe het collectief haar primaire proces heeft georganiseerd. We hebben gekeken naar hoe het bestuur is georganiseerd (algemeen bestuur (AB) en dagelijks bestuur (DB)) en de samenstelling daarvan; hoe de werkorganisatie is vormgegeven; en hoe de inbreng van de leden is georganiseerd. Ook is gekeken welke rol de eventuele ANV's hebben bij het collectief. Duidelijk is dat de rol van ANV's heel verschillend is georganiseerd per collectief.

We gaan ervan uit dat een professioneel collectief een organisatiestructuur heeft die aansluit op de strategie. Aangezien de meeste collectieven niet een strategie hebben uitgewerkt op wat voor collectief ze willen zijn, scoren maar zes collectieven een 5 en 25 collectieven een 3 (heldere structuur die niet aansluit op de strategie).

Het onderzoek laat zien dat 24 collectieven onderscheid maken in een algemeen bestuur (AB) en dagelijks bestuur (DB). Veertien collectieven hebben geen DB.

De besturen zijn op diverse manieren samengesteld. Achttien collectieven hebben een bestuur dat is samengesteld uit vertegenwoordigers van de ANV's en soms een LTO-vertegenwoordiger, vijftien collectieven hebben naast deelnemers/boeren ook burgers in het bestuur en acht collectieven hebben ook andere organisaties in het bestuur zoals het Particulier Grondbezit.

De uitvoeringsorganisaties zijn op verschillende manieren georganiseerd. De meeste collectieven (32) hebben een eigen werkorganisatie. Veel collectieven werken (ook) samen met anderen. Dat kan de ANV zijn of een andere organisatie. Acht collectieven laten (een deel van) de uitvoering door de ANV's doen en 15 collectieven zoeken de samenwerking met andere organisaties. Een voorbeeld van dat laatste is ZeeBra in het zuiden van het land, die de Brabantse en Zeeuwse collectieven ondersteunt als 'backoffice'. De Stichting ZeeBra is opgericht door ZLTO, Coördinatiepunt Landschapsbeheer Brabants Landschap (CL), Stichting Landschapsbeheer Zeeland (SLZ), Zeeuws Particulier Grondbezit (ZPG) en het Brabants Particulier Grondbezit (BPG).

De kleinste collectieven hebben minder dan 100 leden, de grootste meer dan 500 (zie tabel 2.5). 25 collectieven hebben alleen deelnemers ANLb als leden. Dit kunnen zowel agrarische deelnemers als particuliere/landgoederen zijn. 13 collectieven hebben ook leden die geen deelnemer zijn van het ANLb zijn zoals donateurs, vrienden, B-leden. Dit is verdeeld over alle soorten collectieven van klein tot groot en met of zonder ANV's.

Tabel 2.5 Omvang van het collectief wat betreft het aantal deelnemers

Aantal deelnemers	Aantal collectieven
<= 100	5
101 - 250	14
251 - 500	15
>= 501	4

Tien collectieven hebben de afgelopen drie jaar de organisatiestructuur veranderd:

- ANV's zijn gefuseerd tot het collectief;
- De juridische vorm is veranderd (vereniging, coöperatie, stichting)
- De statuten zijn veranderd, met name voor het openstellen van het lidmaatschap voor niet-deelnemers of wat betreft de eisen die aan de samenstelling van het bestuur worden gesteld (van sommige collectieven moesten bestuursleden in eerste instantie een vertegenwoordiging vormen vanuit de ANV's).

Mogelijke veranderingen van de organisatiestructuur in de toekomst hebben te maken met:

- Hoe gaat het nieuwe GLB eruitzien en de mogelijke aanpassingen van de organisatiestructuur die dat met zich meebrengt;
- Verbeteren van de werkorganisatie en deze mogelijk anders organiseren. Bijvoorbeeld om minder afhankelijk te zijn van vrijwilligers of van inhuur, meer projecten aan te kunnen, kosten en baten te optimaliseren, strategischer te kunnen werken, of meer specialistische kennis en kunde in te kunnen zetten;
- Verbeteren van de inbreng van leden;
- De rol van de ANV's.

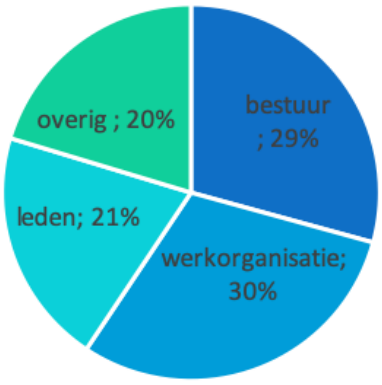
De huidige en toekomstige rol van de ANV's houdt veel collectieven bezig. Ook op dit punt loopt de organisatiestructuur uiteen:

- Bij drie collectieven waren geen ANV's aanwezig in het gebied.
- Zestien collectieven hebben de ANV's opgeheven of de ANV is collectief geworden of collectief is onderdeel van ANV;
- Bij 19 collectieven zijn de ANV's in stand gebleven binnen het collectief. In de regel vinden zij de rol van de ANV belangrijk vanwege de binding met het gebied.

Samenvatting beoordeling organisatiestructuur: De meeste collectieven hebben een duidelijke organisatiestructuur die veelal niet of beperkt aansluit op de strategie. Dit komt ook omdat er vaak een strategie ontbreekt op dit punt. Een reden dat de meeste toch een duidelijke organisatiestructuur hebben is omdat bij de start van de collectieven daar goed over is nagedacht onder begeleiding van SCAN. Maar op dit moment zie je dat een aantal collectieven al wijzigingen hebben aangebracht na de eerste ervaringen. Een groot aantal denkt wel na over veranderingen zoals hierboven genoemd. Dit is dan ook een goed moment voor veel collectieven om na te denken over wat voor collectief wil ik zijn, welke ambities willen we realiseren, hoe willen we dat doen en welke organisatiestructuur hoort daarbij en is de huidige dan nog wel passend.
De gemiddelde score is een 4 en de meest voorkomende score een 3 (zie paragraaf 2.1, geen van de collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en zes collectieven een 5).

2.2.3 Gedeeld leiderschap

Gedeeld leiderschap wil zeggen dat alle lagen van de organisatie richting geven aan de ontwikkeling van de organisatie en niet dat het bestuur of de werkorganisatie daar dominant in is. Om dit te kunnen beoordelen is gekeken waar uit de organisatie voorstellen en plannen vandaan komen. Bij de beoordeling van gedeeld leiderschap is ook gekeken naar de manier waarop de inbreng van de leden is georganiseerd. Collectieven hebben hiervoor een hoge score ontvangen als voorstellen uit meerdere onderdelen van de organisatie komen en als de inspraak van de leden goed is georganiseerd, bijvoorbeeld met een ALV (algemene ledenvergadering).



Figuur 2.3: Wie komen er met voorstellen en plannen binnen collectieven.

In figuur 2.3 is te zien dat bijna 60% van de voorstellen en plannen vanuit het bestuur en de werkorganisatie komt en in 40% van de gevallen vanuit de leden of vanuit andere organisaties. De meeste collectieven (31) houden een ALV waar leden direct de mogelijkheid hebben om in te spreken. Bij negen collectieven vindt de inbreng van de leden plaats via een ledenraad of beleidsraad, waarin een deel van de leden vertegenwoordigd is. Verder vindt de inbreng door leden plaats op andere manieren zoals via werkgroepen, gebiedscommissies en informeel. In de categorie overig vindt de inbreng plaats vanuit externe partijen bijvoorbeeld de provincie, terreinbeheerders of lokale organisaties.

Samenvatting van de beoordeling gedeeld leiderschap: Bij de meeste collectieven is sprake van gedeeld leiderschap. De gemiddelde score is een 4 en de meest voorkomende score een 5 (zie paragraaf 2.1, drie collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en 19 collectieven een 5). Voorstellen en plannen komen vanuit alle geledingen binnen de organisatie en buiten de organisatie. Dat betekent dat er een goed samenspel is tussen bestuur, werkorganisatie, leden en andere partijen. Men staat open voor elkaars ideeën en niet een van de partijen dominant is.

2.2.4 Scheiding van verantwoordelijkheden

In het kader van professionaliteit is het van belang dat helder is welke verantwoordelijkheden de leden hebben, welke verantwoordelijkheden het bestuur heeft en welke verantwoordelijkheden bij de werkorganisatie liggen. Collectieven hebben een hoge score ontvangen als er een duidelijke scheiding is van taken en verantwoordelijkheden tussen bestuur en werkorganisatie. Dat betekent dat voor een hoge score een medewerker van de werkorganisatie niet tegelijkertijd bestuurslid kan zijn. Een lage score betekent dat taken en verantwoordelijkheden tussen bestuur en werkorganisatie niet helder gescheiden zijn, of slechts voor een klein deel.

Uit de resultaten blijkt dat in 17 collectieven bestuurders geen deel uitmaken van de werkorganisatie of geen uitvoeringstaken uitvoeren. Bij 21 collectieven is er sprake van een bepaalde mate waarin leden van het bestuur uitvoeringstaken oppakken: soms is dat ook in het ANLb, soms is dat alleen in projecten en juist niet in ANLb. Indien er sprake is van een mengvorm, worden hierover in alle gevallen heldere afspraken gemaakt in contracten of mondeling. Meestal verwijzen de collectieven naar het SNL-kwaliteitshandboek omdat daarin de taken en verantwoordelijkheden staan beschreven. Echter, voor het uitvoeren van projecten buiten het ANLb is het kwaliteitshandboek niet aan de orde. Bestuursleden voeren daarom soms buiten het ANLb om werkzaamheden uit waarvoor dan apart iets wordt geregeld.

Samenvatting beoordeling scheiding van verantwoordelijkheden: Veruit de meeste collectieven scheiden de verantwoordelijkheden van bestuur en werkorganisatie. De gemiddelde score is een 4 en de meest voorkomende score een 5 (zie paragraaf 2.1, drie collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en 21 collectieven een 5). Het SNL-kwaliteitshandboek geeft daarin veel houvast. Projecten buiten het ANLb vragen nog aandacht als het gaat om de scheiding van taken en verantwoordelijkheden, belangrijkste oorzaak hiervoor is dat het kwaliteitshandboek gericht is op het ANLb. BoerenNatuur kan samen met de collectieven hiervoor het kwaliteitshandboek verbeteren om ook de scheiding van taken en verantwoordelijkheden in andere zaken dan het ANLb te organiseren waaronder het uitvoeren van projecten.

2.2.5 Ondersteunende systemen

Professionele organisaties kunnen niet zonder ondersteunende systemen. Daarmee bedoelen we software of procedures/regels voor de ondersteuning van de organisatorische processen (de bedrijfsvoering van het collectief) of van het agrarisch natuur- en landschapsbeheer. Bij de beoordeling is gekeken in hoeverre ondersteunende systemen aanwezig zijn voor de noodzakelijke processen en of ze daadwerkelijk worden gebruikt. Als dat het geval is, hebben collectieven een hoge score gekregen.

Aanwezigheid en gebruik van ondersteunende systemen voor Agrobiodiversiteit.
Voor het bereiken van de ambities voor agrobiodiversiteit worden diverse ondersteunende systemen ingezet zoals de protocollen voor beheermonitoring en schouw die zijn opgenomen in het kwaliteitshandboek. Daarnaast zijn er ook systemen voor (beheer van) agrobiodiversiteit landelijk beschikbaar voor vele partijen zoals het NDFF dat inzicht geeft in het voorkomen van soorten. Ook heeft een aantal collectieven eigen systemen ontwikkeld zoals BOOM bij de VALA. Tabel 2.6 geeft een overzicht van de systemen die in gebruik zijn of die men in de toekomst wil gebruiken om inzicht te krijgen in de voortgang van het bereiken van de doelen voor agrobiodiversiteit. 28 collectieven gebruiken deze informatie ook om hun doelen te evalueren, drie doen dit niet en zes collectieven soms.

Tabel 2.6: ondersteunende systemen voor agrobiodiversiteit

Systeem	In gebruik	Wenst te gebruiken
Protocol beheermonitoring	29	31
Schouwprotocol	36	34
Procedure soortenmonitoring	22	29
NDFF (Nationale Databank Flora en Fauna)	5	12
BOM (Beheer Op Maat)	9	15

NB: het verschil bij schouwprotocol tussen 36 in gebruik en 34 wenst te gebruiken (lager) kan zijn om dat sommige collectieven misschien alleen de systemen hebben ingevuld die ze nog niet in gebruik hebben.

Aanwezigheid en gebruik van ondersteunende systemen voor bedrijfsvoering.
Voor het bereiken van de ambities voor de bedrijfsvoering worden diverse ondersteunende systemen ingezet. Hierbij gaat het om systemen die inzicht geven in de financiële situatie, inzet van capaciteit e.d. die het organiseren van het werk vergemakkelijken. En kunnen helpen bij het efficiënt inzetten van de beperkte middelen en capaciteit. Tabel 2.7 geeft een overzicht van de systemen die in gebruik zijn of die men in de toekomst wil gebruiken om inzicht te krijgen in de voortgang van het bereiken van de doelen voor de bedrijfsvoering. 21 collectieven gebruiken deze informatie ook om hun doelen te evalueren, zeven doen dit niet en tien collectieven soms.

Tabel 2.7: ondersteunende systemen voor bedrijfsvoering

Systeem	In gebruik	Wenst te gebruiken
SCAN-ICT	38	36
HRM-beleid	7	9
Projectplanning systeem	7	19
Capaciteitsplanning systeem	6	18
Gezamenlijk mailsysteem	21	25

NB: het verschil bij SCAN-ICT tussen 38 in gebruik en 36 wenst te gebruiken (lager) kan zijn om dat sommige collectieven alleen de systemen hierbij hebben ingevuld die ze nog niet in gebruik hebben.

De tabellen 2.6 en 2.7 laten zien dat door collectieven veel gebruik wordt gemaakt van SCAN-ICT en de protocollen waarvoor SCAN ooit formats heeft ontwikkeld. Vooral voor de bedrijfsvoering vinden veel collectieven zelf het wiel uit als het gaat om ondersteunende systemen zoals capaciteitsplanning en projectplanning. Veruit de meeste collectieven hebben hiervoor nog weinig opgezet.

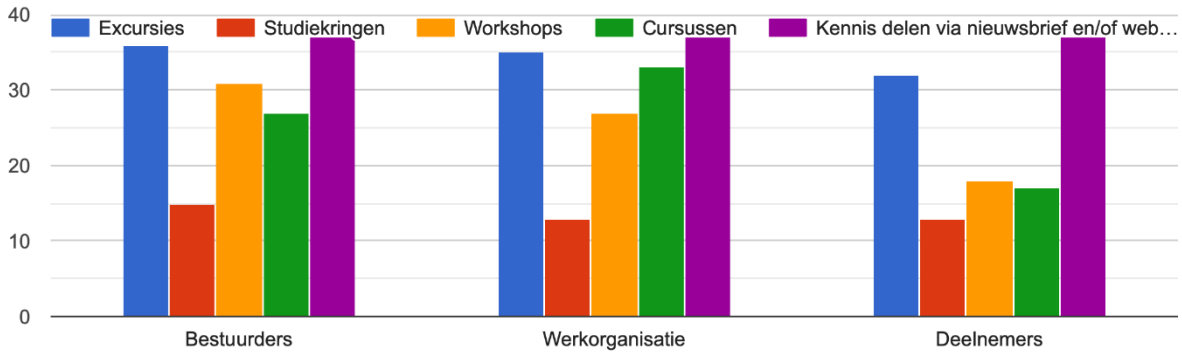
Samenvatting beoordeling aanwezigheid en gebruik ondersteunende systemen:
De meeste collectieven hebben een beperkt aantal ondersteunende systemen voor de bedrijfsvoering, een aantal gebruikt deze wel voor evaluatie. De gemiddelde score is een 3 en de meest voorkomende score is een 2 (zie paragraaf 2.1, 15 collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en 4 collectieven een 5). De meeste collectieven kunnen ook nog wel aandacht besteden om de resultaten die voortkomen uit de systemen voor agrobiodiversiteit te gebruiken voor evaluatie en bijstellen van het beheer. Zowel de gemiddelde score als modus is een 3(zie paragraaf 2.1 vijf collectieven scoren een 2 of lager en negen collectieven een 5).

2.2.6 Lerende organisatie

Een lerende organisatie is een organisatie die haar leden of medewerkers in staat stelt de werkzaamheden aan te passen aan de voortdurend veranderende omgeving door van elkaar te leren, door scholing en door het stimuleren van creativiteit en innovatie. Leren heeft niet alleen betrekking op het individu. Er is een brede gerichtheid op leren en verbetering. In lerende organisaties is ruimte voor innovatie, ook voor de organisatie zelf. In dit onderzoek hebben we concreet gekeken naar de aanwezigheid van een kennisprogramma en naar experimenteren en innovatie. Hoe uitgebreider het kennisprogramma, hoe meer punten het collectief heeft gekregen. Ook hebben collectieven met veel ruimte voor experiment en innovatie meer punten gekregen.

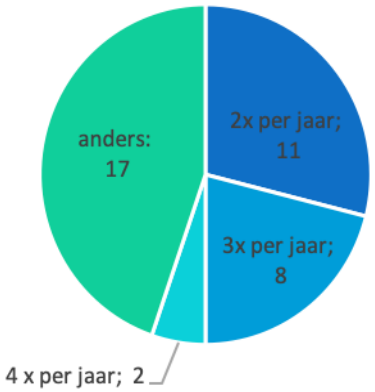
Aanwezigheid van een kennisprogramma
Met een kennisprogramma bedoelen we het totaal aan mogelijkheden die collectieven hun leden, medewerkers en bestuurders bieden om te leren. Dit kan gaan om formele vormen van leren, zoals cursussen, maar ook tijdens ‘gewone’ bijeenkomsten van het collectief wordt geleerd. Vaak leren deelnemers bijvoorbeeld nog het meest van elkaar. Dat geldt overigens ook voor collectieven: als onderdeel van het kennisprogramma hebben we gekeken naar hoe collectieven aan hun kennis komen.

Figuur 2.4 bevat een overzicht van de mogelijkheden die de collectieven bieden aan mensen in de organisatie om van elkaar en anderen te leren. De nieuwsbrief/website en excursies worden het meest genoemd. Verder wordt gebruik gemaakt van workshops, cursussen en studiekringen.



Figuur 2.4: Mogelijkheden om te leren die collectieven aanbieden aan bestuurders, werkorganisatie en deelnemers (aantal collectieven)

De collectieven nodigen de leden regelmatig uit voor reguliere bijeenkomsten zoals de ALV. Bij de meeste collectieven gebeurt dit twee tot drie keer per jaar (figuur 2.5). Daarnaast worden bijeenkomsten belegd naar behoefte: in overleg of indien noodzakelijk. Ook vinden gerichte bijeenkomsten plaats in verband met speciale projecten of excursies.



Figuur 2.5: Bijeenkomsten voor leden: regelmatige bijeenkomsten en 'anders' (naar behoefte, excursies, in verband met speciale projecten)

Collectieven leren veel van de ervaringen van andere collectieven, met name tijdens het landelijk en/of provinciaal overleg en de BoerenNatuurdag. Ook onderlinge samenwerking, gezamenlijke excursies en het BoerenNatuur intranet zijn belangrijk (Figuur 2.6).



Figuur 2.6: Leren door collectieven van andere collectieven

Informele activiteiten zijn belangrijk voor de samenhang en de relaties in de groep (sociaal kapitaal). De meeste collectieven vinden dit wel belangrijk maar laten het organiseren van informele activiteiten over aan de ANV's of afdelingen, werkgroepen, kenniskringen o.i.d. De grootte van het collectief maakt daarbij niet uit. Soms worden informele activiteiten gecombineerd met de kennisactiviteiten (projecten, excursies, ALV): dan wordt het nuttige met het aangename gecombineerd. Een van de collectieven reserveert zelfs budget (post lief en leed), terwijl er ook collectieven aangeven dat ze geen budget hebben voor informele activiteiten.

Samenvatting beoordeling kennisprogramma: Bij de meeste collectieven is een standaard kennisprogramma aanwezig. Daarbij wordt soms ook aandacht besteed aan de combinatie met een informele activiteit. De meeste informele activiteiten worden door de ANV's, afdelingen of werkgroepen georganiseerd. De gemiddelde score voor de aanwezigheid van een kennisprogramma is een 4 en de meest voorkomende score is ook een 4 (zie paragraaf 2.1, geen collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en zeven collectieven een 5).

Ruimte voor innovatie
Om zicht te krijgen op innovatie is de vraag gesteld: “Zijn er initiatieven voor innovatie vanuit het collectief? En hoe wordt daar mee omgegaan?”. 29 collectieven geven aan dat er ruimte is voor innovatie. Wat innovatie is, wordt verschillend geïnterpreteerd. De meeste collectieven geven aan dat op te pakken via projecten en verbreding naar natuurinclusieve landbouw als er genoeg budget en capaciteit is en het past in de doelstellingen. Een aantal beperkt zich tot innovatie op het gebied van ANLb zelf. Veel collectieven geven hier het voorbeeld van de inzet van drones aan, vernieuwende aanpakken voor natuurinclusieve landbouw, innovatieve vormen van monitoring. Ook doen ze mee met andere partijen die het initiatief hebben genomen voor innovatie.

Samenvatting beoordeling innovatie: Bij de meeste collectieven wordt nog beperkt aan innovatie gedaan. Veelal is het vanuit projecten samen met andere partijen dat nieuwe zaken worden onderzocht. De gemiddelde score is een 3 en de meest voorkomende score is 4 (zie paragraaf 2.1, 16 collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en 1 collectief een 5).

2.2.7 Conclusies professionaliteit van de organisatie
Uit voorgaande paragrafen komt naar voren dat de onderdelen gedeeld leiderschap en volledige scheiding van verantwoordelijkheden tussen bestuur en werkorganisatie bij de meeste collectieven zeer goed op orde is. Wel is het wenselijk in de toekomst ook aandacht te besteden aan de organisatie van projecten buiten het ANLb en dit op te nemen in het kwaliteitshandboek.

Waar nog ontwikkelingsruimte zit is bij de uitwerking van een duidelijke strategie die gedeeld wordt door het gehele collectief over de agrobiodiversiteit die wordt nagestreefd en het soort collectief dat men wil zijn. En daarnaast de ontwikkeling en gebruik van ondersteunende systemen voor de bedrijfsvoering om effectief om te gaan met het beschikbare budget en capaciteit.

Wat betreft het onderdeel lerende organisatie zien we dat de meeste collectieven hier veel tijd aan besteden en ook veel van elkaar leren. BoerenNatuur speelt hierin ook een belangrijke rol.

2.3 Professionaliteit van personen

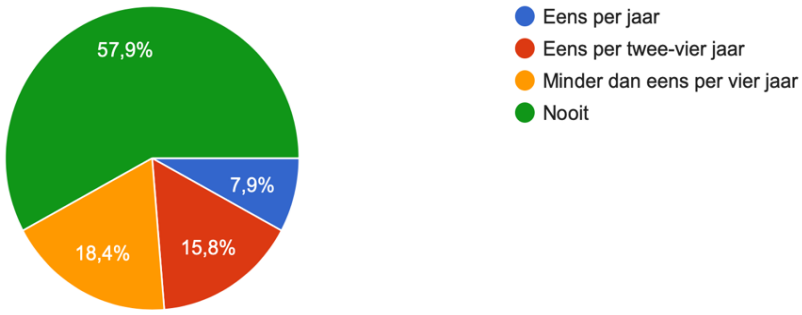
De professionaliteit van personen heeft te maken met de kwaliteit van het functioneren van de mensen die deel uitmaken van het bestuur en de werkorganisatie, maar ook van de deelnemers die het beheer uitvoeren in het veld. In deze paragraaf gaan we per kenmerk in op de beoordeling en de resultaten uit de vragenlijsten.

2.3.1 Kwaliteit van de bestuursleden
Om de kwaliteit van de bestuursleden te bepalen is gekeken naar de aanwezigheid van functieomschrijvingen, of het moeilijk is bestuursleden te vinden en of de bestuursleden aan deze eisen voldoen. Voor de ontwikkeling van de kwaliteit van de bestuursleden is gekeken naar hoe vaak het functioneren van het bestuur wordt besproken, of er mogelijkheden zijn voor ontwikkeling en wat de deelname daaraan is vanuit de bestuursleden. Collectieven hebben hoge scores gekregen als kwaliteitseisen aan bestuursleden duidelijk zijn, als het functioneren wordt

besproken en als een groot deel van de bestuursleden meedoet met ontwikkelingsmogelijkheden. De laagste scores zijn toegekend aan collectieven die geen van deze kenmerken hebben.

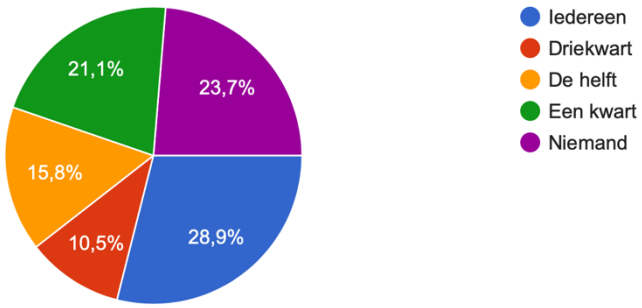
Kwaliteitseisen bestuursleden
Acht collectieven hebben nog geen bestuurswisseling gehad. Voor de meeste collectieven (24) is het nu nog niet moeilijk om nieuwe bestuursleden te vinden maar een groot aantal van hen verwacht wel dat dit moeilijker gaat worden. 14 collectieven geven aan dat het wel moeilijk is nieuwe bestuurders te vinden. De reden dat het nu en in de toekomst steeds moeilijk wordt bestuursleden te vinden zijn het voldoen aan de kwaliteitseisen (combinatie van strategische denkers, kennis, ervaring, eventueel vanuit deelgebied of ANV), vergrijzing, de vijver waaruit geput kan worden is te klein en beschikbare tijd. Sommige collectieven vragen zich af of het onderwerp onaantrekkelijk is (‘te groen’) voor mogelijk geschikte kandidaten.

Onderhoud en ontwikkeling van de kwaliteitseisen van bestuursleden
Terwijl functioneringsgesprekken bij de uitvoeringsorganisaties heel gebruikelijk zijn (zie 2.3.2), wordt dat met bestuursleden minder vaak gedaan. De meeste collectieven hebben tot nu toe het functioneren van het bestuur niet of maar heel beperkt besproken (figuur 2.7). Als ze het wel doen, dan is de vorm waarin de collectieven het functioneren van het bestuur bespreken, is verschillend. Genoemd worden o.a. functioneringsgesprekken, zelfreflectie en heisessie.



Figuur 2.7: Frequentie waarin het functioneren met het bestuur wordt besproken.

31 collectieven bieden de mogelijkheid aan bestuursleden om zich verder te ontwikkelen, maar de deelname daaraan verschilt (figuur 2.8). Op de vraag hoe het bestuur zich verder wil ontwikkelen, geeft een groot deel van de collectieven aan daar nog geen beleid voor te hebben of daar niet over te hebben nagedacht. Qua mogelijkheden worden genoemd, naast datgene wat al aangeboden wordt (zie lerende organisatie), een jaarlijkse heisessie, evaluatie, op de hoogte blijven zowel bestuurlijk als inhoudelijk. De rol van BoerenNatuur wordt van belang gevonden voor het aanbieden van cursussen en de uitwisseling met andere bestuurders. Besturen wordt steeds meer op hoofdlijnen, strategisch: het is prettig als daarvoor gerichte cursussen worden aangeboden.



Figuur 2.8: Deelname aan ontwikkelingsmogelijkheden voor bestuursleden

Samenvatting beoordeling kwaliteit bestuur:
De meeste collectieven hebben de kwaliteitseisen voor bestuursleden op orde. Tot nu toe is het voor de meeste collectieven ook nog mogelijk bestuursleden te vinden die aan de eisen voldoen, maar dat wordt wel steeds moeilijker. De gemiddelde score is 3 en de meest voorkomende score 5 (negen collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en 10 collectieven een 5).
We zien ook dat de meeste collectieven nog extra aandacht moeten besteden aan het ontwikkelen en bijhouden van de kwaliteitseisen voor bestuursleden. De gemiddelde score is 3 en de meest voorkomende score 2 (25 collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en drie collectieven een 5).

2.3.2 Kwaliteit van de werkorganisatie

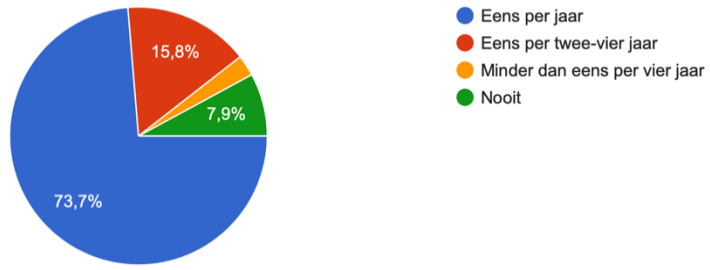
Om de kwaliteit van de mensen uit de werkorganisatie te bepalen, is gekeken naar het soort functies, de aanwezigheid van kwaliteitseisen en het aantal mensen dat als vrijwilliger werkt, ingehuurd wordt en in loondienst is. Voor de ontwikkeling van de kwaliteit van de mensen uit de werkorganisatie is gekeken naar hoe vaak functioneringsgesprekken worden gehouden, of er mogelijkheden voor ontwikkeling zijn en wat de deelname daaraan is. Collectieven hebben hoge scores gekregen als kwaliteitseisen aan medewerkers duidelijk zijn, als het functioneren wordt besproken en als een groot deel van de medewerkers meedoet met ontwikkelingsmogelijkheden. De laagste scores zijn toegekend aan collectieven die geen van deze kenmerken hebben.

Kwaliteitseisen aan medewerkers werkorganisatie
Het aantal en de soort functies verschillen per collectief. In elk geval zijn er een of meerdere veldmedewerkers/ gebiedscoördinatoren/ regiocoördinatoren (deze namen worden gebruikt) en een kantoormedewerker aanwezig. Verder worden genoemd projectleiders, projectmedewerkers, directeur/ algemeen secretaris, schouwmedewerkers en ecologen.
Wat betreft de kwaliteitseisen wordt veelal verwezen naar het SNL-kwaliteitshandboek of de formats die door BoerenNatuur zijn aangeleverd. Aan vrijwilligers worden andere eisen gesteld dan aan werknemers of ingehuurde medewerkers.

De meeste werkorganisaties bestaan uit een mix van vrijwilligers, ingehuurde mensen en mensen in loondienst. Bij 26 collectieven maken vrijwilligers deel uit van de werkorganisatie, bij de overige 12 collectieven niet. Dit zijn veelal schouwmedewerkers, vrijwilligers die monitoren en mozaïekregisseurs. 19 collectieven hebben een of meer mensen in loondienst. De meeste collectieven (33) huren mensen in. Dit zijn vaak zzp'ers of medewerkers van een adviesbureau. Voor de professionaliteit van een organisatie is het belangrijk dat kwaliteitseisen worden gesteld aan de functies die worden uitgevoerd door zowel vrijwilligers, mensen in

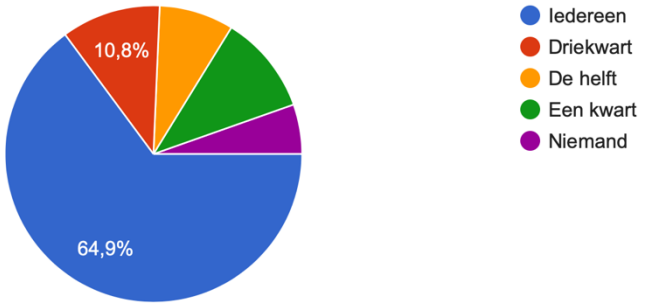
loondienst als ingehuurde mensen voor het agrarische collectief en dat mensen daar ook op worden geselecteerd.

Onderhoud en ontwikkeling kwaliteitseisen medewerkers werkorganisatie
De meeste collectieven houden functioneringsgesprekken met de mensen in de werkorganisatie (figuur 2.9). Dit wordt meestal door een of meer bestuursleden gedaan. Als er een directeur/manager is, voert deze persoon de gesprekken.



Figuur 2.9: Frequentie functioneringsgesprekken met mensen uit de werkorganisatie

In 2.2.6 is ingegaan op de mogelijkheden die geboden worden aan medewerkers om zich verder te ontwikkelen. De meeste collectieven (36) bieden dergelijke mogelijkheden aan. Bij 24 collectieven doet iedereen mee en bij twee collectieven niemand (zie figuur 2.10).



Figuur 2.10: Deelname aan ontwikkelingsmogelijkheden voor mensen uit de werkorganisatie

Samenvatting beoordeling kwaliteit werkorganisatie: We zien dat de meeste collectieven de kwaliteitseisen voor functies in de werkorganisatie op orde hebben. De meeste werkorganisaties bestaan uit een mix van vrijwilligers, ingehuurde mensen en mensen in loondienst. Voor de professionaliteit van een organisatie is het belangrijk dat kwaliteitseisen worden gesteld aan de functies die worden uitgevoerd door zowel vrijwilligers, mensen in loondienst als ingehuurde mensen voor het agrarische collectief en dat mensen daar ook op worden geselecteerd. Voor de professionaliteit van een organisatie is het belangrijk dat kwaliteitseisen worden gesteld aan de functies die worden uitgevoerd door zowel vrijwilligers, mensen in loondienst als ingehuurde mensen voor het agrarische collectief en dat mensen daar ook op worden geselecteerd.

De gemiddelde score voor de aanwezigheid van kwaliteitseisen en of mensen daaraan voldoen is 4 en de meest voorkomende score 5 (vijf collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en 25 collectieven een 5).

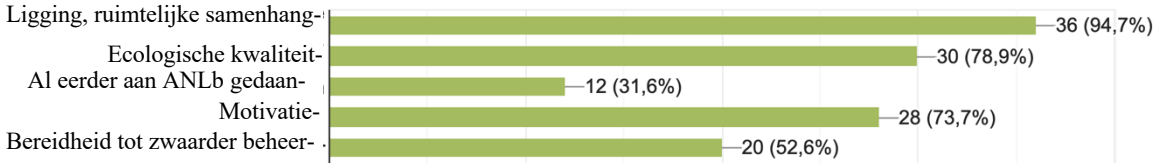
De meeste collectieven hebben het ontwikkelen en bijhouden van de kwaliteitseisen voor de werkorganisatie op orde hebben. De gemiddelde score is 4 en de meest voorkomende score 5 (6 collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en 22 collectieven een 5).

2.3.3 Kwaliteit van de deelnemers

Om de kwaliteit van de deelnemers te bepalen, is gekeken naar de eisen die het collectief gebruikt voor de selectie van deelnemers voor deelname aan het ANLb. Voor de ontwikkeling van de kwaliteit van de deelnemers is gekeken naar hoe vaak de kwaliteit van het beheer wordt besproken, of er mogelijkheden voor ontwikkeling zijn en wat de deelname daaraan is. Collectieven hebben hoge scores gekregen als kwaliteitseisen aan deelnemers duidelijk zijn, als het functioneren wordt besproken en als een groot deel van de deelnemers meedoet met ontwikkelingsmogelijkheden. De laagste scores zijn toegekend aan collectieven die geen van deze kenmerken hebben.

Kwaliteitseisen deelnemers

De meeste collectieven stellen met name (een mix van) ecologische eisen aan de deelnemers (figuur 2.11). Waarbij de ligging, ruimtelijke samenhang en de ecologische kwaliteit het belangrijkste zijn. De meeste collectieven hebben geen problemen om deelnemers te vinden. Uit de antwoorden is niet duidelijk of deze dan ook aan de eisen voldoen. Nieuwe deelnemers worden veelal via het netwerk van het collectief benaderd. Diverse collectieven geven aan dat het beschikbare budget beperkend is voor het kunnen uitbreiden van het aantal deelnemers.

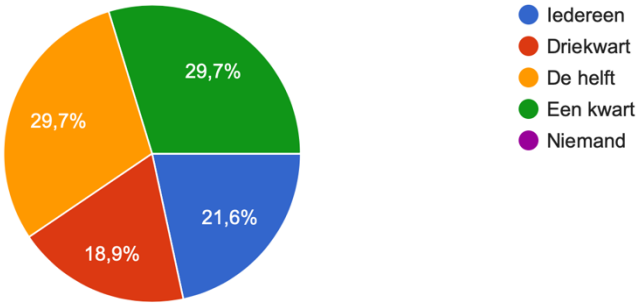


Figuur 2.11: Selectie eisen deelnemers aan ANLb

Onderhoud en ontwikkeling van de kwaliteitseisen voor deelnemers

Ongeveer 15 collectieven bespreken jaarlijks het beheer met de individuele deelnemers, bijvoorbeeld tijdens de schouw, bij de intekening of in een apart gesprek (kan ook telefonisch). Anderen zijn daar selectief in en bespreken dat alleen voor met deelnemers uit het leefgebied Open Grasland, als het slecht gaat of afhankelijk van het soort beheer. Ook bespreken veel collectieven het beheer met de deelnemers in groepen (zoals in huiskamerbijeenkomsten). Sommige collectieven hebben volgens eigen zeggen te veel deelnemers om het beheer jaarlijks te kunnen bespreken, hoewel ze dat wel willen. Voor alle grotere collectieven (meer dan 500 deelnemers) geven aan niet jaarlijks het beheer individueel te bespreken.

Het kennisniveau van de deelnemers wordt vergroot door nieuwsbrieven, via de berichten op de website, bijeenkomsten en excursies. De deelname daaraan verschilt per collectief (figuur 2.12).



Figuur 2.12: Deelname aantal deelnemers aan de activiteiten voor ontwikkeling kwaliteit.

Samenvatting beoordeling kwaliteit deelnemers:
We zien dat de meeste collectieven duidelijke, met name ecologische kwaliteitseisen voor de deelnemers hebben (ligging, ruimtelijke samenhang en ecologische kwaliteit). De gemiddelde score is 4 en de meest voorkomende score 5 (vier collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en 21 collectieven een 5).
We zien ook dat wat betreft het bijhouden en ontwikkelen van de kwaliteit van de deelnemers de meeste collectieven mogelijkheden hebben om zich verder te ontwikkelen. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is om via jaarlijkse gesprekken na te gaan hoe het staat met de ecologische ontwikkeling, kennis en waaraan behoefte is en om daarop een specifiek ontwikkelingsprogramma te ontwikkelen voor de deelnemers. De gemiddelde score voor de ontwikkeling en bijhouden van kwaliteit van de deelnemers is 3 en de meest voorkomende score 2 (15 collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en vier collectieven een 5).

2.3.4 Conclusies professionaliteit van de personen

Uit voorgaande paragrafen komt naar voren dat de aanwezigheid van een goede omschrijving van kwaliteitseisen voor functies van bestuursleden en de werkorganisatie en de eisen die aan deelnemers worden gesteld zeer goed op orde zijn.
Wat betreft onderhoud en ontwikkeling van de kwaliteit van bestuursleden en deelnemers is een ontwikkeling nodig. BoerenNatuur kan met name op het onderdeel verbeteren kwaliteit bestuursleden daar de collectieven bij ondersteunen. Maar de collectieven kunnen daarin ook van elkaar leren van andere collectieven die bijvoorbeeld zelfevaluatie en heisessies gebruiken om het functioneren van het bestuur te bespreken.

2.4 Professionaliteit in het omgaan met de omgeving

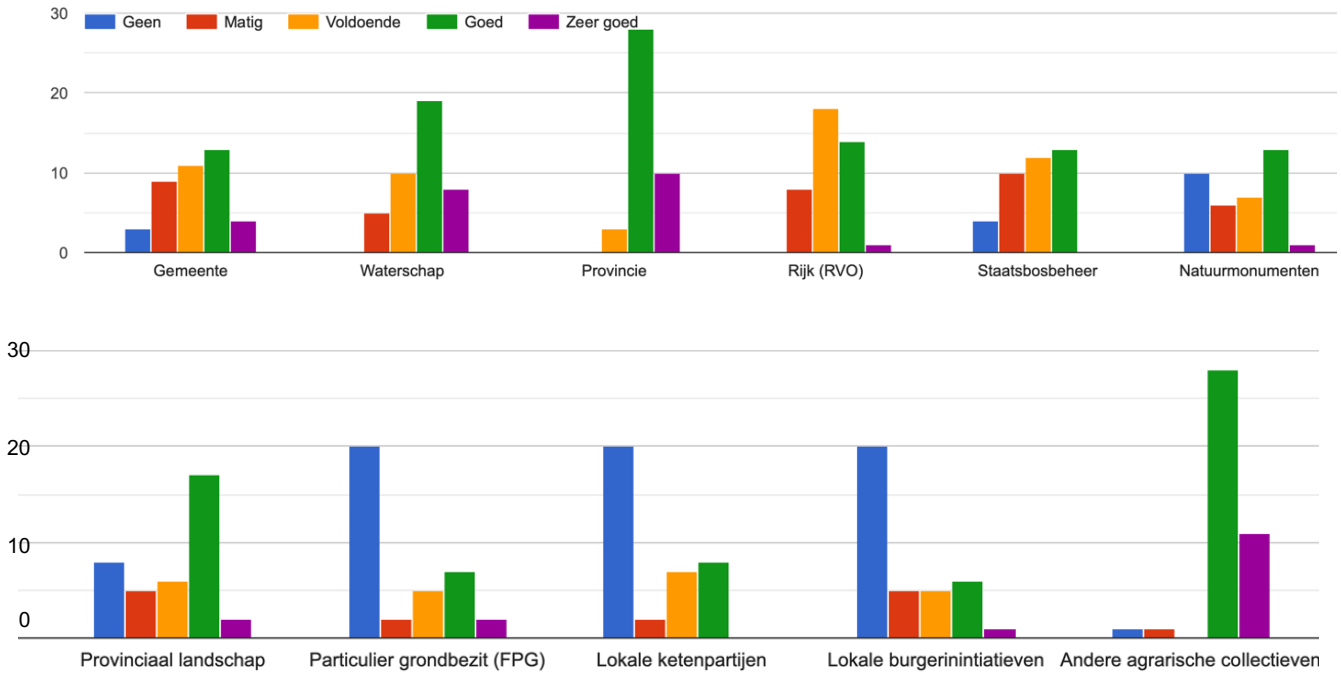
De professionaliteit in het omgaan met de omgeving gaat over hoe het collectief omgaat met externe ontwikkelingen in de directe omgeving van het collectief en in het maatschappelijk veld. Deze ontwikkelingen kunnen gevolgen hebben (positief en negatief) voor de organisatie en vragen mogelijk om een reactie. Om de professionaliteit van het collectief in de relatie tot de omgeving te kunnen beoordelen, is gekeken naar netwerkkwaliteiten, politiek-strategische kwaliteiten en ondernemerskwaliteiten van het collectief. In deze paragraaf gaan we per kenmerk in op de beoordeling en de resultaten uit de vragenlijsten.

2.4.1 Netwerk

Bij het onderdeel netwerk gaat het om de vraag of het collectief in staat is om een netwerk op te bouwen, te onderhouden en te gebruiken. We hebben specifiek gekeken naar een aantal organisaties waarmee een vorm van samenwerking voor de hand ligt (figuur 2.13). Ook de

kwaliteit van die relaties doet ertoe: daarom hebben we gevraagd of in de samenwerking wordt uitgegaan van vertrouwen en wederkerigheid. Met wederkerigheid bedoelen we dat beide partijen baat hebben bij de samenwerking en er sprake is van gelijkwaardigheid. Een hoge score betekent dat het collectief een goede relatie heeft met meerdere partijen. Een lage score betekent minder goede relaties en/ of met minder partijen.

De relatie met de provincies en andere collectieven is goed bij de meeste collectieven (figuur 2.13). De meeste collectieven werken nog niet samen met het particulier grondbezit, lokale ketenpartijen en lokale burgerinitiatieven. Er is wel interesse om ook met deze partijen relaties aan te gaan evenals met het onderwijs en lokale natuurorganisaties of soortenorganisaties. Het contact met alle partijen in het netwerk is veelal functioneel en ad hoc.
Om te weten of er sprake is van vertrouwen en wederkerigheid hebben we gekeken naar de antwoorden bij agenderen en ondernemerschap. Er is sprake van vertrouwen als andere partijen de collectieven zien als volwaardige partij en hen betrekken bij projecten, coalities, agendering van zaken.



Figuur 2.13: Beoordeling door de collectieven van de relatie met andere partijen

Samenvatting beoordeling netwerkkwaliteiten: We zien dat de meeste collectieven in staat zijn om een netwerk op te bouwen, te onderhouden en te gebruiken dat gebaseerd is op vertrouwen. Wederkerigheid wil zeggen dat geven en nemen in een relatie in evenwicht is. Met name gezien de antwoorden in de vragen over projecten en agenderen zien we dat collectieven nog veel meedoen met anderen (nemen) en iets minder zelf het initiatief nemen en anderen daarbij betrekken (geven). De gemiddelde score is 4 en de meest voorkomende score 4 (vijf collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en 11 collectieven een 5).

2.4.2 Agenderen

Het kenmerk agenderen is gebaseerd op de politieke en strategische kwaliteiten van het collectief. Een collectief scoort hoog als het collectief in staat is om zaken op de politieke agenda te zetten en aan bewustwording te doen. Hiervoor is gevraagd aan de collectieven of zij dit wel eens hebben gedaan of hun netwerk daarvoor hebben gebruikt, waarover het ging en hoe ze dat hebben aangepakt. Collectieven met een lage score doen niets aan agenderen. Een hoge score betekent dat collectieven kansen zien en erin slagen om zaken aan te kaarten. Daar tussenin zitten collectieven die op basis van hun strategie wel de behoefte hebben om politieke invloed uit te oefenen, maar daar (nog) niet de vaardigheden voor hebben.

Tien collectieven geven aan zich actief te hebben ingezet om iets op de politieke agenda te krijgen, zowel grote als kleinere collectieven. Veertien collectieven doen dat beperkt. Deze collectieven proberen indirect via hun netwerk aandacht te vragen voor zaken die ze belangrijk vinden, met name bij de provincie en gemeenten. Het gaat bijvoorbeeld om predatiebeheer, landschapselementen, verschillende actieplannen of behoefte aan extra budget. Veertien collectieven geven aan dat zij zich niet bezighouden met agenderen. Zij zien dit niet als hun taak of zeggen niet aan politiek te doen.

Samenvatting beoordeling agenderen: We zien dat de meeste collectieven zich nog kunnen ontwikkelen op het punt van politiek agenderen en creëren van bewustwording. 14 collectieven zien dit ook niet als hun taak. Mogelijk dat hier ook vanuit BoerenNatuur wat meer aandacht aan besteed kan worden hoe hiermee om te gaan en wat de mogelijkheden zijn. De gemiddelde score is 3 en de meest voorkomende score 1 (17 collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en vijf collectieven een 5).

2.4.3 Ondernemerschap

Met ondernemerschap bedoelen we de vaardigheid voor het bouwen van coalities, het benutten van kansen voor innovatie, het benutten van zakelijke kansen en het uitvoering geven aan plannen en initiatieven. Daarvoor zijn vragen gesteld over het samenwerken in projecten. Hoe meer van deze vaardigheden een collectief heeft, hoe hoger de score.

Veel collectieven werken aan projecten naast of buiten de regeling voor het ANLb. Net als in het ANLb werken de collectieven in deze projecten vaak samen met verschillende partijen, zoals waterschappen, gemeenten, LTO, natuur/soortenorganisaties, landgoederen en kennisorganisaties. Ze werken ook vaak samen met andere collectieven in projecten zoals de Pilots GLB, POP3 projecten en projecten van de Duurzame Zuivelketen (DZK). De collectieven hebben in dergelijke projecten vaak een uitvoerende rol. In de helft van de gevallen hebben ze zelf het initiatief genomen en in de andere helft zijn ze gevraagd om mee te doen met anderen. De meeste collectieven evalueren de projecten. Tien collectieven geven aan dat de projecten financieel (heel) belangrijk zijn voor het collectief. Voor de andere collectieven geldt dat ze niet afhankelijk zijn van de projecten, maar dat ze wel kostendekkend moeten zijn. De meeste collectieven willen in de toekomst meer projecten doen.

Samenvatting beoordeling ondernemerschap: We zien dat de meeste collectieven behoorlijk ondernemend zijn. Ze werken aan projecten, werken daarbij samen met andere partijen uit hun netwerk en hebben vaak een rol in de uitvoering. De gemiddelde score is 4 en de meest voorkomende score 3 (twee collectieven scoren op dit onderdeel een 2 of lager en 10 collectieven een 5).

2.4.4 Conclusies professionaliteit in het omgaan met de omgeving

Uit de vorige paragrafen komt naar voren dat de collectieven zeer goed in staat zijn om een netwerk op te bouwen, te onderhouden en te gebruiken dat is gebaseerd op vertrouwen. Ook zijn het ondernemende organisaties die werken aan projecten samen met partijen uit hun netwerk. Politieke agendering en het creëren van bewustwording in de omgeving zien een groot aantal collectieven niet als hun taak. Om het ANLb en een verandering naar natuurinclusieve landbouw met daarin een rol voor de agrarische collectieven beter op de agenda te krijgen is het van belang om te kijken of de collectieven vanuit hun strategie hier in de toekomst een rol in willen vervullen op het lokale en regionale niveau.

3 Analyse

In hoofdstuk 2 zijn per professionaliteitskenmerk de resultaten weergegeven. In deze paragraaf onderzoeken we verbanden tussen de kenmerken. We onderzoeken daarvoor drie hypotheses:

1. De meest professionele collectieven hebben een uitgewerkte strategie en scoren beter op alle (categorieën van) kenmerken.
2. Collectieven met meer deelnemers zijn professioneler.
3. Het maakt voor de professionaliteit van de collectieven niet uit of er nog ANV's zijn.

We hebben voor deze hypotheses gekozen omdat deze aansluiten bij de vragen vanuit begeleidingscommissie en de onderzoekers zelf en waar we met behulp van de beschikbare gegevens iets konden doen. Hypotheses 2 en 3 zijn met name vragen die leven bij de begeleidingscommissie en de discussie in de collectieven. Hypothese 1 komt voort uit de wetenschappelijke vraag.

In de volgende paragrafen worden deze hypotheses getest. Hiervoor hebben we de collectieven in 3 groepen verdeeld op basis van de totaalscore. Collectieven kunnen maximaal 90 punten (18 maal vijf punten) halen. Het hoogste wat gehaald is 82 punten en het laagste 44 punten. We hebben voor de indeling gekeken naar groepen van scores. Daarbij komen we dan op de volgende 3 groepen:

- Groep 1: collectieven met een totaalscore >=70: dit zijn in totaal 9 collectieven;
- Groep 2: collectieven met een totaalscore tussen de 56-69: dit zijn in totaal 20 collectieven;
- Groep 3: collectieven met een totaalscore <= 55: dit zijn in totaal 9 collectieven.

3.1 Relatie professionaliteit en strategie

We verwachtten dat de meest professionele collectieven (70 punten of meer) goed scoren op alle (categorieën van) kenmerken. In Tabel 3.1 is weergegeven hoe de totaalscores van de collectieven samenhangen met de totaalscores op onderdelen van professionaliteit namelijk strategie, organisatie overig (zonder strategie), personen en omgeving.

Tabel 3.1 Relatie tussen de totaalscore van het collectief en de totaalscore van de verschillende onderdelen van professionaliteit uitgedrukt in percentages.

	Strategie			Organisatie overig			Personen			Omgeving		
Ondergrens	0	5	8	0	15	28	0	13	24	0	7	12
Bovengrens	4	7	10	14	27	35	12	23	30	6	11	15
<=55	67%	33%	0	0	100%	0%	0%	100%	0%	22%	78%	0%
56-69	45%	30%	25%	0	85%	15%	0%	70%	30%	0%	60%	40%
>=70	22%	33%	44%	0	22%	78%	0%	11%	89%	0%	33%	67%

In de tabel hierboven vallen de volgende zaken op:

- Collectieven met 70 punten of meer hebben het vaakst ook een hoge score op strategie, organisatie overig, professionaliteit van personen en professionaliteit in de relatie met de omgeving.
- Geen van de collectieven scoort laag op organisatie overig. Dat wil zeggen dat alle collectieven voor de overige kenmerken van organisatie (dus niet zijn de strategie) op alle onderdelen een 2 of lager scoren.

We kunnen concluderen dat bijna de helft van de meest professionele collectieven een uitgewerkte strategie heeft en hoog scoren op professionaliteit van de organisatie, van personen en in de relatie met de omgeving.

De hypothese “De meest professionele collectieven hebben een uitgewerkte strategie en scoren beter op alle (categorieën van) kenmerken” is op het eerste onderdeel “de meest professionele collectieven hebben een uitgewerkte strategie” niet onderbouwd. Dat geldt namelijk maar voor 44% van de meest professionele collectieven. Dit is ook te verklaren uit het feit dat de meest voorkomende score voor strategie een twee is. Wat betreft het tweede onderdeel van de hypothese “De meeste professionele collectieven scoren beter op (alle categorieën) van kenmerken’’ is met bovenstaande analyse onderbouwd.

3.2 Relatie aantal deelnemers en professionaliteit

De hypothese is dat grote collectieven (met veel deelnemers) professioneler zijn. De hypothese is gebaseerd op de verwachting dat voor grote collectieven de noodzaak groter is om zaken professioneel te organiseren. Bovendien hebben ze meestal een groter budget ter beschikking dan kleine collectieven en kunnen ze het zich veroorloven om zaken goed te organiseren.

Tabel 3.2a geeft de relatie weer tussen de omvang van de collectieven en de totaalscores. In deze paragraaf kijken we of grootste collectieven ook de meest professionele collectieven zijn en een strategie hebben uitgewerkt. Tevens analyseren we de relatie tussen het aantal deelnemers en de professionaliteit van de organisatie (excl. strategie), van personen, en in de relatie met de omgeving (tabel 3.2b).

Tabel 3.2.a Relatie aantal deelnemers collectief en de scores uitgedrukt in percentages

Aantal deelnemers	Totaal punten			Strategie		
Ondergrens	0	56	70	0	5	8
Bovengrens	55	69	90	4	7	10
<=100	60%	20%	20%	80%	20%	0%
101-250	14%	64%	21%	29%	43%	29%
251-500	27%	53%	20%	53%	27%	20%
501-1500	0%	50%	50%	25%	25%	50%

Tabel 3.2.b Relatie aantal deelnemers collectief en de scores uitgedrukt in percentages

Aantal deelnemers	Organisatie overig			Personen			Omgeving		
Ondergrens	0	15	28	0	13	24	0	7	12
Bovengrens	14	27	35	12	23	30	6	11	15
<=100	0%	60%	40%	0%	80%	20%	0%	80%	20%
101-250	0%	71%	29%	0%	79%	21%	7%	57%	36%
251-500	0%	80%	20%	0%	53%	47%	7%	60%	33%
501-1500	0%	75%	25%	0%	25%	75%	0%	25%	75%

In tabel 3.2.a en b vallen de volgende zaken op:

- De kleinere collectieven (<=100 deelnemers) scoren op de meeste onderdelen relatief laag, behalve op het onderdeel personen.
- De grootste collectieven (>=501 deelnemers) scoren beter op de onderdelen strategie, personen en omgeving.

- Voor het onderdeel organisatie overig is de grootte van het collectief niet erg onderscheidend. Op deze onderdelen is het kwaliteitshandboek goed ingevuld bij de oprichting van de collectieven, mogelijk dat dat een verklaring is.

We kunnen hieruit concluderen dat de relatie tussen omvang van het collectief en professionaliteit in grote lijnen is des te groter des te professioneler. De uitzondering hierop is voor het onderdeel organisatie overig daarin lijkt voor collectieven met meer dan 100 deelnemers weinig onderscheidend te zijn. Dat kleine collectieven relatief goed scoren op het onderdeel professionaliteit van personen kan te maken hebben met een sterker sociaal kapitaal dat lastiger is te onderhouden in grote organisaties. Vraag 29 gaat nog het diepst in op het sociaal kapitaal van het collectief (de vraag of er informele activiteiten worden georganiseerd, onderdeel van lerende organisatie/ aanwezigheid kennisprogramma). Omdat hier maar één vraag aan is gewijd, komt de sociale functie van collectieven niet goed uit de verf in dit onderzoek.

Boven de 500 deelnemers zien we dat voor de onderdelen strategie, personen en omgeving deze collectieven professioneler zijn. Daarmee is de hypothese “Collectieven met meer deelnemers zijn professioneler” op deze onderdelen onderbouwd. Voor organisatie overig geldt dat niet.

3.3 Relatie ANV’s en professionaliteit

We verwachtten dat als er nog ANV’s zijn dit geen invloed heeft op de professionaliteit van collectieven. Uit 2.2.2 bleek dat er verschillende organisatievormen bestaan. Sommige collectieven hebben geen ANV’s meer of nooit gehad. Andere collectieven hebben de ANV’s in stand gelaten of zijn onderdeel van een ANV. Het in stand laten van de ANV’s heeft vaak te maken met het sociaal kapitaal in de ANV’s: de binding met het gebied, de sterke onderlinge banden en de goede relaties, waardoor deelnemers ook iets over hebben voor de groep. Daarin is in de literatuur ook wel een verklaring gezocht voor hoge deelname aan agrarisch natuur- en landschapsbeheer in sommige gebieden (Franks &McGloin 2007).

In tabel 3.3 a en b geeft de relatie weer tussen organisatiestructuur van het collectief (met of zonder ANV) en de totaalscores. In deze paragraaf kijken we of de meest professionele collectieven nog ANV’s hebben (tabel 3.3.a). Of de collectieven die hoog scoren voor strategie nog ANV’s hebben (tabel 3.3.a). Tevens analyseren we de relatie tussen de organisatiestructuur en de professionaliteit van de organisatie (excl. strategie), van personen, en professionaliteit van de omgeving (tabel 3.3.b).

Tabel 3.3.a Relatie organisatiestructuur en de beoordelingen uitgedrukt in percentages.

	totaal punten			Visie		
Ondergrens	0	56	70	0	5	8
Bovengrens	55	69	100	4	7	10
Alleen collectief	16%	53%	32%	47%	21%	32%
Nog ANV's actief	32%	53%	16%	42%	42%	16%

Tabel 3.3.b Relatie organisatiestructuur en de beoordelingen uitgedrukt in percentages.

	Organisatie overig			Personen			Omgeving		
Ondergrens	0	15	28	0	13	24	0	7	12
Bovengrens	14	27	35	12	23	30	6	11	15
Alleen collectief	0%	63%	37%	0%	53%	47%	0%	53%	47%
Nog ANV's actief	0%	84%	16%	0%	74%	26%	11%	63%	26%

In tabel 3.3.a en b valt het volgende op:

- De collectieven waar geen ANV's meer actief zijn, scoren relatief gezien hoger op alle onderdelen.

We kunnen hieruit concluderen dat het voor de professionaliteit van een collectie wel degelijk uitmaakt of er nog ANV's actief zijn. Het is denkbaar dat het gemakkelijker is voor collectieven zonder ANV's om zaken beter te organiseren, bijvoorbeeld omdat communicatie en beslissingen over minder schijven hoeven. Het beoordelingskader besteed geen aandacht aan het interne sociaal kapitaal en gaat alleen in op kenmerken van professionaliteit.
Daarmee is de hypothese "Het maakt voor de professionaliteit van collectieven niet uit of er nog ANV's zijn" niet onderbouwd. Het maakt namelijk wel uit.

3.4 Conclusies

In deze analyse hebben we gekeken in hoeverre kenmerken van collectieven en professionaliteit elkaar kunnen verklaren. We komen tot de conclusie dat:

5. De meest professionele collectieven beter scoren op alle (categorieën van) kenmerken, maar hebben niet altijd een uitgewerkte strategie.
6. Collectieven met meer deelnemers zijn voor de onderdelen strategie, personen en omgeving professioneler.
7. Kleine collectieven met minder dan 100 deelnemers zijn minder professioneel.
8. Collectieven zonder de aanwezigheid van ANV's hoger scoren op alle (categorieën van) kenmerken van professionaliteit.

De analyse is gemaakt op het niveau van onderdelen of categorieën van kenmerken van professionele organisaties: strategie, professionaliteit van de organisatie (excl. strategie), professionaliteit van personen en professionaliteit in het omgaan met de omgeving. Op het niveau van individuele kenmerken is er echter veel variatie in de scores.

4 Discussie

Dit is het eerste onderzoek waarbij zo grondig is gekeken naar hoe de collectieven zich hebben ontwikkeld tot professionele organisaties. De deelname aan het onderzoek was erg hoog. Daardoor kunnen we gefundeerde uitspraken doen over waar de collectieven staan in hun ontwikkeling en kunnen we ze onderling goed vergelijken.

Het door ons gebruikte beoordelingskader is zeer bepalend voor de uitkomsten. Daarin worden aspecten benoemd waarmee we de collectieven hebben gekarakteriseerd en vervolgens gescoord. Als we daarin belangrijke kenmerken van collectieven hebben weggelaten, zijn die niet zichtbaar geworden. Als dit onderzoek vervolgens wordt gebruikt om de collectieven te ondersteunen in hun verdere ontwikkeling, worden de aspecten die wel of niet benoemd zijn, sturend. Om een dergelijke bias te voorkomen, hebben wij het beoordelingskader op basis van internationale literatuur samengesteld. Toch is het verstandig om bij de verdere ontwikkeling van de collectieven breder te kijken dan de aspecten in het beoordelingskader dat vooral gericht is op de professionalisering van de agrarische collectieven. Denk daarbij aan hoe om te gaan met sociaal kapitaal en het behalen van de ecologische doelen in gebieden.

De beoordeling is ook afhankelijk door de soort vragen die zijn opgesteld en de antwoorden van de collectieven zijn erg bepalend voor de beoordeling en de uitkomsten van het onderzoek. Op verschillende vragen zijn de antwoorden zeer beperkt geweest evenals de beschikbare achtergrondinformatie. Dat kan van invloed zijn geweest op de beoordeling. In een vervolgonderzoek zou dit door diepte-interviews (op deelvragen) mogelijk verder uitgewerkt kunnen worden.

Ondanks dat we met cijfers komen over aspecten van de collectieven, gaat het om kwalitatief onderzoek. De scores zijn op basis van interpretatie en waardering samengesteld. We hebben geprobeerd dat te objectiveren, door heldere criteria en een check op elkaars waardering, maar het blijft een normatieve en enigszins subjectieve beoordeling. Bovendien hebben alle criteria even zwaar gewogen in de totale beoordeling. Betrokkenen vinden wellicht sommige criteria belangrijker dan andere. Dit is een extra reden om niet al te veel waarde te hechten aan de scores per collectief. Ze zijn bedoeld als een aanleiding tot gesprek binnen en tussen de collectieven en als aanleiding tot het uitwerken van ontwikkelplannen. De precieze invulling daarvan zal toch moeten gebeuren op basis van de ambities en behoeften van de collectieven zelf.

In dit onderzoek is geen aandacht besteed aan de relatie tussen professionaliteit en het sociaal kapitaal binnen collectieven. Het is goed mogelijk dat dit sociaal kapitaal sterker is in kleine collectieven en collectieven met ANV's. We weten immers uit literatuur dat voor sociale samenhang, vertrouwen in de groep en onderling leren de groep niet te groot moet zijn. Aan de andere kant weten we ook dat een aantal collectieven waar de ANV's zijn opgeheven wel aandacht is geweest voor de binding met deelgebieden, bijvoorbeeld door onderscheid te maken in verschillende studiekringen, deelgebieden e.d. Mogelijk dat in een vervolgonderzoek onderzocht kan worden wat de relatie is tussen sociaal kapitaal en de professionaliteit van de collectieven.

Het kan interessant zijn om dit onderzoek in de toekomst te herhalen, om de ontwikkeling van de collectieven te volgen. Voor dergelijk onderzoek zou dezelfde methode met hetzelfde beoordelingskader moeten worden gebruikt. Het beoordelingskader is echter samengesteld met de kennis van nu. Als de collectieven zich blijven ontwikkelen, evenals de inzichten in goed

functionerende organisaties, kan het nodig zijn om met name de hogere klassen opnieuw te formuleren. Wellicht kan de ambitie op basis daarvan naar boven worden bijgesteld.

5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Het nieuwe collectieve stelsel voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer heeft veel gevraagd van de organisatie van de collectieven. Sommige collectieven waren al heel ver, andere moesten nog een nieuwe organisatie op poten zetten, of zich van een vrijwilligersorganisatie door ontwikkelen tot een professionele organisatie. Dit onderzoek geeft inzicht in hoe de collectieven er als organisaties nu voorstaan.

Veruit de meeste collectieven zijn wat betreft professionalisering op de goede weg. Wat bij de meeste collectieven goed op orde is:

- Gedeeld leiderschap: vanuit de verschillende geledingen van het collectief en daarbuiten komen voorstellen en plannen voor verbetering en nieuwe projecten;
- Volledige scheiding van verantwoordelijkheden tussen bestuur en werkorganisatie op het gebied van ANLb;
- De aanwezigheid van een goede omschrijving van kwaliteitseisen voor functies binnen het bestuur, werkorganisatie als voor de deelnemers.;
- Onderhoud en ontwikkeling van de kwaliteit van de mensen uit de werkorganisatie.

Veel collectieven moeten nog werken aan:

- Een uitwerking van een duidelijke strategie die gedeeld wordt door het gehele collectief zowel wat betreft ambities voor agrobiodiversiteit en ambities ten aanzien van het soort collectief dat men wil zijn;
- Onderhoud en ontwikkeling van de kwaliteit van bestuursleden;
- Onderhoud en ontwikkeling van de kwaliteit van deelnemers;
- Politieke agendering, het creëren van bewustwording in de omgeving en de ontwikkeling van capaciteiten daarvoor.

De collectieven zijn op verschillend georganiseerd. Daarbij wordt ook verschillende omgegaan met de rol en de positie van de agrarische natuurverenigingen. Sommige collectieven hebben geen ANV's meer, andere hebben meerdere ANV's binnen het collectief, en sommige zijn onderdeel van een ANV.

Ook is er veel diversiteit tussen collectieven in hoe ze scoren op de diverse kenmerken:

1. De meest professionele collectieven beter scoren op alle (categorieën van) kenmerken, maar hebben niet altijd een uitgewerkte strategie.
2. Collectieven met meer deelnemers zijn voor de onderdelen strategie, personen en omgeving professioneler.
3. Kleine collectieven met minder dan 100 deelnemers zijn minder professioneel.
4. Collectieven zonder de aanwezigheid van ANV's hoger scoren op alle (categorieën van) kenmerken van professionaliteit.

De collectieven hebben al veel gedaan om zich voor te bereiden op wat er in de toekomst van hen zal worden gevraagd. Gemiddeld genomen is de professionalisering op niveau, in de zin dat op alle kenmerken gemiddeld een 3 of een 4 is gescoord op een schaal van 1 tot 5. Er zijn echter flinke verschillen tussen collectieven. Alle collectieven hebben aspecten waaraan nog gewerkt kan worden. De professionalisering is dus nog niet afgerond en dat valt ook niet te verwachten. Waarschijnlijk zal er altijd behoefte blijven aan verbetering en aanpassing aan de

vraag van de toekomst. Ieder collectief heeft daarmee een eigen pakket aan mogelijke verbeterpunten. Dat betekent dat voor verdere ontwikkeling maatwerk nodig is.

Op de vraag zijn de collectieven voorbereid op de toekomst is het antwoord ze zijn op de goede weg gezien het niveau van professionalisering. Echter de toekomst verandert steeds dat betekent dat een collectief in staat moet zijn om mee te bewegen met die veranderingen in de toekomst. Dat vraagt dat ze zich regelmatig moeten afvragen zijn we met de juiste zaken bezig. Deze rapportage is daar een eerste startpunt voor. En het gebruikte beoordelingskader kan daarbij een hulpmiddel zijn.

5.2 Aanbevelingen aan BoerenNatuur

In de bijlagerapporten die alle collectieven hebben ontvangen, zijn de aanbevelingen opgenomen per collectief. Hier geven we aanbevelingen aan BoerenNatuur naar aanleiding van het onderzoek.

In de periode 2014-2016 bij de omvorming naar het huidige stelsel is SCAN (Stichting Collectief Agrarische Nederland) belangrijk geweest bij de ondersteuning van de professionalisering van de collectieven. Dit blijkt onder meer uit het SNL-Kwaliteitshandboek dat door veruit de meeste collectieven wordt gebruikt en naar wordt verwezen. BoerenNatuur heeft in de loop van 2016 deze faciliterende rol overgenomen van SCAN bij de professionalisering van de agrarische collectieven. De collectieven geven ook aan dat zij deze rol van BoerenNatuur van belang vinden. Zie kader met voorbeelden wat BoerenNatuur zoal heeft gedaan.

BoerenNatuur heeft bijvoorbeeld kenniskringen opgezet rondom de leefgebieden om kennis te delen maar ook tussen de penningmeesters van alle collectieven waar zaken over btw worden besproken; BoerenNatuur beheert de SCAN-ICT (het belangrijkste ondersteunende systeem van de collectieven) en geeft trainingen aan collectieven over de SCAN-ICT aan leden. BoerenNatuur heeft verder de eerste verkenningen gedaan naar ondersteunen bij het goed werkgeverschap, omdat steeds meer collectieven ook werkgever worden.
BoerenNatuur organiseert de jaarlijkse BoerenNatuurdag als gelegenheid om elkaar te ontmoeten en te leren.

Op basis van het onderzoek komen we tot de volgende aanbevelingen voor BoerenNatuur:

- Lever maatwerk voor ondersteuning van de collectieven in hun verdere professionalisering. Verbeterpunten verschillen per collectief.
- Besteed relatief veel aandacht aan strategieontwikkeling, opleiding van bestuursleden (met name de strategische kwaliteiten) en deelnemers, en een gerichte inzet op politieke agendering en bewustwording in het lokale en regionale netwerk.
- Werk het kwaliteitshandboek ook bij op het gebied van activiteiten buiten het ANLb. Doe dit in overleg met de collectieven en de provincies. Mogelijk dat op dit onderdeel een aparte certificering wenselijk is.
- Aanvullend aan de SCAN-ICT kan misschien ook landelijk meer aandacht zijn voor de ontwikkeling van ondersteunende systemen voor de bedrijfsvoering zoals capaciteitsplanning en projectplanningssystemen.
- Besteed extra aandacht aan kleine collectieven (<= 100 deelnemers)
- We zien verschillen tussen de collectieven qua professionaliteit, ook op de verschillende onderdelen. Collectieven kunnen dus van elkaar leren. Organiseer het leren van elkaar.

Onderzoek of dit het beste kan door middel van uitwisseling binnen regio's, door het delen van kennis door een goed scorend collectief op een bepaald aspect van professionaliteit, of een combinatie daarvan.

- Ga in gesprek met de collectieven over de behoefte aan een kennisprogramma vanuit BoerenNatuur wat betreft de aspecten van professionalisering
- Ga het gesprek aan over de meerwaarde van ANV's en hoe collectieven met ANV's zich meer professioneel kunnen ontwikkelen.
- Neem initiatief in het organiseren van samenwerking in de keuze van ondersteunende systemen, zodat niet ieder collectief het wiel hoeft uit te vinden.
- Put voor de komende BoerenNatuurdagen uit dit onderzoek voor onderwerpen voor relevante workshops!

Bijlage 1: Beoordelingskader toekomstbestendig agrarisch collectief

Organisatie

Ken-merken	Professioneel collectief		Indicatoren				
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Strategie	Heeft een gezamenlijke en gedeelde strategie die uitgewerkt is in termen van ambitie, doelen en een strategie die gericht is op het bereiken van meer agrobiodiversiteit	Een strategie over welke agrobiodiversiteit ze willen bereiken	Geen strategie (ambitie, doelen en strategie)	Eén of twee delen van de strategie (ambitie, doelen en strategie) en niet of gedeeltelijk een gezamenlijke en gedeelde strategie	Een of twee delen van de strategie (ambitie, doelen en strategie) en een gezamenlijke en gedeelde strategie	Een complete strategie (ambitie, doelen en strategie) maar niet een gezamenlijke en gedeelde strategie	Een gezamenlijke en gedeelde strategiedoor de hele organisatie
		Een strategie over wat voor collectief ze willen zijn om het bovengenoemde te bereiken.	Geen strategie (ambitie, doelen en strategie)	Eén of twee delen van de strategie (ambitie, doelen en strategie) en niet of gedeeltelijk een gezamenlijke en gedeelde strategie	Een of twee delen van de strategie (ambitie, doelen en strategie) en een gezamenlijke en gedeelde strategie	Een complete strategie (ambitie, doelen en strategie) maar niet een gezamenlijke en gedeelde strategie	Een gezamenlijke en gedeelde strategiedoor de hele organisatie
Structuur	Heeft zijn kernactiviteiten in lijn met de strategie georganiseerd aansluitend op wat voor collectief ze willen zijn en om meer agrobio-diversiteit te bereiken.	De structuur van de kernactiviteiten volgt de strategie	Geen duidelijke structuur	Het collectief heeft deels een duidelijke structuur, maar volgt niet de strategie	Het collectief heeft een duidelijke structuur maar volgt niet de strategie	Structuur van de organisatie volgt de strategie gedeeltelijk	Structuur van de organisatie volgt de strategie
		Gedeeld leiderschap	Geen gedeeld leiderschap	Gedeeld leiderschap in 25% van de gevallen	Gedeeld leiderschap in 50% van de gevallen	Gedeeld leiderschap in 75% van de gevallen	Gedeeld leiderschap
		Scheiding van verantwoordelijk-heden	Geen scheiding van verantwoordelijkhede n tussen het bestuur en de werkorganisatie	Voor 25% van de bestuursleden is er een scheiding van verantwoordelijk-heden tussen leden van het bestuur en de werkorganisatie.	Voor 50% van de bestuursleden is er een scheiding van verantwoordelijk-heden tussen leden van het bestuur en de werkorganisatie.	Voor 75% van de bestuursleden is er een scheiding van verantwoordelijk-heden tussen leden van het bestuur en de werkorganisatie.	Complete scheiding van verantwoordelijk-heden tussen het bestuur en de werkorganisatie

Kenmerken	Professioneel collectief		Indicatoren				
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Ondersteunende systemen	Heeft ondersteunende systemen en gebruikt deze regelmatig om te reflecteren en aanpassingen te doen aan de organisatie op basis van monitoren en evalueren van de prestaties aan de hand van de strategie	Ondersteunende systemen om de agrobiodiversiteit te monitoren en evalueren	Geen systemen om de agrobiodiversiteit te monitoren en evalueren	Heeft een aantal systemen om de agrobiodiversiteit te monitoren en te evalueren, maar reflecteert niet of gedeeltelijk om meer agrobiodiversiteit te realiseren op basis van de monitoring en evaluatie van de prestaties ten opzichte van de strategie.	Heeft een aantal systemen om de agrobiodiversiteit te monitoren en te evalueren. Reflecteert en past de organisatie aan om meer agrobiodiversiteit te realiseren op basis van de monitoring en evaluatie van de resultaten tegen de doelen en de strategie.	Heeft alle systemen om de agrobiodiversiteit te monitoren en evalueren, maar reflecteert niet of gedeeltelijk om meer agrobiodiversiteit te realiseren op basis van de monitoring en evaluatie van de prestaties ten opzichte van de strategie.	Heeft alle systemen om de agrobiodiversiteit te monitoren en evalueren. Reflecteert en past de organisatie aan om meer agrobiodiversiteit te realiseren op basis van de monitoring en evaluatie van de resultaten tegen de doelen en de strategie.
		Ondersteunende systemen om de bedrijfsvoering te monitoren en evalueren	Geen systemen om de bedrijfsvoering te monitoren en evalueren	Heeft een aantal systemen om de bedrijfsvoering te monitoren en te evalueren. Reflecteert niet of gedeeltelijk en past niet /gedeeltelijk de organisatie aan om de bedrijfsvoering op te krijgen op basis van de monitoring en evaluatie.	Heeft een aantal systemen om de bedrijfsvoering te monitoren en te evalueren aan de hand van de strategie. Reflecteert en past de organisatie aan om de bedrijfsvoeting op te krijgen op basis van de monitoring en evaluatie.	Heeft alle systemen om de organisatie te monitoren en evalueren. Reflecteert niet /gedeeltelijk en past niet /gedeeltelijk de organisatie aan om de bedrijfsvoering op te krijgen op basis van de monitoring en evaluatie.	Heeft alle systemen om de organisatie te monitoren en evalueren. Reflecteert en past de organisatie aan om de bedrijfsvoeting op te krijgen op basis van de monitoring en evaluatie.

Kenmerken	Professioneel collectief		Indicatoren				
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Lerende organisatie	Is een lerende organisatie die leert van de fouten die gemaakt zijn en van anderen, bied de mogelijkheid om te experimenteren en deelt kennis met de organisatie.	Kennisprogramma	Geen programma om kennis te delen binnen de organisatie of om te leren van anderen.	Minimaal programma om kennis te delen binnen de organisatie of om te leren van anderen.	Beperkt programma om kennis te delen binnen de organisatie of om te leren van anderen.	Standaard programma om kennis te delen binnen de organisatie of om te leren van anderen.	Uitgebreid programma om kennis te delen binnen de organisatie of om te leren van anderen.
		Experimenteren en innovatie	Geen kansen om te experimenteren of innoveren	Minimale kansen om te experimenteren of innoveren	Beperkte kansen om te experimenteren of innoveren	Standaard kansen om te experimenteren of innoveren	Uitgebreide kansen om te experimenteren en innoveren

Personen

Kenmerken	Professioneel collectief		Indicatoren				
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Identificeren van kwalificaties	Heeft de kwalificaties voor de verschillende activiteiten binnen het collectief (deelnemers, bestuur, en uitvoerende organisatie, betaald en vrijwillig) geïdentificeerd en ook de mensen in deze functies voldoen hieraan.	Identificeren kwalificaties	Geen geïdentificeerde kwalificaties beschikbaar	Geïdentificeerde kwalificaties zijn beperkt beschikbaar en niet overeenkomstig ingevuld.	Geïdentificeerde kwalificaties zijn beperkt beschikbaar en overeenkomstig ingevuld.	Geïdentificeerde kwalificaties zijn beschikbaar en deels overeenkomstig ingevuld.	Geïdentificeerde kwalificaties zijn beschikbaar en overeenkomstig ingevuld.
Onderhouden en ontwikkelen van kwalificaties	Heeft een duidelijke HR-strategie met voortgangsgesprekken en de mogelijkheid tot persoonlijke ontwikkeling om de kwaliteit te behouden en verder te ontwikkelen. Alle deelnemers, bestuursleden en medewerkers doen mee.	HR-strategie	Geen HR-strategie	Heeft een beperkte HR-strategie. Deelnemers, bestuursleden en medewerkers participeren niet of beperkt.	Heeft een beperkte HR-strategie. Deelnemers, bestuursleden en medewerkers participeren allemaal.	Heeft een duidelijke HR-strategie. Deelnemers, bestuursleden en medewerkers participeren beperkt.	Heeft een duidelijke HR-strategie. Deelnemers, bestuursleden en medewerkers participeren allemaal.

Omgeving

Kenmerken	Professioneel collectief		Indicatoren				
			1	**2**	**3**	**4**	**5**
Netwerk capaciteiten	Is in staat een netwerk op te bouwen, te onderhouden en te gebruiken op basis van vertrouwen en wederkerigheid	Netwerk	Kan geen netwerk opbouwen, onderhouden en gebruiken	Kan een netwerk opbouwen gebaseerd op vertrouwen	Kan een netwerk opbouwen en onderhouden gebaseerd op vertrouwen	Kan een netwerk opbouwen, onderhouden en gebruiken gebaseerd op vertrouwen	Kan een netwerk opbouwen, onderhouden en gebruiken gebaseerd op vertrouwen en wederkerigheid.
Agenderen	Kan kansen en ontwikkelingen signaleren en is actief in het bepalen van de politieke agenda en bewustwording, alles in lijn met de strategie.	Agenderen	Kan geen kansen en ontwikkelingen signaleren en is niet actief in het bepalen van de politieke agenda en bewustwording,	Heeft een beperkt vermogen om kansen en ontwikkelingen in lijn met de strategie te identificeren	Kan kansen en ontwikkelingen in lijn met de strategie identificeren	Kan kansen en ontwikkelingen in lijn met de strategie identificeren maar is beperkt bezig met agenderen en het verkrijgen van bewustwording	Kan kansen en ontwikkelingen in lijn met de strategie identificeren en is bezig met agenderen en het verkrijgen van bewustwording.
Ondernemerschap	Heeft het ondernemersvermogen om 1: kansen te creëren voor innovatie, 2: coalities op te bouwen, samen te werken 3: zakelijke financiële kansen te benutten, 4: acties uit te voeren op basis van begrip tussen een netwerk van individuen en organisaties	Ondernemerschap	Geen ondernemerschap	Ondernemerschap in 1 van de 4 elementen	Ondernemerschap in 2 van de 4 elementen	Ondernemerschap in 3 van de 4 elementen	de organisatie heeft ondernemerschap in alle 4 de elementen.

Bijlage 2: Vragenlijst

Vragenlijst ten behoeve van inzicht in eigen organisatie
Hierbij ontvangt u een vragenlijst met als doel meer (zelf)inzicht te krijgen in waar je staat als collectief ten opzichte van andere collectieven en in je eigen toekomstbestendigheid.

We vragen u de vragenlijst in te vullen met een aantal vertegenwoordigers van uw collectief. En de vragenlijst via de volgende de link naar de vragenlijst in te vullen en graag uiterlijk 1 september in te sturen, maar als het kan graag eerder in verband met de verwerking van de gegevens.

In de bijlage bij de brief zijn de aandachtspunten opgenomen voor het invullen van deze lijst. Als u tijdens het beantwoorden van de vragen het gevoel heeft meer te willen zeggen of een toelichting mee te geven dan kan dat aan het einde van de vragenlijst. Of u kunt een mail aan de onderzoekers sturen (onderzoekboerennatuur@gmail.com).

Alle betrokken partijen gaan vertrouwelijk om met de geleverde informatie. Elk collectief bepaalt zelf of hun rapportage gedeeld mag worden met de andere collectieven (vraag 76) en of het gebruikt mag worden voor het promotieonderzoek van Lyda Dik (vraag 75). Er gaat ook geen informatie die te herleiden is tot individuele collectieven naar BIJ12 of de provincies.

E-mailadres: (verplicht invullen i.v.m. tussentijds kunnen opslaan)

1: Wat is de naam van het collectief? (verplicht invullen)

Organisatie - Visie
De eerste vragen van de vragenlijst gaan over de visie van het collectief op de toekomst.
2: Heeft uw collectief een visie (missie, ambitiedocument o.i.d.) opgesteld?
- Ja
- Nee
- Nog mee bezig
- Anders:

3: Gebruikt u deze visie bij de afweging van de activiteiten die u doet? Licht toe.
4: Wat doet u of heeft u gedaan om draagvlak voor deze visie in de gehele organisatie (bij bestuur, werkorganisatie en deelnemers) te krijgen?

5: Wat voor soort collectief bent u nu? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- Uitvoeringsorganisatie ANLb
- Projectorganisatie voor projecten die te maken hebben met het vergroten van de biodiversiteit door de landbouw
- Projectorganisatie voor projecten die te maken hebben met de kwaliteitsverbetering van bodem en water door de landbouw
- Projectorganisatie voor projecten die te maken hebben met de verbetering van de landbouw (bijvoorbeeld ontwikkeling duurzame energie op landbouwbedrijven, vervangen asbestdaken, overgang naar andere vorm van landbouw etc.)
- Organisatie gericht op de verbetering van de inkomenspositie van de boer

- Een belangenorganisatie voor boeren in dit gebied, die beleid en politiek probeert te beïnvloeden
- Anders:

6: Wat voor soort collectief wilt u in de toekomst worden? (meerdere antwoorden mogelijk)
- Uitvoeringsorganisatie ANLb
- Projectorganisatie voor projecten die te maken hebben met het vergroten van de biodiversiteit door de landbouw
- Projectorganisatie voor projecten die te maken hebben met de kwaliteitsverbetering van bodem en water door de landbouw
- Projectorganisatie voor projecten die te maken hebben met de verbetering van de landbouw (bijvoorbeeld ontwikkeling duurzame energie op landbouwbedrijven, vervangen asbestdaken, overgang naar andere vorm van landbouw etc.)
- Organisatie gericht op de verbetering van de inkomenspositie van de boer
- Een belangenorganisatie voor boeren in dit gebied, die beleid en politiek probeert te beïnvloeden
- Anders:

7: Wat zijn de belangrijkste soorten of leefgebieden van soorten die u wilt verbeteren of in stand houden?
8: Wat doet het collectief eraan om deze leefgebieden van soorten te verbeteren of in stand te houden? (meerdere antwoorden mogelijk)
- Inzet van ecologische kennis
- Opbouwen netwerk
- Benaderen van nieuwe deelnemers
- Kennisontwikkeling bij deelnemers
- Innovatieve ontwikkeling
- Anders:

Organisatie - Organisatiestructuur
De organisatiestructuur is hoe het collectief is georganiseerd op bestuurlijk niveau, in de uitvoering en de inbreng van de leden. Maar het gaat ook over hoe wordt omgegaan met het besluitvormingsproces, de samenwerking tussen bestuur en werkorganisatie, de rol van de ANV's en de inbreng van de leden.
9: Is er een algemeen bestuur en zo ja, waar bestaat deze uit? (boeren, burgers, andere organisaties en aantal mensen)
10: Is er een dagelijks bestuur en zo ja, waar bestaat deze uit? (functies en aantal mensen)
11: Welke organisatie is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de taken/ projecten van het collectief? (Meerdere antwoorden mogelijk)
- ANV's
- Werkorganisatie binnen collectief
- Werkorganisatie in samenwerking met andere organisaties
- Anders:

12a: Hoeveel leden en donateurs heeft het collectief? En hoe is het ledenaantal opgebouwd (aantal donateurs, burgerleden, agrarische deelnemers, particuliere deelnemers, landgoedeigenaren, overige leden)?
12b: Hoe is de inbreng van de leden in de organisatiestructuur van uw collectief vormgegeven? (meerdere antwoorden mogelijk)

- Ledenraad
- Algemene ledenvergadering (ALV)
- Anders:

13: Is de organisatiestructuur sinds de oprichting veranderd? Zo ja, hoe en waarom?
14: Bent u van plan uw organisatie anders vorm te gaan geven de komende 3 jaar? Zo ja, hoe en waarom?
15: Waarom is bij de oprichting van het collectief gekozen om de ANV's wel of niet in stand te houden? En willen jullie deze situatie in stand houden of herzien?
16: Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van het bestuur?
17: Wat zijn de taken en verantwoordelijkheden van de werkorganisatie?
18: Hoe zijn de taken en verantwoordelijkheden verdeeld in de werkorganisatie en is het onderling duidelijk wie wat doet?

19: Waar komen voorstellen en plannen voor nieuwe projecten binnen het collectief vandaan? (meerdere antwoorden mogelijk)
- Vanuit het bestuur
- Vanuit de werkorganisatie
- Vanuit de leden
- Anders:

20: Indien bestuurders ook deel uit maken van de werkorganisatie, hoe wordt omgegaan met de scheiding van verantwoordelijkheden?

Organisatie - Ondersteunende systemen
Ondersteunende systemen zijn de systemen, regels en procedures die worden gebruikt om het functioneren van het collectief te monitoren en evalueren.
21: Welke systemen/procedures/protocollen gebruikt het collectief nu?
- Protocol beheermonitoring
- Schouw protocol
- Soortenmonitoring
- SCAN-ICT
- HRM
- Projectplanning
- Capaciteitsplanning
- Gezamenlijk mailsysteem
- NDFF
- Beheer op Maat (BOM)
- Anders

22: Welke systemen/procedures/protocollen wenst het collectief in de toekomst te gebruiken?
- Beheermonitoring
- Schouw
- Soortenmonitoring
- SCAN-ICT
- HRM
- Projectplanning
- Capaciteitsplanning
- Gezamenlijk mailsysteem
- NDFF
- Beheer op Maat (BOM)

- Anders

23: Zijn er nog andere systemen die het collectief gebruikt of wenst, zo ja, welke?
24: Gebruikt u de informatie uit deze systemen om uw doelen uit de visie te evalueren, zowel op het ecologisch als het organisatorisch vlak?
Ecologisch:
- Ja
- Nee
- Soms

Organisatorisch:
- Ja
- Nee
- Soms

25: Licht uw antwoord op de vorige vraag hier toe en geef aan wat u met de resultaten van de evaluatie heeft gedaan?

Organisatie - Lerende organisatie
Een lerende organisatie is een organisatie die haar leden of medewerkers in staat stelt de werkzaamheden aan te passen aan de voortdurend veranderende omgeving door van elkaar te leren, door scholing en door het stimuleren van creativiteit en innovatie.

26a: Welke mogelijkheden biedt het collectief aan de mensen uit de organisatie (bestuurders, werkorganisatie en deelnemers) om van elkaar en anderen te leren? (meerdere antwoorden mogelijk)

	bestuurder	werkorganisatie	deelnemers
Excursie			
studiekringen			
workshops			
cursussen			
kennis delen via nieuwsbrief en/of website			

26b: Biedt u nog andere mogelijkheden om van elkaar te leren?
27: Hoe vaak nodigt het collectief de leden uit voor vergaderingen en bijeenkomsten?
- 1 keer per jaar
- 2 keer per jaar
- 3 keer per jaar
- 4 keer per jaar
- Anders:

28: Zijn er initiatieven voor innovatie vanuit het collectief? En hoe wordt daar mee omgegaan?
29: Worden er ook informele activiteiten georganiseerd binnen het collectief om de banden te versterken met en tussen de leden? Denk hierbij aan het organiseren van excursies, een barbecue of andere activiteiten.

30: Hoe en waar wordt geleerd van de ervaringen van andere collectieven?
- Excursies
- Samenwerking
- Overleg op landelijk of provinciaal niveau
- Intranet BoerenNatuur
- Kenniskringen
- Maandberichten
- BoerenNatuurdag
- Anders:

Personen - Bestuursleden - functie eisen

Aan bestuursleden worden afhankelijk van hun functie specifieke eisen gesteld. Bestuursleden doen dit vrijwillig en worden door de ALV benoemd. De eisen die aan bestuursleden worden gesteld zijn afhankelijk van de visie van de organisatie (wat voor organisatie wil je zijn), maar ook hoe het bestuur is samengesteld en welke rol het bestuur heeft.

31: Welke functie eisen zijn in de functieomschrijving voor het bestuur opgenomen?
32: Welke rol spelen de functieomschrijvingen bij het vinden van nieuwe bestuursleden?
33: Moet een vertegenwoordiger van een ANV in het bestuur aan de functie eisen voldoen, of is de vertegenwoordiging vanuit een ANV belangrijker?
34: Hoe vaak zijn de bestuursleden gewisseld sinds de oprichting van het collectief? (2016)
35: Is het moeilijk om nieuwe bestuursleden te vinden, zo ja waarom?

Personen - Bestuursleden - Ontwikkeling en bijhouden kwaliteit

36: Hoe vaak worden er functioneringsgesprekken gehouden met bestuursleden?
- Eens per jaar
- Eens per twee-vier jaar
- Minder dan eens per vier jaar
- Nooit

37: Wie houdt deze functioneringsgesprekken (functie)?
38: Worden er mogelijkheden aangeboden aan bestuursleden om zich verder te ontwikkelen?
- Ja
- Nee

39: Hoeveel bestuursleden doen hier aan mee?
- Iedereen
- Driekwart
- De helft
- Een kwart
- Niemand

40: Hoe wil het bestuur zich verder ontwikkelen qua kennis en kund

Personen - Werkorganisatie - Kwaliteitseisen

41: Uit welke functies bestaat de werkorganisatie?
42: Welke kwaliteitseisen zijn in de verschillende functieomschrijvingen opgenomen?
43: Worden er verschillende kwaliteitseisen gesteld aan mensen afhankelijk van inhuur, dienst of vrijwilligers? Zo ja waarom:
44: Hoeveel mensen uit de werkorganisatie zijn vrijwilliger (aantal mensen en fte)?
45: Hoeveel mensen zijn in loondienst (aantal mensen en fte)?
46: Hoeveel mensen worden ingehuurd (aantal mensen en fte)?

Personen - Werkorganisatie - Ontwikkeling en bijhouden kwaliteit

47: Hoe vaak worden er functioneringsgesprekken gehouden met mensen uit de werkorganisatie?
- Eens per jaar

- Eens per twee-vier jaar
- Minder dan eens per vier jaar
- Nooit

48: Wie houdt deze functioneringsgesprekken?
49: Zijn er mogelijkheden voor mensen uit de werkorganisatie om zich verder te ontwikkelen om aan de kwaliteitseisen te blijven voldoen?
- Ja
- Nee

50: Hoeveel mensen uit de werkorganisatie doen hier aan mee?
- Iedereen
- Driekwart
- De helft
- Een kwart
- Niemand

51: Hoe willen mensen uit de werkorganisatie zich verder ontwikkelen qua kennis en kunde?

Personen - Deelnemers ANLb- Kwaliteitseisen
52: Welke eisen worden gesteld bij de selectie van deelnemers?
- Ligging van de locatie, ruimtelijke samenhang, waar beheer nodig is
- Ecologische kwaliteit van de landschapselementen, randen of perceel
- Al eerder aan ANLb gedaan
- Motivatie en betrokkenheid van de deelnemer
- Bereidheid tot zwaarder beheer
- Anders:

53: Hoe en door wie worden potentiële deelnemers benaderd?
54: Is het moeilijk nieuwe deelnemers te vinden die aan de eisen voldoen? Zo ja, waarom?
Personen - Deelnemers ANLb - Ontwikkelen en bijhouden kwaliteitseisen
55: Wordt de kwaliteit van het beheer jaarlijks met de deelnemer besproken? Zo ja, hoe wordt daarmee omgegaan?
56: Wat doet het collectief om het kennisniveau van de deelnemers te vergroten?
57: Hoeveel deelnemers doen hier aan mee?
- Iedereen
- Driekwart
- De helft
- Een kwart
- Niemand

Netwerk
Het netwerk van het agrarische collectief (inclusief de ANV's) bestaat uit diverse partijen op lokaal, regionaal en zelfs landelijke schaal.
58: Hoe is de relatie met andere partijen? Beoordelen in geen, matig, voldoende, goed, zeer goed.
- Gemeente
- Waterschap
- Provincie
- Rijk (RVO)
- Staatsbosbeheer
- Natuurmonumenten

- Provinciaal Landschap
- Particulier Grondbezit (FPG)
- lokale keten keten partijen
- lokale burgerinitiatieven
- andere agrarische collectieven

59: Hoe worden deze relaties onderhouden? Waarom gaat dit wel of niet goed?
60: Welke organisaties zijn nog interessant voor het collectief om te benaderen?
61: Heeft u uw netwerk gebruikt om relevante onderwerpen op de politieke agenda te krijgen? Zo ja, wat heeft u geprobeerd op de politieke agenda te krijgen? En hoe heeft u dat aangepakt?

Samenwerken in projecten

62: Aan welke projecten werkt u op dit moment samen met andere partijen? Bijvoorbeeld duurzame zuivelketen, landschapsprojecten voor gemeente, pilot GLB.
63: Werkt u hierbij samen met andere collectieven, organisaties of het bedrijfsleven?
64: Wat is/was uw rol in de totstandkoming van de samenwerking?
65: Wat is/was uw rol in de uitvoering van de projecten?
66: Evalueert u de projecten nadat ze zijn afgerond?
- Ja
- Nee

67: Wat doet u de volgende keer anders bij de samenwerking in projecten?
68: Zijn er plannen om in de toekomst meer projecten te doen?
69: Hoe financieel belangrijk zijn externe projecten voor uw collectief?

Toekomst collectief

Nu u de vragen van dit onderzoek heeft beantwoord willen we u nog een paar vragen stellen over de toekomst van uw collectief.

70: Waar ziet u de meeste groeimogelijkheden voor het collectief de komende 4-8 jaar?
- meer ANLb
- invulling geven aan de eco-regelingen
- meer projecten rondom verduurzamen landbouw
- meer projecten rondom biodiversiteit
- Anders:

71: Heeft u de afgelopen 3 jaar, als agrarisch collectief, meer biodiversiteit gerealiseerd met het agrarisch natuur en landschapsbeheer? Geef jezelf een cijfer van 1-10 (niets-super veel).
72: Wat zijn de belangrijkste zaken waar het agrarisch collectief op korte termijn mee gaat starten om nog meer impact te hebben op de realisatie van meer biodiversiteit?

Documenten

Met de documenten die u hier toevoegt, wordt vertrouwelijk omgegaan.
Toevoegen documenten

1. Visiedocument
2. De laatste versie van uw kwaliteitshandboek
3. Verslagen van de audits certificering
4. Uw organisatieschema (indien niet in het kwaliteitshandboek opgenomen)
5. De begrotingen en jaarrekeningen 2016-2022
6. De functieomschrijvingen (indien niet in het kwaliteitshandboek opgenomen)
7. Een overzicht van mogelijkheden die het collectief aan de mensen uit de organisatie (bestuurders, werkorganisatie en deelnemers) biedt om van elkaar te leren, opleidingsplan, opleidingsactiviteiten, kennisontwikkeling etc.
8. Verslagen van het jaarlijkse gesprek met de provincie (2016-2019)
9. Andere bestanden waarvan u denkt dat ze van belang zijn voor de vragen.

Afsluitende vragen
73: Wat is de functie van de mensen die deze vragenlijst hebben ingevuld (werkorganisatie/bestuur/deelnemer)
74: Bij wie kunnen de onderzoekers terecht voor vragen over de antwoorden van deze vragenlijst (naam, telefoonnummer, mailadres)?
75: Gaat u akkoord met het gebruik van deze data voor het promotieonderzoek van Lyda Dik? De data wordt geanonimiseerd en vertrouwelijk behandeld.

- Ja
- Nee

76: Mogen de antwoorden van deze vragenlijst worden met andere collectieven om van elkaar te leren?

- Ja
- Nee

77: Heeft u nog aanvullende opmerkingen naar aanleiding van deze vragenlijst?

Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst!

De collectieven hebben tot 1 september de tijd om de vragenlijst in te vullen. Hierna zal de data geanalyseerd worden, waarna er in oktober een eerste terugkoppeling plaatsvindt. Eind november ontvangt u een rapportage van de definitieve uitkomsten.

Bijlage 3: koppeling beoordelingskader aan vragen

Professionaliteit van de organisatie		Vragen uit vragenlijst die gebruikt zijn bij de beoordeling	Meegestuurde documenten, website
Aanwezigheid van een uitgewerkte strategie in visie, doelen en uitvoering, gedeeld door alle leden van het collectief	Welke agro-biodiversiteit wil ik op termijn realiseren?	2,3,4,7,8,71,72	Eventueel aanwezige visie, optimalisatieplan e.d.
	Wat voor soort collectief wil ik zijn?	2,3,4,5,6,70,72	Eventueel aanwezige visie, optimalisatieplan e.d.
Organisatiestructuur	Is er een heldere structuur die aansluit op de strategie?	9,10,11,12,13,14,15	Eventueel aanwezig organogram
	Is er sprake van gedeeld leiderschap?	12,19	
	Is er een scheiding van verantwoordelijkheden?	16,17,18, 20	
Aanwezigheid en gebruik van ondersteunende systemen voor	Agro-biodiversiteit	21,22,23,24	
	Bedrijfsvoering	21,22,23,24	
Lerende organisatie	Aanwezigheid van een kennisprogramma	25,26,27,29,30	
	Is er sprake van innovatie?	28	

Professionaliteit van personen		Vragen uit vragenlijst die gebruikt zijn bij de beoordeling	Meegestuurde documenten, website
Zijn kwaliteitseisen aanwezig en voldoet men daaraan?	Bestuursleden	31,32,33,34,35	Functiebeschrijvingen
	Werkorganisatie	41,42,43,44,45,46	Functiebeschrijvingen
	Deelnemers	52,53,54	
Is er sprake van onderhoud en ontwikkeling van kwaliteitseisen?	Bestuursleden	36,37,38,39,40	
	Werkorganisatie	47,48,49,50,51	
	Deelnemers	55,56,57	
Professionaliteit in het omgaan met de omgeving		Vragen uit vragenlijst die gebruikt zijn bij de beoordeling	Meegestuurde documenten, website
Omgeving	Opbouwen en onderhouden van een netwerk	58,59,60,62,63	
	Is het collectief in staat iets op de politieke agenda te krijgen	61	
	Heeft het collectief ondernemerskwaliteiten?	62,63,64,65,66,67,68,69	