

Salland Loont

organiseert de transactie



COLOFON

Auteurs

Stuurgroep Salland Loont

Judith Snepvangers, Rudie Haarman, Henk Robben, Michael Sijbom, namens:

- + Stichting IJssellandschap
- + Collectief Midden Overijssel
- + Landschap Overijssel
- + Stichting Kostbaar Salland
- + Boeren van Salland
- + Landgoederen van Salland



Projectgroep Salland Loont

Willem Rienks, Gerke Brouwer, Juliëtte Huis in 't Veld, Paul ten Velde, Martin Woestenburg

Mede mogelijk gemaakt door
Provincie Overijssel

Met dank aan

Gemeente Deventer, Gemeente Olst-Wijhe, Gemeente Raalte, Agrarische Natuur Vereniging Salland, Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel, Stichting Particuliere Landschapsdiensten IJsseldelta, Landschapsfonds Enschede, Waterschap Drents Overijsselse Delta

Vormgeving + infographic
Studio Ilva

November 2023

INHOUD

1 Inleiding	4
1.1 De huidige situatie	5
1.2 De opdracht	10
2 Missie en Visie	12
2.1 Missie Salland Loont	12
2.2 Visie Salland Loont	12
3 Toekomstvisie op de organisatie van Salland Loont	14
3.1 Eén loket: menselijk met mandaat	15
3.2 Loket richting boeren en grondeigenaren	17
3.3 Loket richting beloners [overheden, bedrijven, burgers]	20
3.4 Salland Loont in Overijssel	21
3.5 Bestuur: 'regionaal wat moet, centraal wat kan'	22
3.6 Indicatief budget	24
4 Eerste stappen richting uitvoering	27
4.1 Samengevat	28
4.2 Pilot Salland Loont	32

1 INLEIDING

In Salland werken partijen uit publieke en private hoek al meer dan vijftien jaar samen aan allerlei initiatieven. Mede vanwege deze geschiedenis is er in Salland een gedeelde ambitie om zaken op Sallandse wijze en met Sallands perspectief op te pakken, door de kracht van het gebied te benutten en waar het kan bottom-up te werken. In het project 'Salland Loont, organiseren van maatschappelijke diensten' is gekeken hoe de filosofie van 'één loket' in de praktijk kan worden vormgegeven, waarbij de beloning van zoveel mogelijk maatschappelijke diensten via één loket kan worden geregeld. In deze notitie concentreren we ons op de mogelijke strategie ten aanzien van het opzetten van een organisatie in Salland die maatschappelijke diensten organiseert en de transacties tussen agrariërs en de maatschappij faciliteert. Leidraad hierbij was de slogan die al langere tijd werd gebruikt:

SALLAND LOONT ORGANISEERT DE TRANSACTIE

In deze notitie hebben we een ontwerp uitgewerkt van de organisatie van Salland Loont. Dat is een toekomstvisie en een vergezicht. Als alle partijen in Salland daadwerkelijk Salland Loont willen uitvoeren, dan zal er hard gewerkt moeten worden om de ideeën uit deze notitie gezamenlijk in de praktijk te brengen. Deze notitie is een weerslag van de activiteiten die de projectgroep van het project 'Salland Loont, organiseren van maatschappelijke diensten' heeft georganiseerd. In deze notitie proberen we de lezer mee te nemen in het proces dat we met veel mensen hebben doorlopen. We hebben gesprekken gevoerd om kennis en ervaring van mensen op te halen, we hebben voorstellen uitgewerkt voor (onderdelen van) de organisatie van Salland Loont en we hebben die met betrokken personen in workshops besproken om via groepsdiscussies zaken helder te krijgen. De gesprekken en workshops hebben veel argumenten opgeleverd om bepaalde zaken wel of niet op een bepaalde manier te organiseren. In deze notitie hebben we dit proces inzichtelijk gemaakt, zodat duidelijk is voor de lezer hoe het model voor Salland Loont eruit ziet, maar ook welke afwegingen zijn genomen om hiertoe te komen.

1.1 HUIDIGE SITUATIE

Salland Loont heeft een lange voorgeschiedenis met veel initiatieven en activiteiten (tabel 1). De samenwerking in Salland is terug te voeren naar het Landschapsontwikkelingsplan voor de drie Sallandse gemeenten uit 2008, dat leidt tot een gemeenschappelijk bestemmingsplan voor het buitengebied. In hetzelfde jaar wordt ook Stichting Kostbaar Salland opgericht, een landschapsfonds van enkele miljoenen euro's om boeren en andere grondeigenaren te belonen voor aanleg en beheer van groenblauwe dooradering. Vanaf 2016 werken Sallandse partijen in het project LandVanWaarde samen aan een eerste pilot die is gericht op het belonen van maatschappelijke diensten. In 2022 is het gedachtengoed dat over dit onderwerp is ontwikkeld verder uitgewerkt tot Salland Loont, onder begeleiding van de stuurgroep met Stichting IJssellandschap, Collectief Midden Overijssel, Landschap Overijssel, Stichting Kostbaar Salland, boeren van Salland (LTO, Landbouwcollectief Salland) en de landgoederen van Salland. Salland Loont organiseert de transactie, zo luidt het credo.



Doel van Salland Loont is om via één aanspreekpunt maatschappelijke diensten te belonen, die boeren en andere grondeigenaren uitvoeren ten goede van de Sallandse samenleving.

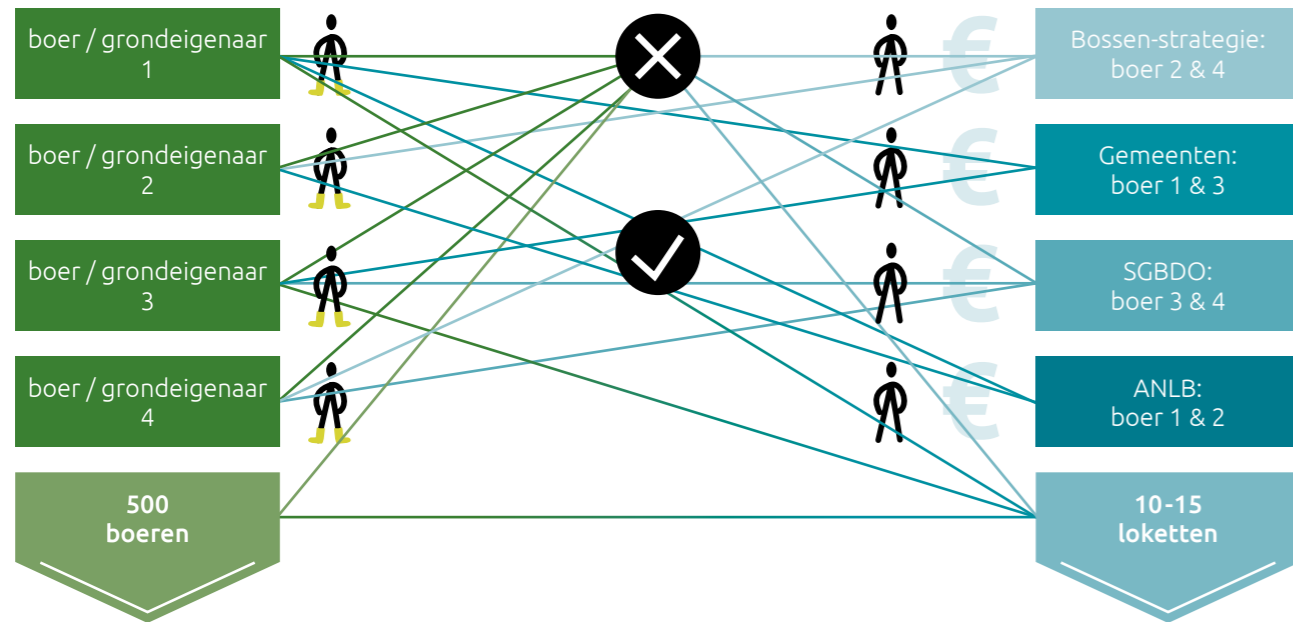
Tabel 1

Voorgeschiedenis van Salland Loont

2008	Landschapsontwikkelingsplan gemeenten Raalte, Olst-Wijhe, Deventer
2008	Oprichting Stichting Kostbaar Salland: gebiedsfonds voor groenblauwe dooradering
2014	Salland Deal: Netwerkorganisatie die werkt aan een vitaal platteland
2016-2021	LandVanWaarde: Bidbook Sallandse boeren voor aanpak biodiversiteit
2020	New Deal Salland, College van Rijksadviseurs
2021	Start initiatief Salland Loont
2021-2022	Landbouwperspectief Salland
2022-nu	Salland Loont Pilot GLB: Wat motiveert en belemmert boeren bij GLB-doelen?
2022-nu	Andere gebiedsfondsen in Overijssel: Twente Bloeit, Twente doe je mee...
2023	Verkenning Salland Loont 'Organiseren van maatschappelijke diensten' (dit project)

De belangrijkste regionale organisaties voor het belonen van maatschappelijke diensten zijn op dit moment het Collectief Midden Overijssel (CMO) en Stichting Kostbaar Salland (SKS), ondersteund door Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel (SGBDO). Zij keren jaarlijks net iets minder dan een miljoen euro uit aan beloningen aan Sallandse boeren en andere grondeigenaren voor maatschappelijke diensten op het gebied van biodiversiteit. Daarnaast zijn er landelijke, provinciale en gemeentelijke regelingen en de wateropgaven van het Waterschap. Landgoederen en private grondbezitters belonen maatschappelijke diensten via bijvoorbeeld verlaagde pacht. In de agroketen is er via supermarkten en zuivelverwerkers een beweging zichtbaar richting het belonen van maatschappelijke diensten via bijvoorbeeld een hogere prijs voor landbouwproducten. In het bedrijfsleven is een ontwikkeling gaande, waarin bedrijven via maatschappelijke verantwoord ondernemen investeren in het verkleinen van hun CO₂-footprint of als natuurcompensatie, wat een potentiële financiering kan zijn voor maatschappelijke diensten.

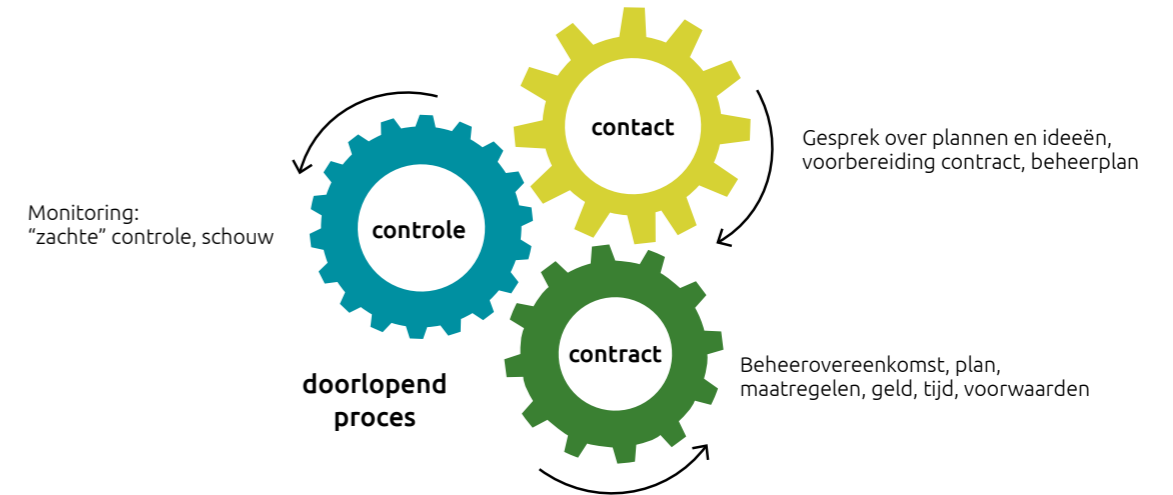
Er zijn in Salland meer dan duizend boeren en andere grondeigenaren die maatschappelijke diensten uitvoeren.



Figuur 1: Veel loketten zorgen voor een onoverzichtelijke situatie voor boeren en andere grondeigenaren.

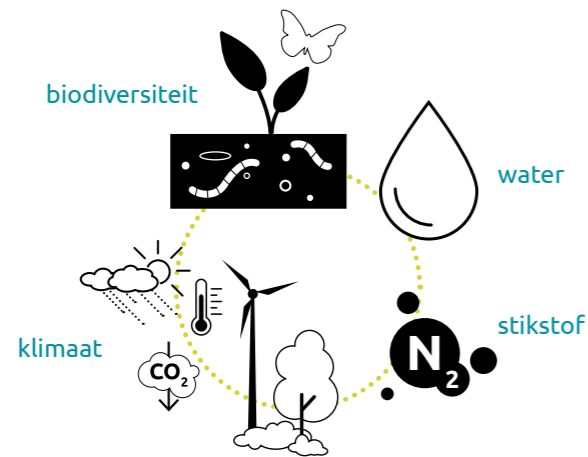
Medio 2023 zijn er in Salland meer dan duizend boeren en andere grondeigenaren die maatschappelijke diensten uitvoeren. Voor de beloning van dit werk kunnen zij een beroep doen op meer dan twintig regelingen en bijbehorende loketten. Naast de bekende regelingen voor agrarische natuurbeheer (ANLB), natuurbeheer (SNL), groenblauwe diensten (SGBDO en landschapsfondsen), Streekeigen landschapsbeheer (provincie), eco-regelingen (GLB), Deltaplan Agrarisch Waterbeheer (Waterschap) zijn er nu voor bosaanleg alleen al drie regelingen en voor aanleg van landschapselementen ook nog eens vier. Iemand die iets wil, moet dus langs heel veel loketten voor verschillende regelingen, die elk hun eigen eisen, voorwaarden en beloningen hebben. Vaak kunnen mensen ook geen gebruik maken van een regeling, omdat ze net buiten de regels vallen, budgetten op zijn of de regeling weer gesloten is. Tegelijkertijd hebben sommige regelingen weer moeite om voldoende deelnemers te werven. Schetsen we deze situatie in een plaatje, dan ontstaat er een enorme spaghetti van loketten met boeren en andere grondeigenaren die wel of niet deelnemen aan regelingen en regelingen die wel of niet deelnemers weten te vinden (figuur 1).

Voor elke regeling doorlopen boeren en andere grondeigenaren een ingewikkeld en vaak langdurig proces. In de organisatiekunde wordt zo'n proces beschreven als een doorlopende opeenvolging van drie stappen: contact, contract, controle (figuur 2). Het proces van het belonen van maatschappelijke diensten begint bij het eerste contact tussen een regeling en de deelnemer met gesprekken die uitlopen op een beheerplan — contact. Daarop volgen onderhandelingen over voorwaarden en geld, het vastleggen en ondertekenen van het beheerplan — contract. Vervolgens wordt gewerkt aan de uitvoering en bijbehorende monitoring, aanpassing, handhaving en eventuele beëindiging — controle. Daarna begint een nieuwe ronde van contact, contract en controle.



Figuur 2: Het doorlopende proces van contact, contract en controle.

Boeren en andere grondeigenaren zitten voor dit proces om tafel met veel verschillende mensen van veel verschillende organisaties, die het gebied en de grondeigenaren onvoldoende kennen. Dit maakt het voor zowel regelingen als (potentiële) deelnemers onoverzichtelijk. En het kost zowel boeren en andere grondeigenaren als degenen die de regelingen organiseren enorm veel tijd en geld om vraag en aanbod van maatschappelijke diensten op elkaar af te stemmen. Boeren weten in de vele regelingen hun weg niet te vinden, kunnen vaak slechts voor een deel van hun bedrijf of bedrijfsvoering ondersteuning krijgen en vallen vaak net buiten de boot. Elke regeling heeft eigen regels, eisen en voorwaarden en het is niet altijd mogelijk om vergoedingen te stapelen. Deze opeenstapeling van problemen werd in de gesprekken en workshops door iedereen als onwenselijk beschouwd.



Het is nu tijd om Salland Loont concreet te maken en te gaan werken aan één loket voor het belonen van maatschappelijke diensten. Er zijn veel opgaven in het landelijk gebied: biodiversiteit, stikstof, klimaat, water, landschap en leefbaarheid. Boeren en andere grondeigenaren krijgen een sleutelrol om aan die opgaven te werken. Er is in Salland een goede samenwerking die van bottom-up is opgezet en gebruik maakt van de kracht van de regio. En er is veel ervaring met maatschappelijke diensten via SKS, CMO en projecten als LandVanWaarde. De wens om via een Sallands gebiedsfonds maatschappelijke diensten voor biodiversiteit te belonen, leeft al een langere tijd in de regio. Boeren en andere grondeigenaren in Salland zijn bereid om maatschappelijke diensten uit te voeren. En in de regio wachten alle partijen al langere tijd op budget om hiermee met één aanspreekpunt of loket aan de slag te gaan. Met de ontwikkeling van het Provinciaal Programma Landelijk Gebied (PPLG) zijn ook de maatschappelijke diensten voor stikstof, klimaat en water in beeld gekomen. Daarmee werd nieuwe urgentie gegeven aan de vraag die al een tijd boven Salland hing: hoe kunnen er budgetten komen om het efficiënt en effectief in één hand te organiseren.

Er is in Salland ook een groeiende behoefte om de reeds bestaande samenwerking en de vele initiatieven meer samenhangend op te pakken vanuit een duidelijke en eenduidige toekomstvisie. Uit gesprekken en workshops in dit project bleek dat veel mensen vinden dat er 'veel Sallandse clubjes' zijn en dat er 'veel bestuurlijke drukte' is. Er zijn in Salland veel nogal kleine organisaties actief, met allemaal hun eigen besturen. Er zijn dus veel bestuurders nodig in Salland, waardoor het vaak lastig is om actieve bestuurders te vinden. De organisaties draaien qua bestuur en uitvoering vaak met vrijwilligers en zzp'ers. Dit heeft gevolgen voor de robuustheid van de organisaties en de professionaliteit en continuïteit van zowel bestuur als uitvoering. De versnippering van de Sallandse energie zorgt ook dat vaak niet duidelijk wie ergens voor verantwoordelijk is of wie het voortouw neemt. Dit werd in de gesprekken en workshops vaak genoemd als extra argument voor het opzetten van Salland Loont als eenduidige en heldere samenwerkingsorganisatie.

In dit project is het basisidee dat de combinatie van CMO en SKS (en SGBDO) een mooi en goed functionerend fundament vormt als basis voor Salland Loont. De ambities van Salland Loont zijn groter dan wat er nu aan beloningen wordt georganiseerd. CMO en SKS keren medio 2023 minder dan een miljoen euro per jaar uit voor maatschappelijke diensten, vooral diensten voor biodiversiteit. Met het PPLG komen daar maatregelen voor stikstof, klimaat en water bij. De eerste berekeningen geven aan dat het budget voor Salland Loont bij deze maatschappelijke diensten tien keer zo hoog uitvallen dan het huidige budget; dit wordt in paragraaf 3.6 verder uitgewerkt. Er komt daarmee voor alle organisaties die bij Salland Loont betrokken zijn, meer werk en meer geld voor de uitvoering, zo is de verwachting. Onzeker is echter nog hoeveel en welke middelen wanneer beschikbaar komen.

Belangrijk uitgangspunt was in dit project de voorwaarde dat Salland Loont geen nieuwe organisatie wordt naast de bestaande organisaties. Dat betekent dat er voor deze organisaties in de nabije toekomst een fase van transitie aankomt, waarbij van belang is dat die bestaande organisaties allemaal hun eigen belangen en rollen kunnen invullen en samen door ontwikkelen naar een Salland Loont. We gaan ervan uit dat er zoveel werk en geld is, dat daarbij iedere bestaande organisatie met haar werknemers en bestuurders een goede rol en plek krijgt binnen de nieuw te vormen organisatie van wat we nu Salland Loont noemen.

Het is nu tijd om Salland Loont concreet te maken en te gaan werken aan één loket voor het belonen van maatschappelijke diensten.

1.2 DE OPDRACHT

Het doel van dit project is concreet maken hoe er voor Salland Loont een organisatie uitgewerkt kan worden voor de beloning van maatschappelijke diensten voor biodiversiteit, stikstof, klimaat en water in Salland. De stuurgroep heeft in november 2022 een aantal opdrachten geformuleerd:

1. Stel een goed werkende projectorganisatie samen.
2. Zet pragmatische stappen richting een loket.
3. Breng de middelen in beeld.
4. Doe een voorstel voor een bestuurlijke structuur.

Er is nog wel veel onzekerheid. Zo is het nog niet duidelijk welke doelen qua biodiversiteit, stikstof, klimaat en water met maatschappelijke diensten nagestreefd kunnen worden, is het nog niet duidelijk hoeveel geld er is voor deze doelen en is überhaupt nog niet duidelijk of maatschappelijke diensten die verricht worden door boeren daadwerkelijk beloont gaan worden. Deze onzekerheid speelt echter landelijk en is dus geen specifiek Sallands probleem.

In dit project zijn we werkenderwijs uitgegaan van de doelen die in het project Landbouwperspectief Salland zijn uitgewerkt, in samenspraak met in dit project meewerkende boeren. Deze worden ook in de GLB-pilot Motiverend Belonen worden gehanteerd. Het gaat daarbij om de volgende doelstellingen:

- + Biodiversiteit: 10% groenblauwe dooradering van landbouwgebied
- + Stikstof: reductie van uitstoot met 50%
- + Klimaat: 100% energieverbruik duurzaam opgewekt
- + Water: voldoen aan de Kaderrichtlijn Water en Nitraatrichtlijn

Voor het opzetten van een organisatie voor Salland Loont gelden een aantal belangrijke voorwaarden en uitgangspunten, die tijdens de gesprekken en workshops door veel mensen steeds opnieuw werden benadrukt:

- + Hou het simpel!
- + Bouw op het fundament van bestaande organisaties
- + Eén loket voor boeren en andere grondeigenaren
- + Eén loket voor lobby en fondsenwerving richting overheden, bedrijfsleven en burger (publiek en privaat)
- + Eén gebiedsfonds voor Salland
- + Contracten voor lange termijn

We hebben in de afgelopen maanden veel gesprekken gevoerd met mensen in het veld zowel van binnen als buiten Salland. Daarnaast zijn diverse workshops georganiseerd om een visie te ontwikkelen op een organisatie voor Salland Loont. In samenspraak met de stuurgroep zijn de missie en de visie van Salland Loont uitgewerkt en vastgesteld. Deze is in paragraaf 2 integraal weergegeven. Daarna zullen we de toekomstvisie of het vergezicht presenteren dat we op basis van gesprekken en workshops hebben samengesteld (paragraaf 3). Vervolgens zullen we een voorstel doen om in de komende jaren eerste stappen te zetten om deze toekomstvisie in de praktijk uit te werken (paragraaf 4).

HOE BELONEN WE MAATSCHAPPELIJKE DIENSTEN?

De klassieke manier van belonen van maatschappelijke diensten rondom biodiversiteit is via maatregelbeloning. Dit gaat via zogenaamde beheerpakketten die afgesloten worden voor concrete percelen of randen. Met de grondeigenaar wordt afgesproken welke samenhangende maatregelen wel of niet zijn toegestaan. Voor biodiversiteit en landschap is deze manier van belonen breed geaccepteerd en werkbaar. De systematiek van SGBDO en CMO richt zich vooral op deze maatregelbeloning.

Een andere wijze van belonen is de zogenaamde doelbeloning. Er wordt dan een bepaald doel afgesproken dat gehaald moet worden voor de beloning wordt uitbetaald. De doelen worden vaak aangeduid als KPI (Key Performance Indicator). Voor de landbouw en maatschappelijke diensten is er door Wageningen Universiteit voor FrieslandCampina, Rabobank en Wereldnatuurfonds gewerkt aan een integrale set aan KPI's. Die wordt succesvol toegepast door de provincies Noord-Brabant en Drenthe en in programma's als On the way to PlanetProof. KPI's die relevant zijn voor stikstof en waterkwaliteit, zijn bijvoorbeeld de ammoniakemissie ($\text{kg NH}_3/\text{ha}$) en het stikstofbodemoverschot ($\text{kg N}/\text{ha}$). Boeren krijgen een beloning als zij een bepaald niveau of aantal punten halen. Via een punten- of staffelstelsel halen ze zo verschillende beloningsniveaus. Boeren kennen deze systematiek. Groot voordeel is dat boeren zelf kunnen bepalen hoe ze het doel halen, met techniek, extensieve bedrijfsvoering of scherp vakmanschap. Dit geeft de boer veel vrijheid.

Voor Salland Loont zou een hybride systeem volgens ons een passende manier van belonen zijn, met maatregelbeloningen voor biodiversiteit en landschap en doelbeloningen voor stikstof, water en klimaat. Het kader van de pakketten en de KPI's is beschikbaar. Staffels voor belonen zijn regionaal verder in te vullen.

2 MISSIE + VISIE

In samenspraak met de stuurgroep zijn in het project allereerst de missie en de visie vastgesteld. Deze uitgangspunten worden hieronder integraal weergegeven.

2.1 MISSIE SALLAND LOONT

Salland Loont organiseert de transactie tussen boeren, grondeigenaren en de samenleving voor het uitvoeren en belonen van maatschappelijke diensten in Salland.

2.2 VISIE SALLAND LOONT

- Salland Loont stroomlijnt de interactie richting boeren en grondeigenaren en richting beloners (overheden en private partijen):
 - + Salland Loont werft en bundelt publieke en private middelen voor een aantrekkelijke beloning van maatschappelijke diensten.
 - + Salland Loont informeert en activeert boeren en andere grondeigenaren om maatschappelijke diensten te leveren.
 - + Salland Loont werkt parallel of aanvullend aan het Provinciaal Programma Landelijk Gebied en andere processen.
- Salland Loont werkt met één uitvoeringsbureau:
 - + Salland Loont heeft duidelijke, vaste, persoonlijke aanspreekpunten die één loket vormen richting boeren en grondeigenaren.
 - + Salland Loont heeft duidelijke, vaste, persoonlijke aanspreekpunten die een actieve lobby en fondsenwerving verzorgen richting de samenleving (overheden, bedrijfsleven, burgers, maatschappelijke organisaties).
 - + Salland Loont maakt gebruik van bovenregionale infrastructuur waar dat kan, en organiseert op Sallands niveau wat moet.
 - + De partners van Salland Loont committeren zich aan het uitvoeringsbureau en bundelen hun middelen en uitvoeringskracht hier in.
- Salland Loont zorgt dat grondeigenaren een passende beloning krijgen met een plus voor de lange termijn:
 - + Boeren en andere grondeigenaren krijgen een beloning voor de lange termijn.
 - + De integrale aanpak draagt bij aan een verdienmodel voor boeren en grondeigenaren.
 - + De keuze voor het leveren van een maatschappelijke dienst is een vrijwillige keuze.
 - + De integrale aanpak levert een robuuste bijdrage aan de maatschappelijke opgaven in Salland.
 - + We belonen het behalen van maatschappelijke doelen.
 - + De voortgang wordt bewaakt.

REGIONAAL ORGANISEREN

Alle partijen in Salland willen Salland Loont regionaal organiseren. Salland Loont moet een organisatie zijn met een duidelijk mandaat, met wortels in de regio. Salland Loont moet het regionale, persoonlijke gezicht zijn naar boeren en andere grondeigenaren, maar ook richting regionale overheden en bedrijven. Tegelijkertijd leert de ontwikkeling van Stichting Kostbaar Salland ons dat Salland Loont een professionele, robuuste organisatie moet zijn, met voldoende continuïteit, en zeggingskracht om langjarig het gezicht naar provincie en de agroketen te zijn.



3 TOEKOMSTVISIE OP DE ORGANISATIE VAN SALLAND LOONT

Via gesprekken en workshops is een beeld gecreëerd van de organisatie van Salland Loont. De filosofie van één loket is hierbij een belangrijke leidraad geweest (zie paragraaf 3.1). Tijdens workshops bleek de 'huisartsenpost' een nuttige metafoor om een mogelijk beeld te geven van één loket richting boeren en andere grondeigenaren (paragraaf 3.2). Daarbij bleek het ook nodig om één loket te vormen richting beloners in overheid en bedrijfsleven (paragraaf 3.3). Dat leverde vervolgens vragen op welke zaken we regionaal willen regelen om recht te doen aan de regionale insteek van Salland Loont, en welke zaken beter centraal kunnen worden geregeld uit oogpunt van robuustheid en professionaliteit van de organisatie. Dit heeft ook gevolgen voor hoe Salland Loont op provinciaal kan samenwerken met vergelijkbare initiatieven in andere regio's (paragraaf 3.4). Uitgaande van een regionale werkorganisatie met één loket in Salland en een centraal georganiseerde werkorganisatie voor de backoffice is een model te schetsen voor het bestuur (paragraaf 3.5). Op basis van dit beeld zullen we ook op basis van een indicatief budget voor de beloningen van maatschappelijke diensten tot 2035 een inzicht geven in de financiën (paragraaf 3.6). Dit alles tezamen schetst de toekomstvisie en het vergezicht van Salland Loont zoals dat uit de gesprekken en workshops naar voren is gekomen.

MANDAAT

Een belangrijk onderwerp in de gesprekken en de workshops was de zeggenschap en het mandaat dat één loket in Salland zou moeten hebben. Doel van Salland Loont is om langjarig het belonen van maatschappelijke diensten te organiseren. Belangrijke voorwaarde is dat er wordt gekozen voor Salland Loont als entiteit en organisatie om dat ook langjarig uit te voeren. Salland Loont moet voor tientallen jaren hét uitvoeringsinstrument worden voor het belonen van maatschappelijke diensten. Belangrijke vraag daarbij is welk mandaat Salland Loont dan moet hebben. Om hiervan een indruk te geven, hebben we op basis van een analyse van het Kwaliteitshandboek van CMO en stukken van SGBDO en SKS een aantal relevante mandaten opgesomd:

- Mandaat voor het invoeren van data in het financiële en administratieve systeem
- Mandaat voor het uitvoeren van betalingsopdrachten
- Mandaat voor het uitvoeren van schouw
- Mandaat voor het opleggen van sancties
- Mandaat voor het ondertekenen van de intentieverklaring
- Mandaat voor het ondertekenen voor een tussentijdse wijziging in de beheerafspraken.
- Mandaat voor het ondertekenen voor een beheerovereenkomst
- Mandaat voor lobby richting regionale overheden

3.1 EÉN LOKET: MENSELIJK MET MANDAAT

Een van de belangrijkste voorstellen van Salland Loont is het realiseren van één loket om vraag en aanbod beter op elkaar aan te laten sluiten. Maar wat is één loket? In het 'Programma 1 loket' van de rijksoverheid is onderzoek gedaan naar die vraag. Daaruit blijken de volgende zaken die relevant zijn voor het loket van Salland Loont:

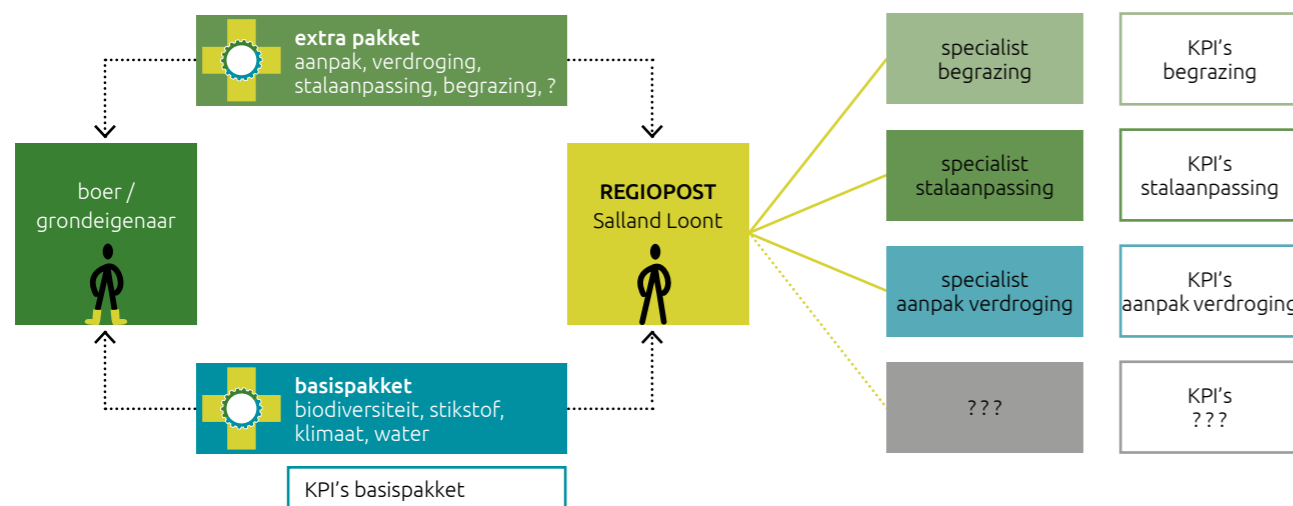
- + Het loket is een **fysiek loket met mensen** die een brede generalistische kennis hebben voldoende inhoudelijk kennis over alle regelingen.
- + De organisatie van het loket onderhoudt via ketensamenwerking processen met andere organisaties.
- + Er is een professioneel netwerk met medewerkers van verschillende betrokken organisaties.
- + Er is een professionele backoffice nodig ter ondersteuning van het loket.
- + Er is een netwerk richting uitvoeringsorganisaties.
- + Er is een goede structuur voor de dienstverlening.
- + Het is duidelijk wie verantwoordelijk is en welk mandaat er is
- + Belangrijke andere voorwaarden voor het goed functioneren van één loket is dat er ruimte is voor experimenten en dat het duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is.

Het fundament voor één loket is in Salland al aanwezig! Er zijn al goede mensen die bij boeren en andere grondeigenaren aan tafel zitten om te praten over maatschappelijke diensten. Bij bijvoorbeeld CMO en SGBDO werken veldmedewerkers die al een vergelijkbare loketfunctie richting boeren en andere grondeigenaren vervullen. Deze mensen hebben een brede generalistische kennis én kennen het gebied goed. Ook hebben beide organisaties een goed functionerende backoffice. Er is al een basis voor een netwerk van de verschillende in Salland actieve organisaties en een netwerk richting uitvoeringsorganisaties. Maar er is nog niet één loket, er is nog geen goede structuur voor de versnipperde dienstverlening en het is nog niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is en welk mandaat er is. De wil om zaken op te pakken en ruimte te zoeken voor experimenten is er in Salland wel.

Tijdens de gesprekken en workshops bleek dat de filosofie van één loket die met Salland Loont wordt nagestreefd, geen eenrichtingsverkeer is. Het gaat niet heel simpel om het belonen van boeren en andere grondeigenaren voor diensten die zij uitvoeren, maar het is een bewegelijk en veranderlijk proces van wisselwerking en balans tussen vraag en aanbod van maatschappelijke diensten. Publieke en private partijen vragen om specifieke maatschappelijke doelen, vaak met specifieke randvoorwaarden, en hebben daar geld voor beschikbaar. Boeren en andere grondeigenaren bieden maatschappelijke diensten aan, volgens hun eigen visie en bedrijfsvoering en onder allerlei ruimtelijke randvoorwaarden. Het loket van Salland Loont en de deelnemers gaan daarbij het doorlopende proces van contact, contract en controle aan.

DE METAFOR VAN DE 'HUISARTSENPOST'

Tijdens workshops is gewerkt met de metafoor van de 'huisartsenpost' om gericht te kunnen praten over de invulling van één loket voor Salland Loont. In huisartsenposten werken verschillende huisartsen samen, ondersteund door assistenten, aan de zorg in een bepaalde regio. Elk persoon heeft zijn eigen huisarts, als eerste aanspreekpunt bij problemen. De huisarts kan een diagnose stellen, een behandeling bieden en bevordert preventieve zorg om de gezondheid te verbeteren. Een huisarts heeft mandaat voor een groot aantal behandelingen, maar zo nodig verwijst een huisarts door naar een specialist of andere zorgverleners. Huisartsen geven ook medisch advies en verzorgen waar nodig educatie.



Figuur 3: Schematische weergave van de Regiopost van Salland Loont

Om vraag en aanbod zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen, is het dus nodig een loket van Salland Loont in te richten dat zich zowel richt op de (potentiële) aanbieders en uitvoerders van de maatschappelijke diensten als op de (potentiële) vragers en financiers. De infographic op pagina 18-19 geeft weer hoe een werkorganisatie van Salland Loont eruit kan zien (figuur 4). In de komende paragrafen zal een beeld geschetst worden van de werkorganisatie, de lobby en fondsenwerving, het bestuur en het budget. Dit zal in de nabije toekomst in detail uitgewerkt moeten worden in zoiets als het 'Kwaliteitshandboek' van CMO, waarin de rolverdeling, de functies en de daarbij horende procedures van de verschillende onderdelen en personen duidelijk wordt omschreven.

3.2 LOKET RICHTING BOEREN EN GRONDEIGENAREN

Het idee van één loket is in de gesprekken en workshops allereerst benaderd als één loket richting de Sallandse boeren en andere grondeigenaren: het loket richting de aanbodkant. Een belangrijke rol is weggelegd voor de personen die bij de boeren en andere grondeigenaren aan de keukentafel zitten en die in alle fasen het menselijke gezicht en belangrijkste aanspreekpunt zijn.

Uit de gesprekken en workshops is de wens voor één loket voor Salland Loont via de metafoor van de 'huisartsenpost' vertaald naar het idee van een fysiek loket met verschillende mensen, waar iedere boer en andere grondeigenaar zijn eigen aanspreekpunt heeft voor het organiseren en belonen van maatschappelijke diensten (figuur 3). Voordeel van het fysieke loket is dat het een verzamelpunt is voor mensen die betrokken zijn bij het loket, dat mensen er binnen kunnen lopen met vragen en dat mensen er andere overleggen of activiteiten kunnen ontwikkelen. Nadeel is dat zo'n fysiek loket geld kost.

Het menselijke aanspreekpunt is de veldmedewerker, zoals die nu voor SKS en CMO ook aan de keukentafel zitten. Zij hebben voldoende instrumenten in hun koffer om hen met een basispakket met maatregelen te kunnen helpen. Willen de deelnemers extra, meer gespecialiseerde maatregelen, dan volgt overleg met externe specialisten in bijvoorbeeld stalinrichting of verdroging. De regiopost is goed bereikbaar dankzij de backoffice. De veldmedewerkers worden ondersteund door een backoffice voor administratie en communicatie, dat gebruik maakt van ICT (bij voorkeur Scanoffice, dat nu ook door CMO en SGBDO wordt gebruikt). Dit kan grotendeels ook meer centraal worden georganiseerd, zoals we later zullen uitwerken.

DE TERMINOLOGIE VAN ÉÉN LOKET VOOR SALLAND LOONT

We gebruiken in deze tekst verschillende termen, maar daar werden tijdens de gesprekken en workshops regelmatig vraagtekens bij gezet. Zo vonden diverse mensen dat de term 'loket' de lading niet helemaal dekte van het persoonlijke aanspreekpunt dat Salland Loont nastreeft. Het gaat uiteindelijk om mensenwerk en persoonlijk contact en een loket komt afstandelijk en bureaucratisch over. Bij gebrek aan een betere term houden we voorlopig vast aan 'loket'.

De metafoor van de 'huisartsenpost' en de 'huisarts' bleek een fijn beeld om de discussie te voeren, maar ook hierbij werden diverse kanttekeningen gezet. Boeren en grondeigenaren zijn niet 'ziek' en geen 'patiënt', maar voeren maatschappelijke diensten uit waarvoor ze via Salland Loont beloningen krijgen. De mensen die deze beloningen organiseren — de 'huisartsen' — noemen we in deze tekst 'veldmedewerkers', naar de mensen die dit werk al doen bij bijvoorbeeld CMO of SKS of SGBDO. Voor de 'huisartsenpost' hanteren we voorlopig de term 'regiopost'.



Figuur 4: Infographic van de werkorganisatie van Salland Loont.

3.3 LOKET RICHTING BELONERS [overheden, bedrijven, burgers]

Tijdens de gesprekken en workshops vonden de meeste mensen dat Salland Loont ook één loket dient te zijn richting de publieke en private partijen die om maatschappelijke diensten vragen en voor beloningen zorgen. Gespecialiseerde mensen verzorgen via dat loket communicatie, lobby en fondsenwerving van Salland Loont naar partijen als: Provincie Overijssel, de drie Sallandse gemeenten, Waterschap, Rijksoverheid, EU, regionaal bedrijfsleven (bouwbedrijven, supermarkten, enzovoorts), private partijen, partijen uit de agroketen (FrieslandCampina, voederfabrikanten, enzovoorts), maar eventueel ook burgers en consumenten.

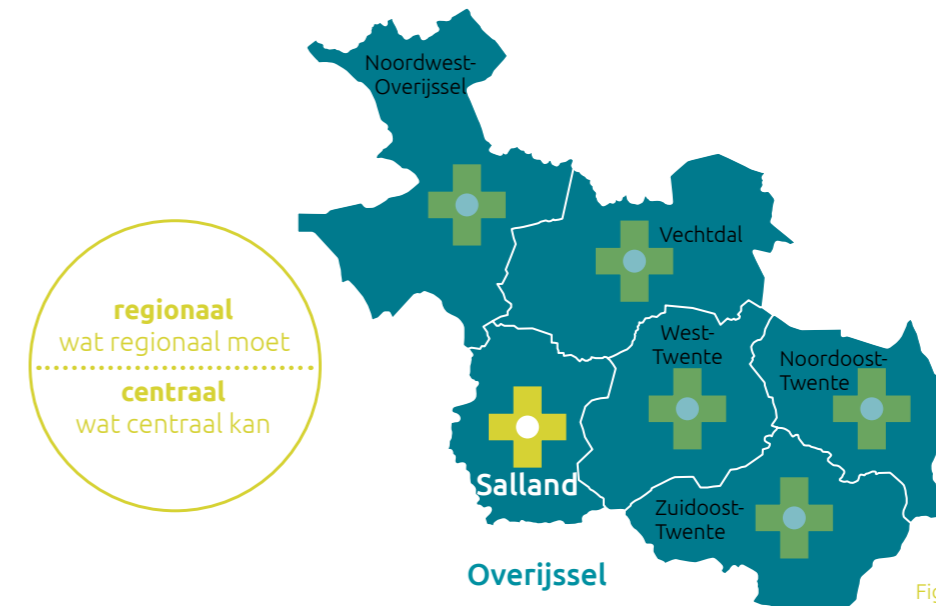
Deze 'beloners' zullen met deelnemers aan Salland Loont willen communiceren over hun regelingen en voorwaarden, bijvoorbeeld om deelnemers te werven. Tegelijkertijd is deze communicatielijn belangrijk om kennis en ervaring uit de praktijk van de veldmedewerkers en de deelnemers met de publieke en private beloners te delen om de organisatie van vraag en aanbod goed te kunnen evalueren, daarmee te leren, instrumenten te verbeteren waardoor de beperkte middelen die er zijn zo goed mogelijk kunnen worden ingezet. Bovendien kunnen deze mensen lobbyen bij overheden om bepaalde regelingen via Salland Loont te organiseren. Daarnaast is voor een goede financiering van Salland Loont fondsenwerving nodig bij private partijen. Dat kunnen bijvoorbeeld regionale bedrijven zijn die voor een initiatief natuur willen compenseren via maatschappelijke diensten, maar het kunnen ook landelijke bedrijven zijn die stikstofuitstoot in Salland willen afkopen.

Deze lobby en fondsenwerving is in Salland nu niet georganiseerd. De bedoeling van de lobby en fondsenwerving is om Salland bij belonende partijen op de agenda te zetten, maar ook om regelingen beter op de Sallandse praktijk aan te laten sluiten en vice versa. Het sluit aan bij het idee van een 'gebiedsofferte', waarin een regio het aanbod van maatschappelijke diensten aanbiedt, zoals dat elders in Nederland wordt uitgewerkt. Maatschappelijke diensten met een plus!

*Regionaal wat regionaal moet,
centraal wat centraal kan.*

3.4 SALLAND LOONT IN OVERIJSSEL

Salland Loont heeft een lange voorgeschiedenis met veel initiatieven en activiteiten (tabel 1). De samenwerking Salland Loont is een regionaal initiatief met regionaal en lokaal draagvlak, aangedreven door Sallandse drijfveren en energie en gericht op het grondgebied van de gemeenten Olst-Wijhe, Raalte en Deventer. Maar Salland Loont kan niet los gezien worden van de ontwikkelingen in andere regio's of op provinciaal en landelijk niveau. Het is ook niet nodig of handig om alles helemaal regionaal te organiseren. Uit oogpunt van robuustheid en professionaliteit van de organisatie zijn bepaalde praktische zaken vaak beter, bijvoorbeeld samen met vergelijkbare initiatieven in andere regio's, op provinciaal of landelijk niveau te regelen.



Figuur 5: Zes Regioposten in Overijssel.

Uit gesprekken met mensen die actief zijn buiten Salland, werd duidelijk dat Salland Loont als voorbeeld wordt gezien voor andere Overijsselse regio's; er zijn vergelijkbare initiatieven in Twente en Noordwest-Overijssel. In Salland werken de regionale partijen al langer samen (zie paragraaf 1.1). Met de filosofie van Salland Loont als voorbeeld is het dan ook voorstelbaar dat er in de provincie Overijssel zes Regioposten komen (figuur 5), verdeeld over de GGA-regio's die in Overijssel zijn ingesteld (deze zijn ongeveer van gelijke grootte en hebben een regionale samenhang). Voorwaarde is dat in andere regio's ook een regionale organisatie wordt ingebed en met de kracht van de eigen regio wordt georganiseerd. En dat er een goede samenwerking tussen de regio's wordt opgezet. Deze samenwerking mag niet vertragend werken of ten koste gaan van een flexibele uitvoering.

3.5 BESTUUR: 'REGIONAAL WAT MOET, CENTRAAL WAT KAN'

In de gesprekken en workshops vonden mensen het belangrijk dat Salland Loont regionaal zeggenschap en mandaat heeft en dat dit bestuurlijk is geborgd. Dat roept belangrijke vragen op. Wie is verantwoordelijk voor de werkorganisatie, voor de financiën, voor de betalingen, voor de invulling van de maatregelen? En hoe ziet dat eruit als er een regionale werkorganisatie en een regionaal bestuur komt van Salland Loont met daarnaast vergelijkbare organisaties in zes andere Overijsselse regio's?

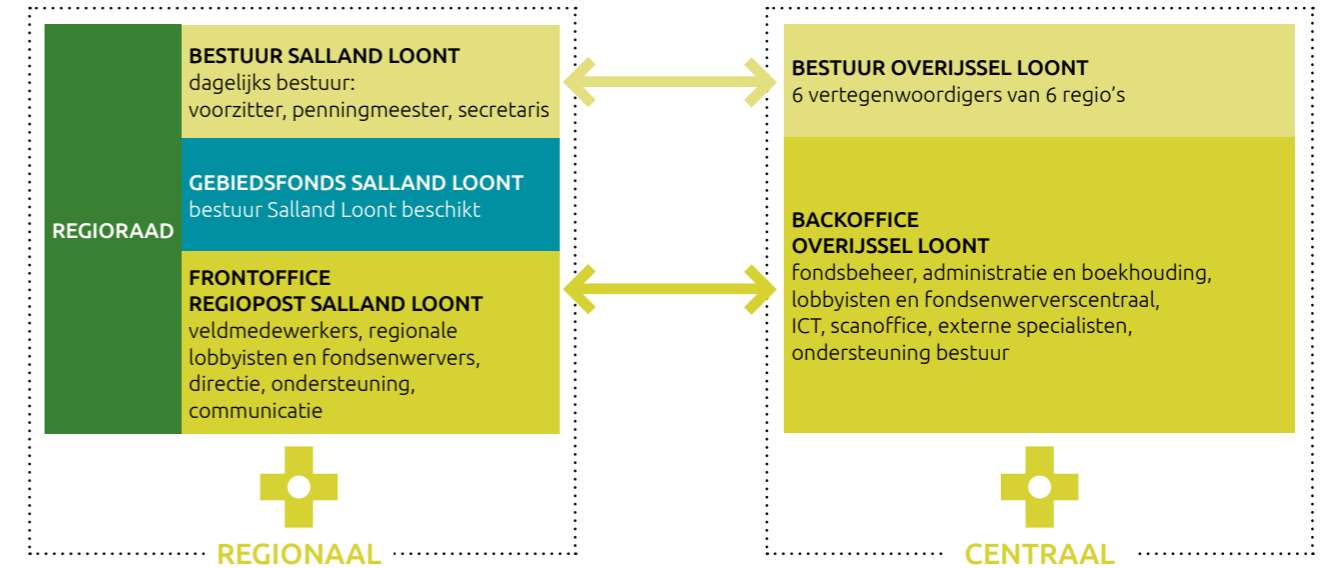
Wat tijdens de gesprekken en workshops van groot belang werd gevonden, is dat Salland Loont buiten de directe invloedssfeer van de politiek staat. Het gaat om langjarige beloningen en die moeten niet afhankelijk zijn van een politieke wind of kleur. Voor Salland Loont is een onafhankelijke professionele organisatie een onontbeerlijke voorwaarde voor succes. Salland Loont maakt ook geen beleid of politieke keuzes, maar faciliteert en organiseert de transacties voor de lange termijn. Salland Loont zou dan ook geen overheidsorganisatie moeten zijn, al kunnen overheden wel participeren. De private organisatie van een landschapsfonds heeft bovendien voordelen in het kader van Staatssteun; dit is bij de start van Stichting Kostbaar Salland in het kader van Groene en Blauwe diensten in Overijssel uitgebreid uitgezocht.

Hoe gaan we Salland Loont organiseren? We zouden het kunnen laten zoals het nu is met diverse loketten, maar dat werd door de meesten niet als wenselijk gezien. Het is ingewikkeld en onoverzichtelijk voor zowel aanbieders als afnemers en daardoor tijdrovend. Uit oogpunt van professionaliteit, effectiviteit en efficiency werkt het huidige systeem niet goed. Dit is overigens niet uniek voor Salland, maar speelt ook in andere delen van Overijssel.

Salland Loont kan centraal georganiseerd en bestuurd worden. Dat zou landelijk kunnen door RVO, maar dat wordt dan heel generiek en zonder menselijk gezicht en fysiek loket. Een andere opzet is één provinciale organisatie die in alle regio's een Regiopost onderhoudt met ondersteuning van een centrale backoffice met administratie, communicatie, fondsbeheer, ICT en HRM. Dit model is strijdig met de Sallandse filosofie om bottom-up te werken vanuit de kracht van de regio. Dit geldt ook voor andere regio's, zo bleek in de workshops. Het ontbreekt in dit model aan de regionale borging en zeggenschap en het persoonlijke gezicht, bijvoorbeeld de bestuurder die je kent en kunt bellen als je ergens mee zit.

Een ander model is een volledig regionaal georganiseerd en bestuurd Salland Loont. Dan is het Sallandse gezicht er wel, maar lopen we het risico dat deze Sallandse organisatie 'te klein' is om buiten de regio goed te worden vertegenwoordigd. Veel mensen waren ook van mening dat het uit oogpunt van professionaliteit het beste is om backoffice-zaken zoals administratie, ICT en HRM centraal te organiseren.

Tijdens de gesprekken en workshops is de stelregel 'regionaal wat moet, centraal wat kan' gehanteerd. Iedereen was het erover eens dat de regionale werkorganisatie het beste regionaal georganiseerd kan worden. Zaken als boekhouding, fondsbeheer, ICT, (delen van de) backoffice, sommige vormen van lobby en fondsenwerving en ook bestuurlijke zaken (daarover later apart meer) kunnen ook centraal worden geregeld (figuur 6).



Figuur 6: Schema van regionaal en centraal bestuur.

Tijdens de gesprekken en workshops bleek dat Salland Loont een eigen, regionaal bestuur nodig heeft met zeggenschap over de werkorganisatie, over de betalingen voor de maatschappelijke diensten en over de fondsen die voor Salland beschikbaar zijn. Het regionale bestuur en de regionale werkorganisatie kunnen beiden ondersteund worden door een centraal bestuur en een centrale werkorganisatie. Daarnaast zal het nodig zijn om communicatielijnen open te houden richting de gebiedsprocessen van het PPLG. Dat kan door op regelmatige basis bestuurlijk overleg te organiseren met de gebiedscommissie van GGA-gebieden. Boeren, andere grondeigenaren en vertegenwoordigers uit de regio krijgen via de Regioraad inspraak (bij Salland Loont is hierbij altijd gesproken over een Maatschappelijke Raad en een Boerenraad).

Qua bemensing van het bestuur hebben we ook gekeken hoeveel bestuurders er in totaal nodig zijn; er is immers al bestuurlijke drukte genoeg. Zo zien we voor het regionale bestuur een dagelijks bestuur van Salland Loont voor ons van drie personen (voorzitter, secretaris, penningmeester). Eén daarvan vertegenwoordigt Salland Loont in het centrale bestuur van Overijssel Loont. Dat centrale bestuur heeft voor heel Overijssel dus zes bestuurders die de regio's vertegenwoordigen, mensen die deel uitmaken van regionale besturen.

3.6 INDICATIEF BUDGET

De ambitie van Salland Loont is het organiseren van transacties voor het belonen van maatschappelijke diensten in Salland. Hoe groot is die ambitie? Om daar antwoord op te geven, hebben we een **indicatief** budget berekend, met de nadruk op **indicatief**, want financieel is er nog weinig duidelijk. De ambities rondom de maatschappelijke diensten zijn nog niet helder, laat staan dat er budgetten zijn. Duidelijk is wel dat de opgaven in Salland groter zullen zijn dan nu het geval is. Op dit moment wordt in Salland minder dan 1 miljoen euro per jaar uitgegeven aan maatschappelijke diensten via CMO en SKS. Een eerste berekening geeft aan dat dit in de nabije toekomst kan vertienvoudigen.

Wanneer is het voor boeren en andere grondeigenaren aantrekkelijk om deel te nemen? Op basis van verschillende berekeningen kwamen we op een indicatief en gemiddeld budget van €20.000 euro per boer/grondeigenaar per jaar voor alle maatregelen ten aanzien van biodiversiteit, stikstof, klimaat en water¹. Uit gesprekken met deelnemers aan de GLB-pilot van Salland Loont bleek dat boeren dit aantrekkelijk genoeg vinden om deel te nemen.

Uitgaande van ongeveer 500 deelnemers in Salland maakt dat 10 miljoen euro per jaar. Met een 25% organisatiekosten komt daar 2,5 miljoen euro per jaar bij. Dat brengt het indicatieve budget van Salland Loont op 12,5 miljoen euro per jaar. Voor een periode van 12 jaar — tot 2035 — leidt dit tot een fondsomvang van 150 miljoen euro voor Salland. Dit budget zal uit verschillende publieke en private bronnen moeten worden gevuld (tabel 2).

Tabel 2:
Verdeling indicatief budget Salland Loont per jaar

OPGAVE	BUDGET	FINANCIER
Biodiversiteit	€ 4.500.000	Provincie
Biodiversiteit		Gemeenten
Biodiversiteit		GLB/ANLB
Biodiversiteit		Bedrijfsleven
Biodiversiteit		Crowdfunding
Stikstof	€ 3.500.000	Rijk (NPLG)
Stikstof		Bedrijfsleven
Water	€ 1.500.000	Provincie
Water		Waterschap
Energie	€ 500.000	Bedrijfsleven
Energie		Agroketen
Organisatiekosten	€ 2.500.000	
TOTAAL	€ 12.500.000	

¹ Voor deze berekening is gebruik gemaakt van gesprekken met de Boerenraad van Salland en de deelnemers van de GLB pilot en analyse van onderzoek dat WUR uitvoerde naar kosten en baten van maatschappelijke diensten. Uitgangspunt is een gemiddeld melkveebedrijf met circa 1 miljoen kg melk en 60 hectare grond.

Doel van Salland Loont is om zoveel mogelijk geld voor maatschappelijke diensten richting boeren en andere grondeigenaren te krijgen. Toch zal een deel van het geld uitgegeven worden aan de organisatiekosten van Salland Loont. Bij SGBDO werkt men nu met maximaal 15% organisatiekosten, maar dat blijkt in de praktijk vaak te weinig te zijn. Ook bij CMO stelt men dat er meer geld voor nodig is. Salland Loont zal ook nieuwe taken vervullen, zoals de lobby en fondsenwerving, want dat gebeurt nu niet. In tabel 3 rekenen we met 25% organisatiekosten, bij een indicatief budget van 10 miljoen euro per jaar.

Wat zijn die organisatiekosten? Dat hangt voor een groot deel af van hoe de organisatie wordt ingevuld. We gaan ervan uit dat er in Salland een regionale werkorganisatie komt en in de vijf andere regio's vergelijkbare werkorganisaties. Daarnaast komt er een centrale, provinciale werkorganisatie die ondersteunend werkt richting de regionale organisaties. Dit komt in grote lijnen overeen met het advies dat kwartiermaker Wimjoost Licht heeft gegeven na zijn inventarisatie van de provinciale samenwerking tussen SGBDO en de Overijsselse collectieven.

Er zijn organisatiekosten voor de regionale organisatie van Salland Loont en voor de centrale organisatie van Overijssel Loont (werktitel). In de regionale organisatie is geld nodig voor de veldmedewerkers, de regionale lobby en fondsenwerving, de assistenten, de communicatie, het management en de ondersteuning van het regionale bestuur te betalen (tabel 3).

Tabel 3: Inschatting van de organisatiekosten van de regionale werkorganisatie van Salland Loont.

FUNCTIE	FTE	BUDGET
Veldmedewerker	4	€ 400.000
Regionale Lobby & Fondsenwerving	1	€ 100.000
Assistenten: contact, contract, controle	3	€ 180.000
Communicatie	0,5	€ 50.000
Ondersteuning Bestuur		€ 50.000
Totaal		€ 780.000

De ambitie van Salland Loont is het organiseren van transacties voor het belonen van maatschappelijke diensten in Salland.

Voor de centrale organisatie is geld nodig voor backoffice, centrale lobby en fondsenwerving, management, HRM, fondsbeheer, ICT, externe specialisten en de ondersteuning van het centrale bestuur (tabel 4).

Tabel 4: Inschatting van de organisatiekosten van de regionale werkorganisatie van Overijssel Loont (bij 6 regionale werkorganisaties in Overijssel).

FUNCTIE	FTE	BUDGET
Backoffice: fondsbeheer, administratie, monitoring, databeheer	15	€ 900.000
Centrale Lobby & Fondsenwerving	4	€ 400.000
Communicatie	3	€ 300.000
Directie	3	€ 300.000
HRM	2	€ 200.000
Fondsbeheer		€ 1.000.000
ICT		€ 250.000
Externe specialisten		€ 1.000.000
Ondersteuning Bestuur		€ 300.000
Totaal		€ 4.650.000

Voor Salland Loont is een onafhankelijke professionele organisatie een onontbeerlijke voorwaarde voor succes.



4 EERSTE STAPPEN RICHTING UITVOERING

4.1 SAMENGEVAT

In dit project hebben we concreet proberen te maken op welke manier een organisatie voor Salland Loont uitgewerkt kan worden. In hoofdstuk 2 zijn reeds de missie en visie van Salland Loont beschreven. In hoofdstuk 3 is beschreven hoe we zijn gekomen tot het model van een organisatie voor Salland Loont.

Samengevat komt het hier op neer:

- **Werkgebied:** Salland (= grondgebied gemeenten Raalte, Olst-Wijhe en Deventer)
- **Doel:**
 - + Organiseren van transacties voor beloning van maatschappelijke diensten voor biodiversiteit, stikstof, klimaat en water
 - + Eén loket voor boeren en andere grondeigenaren
 - + Gebiedsfonds voor beloningen van maatschappelijke diensten
- **Samenwerkingspartners:**
 - + Drie Sallandse gemeenten: Deventer, Olst-Wijhe, Raalte
 - + Collectief Midden Overijssel
 - + Stichting Kostbaar Salland, Stichting Groene en Blauwe Diensten Overijssel
 - + Stichting IJssellandschap, mede namens andere particuliere grondeigenaren en Overijssels Particulier Grondbezit
 - + LTO, mede namens andere boeren(organisaties) in Salland
 - + Landschap Overijssel
 - + Waterschap Drents Overijsselse Delta
 - + Provincie Overijssel
- **Regionale werkorganisatie:**
 - + Eén loket gericht op deelnemers (veldmedewerkers met ondersteuning) en financiers (regionale lobby en fondsenwerving)
 - + Ondersteuning
 - + Communicatie

- **Centrale werkorganisatie** (mits dit wenselijk en haalbaar is in andere Overijsselse regio's; anders dient dit ook regionaal te worden georganiseerd):
 - + Backoffice voor zes Overijsselse regio's voor:
 - + Fondsbeheer
 - + Administratie en boekhouding
 - + Communicatie
 - + ICT (Scanoffice)
 - + HRM (werkgever voor centrale en regionale organisaties)
- **Bestuur:**
 - + Regionaal bestuur Salland Loont met twee adviesraden: een boerenraad en een maatschappelijke raad
 - + Centraal bestuur Overijssel Loont (zo mogelijk) voor toezicht op centrale backoffice namens gezamenlijke zes regio's

Overal in Overijssel zijn mensen al bezig met vergelijkbare initiatieven als Salland Loont. De voorgeschiedenis van Salland Loont laat zien dat Salland al een goede regionale samenwerking heeft tussen de drie Sallandse gemeenten en de maatschappelijke organisaties. Er is een breed draagvlak voor het gedachtegoed om in Salland één loket en een gebiedsfonds op te zetten voor het belonen van maatschappelijke diensten. Andere Overijsselse regio's zullen met de initiatieven die daar worden opgezet, in de nabije toekomst qua samenwerking en draagvlak nog stappen gaan zetten. De urgentie en actualiteit van de maatschappelijke kwesties van biodiversiteit, stikstof, klimaat en water zal daar, onder meer via het NPLG, een belangrijke drijfveer voor zijn.

Met de uitwerking van dit project is een duidelijk beeld geschetst van het fundament dat er in Salland is voor de organisatie van Salland Loont. Er is bij veel betrokkenen nu ook een dwingende behoefte om niet meer alleen te praten en overleggen, maar om ook daadwerkelijk de handen uit de mouwen te steken en aan de slag te gaan. Mensen willen zorgen dat de maatschappelijke opgaven worden ingevuld en geconcretiseerd in handelingsperspectieven voor boeren en andere grondeigenaren. Een maatschappelijke dienst met een passende beloning is een goede manier om tot actie over te gaan. Uit de gesprekken en workshops bleek dat er behoefte is om concreet stappen te zetten om Salland Loont op te zetten.

Er ligt in Salland al een fundament voor Salland Loont. Tijdens de gesprekken en workshops van dit project bleek de huidige werkzaamheden van CMO en de combinatie van SKS en SGBDO veel lijken op wat we met Salland Loont voorstaan. Salland Loont wordt wel veel groter. Nu zetten CMO en SKS/SGBDO jaarlijks nog geen miljoen euro om; het indicatieve budget van Salland Loont is 10 miljoen euro per jaar plus organisatiekosten. Het CMO bedient

nu zo'n 1370 hectare in 4 GGA-gebieden, waarvan naar schatting ongeveer 350 hectare in Salland; Salland Loont zal zo'n 25.000 hectare bedienen. Er komt een dus enorme schaalvergroting en daarvoor zijn meer mensen nodig. Voor de regionale werkorganisatie zijn we uitgegaan van 4 veldmedewerkers, 1 fte directie, 3 fte ondersteuning en geld voor ICT, communicatie en externe specialisten. Ook op provinciaal niveau zal menskracht nodig zijn voor de backoffice. Daarnaast zullen zowel de regionale besturen van de zes regio's als het centrale bestuur moeten worden bemenst.

Voor Salland Loont is nadrukkelijk het uitgangspunt geweest om niet iets nieuws naast het bestaande op te zetten, maar juist met de bestaande organisaties naar een nieuwe organisatievorm te werken. De toekomstvisie die we in deze notitie schetsen, geeft daarvan een vergezicht, maar om daar te komen zal een ingrijpende transitie nodig zijn. Belangrijke voorwaarde is dat er in Salland voor langere tijd wordt gekozen voor Salland Loont als uitvoeringsinstrument; in deze notitie is voorlopig het jaar 2035 als ijkpunt genomen, maar de afspraken met boeren en andere grondeigenaren kunnen nog langer lopen. Voorwaarde bij deze transitie is dat alle op dit moment al betrokken organisaties werk en geld genoeg krijgen om de taken goed uit te voeren. Bestuurlijke afstemming op Sallands en provinciaal niveau is daarvoor onontbeerlijk. Tijdens deze transitie zal gekeken moeten worden of en hoe de samenwerking tussen de zes voorgestelde regio's van de grond kan worden getrokken. De schaalvergroting die het PPLG naar verwachting zal veroorzaken, lijkt daarin te kunnen voorzien.

Belangrijke voorwaarde is dat er in Salland voor langere tijd wordt gekozen voor Salland Loont als uitvoeringsinstrument.



4.2 PILOT SALLAND LOONT

We eindigen deze notitie met een voorstel om het hierin uitgewerkte model voor de organisatie van Salland Loont in twee Sallandse gebieden uit te gaan werken. Dit kan dienen als voorbeeldproject voor de andere Overijsselse regio's. Binnen Salland Loont wordt bij de GLB-pilot al gewerkt aan transacties voor maatschappelijke diensten in Salland. We stellen voor om hiermee de organisatie van Salland Loont in de praktijk uit te werken. Met 25 miljoen euro zouden we in een aantal pilotgebieden zo'n 100 boeren en andere grondeigenaren in heel Salland kunnen laten werken aan maatregelen voor het hele pakket van de maatschappelijke doelen van biodiversiteit, stikstof, klimaat en water. Doel is het organiseren van een onafhankelijke werkorganisatie, een regionaal bestuur met bijbehorende centrale organisatie en bestuur. Met deze pilot kunnen we ervaring opdoen in de praktijk, leren en daarna opschalen naar alle 500 boeren en grondeigenaren in Salland.

Wat is er nodig om zo'n pilot van Salland Loont te beginnen? We presenteren hieronder de uitvoeringsagenda voor de komende jaren met 4 werkprogramma's die zijn onderverdeeld in diverse projecten.

Werkprogramma 1 > Salland Loont organiseert de transactie

Doel: Ontwikkel een centraal uitvoeringsbureau vanuit bestaande partijen die volgens de cyclus contact, contract, controle maatschappelijke diensten gaat belonen. Start met bestaande organisaties en budgetten. Bouw samen aan één loket om vraag en aanbod van maatschappelijke diensten bij elkaar te brengen.

- A. Project Beheerstrategie en synchronisatie: Afstemmen bestaande instrumenten tot één instrumentenkoffer & ontwikkelen beheerstrategie voor Salland.
- B. Project Kwaliteitshandboek: Opstellen van Kwaliteitshandboek
- C. Project Regiopost: Inrichten regiopost Salland, bemensing, ICT, communicatie
- D. Project Backoffice: Inrichten centrale ondersteuning (backoffice)
- E. Project Communicatie: Communicatiecampagne Salland Loont

Werkprogramma 2 > Salland Loont faciliteert de transactie

Doel: Faciliteer de werkorganisatie met één aansturing. Verminder bestuurlijke drukte, verminder versnippering. Faciliteer een professionele omgeving, qua bestuur en uitvoering. Zorg voor een spin in het web die laagdrempelig en onafhankelijk aanspreekbaar is en de nodige verbindingen legt in de opstartfase (aanjaagcoördinator m/v).

- A. Project Stuurgroep Salland Loont: Bestuurlijke afstemming in Salland
- B. Project Intentieverklaring: Opstellen en ondertekenen van een intentieverklaring of samenwerkings-

overeenkomst waarin de drie Sallandse gemeenten, de provincie, het waterschap en LTO en de landgoederen bestuurlijk commitment geven aan Salland Loont

- C. Project Opstartfase: Realisatie budget opstartfase, o.a. voor aanjaagcoördinator.
- D. Project Aanjaagcoördinator: Aanstellen aanjaagcoördinator Salland Loont
- E. Project Regionaal bestuur: Realisatie van één regionaal bestuur met mandaat en regioraad van toezicht
- F. Project Borging regionaal zeggenschap en mandaat: Verantwoordelijkheid voor werkorganisatie, financiën, betalingen, maatregelen, enzovoorts organiseren en borgen
- G. Project Fysiek regionaal loket: Realisatie fysiek
- H. Project Bestuurlijke inbedding: Afstemming en inbedding met gebiedsprocessen (o.a. PPLG)
- I. Project Overijssel Loont: Realisatie van één centraal bestuur Overijssel Loont

Werkprogramma 3 > Salland Loont verkent de transactie

Doel: Bouw een ordeportefeuille op en zorg voor inrichting van de lobby. Werf publieke en private middelen. Draag zorg voor de match tussen vraag en aanbod. Faciliteer de ondernemersvraag door het koppelen van budgetten.

- A. Project Orderportefeuille: Werving publieke en private middelen, match tussen vraag en aanbod
- B. Project Werving: Werven (potentiële) aanbieders en uitvoerders van maatschappelijke diensten
- C. Project Fondsenwerving (potentiële) publieke partijen
- D. Project Fondsenwerking (potentiële) private partijen
- E. Project Communicatie, lobby & fondsenwerving: Creëren van één vertegenwoordiging (SPOC) richting de publieke en private partijen

Werkprogramma 4 > Ambitie & Monitoring

Doel: Werk toe naar het behalen van de doelen die in het Landbouwperspectief voor Salland zijn uitgewerkt. Gezamenlijk bepalen van concrete doelen op korte, middellange en lange termijn. Gezamenlijk afspraken maken over het meten van de voortgang op weg daar naar toe.

- A. Ambitie:
 - Biodiversiteit: 10% groen blauwe dooradering van landbouwgebied
 - Stikstof: Reductie uitstoot met 50%
 - Klimaat: 100% energieverbruik duurzaam opgewekt
 - Water: Voldoen aan Kaderrichtlijn Water en Nitraatrichtlijn
- B. Monitoring:
 - Project Gebiedsspecifieke doelen: Doelen vaststellen
 - Project Signalering: Signaleren knelpunten wet- en regelgeving
 - Project Monitoring: Opstellen monitoringssysteem
 - Project KPI: Ontwikkeling van KPI's voor beloning van diensten



VOORBEELD

Maatregelen die boeren en andere grondeigenaren nemen bij het uitvoeren van maatschappelijke diensten voor de grote opgaven van biodiversiteit, stikstof, water en klimaat hebben grote gevolgen voor het landschap en voor de agrarische bedrijfsvoering. We hebben een visualisatie gemaakt wat er kan gebeuren als een bedrijf extensiverende maatregelen neemt, zoals meer koeien in de wei, kruidenrijk grasland, plas-dras, een stuw om water vast te houden en nieuwe houtwallen. Dit is geen bestaande situatie.



Salland Loont
organiseert de transactie