Weidevogels red je niet alleen

Een onderzoek naar samenwerking binnen argrarische collectieven

Jessica van Dam-Wisse, Amersfoort, 2024

Weidevogels red je niet alleen

Een onderzoek naar samenwerking binnen agrarische collectieven

Auteur: Jessica van Dam-Wisse
Studentnummer: 2116006
Masterscriptie

Begeleider: Prof. dr. mr. M.A.P. (Mark) Bovens
Tweede lezer: Prof. dr. W.E. (Wieger) Bakker

Opleiding: Master Bestuur en Beleid
Instelling: Universiteit Utrecht
Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie

Plaats en datum: Amersfoort, februari 2024

Universiteit Utrecht

Kievit

Eén
keer klapte
je in je handen

en prompt applaudisseerde
de pas geploegde akker daar zich
de lucht in, aanzwellend tot een zwart-
witte wolk kieviten die onder het grofkorrelig
portret van hun vertrek het groene land teruggaven

Harmen Wind

Woord vooraf

Helemaal aan het begin van de opleiding, toen ik daar nog tijd voor had, maakte ik in het vroege voorjaar een wandeling door de velden, in de buurt van Vinkeveen. Ergens halverwege zag ik hoe een ooievaar midden op een weiland, met lange, bedachtzame stappen doelgericht ergens op af liep. Hij viel op omdat hij werd belaagd door een kievitspaartje, dat met continue duikvluchten probeerde hem uit koers te brengen. Zonder succes. En al was het vanuit de verte niet goed te zien, duidelijk was wel dat hij vervolgens het nest van de kieviten aan het leegpeuzelen was. Hij kreeg daarbij nog wat versterking van twee collega-ooievaars. De kieviten hadden het nakijken.

Dit verhaal nam ik mee naar de lunchtafel tijdens een opleidingsdag: we willen weidevogels beschermen en maken daar afspraken over, maar de ooievaar is eveneens een beschermde vogelsoort. Dus blijkbaar gaan gemaakte afspraken niet altijd even makkelijk samen. Het voorbeeld leidde tot een discussie over beleid en hoe beleid soms tegenstrijdig kan zijn; of het ene kan oplossen terwijl er aan de andere kant een nieuw probleem bijkomt. Meer dan vroeger hangen verschillende problemen met elkaar samen, waardoor het een onoplosbare kluwen lijkt te worden. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan, probeert men complexe vraagstukken constructiever aan te pakken; door organisatieoverstijgend en soms sectoroverstijgend te denken en te werken. Op die manier kan men expertise en middelen combineren om tot effectievere oplossingen te komen.

Ik ontdekte dat dit ook gebeurd is bij de weidevogels. Ook daar stapte men (2016) over op een gezamenlijke, collectieve aanpak om de weidevogels te redden. Wat dat oplevert voor de weidevogels zelf, zal blijken uit de ecologische evaluatie van de nieuwe aanpak, die over een jaar verschijnt. Met deze scriptie wil ik inzoomen op het sociale aspect van die collectieve aanpak: de samenwerking tussen betrokken partijen en de factoren die ervoor zorgen dat die samenwerking goed verloopt.

Met heel veel plezier deed ik dit jaar een stapje buiten mijn eigen sector. Ik ontmoette veel boeren die met trots en enthousiasme vertelden over het weidevogelbeheer en hun eigen bijdrage daaraan. Dank voor de gastvrijheid en de inzichten die jullie boden. Ik hoop dat dit onderzoek inzichten biedt die kunnen helpen om de samenwerkingsverbanden op het gebied van weidevogelbeheer, verder te versterken.

Samenvatting

Door de toenemende complexiteit van onze samenleving, zijn problemen vaak veel ingewikkelder dan vroeger. Dat vraagt om een heel nieuwe benadering, waarbij organisaties niet meer enkel vanuit hun eigen expertise naar een vraagstuk kijken. Er is meer nodig en vaak staat samenwerking daarbij centraal. Door verder te kijken dan de eigen deskundigheid en middelen, kunnen oplossingen worden bedacht én bereikt, die partijen niet alleen zouden bereiken. Dat klinkt logisch en simpel, maar samenwerking is alles behalve dat. Dat komt omdat deelnemers met verschillende belangen, ideeën, achtergronden en emoties, bij elkaar worden gebracht. Dat betekent dat het best eens kan botsen, zonder dat dat per se iets zegt over de kwaliteit van de samenwerking.

Dit onderzoek gaat voor twee agrarische collectieven na hoe de samenwerking is op het gebied van weidevogelbeheer. Op kwalitatieve interpretatieve wijze wordt de samenwerking van beide collectieven in kaart gebracht. Voor welke samenwerkingsvorm is gekozen? Is de samenwerking succesvol? Waaruit kan dat opgemaakt worden? En wat zijn daarin succesfactoren? Daarbij wordt onder andere gebruik gemaakt van de theorie over vormen van netwerk governance van Provan en Kenis (2007) en het model van collaborative governance van Ansell en Gash (2007).

Het onderzoek concludeert dat de manier waarop de werkorganisaties van agrarische collectieven enerzijds de belangen van de boeren als vertrekpunt nemen en anderzijds boeren ontzorgen bij de uitvoering van het weidevogelbeheer, succesfactoren zijn. Daardoor wordt deelname voor de boeren zowel inpasbaar als behapbaar.

Daarnaast blijken zoals verwacht, de persoon en de rol van de gebiedscoördinator cruciaal te zijn in de samenwerking. Daarmee is de gebiedscoördinator de kracht én de kwetsbaarheid van een collectief. Dat roept de vraag op hoe deze functie meer ondersteund kan worden.

Tot slot heeft dit onderzoek de legitimiteit van de collectieven niet heel scherp in beeld kunnen brengen. Dat vraagt om vervolgonderzoek. Wel kan alvast de vraag gesteld worden of het aangaan van samenwerking met potentieel ‘lastige’ partijen, ruimte voor verbetering biedt.

Inhoudsopgave

Woord vooraf 3
Samenvatting 4

1. Inleiding **7**
1.1. Aanleiding en achtergrond: nieuw stelsel 7
1.2. Probleemstelling 8
1.3. Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie 10
1.4. Leeswijzer 10

2. Context **11**
2.1. Hoe is het nu geregeld? 11
2.2. Wat is weidevogelbeheer? 11
2.3. De collectieven en hun functies 13
2.4. Veel betrokken partijen 15

3. Theoretisch kader **18**
3.1. Waarom samenwerking? 18
3.2. Wanneer is een samenwerking succesvol? 19
3.3. Wat zijn factoren voor succesvolle samenwerking? 20
3.4. Gekozen netwerkvorm: NAO 25
3.5. Verwachtingen 27

4. Onderzoeksopzet **28**
4.1. Interpretatief onderzoek 28
4.2. Design 28
4.3. Casusselectie 29
4.4. Validiteit en betrouwbaarheid 30
4.5. Dataverzamelingsplan 31
4.6. Operationalisering 32
4.7. Terugkoppeling resultaten 37

5. Is het collectief succesvol? **39**
5.1. Doelen realiseren 39
5.2. Combineren deelnemers hun middelen 47
5.3. Synergie binnen het collectief 48
5.4. Legitimiteit en steun 50
5.5. Conclusie: samenwerking succesvol 53

6. Wat maakt dat collectieven succesvol zijn? 55

6.1. Startomstandigheden 55

6.2. Ontwerp van de organisatiestructuur 58

6.3. Faciliterend leiderschap 60

6.4. Conclusie: succesfactoren breder dan gebiedscoördinator 62

7. Conclusies 64

7.1. De onderzoeksvraag beantwoord 64

7.2. Methodologische reflectie 69

7.3. Theoretische reflectie 71

7.4. Vooruitblik 72

7.5. Tot slot 74

8. Literatuur 76

9. Bijlagen 81

9.1. Topiclijst 81

9.2. Codeboom 84

9.3. Toestemmingsformulier 85

9.4. Stappenplan onderzoek 87

1. Inleiding

1.1. Aanleiding en achtergrond: nieuw stelsel

De weidevogelstand in Nederland gaat al decennialang hard achteruit. Door verschillende factoren (zie het kader op pagina 16) is er een groot tekort ontstaan aan geschikte leefomgeving voor weidevogels. Al sinds 1975 wordt eraan gewerkt om de weidevogelstand op peil te houden. Toch blijft het aantal weidevogels dalen. Om het tij te keren en de ecologische effectiviteit van het beleid op het gebied van weidevogels te vergroten, voerde het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) is in 2016 een nieuw subsidiestelsel in voor het Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer (ANLb). Doel van het nieuwe stelsel was om in de polder grote gebieden in te richten als goed leefgebied voor weidevogels (Vogelbescherming Nederland, z.d.), zodat vogelsoorten daar kunnen toenemen of op z'n minst niet achteruitgaan. Het gaat daarbij om aaneengesloten gebieden van zo'n 1000 hectare, waar weidevogels in het voorjaar voor een langere periode voorrang krijgen op agrarische productie. Omdat de gebieden zo omvangrijk zijn, gaat het vaak om natuurreservaten, met daaromheen een schil van agrarisch landschap, waar boeren bijdragen aan het weidevogelbeheer. Dat doen ze bijvoorbeeld door het uitstellen van maaien, begrazen van weilanden om nesten te behouden en het grootbrengen van kuikens mogelijk te maken; het creëren van ondiepe watergebieden voor foerageren en broeden; en het creëren van kruidenrijke graslanden. Omdat dergelijke acties ingrijpen in de productie van de boerenbedrijven, kunnen boeren altijd al vergoeding ontvangen als zij een bepaalde periode van het jaar het weidevogelbeheer voorrang geven boven agrarische inzet van hun land.

Samenwerking: het sociale aspect van de stelselherziening

Met de herziening van het stelsel wilde men een sterk toegespitst beheer realiseren van gebieden met voldoende omvang, waardoor meerdere partijen moeten samenwerken. Want, aldus Pieter Winsemius, initiatiefnemer van het Aanvalsplan grutto: "De grutto gaat niet achteruit in gebieden waar boeren en natuurbeschermers samenwerken in grote aaneengesloten gebieden." (*Vier sleutels moeten de grutto redden*, 2022). Vanuit die gedachte wilde men met de stelselherziening de samenwerking verbeteren in gebieden waar men zich richt op het behoud van weidevogels. Het doel van samenwerking is ondersteunend aan het hoofddoel - het verbeteren van de ecologie - en moet daaraan bijdragen. In de praktijk betekent dit dat agrariërs niet langer individueel vergoeding kunnen aanvragen voor agrarisch natuurbeheer. Om daarvoor in aanmerking te komen, moeten boeren samenwerken in zogenaamde agrarische collectieven.

Ten slotte werd met het nieuwe stelsel het agrarisch natuur- en landschapsbeheer gedecentraliseerd. Provincies kregen de regie over de uitvoering door de collectieven en het Rijk kwam meer op afstand te staan (Boonstra et al., 2021).

In het voorjaar van 2023 startte de evaluatie van het nieuwe ANLb-stelsel. Naar verwachting wordt die evaluatie begin 2025 opgeleverd. Daarbij worden vooral de ecologische resultaten van de nieuwe werkwijze in beeld gebracht: wat 'werkt' en 'waarom werkt het (niet)'. Het nieuwe ANLb heeft echter ook een groot sociaal aspect, wat vooral gaat over de samenwerking binnen de collectieven. In de evaluatie komen echter geen verdiepende casestudies naar voorbeeldgebieden en de verschillende (sociale) factoren die verklaren waarom het ene collectief goed opereert en het andere niet. Daar wil ik met mijn onderzoek aan bijdragen, door voor twee collectieven na te gaan of er binnen een collectief al dan niet goed wordt samengewerkt en anderzijds op zoek te gaan naar verklarende factoren: waarom verloopt de samenwerking al dan niet goed?

1.2. Probleemstelling

In het nieuwe stelsel zijn collectieven gekozen als vorm voor samenwerking, gericht op het realiseren van grote en diverse leefgebieden voor weidevogels. De vraag is of de collectieven daadwerkelijk hebben geleid tot goede onderlinge samenwerking in de gebieden. En zo ja, is in kaart te brengen hoe het komt dat die samenwerking binnen de collectieven goed verloopt. En uiteindelijk is de vraag of het aannemelijk te maken is dat de samenwerking binnen de collectieven effect heeft op de ecologische doelen en daarmee op de stand van de weidevogels. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

Is er sprake van een goede samenwerking binnen de collectieven? Wat zijn daarin succesfactoren? En is het de perceptie van de deelnemers dat deze samenwerking in collectieven bijdraagt aan het werken aan de te realiseren doelen van het weidevogelbeleid?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het nodig een aantal theoretische deelvragen te beantwoorden:

- Wat zijn collectieven en welke rol nemen ze in sinds de stelselherziening van het ANLb?
- Wat is weidevogelbeheer?
- Wat wordt verstaan onder goede samenwerking?
- Wat zijn factoren voor goede samenwerking?

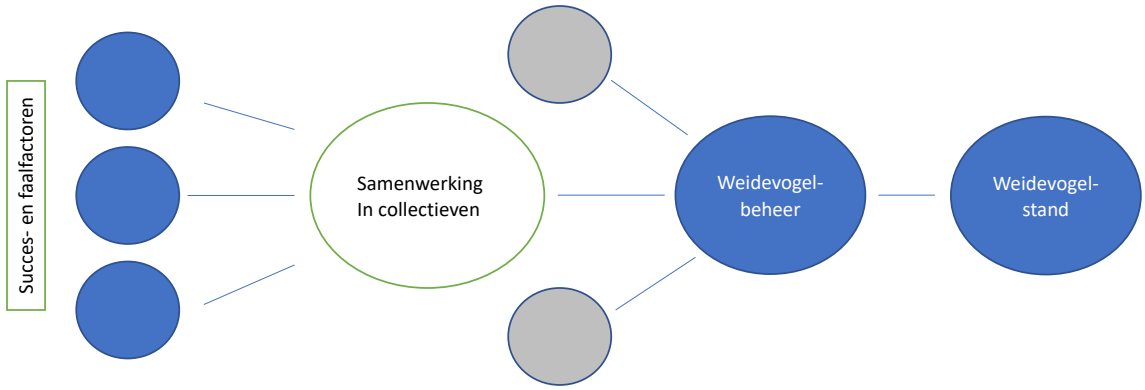
Empirische deelvragen:

- Hoe ziet de samenwerking binnen de collectieven eruit?
- Wat is de kwaliteit van de samenwerking binnen de collectieven? En welke factoren dragen daaraan bij?
- Hoe ervaren deelnemers de samenwerking in hun collectief?
- Ervaren deelnemers dat de samenwerking binnen de collectieven bijdraagt aan het realiseren van weidevogelbeheer?

Schematisch ziet dat er als volgt uit:

Figuur 1

Conceptuele weergave hoofdvraag onderzoek



In het schema zijn zowel het weidevogelbeheer als de weidevogelstand opgenomen. De samenwerking binnen de collectieven richt zich primair op het realiseren van goed weidevogelbeheer. Dit is de *output* van de samenwerking. De weidevogelstand is de uiteindelijke *outcome*, oftewel het maatschappelijk effect waar het weidevogelbeheer op gericht is. Dit is een ecologisch resultaat en kan niet rechtstreeks door samenwerking gerealiseerd worden. De samenwerking binnen het collectief heeft slechts indirect invloed op de uiteindelijke outcome. Daarom ligt de focus in het onderzoek op de samenwerking, het effect daarvan op de output (het weidevogelbeheer) en de factoren die van invloed zijn op het succes van de samenwerking.

De grijze bollen in het schema staan voor andere zaken die behalve de samenwerking binnen de collectieven, van invloed zijn op het weidevogelbeheer. Denk bijvoorbeeld aan het klimaat, predatie, financiering, etc… Binnen dit onderzoek wordt daar niets mee gedaan. Dit onderzoek richt zich uitsluitend op de samenwerking.

1.3. Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Het onderzoek is uitgevoerd in samenspraak met de Vogelbescherming. Doel is dat de Vogelbescherming meer inzicht krijgt in de succesfactoren van de samenwerking binnen de collectieven rondom weidevogelbeleid. Vanuit de sector is behoefte aan meer inzicht in de sociale factoren die maken dat bepaalde collectieven wel of niet succesvol opereren. Met dit onderzoek wil ik daar een bijdrage aan leveren. Hopelijk dragen de resultaten bij aan het effectiever tot stand komen van goede, constructieve en succesvolle samenwerking binnen de veertig collectieven.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt erin dat het thema van stimulerende en belemmerende factoren rondom samenwerking nog niet is uitgewerkt rondom het agrarisch natuurbeleid. Daarmee is dit onderzoek een praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek.

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt een beeld geschetst van de context waarin het weidevogelbeheer zich afspeelt. Wat is weidevogelbeheer precies? Hoe is dit georganiseerd? Welke rol hebben de collectieven hierin? Ook wordt kort geschetst waarom het met de weidevogels niet zo goed gaat.

Hoofdstuk 3 gaat in op de theorie over samenwerking rondom het realiseren van maatschappelijke doelen. Daarnaast worden de twee theorieën die specifiek voor dit onderzoek worden gebruikt, nader uitgelegd.

Hoofdstuk 4 schetst de aanpak van het onderzoek, de keuzes die gemaakt zijn. Dit hoofdstuk eindigt met een operationalisering richting een topiclijst voor de interviews.

De resultaten van het onderzoek staan beschreven in hoofdstuk 5 en 6. Hoofdstuk 5 gaat in op het eerste deel van de onderzoeksvraag: Is de samenwerking binnen de collectieven succesvol? Hoofdstuk 6 gaat vervolgens in op de vraag wat succesfactoren zijn voor succesvolle samenwerking.

Hoofdstuk 7 beantwoordt de onderzoeksvraag en gaat ook in op het laatste deel van de onderzoeksvraag: de verwáchting van deelnemers richting de outcome van het weidevogelbeheer. In dit hoofdstuk is verder aandacht voor een methodologische en een theoretische reflectie. Tot slot wordt geschetst waar mogelijk ruimte is voor verbetering als het gaat om de samenwerking binnen de collectieven.

2. Context

Om de onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden, is het nodig om op hoofdlijnen een beeld te hebben van de context. Wat is weidevogelbeheer? Wat zijn collectieven en welke rol hebben zij sinds de stelselherziening van het Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer? Hoe krijgt samenwerking hierin een plek? In dit hoofdstuk gaan we dieper in op deze vragen.

2.1. Hoe is het nu geregeld?

Een van de taken van de provincie is de bescherming en ontwikkeling van de natuur en het landschap. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen natuurbeheer en agrarisch natuurbeheer. Op landelijk niveau zijn afspraken hierover vastgelegd in het Subsidiestelsel Natuur en Landschap (SNL) en het Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer (ANLb). De provincies zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het SNL en het ANLb. Zij stellen jaarlijks een provinciaal Natuurbeheerplan op, waarin ze doelen en ambities voor de natuur vastleggen. De provinciale doelen zijn gebaseerd op internationale regelgeving, zoals de Europese Vogel- en Habitatrichtlijn, aangevuld met provinciale beleidskeuzes (Provincie Noord-Holland, 2018). In het SNL zijn ook afspraken vastgelegd over verbeteringen in beheer van gebieden met boerenlandvogels, waar de weidevogels onder vallen. De provincie heeft een inspanningsverplichting om weidevogelsoorten te beschermen (De Jong, 2021). Daarom worden in de natuurbeheerplannen van de provincies gebieden aangewezen waar weidevogelbeheer mogelijk is.

De provincies zijn geen eigenaar van de natuur en beheren die niet zelf. Zij maken hun plannen daarom in samenwerking met terreinbeherende organisaties (TBO's) van natuurgebieden, zoals Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten. Ook betrekken ze partijen in en om het natuurgebied, zoals de gemeente, het waterschap, ondernemers en agrariërs. De provincie verstrekt vervolgens subsidies vanuit het SNL voor natuurbeheer en vanuit het ANLb voor het agrarisch natuurbeheer. Weidevogelbeheer wordt voornamelijk gefinancierd vanuit het ANLb.

2.2. Wat is weidevogelbeheer?

Weidevogelbeheer is een beheerstrategie gericht op het creëren, behouden en beschermen van geschikte leefgebieden voor de vogels. De aanpak concentreert zich rondom zogenaamde kerngebieden. Dit zijn gebieden waarbinnen de omstandigheden voor weidevogels gunstig zijn en waar de beschikbare middelen geconcentreerd kunnen worden ingezet, zodat de weidevogelstand er weer kan toenemen (Melman et al., 2012). Daarvoor hebben onderzoekers 131 gebieden in kaart gebracht met de beste leefgebieden voor

weidevogels. Dit gebeurde aan de hand van criteria als: omvang, openheid, waterhuishouding, verstoring, graslandgebruik, soorten, aantallen en dichtheden van de vogels (Provincie Noord-Holland, 2018).

De beste weidevogelgebieden zijn vaak een combinatie van natuurbeheer van weidevogelgraslanden (natuurreservaten) met daaromheen een schil van agrarisch gebied, met agrariërs die willen meewerken aan het weidevogelbeheer (Provincie Noord-Holland, 2018). Het gaat daarbij om een groot, aaneengesloten gebied van zo'n 1000 hectare waar weidevogels in het voorjaar voor een langere periode voorrang krijgen op agrarische productie. Idealiter is circa 300 hectare van het gebied een plasdras-omgeving met daaromheen graslanden (Kleyheeg et al., 2020). Voor weidevogels is dit ideaal, omdat zij op zulke weilanden veel eten vinden en er kunnen rusten. Later gaan de vogels de weilanden in om er te broeden en de kuikens te laten opgroeien. Gedurende het broedseizoen blijven de drassige weilanden in trek. De jonge weidevogels hebben het vochtig grasland nodig omdat er veel vliegende insectjes leven, hun basisvoedsel. Ook de afwisseling van open stukken en hoog en laag gras is belangrijk, zodat ze zich kunnen verstoppen voor roofdieren. Als de jongen iets groter zijn, hebben ze bodemdiertjes nodig. Door de moerasachtige ondergrond kunnen ze met hun korte snavels makkelijk in de grond prikken om allerlei wormen en insecten uit de toplaag van de bodem te halen.

In het agrarisch deel van het gebied wordt gewerkt met mozaïekbeheer, oftewel variatie in graslandbeheer. Percelen worden bijvoorbeeld niet in hun geheel gemaaid, maar in fasen, zodat er ook in mei en juni nog grote stukken zijn met lang gras, dat bescherming biedt aan kuikens. Maaien wordt in het vroege voorjaar uitgesteld om nesten te behouden. In plaats daarvan worden de graslanden extensief beweid, zodat er voor kuikens voedsel is. En er worden ondiepe watergebieden gecreëerd zodat vogels kunnen foerageren en broeden. Dat vraagt behoorlijk wat inzet van boeren. Daarom speelde ook de bereidheid van agrariërs om deel te nemen aan beheer, een rol bij het bepalen van de beste leefgebieden. Weidevogelbeheer wordt vaak uitgevoerd door boeren die graslanden beheren (agrarisch natuurbeheer). Vanuit het ANLb kunnen agrariërs een vergoeding krijgen voor de omzet die ze missen en de onkosten die ze maken omdat ze hun reguliere bedrijfsvoering tijdelijk niet of minder efficiënt, kunnen uitvoeren. Door subsidie te koppelen aan de kerngebieden wordt het geld gericht ingezet op plekken waar de kansen voor weidevogels het beste zijn en duurzaam voortbestaan van weidevogels mogelijk is. Het uiteindelijke doel is om daarmee natuurontwikkeling, landbouw en recreatie in balans te brengen met de behoeften van weidevogels.

2.3. De collectieven en hun functies

In praktische zin betekende de herziening van het ANLb, dat subsidieaanvragen voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer niet langer individueel en per landschapselement ingediend konden worden, maar alleen collectief en voor grote gebieden, om op die manier grote leefgebieden te kunnen realiseren. De verwachting was dat het beheer van weidevogelgebieden door collectieven efficiënter en effectiever zou zijn dan subsidieovereenkomsten met duizenden afzonderlijke agrariërs (Didde, 2016b). Daardoor moeten boeren voor het agrarisch natuurbeheer samenwerken in zogenaamde collectieven.

Een collectief is een samenwerkingsverband dat voor een bepaald gebied het weidevogelbeheer coördineert, contracten afsluit met agrariërs en de administratie en verantwoording van het beheer regelen. De collectieven komen voort uit op zichzelf staande agrarische natuurverenigingen, die met de stelselwijziging in 2016 zijn omgevormd tot collectieven met – over het algemeen - een eigen werkorganisatie. De collectieven hebben een cruciale rol in de uitvoering van het ANLb en fungeren als spil tussen de individuele agrariërs die het werk uitvoeren en de overheid die subsidie verleent. Ze houden zich niet uitsluitend bezig met weidevogelbeheer, maar voeren vaak ook andere projecten uit, bijvoorbeeld op het gebied van waterkwaliteit, biodiversiteit of bodemdaling. Voor dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de rol van de collectieven op het gebied van weidevogelbeheer.

Een overzicht van de functies van de agrarische collectieven

Visievorming: agrarische collectieven formuleren een langetermijnstrategie (beheerstrategie) voor het gebied waar zij verantwoordelijk voor zijn. Vandaaruit bepalen ze wat nodig is aan samenwerking; kennis en motivatie; en beheer en inrichting van het gebied.

Coördineren en uitvoeren van activiteiten: het collectief ontvangt subsidie van de provincie en maakt op basis daarvan beheerafspraken met individuele boeren en andere agrarische grondgebruikers. Het collectief begeleidt deelnemers bij de uitvoering van het beheer en toetst of die volgens afspraak verloopt. Het collectief kan korter lopende contracten afsluiten met deelnemers of beheer verplaatsen. Ook kan het collectief inspelen op ontwikkelingen in het gebied, tijdens het seizoen. Hiervoor volgen de collectieven kritisch of en waar vogels, nesten en kuikens zitten.

Administratie en financieel beheer: op basis van uitgevoerd beheer, betaalt het collectief de deelnemers. Daarbij wordt gewerkt met landelijk vastgestelde beheerpakketten. Wel heeft het collectief de vrijheid om tarieven van beheerpakketten naar eigen inzicht aan te passen. Het legt jaarlijks verantwoording af over het uitgevoerde beheer.

Afstemming met partners: Het collectief stemt de plannen voor het agrarisch natuurbeheer af met partners, zodat het aansluit op het natuurbeheer in het gebied en vice versa. Ook afstemming over predatiebeheer is steeds belangrijker voor succesvol weidevogelbeheer.

Kennis ontwikkelen, delen en toepassen: voor effectief beheer hebben agrarische collectieven kennis nodig over de relatie tussen het gevoerde beheer en de wijze waarop dit de kwaliteit van het leefgebied en de aanwezigheid van doelsoorten vergroot.

Monitoring: collectieven monitoren de kwaliteit van het beheer om het effectiever te maken. Daarnaast worden aanwezige vogels en nesten gemonitord. Voor beide werken collectieven samen met verschillende organisaties en vrijwilligers.

In het totaal zijn er veertig collectieven verspreid over heel Nederland. Per collectief stelt de provincie een gebiedscoördinator aan die jaarlijks een collectief weidevogelbeheerplan opstelt. Hierin worden met verschillende boeren beheerafspraken gemaakt over aangepast graslandbeheer ten behoeve van de bescherming van de weidevogels. Doel van het weidevogelbeheerplan is weidevogels een goed broedsucces te bezorgen door het realiseren van voldoende oppervlakte kruidenrijk en open grasland, ook wel kuikenland genoemd. Dit fungeert als opgroeigebied voor kuikens van weidevogels, zodat ze niet voortijdig sneuvelen door voedselgebrek, maaien of predatie.

Het traject om tot een weidevogelbeheerplan te komen, start met een gebiedsaanvraag die het collectief jaarlijks doet bij de provincie. Die aanvraag is gebaseerd op het Natuurbeheerplan van de provincie en zet beargumenteerd uiteen hoe het collectief het toegewezen gebied gezamenlijk wil onderhouden en versterken. In de aanvraag geeft het collectief aan welke inrichtings- en beheermaatregelen worden genomen om de doelen te realiseren. Daarvoor kunnen verschillende soorten – landelijk vastgestelde - beheerpakketten worden ingezet. Aan elke beheerpakket hangt een vastgesteld subsidiebedrag. De gebiedsaanvraag is daarmee een subsidieaanvraag. Na het indienen van de subsidieaanvraag stelt het collectief een gedetailleerd uitwerkingsplan op met de maatregelen (beheerpakketten) die het collectief wil toepassen, gericht op de beoogde doelen. Dit is het weidevogelbeheerplan. Wordt de aanvraag goedgekeurd, dan kan het collectief zelf bepalen hoe ze het ontvangen subsidiegeld verdeelt over de deelnemers aan het collectief.

Om tot een goed plan te komen, gaat het collectief met de boeren om tafel. Omdat een weidevogelkerngebied zo’n grote omvang heeft, bespreekt de werkorganisatie van het collectief met alle betrokkenen in een bepaald gebied de ambities die er zijn ten aanzien van het weidevogelgebied en wordt gekeken welke boeren willen deelnemen en wie welk stuk beheer voor z’n rekening neemt. Het collectief houdt daarbij het totaalbeeld in de gaten.

Boeren verbinden zich – vrijwillig - voor minimaal zes jaar aan een collectief, zodat er stapsgewijs toegewerkt kan worden naar het realiseren van een geschikte weidevogelomgeving.

2.4. Veel betrokken partijen

Weidevogelbeheer is dus best complex, omdat er veel verschillende partijen bij betrokken zijn. Er is een belangrijke rol voor de provincie, die aanstuurt. De boeren hebben een rol, georganiseerd in een collectief. In sommige regio's spelen zuivelcoöperaties een rol. De beste weidevogelgebieden zijn vaak een combinatie van natuurbeheer en daaromheen agrarisch gebied. Dat vraagt dus samenwerking met natuurbeheerorganisaties (TBO's). Daarnaast is er samenwerking met vogelwachten, jagers die zich richten op predatiebeheer, etc… Bovendien is elk gebied anders en de agrarische bedrijven zijn zo verschillend dat elk gebied en vaak ook elk bedrijf z'n eigen benadering vraagt.

Doordat agrariërs die willen werken aan agrarisch natuurbeheer, verplicht aangesloten moeten zijn bij een collectief, is het thema 'samenwerking' actueel geworden. Boeren kunnen niet langer zelfstandig een beheercontract afsluiten met de provincie, maar moeten in samenwerking met andere partijen overeenstemming bereiken over een bepaald gebied en met elkaar bepalen wie welk beheer voor zijn rekening neemt, kijkend naar wat dat betekent voor de natuurdoelen in het gebied en voor de eigen bedrijfsvoering. Actuele gebiedskennis over weidevogels is de basis voor het collectieve weidevogelbeheerplan, maar het vereist dus ook adequate communicatie en nauwe samenwerking tussen alle betrokkenen in het veld (Van Paassen et al., 2013).

Om weidevogelbeleid succesvol te laten zijn, is het nodig dat al die partijen op een goede manier met elkaar samenwerken en tot een gedeeld belang komen. Gezien de verschillen tussen de partijen, is samenwerking een hele opgave (De Jong, 2021). Want de verschillende partijen hebben ook verschillende belangen (*Weidevogelbeheer: heel simpel en toch complex*, 2022). Bij weidevogelbeheer speelt water bijvoorbeeld een belangrijke rol. Voor weidevogels is een hoge waterstand belangrijk, terwijl het voor reguliere landbouw-activiteiten juist beter is als de bodem goed ontwaterd is en regenwater snel wordt afgevoerd. Vogels en boeren kunnen hierdoor soms tegengestelde belangen hebben (Kleyheeg et al., 2020).

Afname van het aantal weidevogels: wat gaat er mis?

Onder weidevogels verstaat men alle vogels die vooral op graslanden broeden. Alle grotere weidevogels zijn zogenaamde 'nestvlieders': jongen worden niet gevoerd door de ouders. Als ze uit

het ei zijn gekropen, zijn ze deels al in staat om voor zichzelf te zorgen. Ze trekken er binnen een dag op uit om zelf hun kostje bij elkaar te scharrelen. Na ongeveer 25 dagen kunnen de jongen vliegen.

De oorzaken van de afname van het aantal weidevogels zijn divers. Een overzicht:

Intensivering van de landbouw
Intensiveringen in de landbouw maken weilanden minder geschikt voor weidevogels. Dat ligt vooral aan de verlaging van het grondwaterpeil; het vroeger en veelvuldiger maaien met zwaarder materieel; overbemesting en intensieve beweiding. De hoogproductieve weilanden zijn vaak strakke, goed ontwaterde grasvlaktes, arm aan biodiversiteit waardoor er weinig insecten leven. In zo'n dichte grasmat hebben kuikens moeite om vooruit te komen en voldoende voedsel te vinden. Zeker in warme periodes is het land te droog, zit voedsel te diep en is de grond te hard (*Weidevogels*, z.d.-b). Omdat het gras vaak al in het broedseizoen gemaaid wordt, worden nesten vernield en kuikens gedood. Daardoor mislukken broedsels.

Bestrijdingsmiddelen
Intensivering van de landbouw leidt tot een toename van het gebruik van pesticiden. Het lijkt erop dat de voedselketen van weidevogels op de meeste rundveebedrijven daaronder te lijden heeft (*Voedselaanbod weidevogels mogelijk onder druk door bestrijdingsmiddelen | Radboud Universiteit*, 2022). De onderzoekers adviseren dan ook om te onderzoeken of het gebruik van verontreinigde rundveemest van melkveebedrijven op graslanden, een mogelijke oorzaak kan zijn van de achteruitgang van weidevogels in Nederland (Buijs et al., 2022).

Klimaatverandering
Klimaatverandering wordt gezien als belangrijke oorzaak voor de afname van de aantallen weidevogels. Door de zachte winters komt de vegetatie sneller op gang en gaan de boeren dus eerder maaien. Eind vorige eeuw maaiden boeren gemiddeld voor het eerst elf dagen nadat de kuikens waren uitgekomen; de laatste jaren is dat ongeveer twee dagen vóórdat de eieren zijn uitgekomen (Didde, 2016b). Het gevolg is dat minder kuikens opgroeien.

Predatie
Door de toename van het aantal vossen en marters, is de predatiedruk sinds 2000 sterk verhoogd (Boonstra et al., 2021). En doordat kuikens er door gebrek aan voedsel langer over doen om vliegvlug te worden, is de kans groter dat ze tijdens de kuikenfase ten prooi vallen aan predatie (Kleyheeg et al., 2020). Bovendien biedt kort gemaaid gras weinig plekken waar de vogels zich kunnen verschuilen (Didde, 2016a).

Versnippering van grondgebruik

Door de versnippering van het grondgebruik is een groot tekort ontstaan aan geschikte leefomgeving voor weidevogels (Winsemius et al., 2020). De versnippering is een gevolg van: intensieve landbouw; woningbouw; de bouw van windmolens in het kader van de energietransitie, en recreatie.

Door het verlies van geschikt leefgebied, de afname in beschikbaarheid van voedsel voor kuikens en de toegenomen predatiedruk worden de voortplantings- en overlevingskansen van weidevogels steeds beperkter (De Jong, 2021). Waterstanden, landbewerking, voedselaanbod en predatie kunnen daarbij niet los van elkaar gezien worden (Kleyheeg et al., 2020).

3. Theoretisch kader

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het nodig eerst een aantal theoretische deelvragen te beantwoorden. Want, wat is vanuit de theorie gezien nu het belang van samenwerking? Wat wordt verstaan onder goede samenwerking? En welke factoren leiden tot goede samenwerking? Om deze vragen te kunnen beantwoorden wordt allereerst breed gekeken naar de theorie over samenwerking. Vervolgens wordt ingezoomd op de verschillende soorten netwerken die Provan en Kenis (2007) onderscheiden. En ten slotte wordt gekeken naar de factoren voor succesvolle samenwerking die Ansell en Gash (2007) onderscheiden in hun model voor collaborative governance.

3.1. Waarom samenwerking?

Op het gebied van besturen is de huidige samenleving te karakteriseren als een netwerksamenleving. Organisaties kunnen hun taken niet langer alleen uitvoeren en hebben elkaar nodig. Een van de oorzaak daarvan is de toenemende complexiteit van maatschappelijke problemen waar we als samenleving mee te maken hebben. Denk aan de opvang van vluchtelingen, het stikstofprobleem, de huizenmarkt, het gebrek aan goed personeel. Dit soort thema's zijn onderwerp van zowel debat als conflict en worden ook wel wicked problems genoemd, omdat ze de deskundigheid van individuele organisaties of partijen overstijgen en zowel de private als de publieke sector raken. Vaak zijn deze problemen ook nog eens onderling met elkaar verbonden waardoor er geen eenvoudige antwoorden bestaan (Lasker & Weiss, 2003). Kenmerk van dit type problemen is dat betrokken partijen niet alleen verschillen van mening over de oplossing, maar ook over de aard van het probleem (Koppenjan & Klijn, 2004). Waar vroeger wetenschap en onderzoek inzicht en daarmee een mogelijke uitweg bood in dergelijke vraagstukken, is dat nu lang niet altijd meer het geval. Elke partij komt met eigen onderzoek, en partijen schermen met tegenstrijdige bevindingen.

Deze ontwikkelingen gingen gelijk op met een toenemende specialisatie en kennis binnen organisaties, die ook daar samenwerking tot belangrijk onderwerp maakte (Hrelja et al., 2016). Omgaan met publieke problemen gebeurt daarom steeds vaker via netwerken of collaboratieve netwerken. Daarin worden verschillende organisaties, eenheden en deelnemers, met verschillende percepties, belangen, achtergronden en emoties samengebracht, over de grenzen van publieke, non-profit en private organisaties heen (Ansell & Gash, 2007).

3.2. Wanneer is een samenwerking succesvol?

De literatuur over samenwerking in netwerken is uitgebreid. Toch wordt vaak genoemd dat de literatuur op dit gebied 'rommelig' is (Ansell & Gash, 2007), weinig zegt over het functioneren van netwerken (Provan & Kenis, 2007) (Hrelja et al., 2016) (Lasker & Weiss, 2003) of amper richtlijnen biedt om samenwerkingen succesvol in te richten of te verbeteren (Bell et al., 2013). Terwijl het doorzien van de werking en de effectiviteit van netwerken volgens Provan en Kenis (2007) belangrijk is omdat we dan beter kunnen begrijpen waarom netwerken bepaalde resultaten opleveren.

Klijn en Koppenjan (2014) definiëren netwerken als verzamelingen van autonome maar onderling afhankelijke actoren (individuen, groepen, organisaties) die duurzame relaties hebben ontwikkeld bij het beheersen van specifieke openbare problemen of beleidsprogramma's. Schruijer en Vansina (2007) spreken over samenwerking als verschillende partijen elkaar kunnen helpen bij het bereiken van hun doelen, doordat de ene partij iets bezit wat van waarde is voor een andere partij. Zij benadrukken de onafhankelijkheid die partijen daarbij ervaren en de relatieve autonomie die ze behouden. Hrelja et al. (2016) zien samenwerking als een poging om problemen met collectief optreden te overwinnen en een situatie waarin de verschillende organisaties onafhankelijk opereren, om te vormen tot een situatie waarin ze gezamenlijk optreden om gemeenschappelijke doelen te bereiken. Zij beschouwen deze definitie als een verdere verfijning van het begrip samenwerking. Als een samenwerking volledig functioneert zouden zij het liever omschrijven als co-actie, in tegenstelling tot individuele actie, waarbij organisaties samen meer bereiken dan wanneer ze alleen zouden handelen. Het samenwerkingsproces vraagt wat hen betreft dan ook om het opstellen van gezamenlijke regels en structuren die de relatie en het gedrag van de organisaties bepalen en de collectieve besluitvorming sturen.

Tot slot benoemen Lasker en Weiss (2003) dat samenwerking moet resulteren in synergie, waarbij ze synergie definiëren als doorbraken in denken en handelen die tot stand komen wanneer een samenwerkingsproces de complementaire kennis, vaardigheden en middelen van een groep deelnemers met succes combineert. Synergie is in hun zienswijze het resultaat wanneer mensen en organisaties hun middelen niet alleen uitwisselen, maar combineren, waardoor de groep als geheel een voordeel heeft ten opzichte van de afzonderlijke deelnemers.

Volgens Provan en Kenis (2007) zijn de voordelen van netwerken aanzienlijk: het versterkt het leren van organisaties, middelen worden efficiënter gebruikt, er is meer capaciteit om complexe problemen te plannen en aan te pakken, er is meer concurrentievermogen en er zijn betere diensten voor klanten en gebruikers. Zij definiëren netwerkeffectiviteit als het bereiken van positieve resultaten op netwerkniveau, die normaal gesproken niet kunnen worden bereikt door individuele organisatiedeelnemers die

onafhankelijk handelen. Bryson et al. (2015) halen Agranoff aan, die stelt dat samenwerkingen moeten worden beoordeeld op de vraag of ze publieke waarde opleveren vanuit het standpunt van de verschillende belanghebbenden.

3.3. Wat zijn factoren voor succesvolle samenwerking?

Om tot resultaten te komen, zal er enige vorm van sturing moeten zijn binnen het samenwerkende netwerk. Netwerken kennen geen vanzelfsprekend bestuur, omdat de hiërarchie ontbreekt die individuele organisaties kenmerkt. Netwerkdeelnemers hebben over het algemeen een beperkte formele verantwoordelijkheid voor de doelen op netwerkniveau en conformiteit met regels en procedures is puur vrijwillig. Daarom is voor doelgerichte organisatienetwerken enige vorm van bestuur nodig, om ervoor te zorgen dat deelnemers collectieve acties ondernemen, dat conflicten worden aangepakt en dat netwerkbronnen efficiënt en effectief worden geworven en gebruikt (Provan & Kenis, 2007).

Soorten netwerken en hun effectiviteit

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen netwerken die gericht zijn op de belangen van de deelnemers aan het netwerk, en netwerken die gericht zijn op de output van het samenwerkingsverband (Provan et al., 2007). Het eerste type netwerk doet zich vooral voor in de private sector. Het tweede type netwerk is meer gericht op het realiseren van maatschappelijke doelen en komt dus meer voor in de publieke sector. De agrarische collectieven vallen onder de tweede categorie en zijn gericht op het realiseren van maatschappelijke doelen.

Dit onderscheid is relevant omdat het tweede type netwerk over het algemeen niet vanzelf ontstaat, aangezien deelnemende organisaties in eerste instantie zelf niet per se baat hebben bij de samenwerking. Regie van bovenaf helpt dan om samenwerking in een netwerk toch mogelijk te maken (Provan et al., 2007).

Provan en Kenis (2007) onderscheiden verschillende soorten netwerken:

- zelfregulerend netwerk,
- leiderorganisatienetwerk,
- netwerk administratieve organisatie (NAO).

Een zelfregulerend netwerk opereert op basis van gedecentraliseerd en collectief zelfbestuur. De verschillende organisaties werken samen zonder formele aansturing. De netwerkleden zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de activiteiten en nemen in overleg alle besluiten.

In een leiderorganisatienetwerk heeft een van de deelnemende partijen een leidende rol. Deze partij coördineert de activiteiten, faciliteert waar nodig, biedt hulp en zorgt dat besluiten genomen worden.

Bij een netwerk administratieve organisatie (NAO) is er een afzonderlijke entiteit in het leven geroepen, met de taak het organisatienetwerk te managen en activiteiten te coördineren. Dit kan een formele organisatie zijn. Een NAO kan ook uit slechts één persoon bestaan, een netwerkfacilitator. Anders dan bij het leiderorganisatienetwerk is de coördinerende entiteit geen onderdeel van het primaire proces en in het leven geroepen om het netwerk te besturen. Dat kunnen de leden zelf geregeld hebben, maar het kan ook zijn dat de coördinerende partij is opgelegd, bijvoorbeeld door de overheid.

De factoren die bepalen welke netwerkvorm het meest effectief is als het gaat om het aansturen van het netwerk (de netwerk governance), zijn: de mate van onderling vertrouwen tussen deelnemende organisaties, het aantal netwerkleden, de consensus over het doel, en de behoefte aan netwerkcompetenties. Zie tabel 1. Bij dat laatste gaat het om competenties die nodig zijn om het netwerk te laten functioneren. Denk bijvoorbeeld aan het aanvragen van subsidies, het verstrekken van informatie, etc… (Kenis & Cambré, 2019). Vertrouwen komt overal in de netwerkliteratuur terug als cruciaal. Toch kunnen netwerken nog steeds effectief zijn en collectieve doelen bereiken, wanneer er sprake is van een beperkte mate van vertrouwen. In die situatie is een bemiddelende functie van netwerkbeheer, bijvoorbeeld via een NAO, belangrijk.

Als het aantal deelnemers in een netwerk toeneemt, wordt gedeeld bestuur steeds inefficiënter en neemt de behoefte aan een coördinerende of leidende partij toe. Het is niet absoluut te zeggen, maar uit de literatuur komt naar voren dat gedeeld bestuur het meest effectief is bij minder dan zes tot acht organisaties. De NAO is waarschijnlijk het meest effectief in netwerken met het grootste aantal deelnemers (Provan & Kenis, 2007).

Er kunnen grote verschillen zijn tussen netwerkleden over de overeenstemming over de doelen op netwerkniveau en de mate waarin organisatiedoelen bereikt kunnen worden door betrokkenheid van het netwerk. Hoewel een hoge consensus natuurlijk een voordeel is, kunnen netwerken ook behoorlijk effectief zijn met een matige consensus over het doel. Maar dan wordt het weer cruciaal hoe het netwerk wordt bestuurd. Leidende partijen zijn waarschijnlijk als er een vrij lage consensus is. Een NAO is waarschijnlijk effectiever wanneer de consensus tussen de betrokken organisaties relatief hoog is.

Tot slot is het belangrijk te kijken hoe een netwerk de competenties bereikt die nodig zijn om de doelen op netwerkniveau te behalen. Dit is enerzijds afhankelijk van de taak en de opdracht van het netwerk en anderzijds van de externe eisen die aan het netwerk gesteld worden.

Tabel 1

Welke governancevorm is het effectiefst? Een situationele benadering

Governance vorm	Vertrouwen	Aantal netwerkleden	Doelconsensus	Behoefte aan netwerkcompetenties
Zelfregulerend netwerk	Hoog	Weinig	Hoog	Laag
Leiderorganisatienetwerk	Laag	Matig	Relatief laag	Matig
Netwerk Administratieve Organisatie (NAO)	Matig	Matig tot veel	Relatief hoog	Hoog

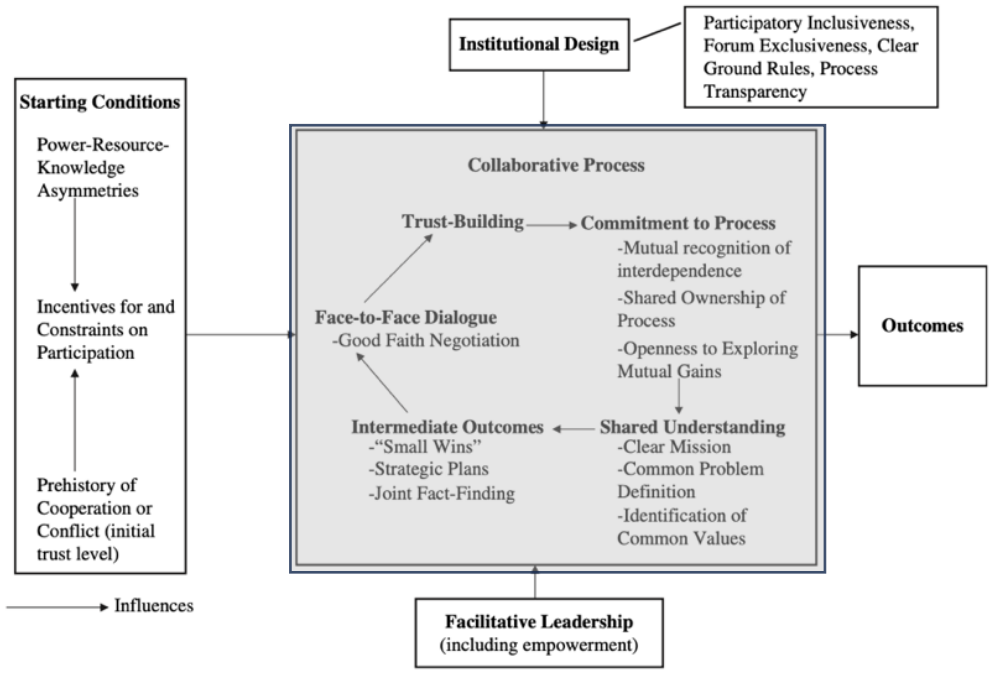
Opmerking. Overgenomen uit *Organisatienetwerken* (p. 98) door Kenis & Cambré, 2019, Pelckmans Pro. Copyright 2019, Kenis, Cambré en Pelckmans Pro.

Factoren voor succesvolle samenwerking

Er zijn dus factoren die bepalen *welke vorm van netwerk* in welke situatie het meest effectief is. Er zijn ook factoren die bepalen waarom de uiteindelijk samenwerking al dan niet goed verloopt. Ansell en Gash (2007) deden onderzoek naar de kritische variabelen die van invloed zijn op succesvolle samenwerking op het gebied van collaboratief, oftewel gedeeld bestuur. Ze gaven hun bevindingen weer in 'A model of collaborative governance'. Zie figuur 2. Het samenwerkingsproces zelf vormt de kern van het model, waarbij startvoorwaarden, institutioneel ontwerp en faciliterend leiderschap worden weergegeven als kritische succes- en/of faalfactoren voor het slagen van het samenwerkingsproces. Voor dit onderzoek wordt alleen gekeken naar deze drie succes- en/of faalfactoren.

Figuur 2

A Model of collaborative governance



Opmerking. Overgenomen uit *Collaborative Governance in Theory and Practice* (p. 550) door Ansell & Gash, 2007, Journal of Public Administration Research and Theory. Copyright 2007, Ansell & Gash.

- *Startomstandigheden*

Bij de *startomstandigheden* benadrukken Ansell en Gash (2007) de invloed van voorafgaande omstandigheden op de effectiviteit van samenwerking. Als er eerdere relaties of samenwerkingen zijn geweest, kunnen partners op basis daarvan de betrouwbaarheid van andere partners beoordelen (Bryson et al., 2015). Vaak is tijd en aandacht nodig voor het opbouwen van vertrouwen. In de literatuur worden diverse instrumenten benoemd om te werken aan vertrouwen. Partijen bouwen in eerste instantie op persoonlijk vlak een relatie op, door elkaar als individu (in plaats van als organisatie) te benaderen (Schruijer & Vansina, 2007). Maar het gaat bijvoorbeeld ook om: informatie delen, competenties delen, goede bedoelingen tonen (Bryson et al., 2015), oprechte interesse, openheid en transparantie, betrouwbaarheid en consistentie (Bremekamp et al., 2010). Ook kan het helpen om gezamenlijk te werken aan kleine successen om op die manier het vertrouwen te vergroten (Ansell & Gash, 2007). S. G. Schruijer en Vansina (2007) noemen dat de 'trust building loop': telkens als er kleine successen gerealiseerd worden, wordt aan een verwachting jegens de andere partij voldaan, en wordt het vertrouwen bekrachtigd en verder opgebouwd.

Een ander aspect van de startomstandigheden die Ansell en Gash benoemen, zijn de onderlinge verschillen tussen deelnemers. Er wordt gezocht naar samenwerking op het moment dat een partij iets bezit wat van waarde is voor een andere partij en vice versa. Juist omdat partijen verschillend zijn, verschillende middelen hebben, identiteiten, machtsbases, belangen, perspectieven etc…, ontstaat er interesse in samenwerking (S. Schruijer, 2006). Beide partijen kunnen elkaar daardoor helpen bij het bereiken van hun doelen. Zijn de overeenkomsten te groot, dan is er echter juist sneller aanleiding voor spanning. Dat betekent dat het voor goede samenwerking nodig is om te kunnen omgaan met diversiteit en die diversiteit te kunnen inzetten om gezamenlijke ambities te realiseren. Maar in de praktijk leidt diversiteit vaak tot wantrouwen, stereotypering en conflict en wordt het gezien als een van de belangrijkste obstakels bij samenwerking (S. Schruijer, 2006). Volgens Ansell en Gash (2007, p. 551) vormen onevenwichtigheden op het gebied van macht en hulpbronnen met name een probleem als belanghebbenden niet zodanig georganiseerd zijn dat ze kunnen deelnemen aan de samenwerking, als ze niet over de expertise of vaardigheid beschikken om deel te nemen aan gesprekken, of als ze niet de vrijheid en tijd hebben om de samenwerking aan te gaan

Het laatste wat Ansell en Gash constateren, is dat het belangrijk is om te begrijpen waarom partijen deel willen nemen aan de samenwerking. Welke prikkels zijn er voor hen? Het kan daarbij gaan om financiële prikkels. Maar een prikkel is bijvoorbeeld ook als deelnemers een directe relatie zien tussen hun deelname aan de samenwerking en concrete, tastbare en effectieve beleidsresultaten. Prikkels om deel te nemen zijn laag

wanneer belanghebbenden hun doelen ook op een andere manier of via een andere weg kunnen bereiken.

- *Institutioneel ontwerp*

Kaats en Opheij (2012) constateren dat samenwerkingsverbanden vaak onder georganiseerd zijn; terwijl het expliciet nadenken over formele structuren binnen de samenwerking, de totstandkoming, de duurzaamheid en de effectiviteit van de samenwerking in grote mate beïnvloeden. Netwerkregels kunnen de complexiteit verminderen en de samenwerking verbeteren, omdat ze gedrag voorspelbaarder maken (Klijn & Koppenjan, 2014). Basisregels en openheid over het proces zijn dus belangrijk. Daarnaast zou een samenwerking in grote lijnen alle belanghebbenden moeten omvatten die te maken hebben met het betreffende probleem. Die brede participatie moet actief worden nagestreefd; want als kritieke belanghebbenden niet meegenomen worden, kan dat een belangrijke reden voor mislukking zijn (Ansell & Gash, 2007).

- *Facilitair leiderschap*

Leiderschap wordt in de literatuur in z'n algemeenheid gezien als cruciaal voor een effectieve samenwerking. Daarbij is leiderschap binnen een netwerk anders dan binnen een organisatie, omdat leiders er over het algemeen geen formele autoriteit hebben en niet werken binnen een bestaande hiërarchie (S. Schruijer, 2006). Müller-Seitz (2011) definieert leiderschap in netwerken - op basis van inventariserend onderzoek – als: het uitoefenen van invloed om dingen te laten gebeuren, ondanks een gebrek aan formele autoriteit, door te proberen structuren, processen en deelnemers te beïnvloeden. Het gaat volgens hem om het aansturen van activiteiten binnen een netwerk van onafhankelijke organisaties, waarin deze rol ook wordt geaccepteerd door de andere deelnemers. Daarbij is vertrouwen het sociaal smeermiddel.

De taken van die leider zijn heel divers: het opstellen en handhaven van basisregels, het opbouwen van vertrouwen en samenwerking, het faciliteren van dialoog, het verkennen van wederzijdse voordelen, stakeholders betrekken en mobiliseren om de samenwerking verder te helpen, creativiteit stimuleren, bemiddelen bij conflicten, kennisoverdracht, machtsverschillen tussen deelnemers minimaliseren, etc… (Hrelja et al., 2016) (Ansell & Gash, 2007) (Provan & Kenis, 2007) (Kaats & Opheij, 2012) (Müller-Seitz, 2011).

3.4. Gekozen netwerkvorm: NAO

Naar aanleiding van de literatuur kan gesteld worden dat de collectieven ingericht zijn als zogenaamde netwerk administratieve organisaties (NAO), met een eigen werkorganisatie. Dit is aanleiding om kort in te zoomen op de NAO als netwerkvorm.

Een NAO is de meest opgelegde vorm van bestuur voor netwerkleden en is opgezet met de expliciete bedoeling ervoor te zorgen dat het netwerk zijn doelen bereikt. Effectiviteit staat dus voorop.

Het NAO-netwerk is het meest effectief voor netwerken met een groot aantal deelnemers (meer dan acht). Door regie van bovenaf, met een duidelijke en rechtstreekse aansturing vanuit een centraal punt, kan een groter aantal partners worden aangestuurd binnen een netwerk en kan een stabieler netwerk en meer duurzame samenwerking bereikt worden (Van Delden, 2009).

De NAO is het meest geschikt als er veel competenties nodig zijn om het netwerk te ondersteunen. Denk aan het verstrekken van informatie, het aanvragen van subsidies, etc… De NAO heeft de taak om netwerkcompetenties te ontwikkelen die nodig zijn om het netwerk goed te laten functioneren en die aansluiten bij de behoeften van de netwerkleden.

Een NAO past het beste wanneer sprake is van een relatief hoge doelconsensus. Het is de taak van de werkorganisatie om netwerkleden die wat minder actief betrokken zijn, meer te betrekken bij het netwerk en de netwerkdoelen, zodat de doelconsensus hoog blijft (Provan & Kenis, 2007). Daarnaast is een NAO met name geschikt als:

- Het vertrouwen binnen het netwerk niet heel hoog is.
- De situatie vraagt om een stabiele en duurzame samenwerkingssituatie.
- Als de eisen aan de taken of externe eisen hoog zijn.

Waaruit blijkt dat agrarische collectieven NAO's zijn?

Er is een aantal redenen waardoor gesteld kan worden dat de agrarische collectieven behoren tot de netwerk administratieve organisaties (NAO). De belangrijkste reden om de collectieven tot die categorie te rekenen, is dat een afzonderlijke entiteit is opgezet – de werkorganisatie - met de taak het netwerk te managen en de activiteiten te coördineren. Volgens Kenis en Cambré (2019) is dit het basisidee achter de netwerk administratieve organisatie. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld een leiderorganisatienetwerk, waarbij één van deelnemers aan het netwerk kartrekker is van het netwerk, die tegelijkertijd ook onderdeel is van het primaire proces. De werkorganisatie van de NAO staat los van het primaire proces. In hun tussenevaluatie van de stelselherziening van het agrarisch natuur- en landschapsbeheer, zeggen Boonstra et al. (2021, p. 34): "Het was van meet af aan de

bedoeling dat de agrarische collectieven (de werkorganisatie, red.) een cruciale rol zouden spelen in de uitvoering. Het gaat hierbij om de coördinatie, administratie en begeleiding van het agrarische natuur en landschapsbeheer en de betaling van beheervergoedingen aan de deelnemers."

Daarnaast is de NAO is de meest opgelegde vorm van bestuur voor netwerkleden en expliciet in het leven geroepen om ervoor te zorgen dat het netwerk z'n doelen bereikt. De keuze voor een NAO kan vanuit de leden komen, of – zoals in het geval van de collectieven – vanuit een subsidiërende overheid. Bijvoorbeeld wanneer er vanuit een externe financier druk is om activiteiten te ontplooien of te voldoen aan regelgeving. Een NAO kan één centraal punt bieden voor interacties met de financier, op een manier die ook de legitimiteit van het netwerk als geheel zou kunnen vergroten (Provan & Kenis, 2007). Denk hierbij aan de interactie die plaatsvindt tussen de werkorganisatie van het collectief en de provincie. De werkorganisatie functioneert als intermediair tussen provincie en collectief. "In het nieuwe stelsel zijn de agrarische collectieven (de werkorganisaties, red.) de contactpersonen voor de deelnemers en niet RVO zoals in het vorig stelsel. Doordat de collectieven nu tussen RVO en deelnemer opereren, kunnen ze aan de ene kant begrip tonen richting de deelnemer, die ze persoonlijk kennen en tegelijkertijd de deelnemers ontzorgen door eventuele problemen in de uitvoering op te lossen door contact op te nemen met RVO, waarbij ze kennis hebben van de regelingen" (Boonstra et al., 2021, p. 36).

De werkorganisatie beschikt over specifieke vaardigheden en competenties die aansluiten bij de behoeften van de netwerkleden en die ervoor zorgen dat het netwerk goed kan functioneren. Denk in het geval van de collectieven aan het opstellen van een beheerstrategie, het indienen van een subsidieaanvraag, het afsluiten van beheercontracten, etc… Provan en Kenis (2007) constateren dat er bij NAO's vaak aanzienlijke beperkingen qua omvang en middelen kunnen zijn om die competenties te ontwikkelen. Dat geldt ook voor de collectieven. In hun tussenevaluatie benoemen Boonstra et al. (2021) dat de collectieven slechts beperkte financiële ruimte hebben voor kennisontwikkeling. "Er is binnen het ANLb geen structurele voorziening getroffen voor onderzoek en andere kennisactiviteiten, terwijl er (…) veel kennisvragen zijn" (Boonstra et al., 2021, p. 8). Met name BoerenNatuur, de koepelorganisatie van de agrarische collectieven, heeft zich ingezet om de competenties van de werkorganisaties verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld door kennisbijeenkomsten te organiseren over onderwerpen als personeelsbeleid, financiën, besturen, en door kenniskringen op te zetten om kennis en ervaring uit te wisselen (Boonstra et al., 2021). Dit heeft bijgedragen aan de professionalisering van de werkorganisaties.

3.5. Verwachtingen

Op basis van de literatuur over de NAO-netwerkvorm en het model van Ansell en Gash, zijn de volgende punten de belangrijkste factoren waarvan de verwachting is dat ze een positief of negatief effect hebben op het succes van de samenwerking binnen de collectieven:

- De verwachting is dat netwerkcompetenties een belangrijk rol spelen in het succes van de collectieven. Het gaat dan om praktische, administratieve competenties, maar ook meer inhoudelijke competenties als kennis en kunde over weidevogels en het realiseren van goede gebieden voor weidevogels.
- De verwachting is dat overeenstemming over het doel en de beoogde resultaten een belangrijke rol zal spelen.
- De verwachting is dat vertrouwen en transparantie belangrijke factoren zijn in het realiseren van succes.
- De verwachting is dat de rol van de netwerkleider cruciaal zal zijn binnen de collectieven.

4. Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke methodische keuzes gemaakt zijn voor het onderzoek en welke kanttekeningen daarbij te maken zijn. Er is gekozen voor een casestudy. Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een aantal theoretische concepten. In het tweede deel van dit hoofdstuk (4.6.) wordt de theorie verder geoperationaliseerd richting het onderzoek.

4.1. Interpretatief onderzoek

Dit onderzoek gaat uit van een interpretatieve kwalitatieve benadering. Interpretatief onderzoek richt zich op het begrijpen van gebeurtenissen, ontwikkelingen en fenomenen vanuit de betekenis en interpretaties die bevraagde personen eraan geven (Risjord, 2014, p. 43). Van de onderzoeker vraagt dat dat je kunt aansluiten bij het begrippenkader van de mensen die in het kader van het onderzoek bevraagd worden (common sense thinking): hun denken en handelen kan alleen verklaard worden als de onderzoeker zich inleeft in hun situatie (Risjord, 2014). Het begrijpen van de context is daarin belangrijk.

Om een goed beeld van de problematiek te krijgen, zijn diverse oriënterende gesprekken gevoerd met medewerkers van organisaties binnen de sector: BoerenNatuur, de koepelorganisatie van de agrarische collectieven, de Vogelbescherming, Sovon Vogelonderzoek Nederland. Doel van de gesprekken was om een beeld te krijgen van het veld, de problematiek van de weidevogels, de complexiteit van het op te lossen vraagstuk en de rol van de boeren daarbij.

4.2. Design

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen is een exploratieve, meervoudige casestudy uitgevoerd. Hiervoor is gekozen omdat een casestudy inzicht kan geven in een sociaal mechanisme, door na te gaan hoe dat specifieke mechanisme werkt (Scheepers, 2021, p. 283). In dit geval is het sociaal mechanisme de samenwerking binnen collectieven, met als doel het gezamenlijk realiseren van een gebied waar het aantal weidevogels in stand gehouden kan worden en bij voorkeur kan toenemen.

Een casestudy is beperkt, omdat de resultaten door de beperkte opzet niet generaliseerbaar zijn. Toch hoop ik met deze casestudy bij te kunnen dragen aan het begrip van hoe de collectieven opereren en hoe ze er als samenwerkingsverband aan werken om bij te dragen aan het behoud van de weidevogels.

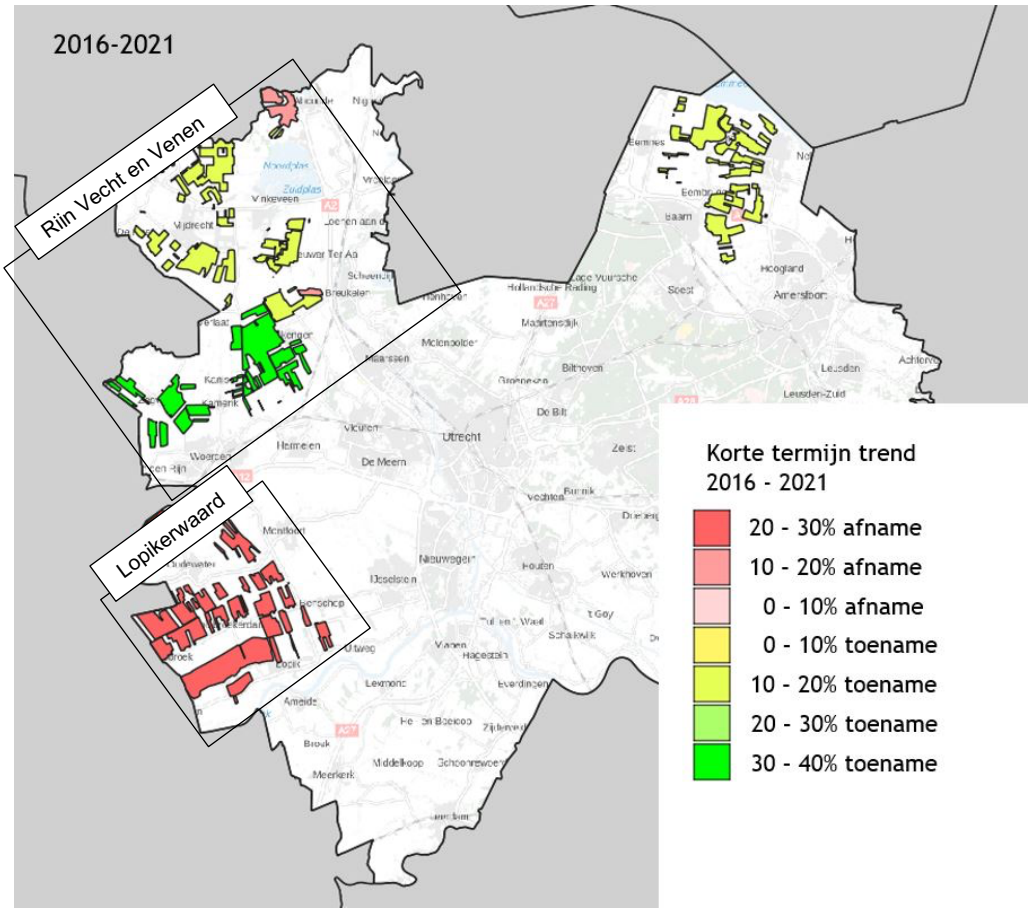
4.3. Casusselectie

Voor de casestudy zijn twee casussen geselecteerd in de provincie Utrecht. De provincie Utrecht kent verschillende weidevogelkerngebieden, die beheerd worden vanuit verschillende collectieven. Voor het onderzoek worden twee collectieven gekozen, die verschillen in de mate van ecologisch resultaat, uitgaande van het uitgangspunt: “De grutto gaat niet achteruit in gebieden waar boeren en natuurbeschermers samenwerking in grote aaneengesloten gebieden.” (Vier sleutels moeten de grutto redden, 2022). Zie figuur 3.

- Een gebied waar het over het algemeen goed gaat met de grutto en de aantallen toenemen. Het gaat om het collectief Rijn Vecht en Venen
- Een gebied waar de grutto minder goed gedijt en het aantal ondanks inspanningen van het collectief, terugloopt. Het gaat om het collectief Lopikerwaard.

Figuur 3

Korte termijn trend grutto Utrecht



Bron: Sovon, in opdracht van de provincie Utrecht (2021)

De keuze voor een casus waar het weidevogelbeleid in ecologische zin relatief goed verloopt en een casus van een gebied waar de resultaten minder succesvol zijn, is gebaseerd op het gegeven dat men met de stelselherziening ook de samenwerking binnen de collectieven

wilde verbeteren. De aanname daarbij is dat in gebieden waar goed wordt samengewerkt, de weidevogelstand niet achteruitgaat.

Omdat ook gevraagd wordt naar de perceptie van deelnemers als het gaat om de vraag of de samenwerking binnen collectieven bijdraagt aan het werken aan de te realiseren doelen van het weidevogelbeleid, ligt het voor de hand om niet alleen positieve voorbeelden te bevragen. Het is dan ook interessant om een collectief te bevragen waarvan de resultaten vooralsnog niet de ecologische uitkomst laten zien waar het collectief zich op richt.

De twee casussen liggen in dezelfde provincie. Dit is interessant omdat beide collectieven aangestuurd worden vanuit dezelfde provincie. Met de keuze van twee collectieven in dezelfde provincie, wordt de invloed van de provincie uitgesloten.

Zoals gezegd zullen de resultaten van dit onderzoek niet generaliseerbaar zijn naar alle collectieven, daarvoor is de opzet te kleinschalig. Het onderzoek kan eerder gezien worden als een eerste vooronderzoek. Bij de conclusie zullen daarom aanbevelingen gedaan worden voor een grootschaliger vervolgonderzoek. Ook wordt met dit onderzoek geen causaal verband aangetoond met de ecologische resultaten van het weidevogelbeleid. Wel wordt gekeken of het mogelijk is daar een verwachting over uit te spreken.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek bleek echter dat beide collectieven in aanpak veel meer op elkaar lijken dan oorspronkelijk verwacht. Daarom worden de resultaten in de hoofdstukken 5 en 6 integraal teruggekoppeld in plaats van per casus. Waar relevant worden de verschillen tussen de casussen benoemd.

4.4. Validiteit en betrouwbaarheid

Stappenplan

Bij interpretatief onderzoek is de onderzoeker zelf het meetinstrument. Dat vormt in beginsel een bedreiging voor de validiteit (Boeije, 2019, p. 155), zeker als je het onderzoek alleen uitvoert. Daarom is het belangrijk dat achteraf kan worden nagegaan hoe het onderzoek is aangepakt en welke keuzes de onderzoeker maakte. Dat vergroot de betrouwbaarheid, omdat het mogelijk wordt het onderzoek te herhalen. Aan het onderzoek wordt daarom een beschrijving toegevoegd van de stappen die zijn gezet (Boeije, 2019). Zie hiervoor bijlage 9.4.

Reflectie op de rol van de onderzoeker

Het feit dat je bij interpretatief onderzoek als onderzoeker zelf het meetinstrument bent, heeft effect op de interviews. Om geïnterviewden te begrijpen, is het van belang dat de

onderzoeker aansluit bij hun begrippenkader (Risjord, 2014, p. 44). Relevant daarbij is dat het weidevogelbeleid en de sector waarin dit plaatsvindt, voor mij als onderzoeker nieuw terrein zijn. Omdat ik niet de 'taal' spreek, het veld niet ken en daarmee de logica van het veld niet begrijp, is het risico groter dat ik onderliggende structuren niet herken, relevante signalen mis en wellicht ook minder openheid krijg vanuit deelnemers. Anderzijds kan de onbekendheid met het veld ook een voordeel zijn. Ik vertegenwoordig geen partij en heb geen belangen binnen de sector. Daardoor kan ik me als onderzoeker neutraal opstellen.

Beperkingen bij de steekproef

Het risico van de keuze voor het Utrechtse collectief Lopikerwaard, is dat de resultaten van dit collectief tegenvallen. Het aantal weidevogels in dit gebied is de afgelopen jaren gedaald, terwijl deelnemers zich wel inzetten. Dit kan invloed hebben op de openheid van de deelnemers die bevraagd worden, of het kan effect hebben op de antwoorden die ze al dan niet geven.

4.5. Dataverzamelingsplan

Bij kwalitatief onderzoek staat interactie met het onderzoeksveld centraal. Het is de rol van de onderzoeker om betekenissen in een specifieke context te achterhalen en die te interpreteren. Daarom worden binnen de casestudies interviews afgenomen. Ik maak daarbij gebruik van een aantal theoretische concepten, die helpen om empirische data te interpreteren. Dat betekent dat het onderzoek een deductief onderzoek is, waarbij de theorie het vertrekpunt is. Theoretische concepten die gebruikt worden, zijn:

- Vormen van netwerk governance, van Provan en Kenis (2007).
- A Model of collaborative governance, van Ansell en Gash (2007)

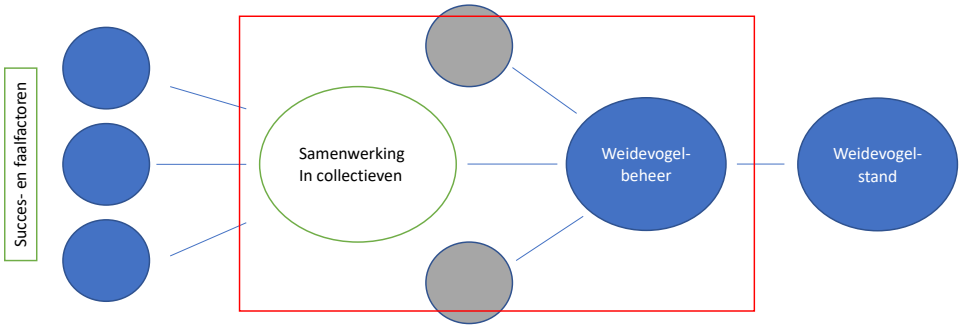
Kwalitatieve data-verzameling en -analyse is een cyclisch proces. Data worden voortdurend getoetst aan de theorie; waardoor het mogelijk is om het onderzoek tussentijds aan te passen (Boeije, 2019).

Voor het onderzoek zijn in het totaal twaalf deelnemers geïnterviewd: twee gebiedscoördinatoren, negen boeren waarvan twee ook bestuurslid zijn, en een gebiedsregisseur.

4.6. Operationalisering

Indicatoren voor succesvolle samenwerking binnen de collectieven

Om te bepalen of er binnen de collectieven sprake is van succesvolle samenwerking, wordt allereerst gekeken naar een aantal indicatoren van succesvolle samenwerking. Hoe kun je zien of de samenwerking succesvol is? Die indicatoren zijn gericht op het realiseren van de output van het netwerk. In het geval van de collectieven: het weidevogelbeheer.



Een NAO is gericht op het realiseren van maatschappelijke doelen. Effectiviteit staat centraal. Bij de vraag wanneer een NAO succesvol is, gaat het dus om de vraag of men erin slaagt de beoogde doelen te realiseren. Dat sluit aan bij de bevindingen van Provan en Milward (2001) die stellen dat de effectiviteit van een netwerk getoetst kan worden door te kijken naar de daadwerkelijke dienstverlening die het netwerk levert. Of een collectief succesvol is, hangt dus af van de vraag of ze hun maatschappelijke doel - een hogere weidevogelstand - realiseren. Om dat einddoel (outcome) te realiseren, zullen eerst een aantal tussendoelen (output) gerealiseerd moeten worden: denk aan het opstellen van een strategie, het maken van een plan van aanpak, het aanvragen van subsidies, de uitvoering van het plan, verantwoording richting de provincie, etc… Dit onderzoek richt zich op de gerealiseerde tussendoelen, de output. Voor het meten van de outcome – de hogere weidevogelstand – is immers een ecologische evaluatie nodig. Dat valt buiten het bestuurskundige onderwerp van samenwerking.

Vanuit de theorie gezien, wordt een samenwerking als succesvol beschouwd wanneer:

- Het netwerk positieve resultaten behaalt die individuele deelnemers onafhankelijk van elkaar niet zouden behalen (Lasker & Weiss, 2003). Zoals gezegd richten we ons hierbij op de resultaten richting output.
- Deelnemers hun middelen, kennis of kapitaal, combineren om die resultaten te behalen (Lasker & Weiss, 2003).

- Er synergie ontstaat en deelnemers in denken en handelen boven hun eigen kunnen uitstijgen. Deelnemers ervaren het collectief daardoor als meerwaarde. En er is een band tussen netwerkleden (Provan & Milward, 2001).
- Het netwerk legitimiteit en steun geniet door te voldoen aan de behoeften van belanghebbenden / stakeholders (Provan & Milward, 2001).

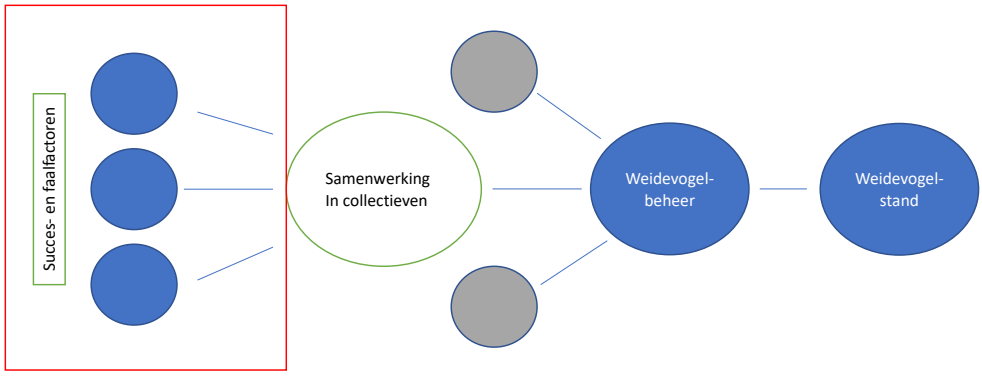
Een overzicht van deze indicatoren, inclusief deelvragen om zicht te krijgen op het al dan niet realiseren van succesvolle samenwerking binnen de collectieven:

Indicatoren voor succesvolle samenwerking binnen de collectieven	Vragen om zicht te krijgen op het realiseren van de indicatoren:
Slaagt het netwerk erin om beoogde doelen te realiseren?	1. Wat zijn doelen? Wat wordt er van het netwerk verwacht? 2. Lukt het om de gestelde doelen te realiseren 3. Welke praktische stappen moeten gezet worden om die doelen te realiseren? - Visievorming, - Strategie bedenken - Opstellen van een plan - Aanvragen subsidie - Uitvoeren van het plan - Monitoring - Verantwoording 4. Lukt het om die praktische stappen te realiseren?
Combineren deelnemers hun middelen?	1. Is er onder deelnemers een hoge bereidheid om eigen middelen (of kennis en kunde) in te zetten? 2. Om welke ‘eigen middelen’ gaat het dan?
Ontstaat er synergie binnen het netwerk?	1. Ervaren deelnemers het als meerwaarde om deel uit te maken van het netwerk? 2. Is er een band tussen netwerkleden?

	3. Slaagt het netwerk erin om resultaten te behalen die individuele deelnemers los van elkaar niet zouden halen?
Geniet het netwerk legitimiteit en steun door te voldoen aan de behoeften van belanghebbenden / stakeholders?	1. Wie zijn stakeholders? Zijn er partijen die niet direct in het netwerk zitten, maar wel een reden hebben om zich bij het netwerk betrokken te voelen? Welke partijen zijn dat? Wat vinden zij van het netwerk en de doelen die het netwerk nastreeft? 2. Wat verwachten stakeholders van het netwerk? Hoe staan zij tegenover het netwerk (positief/negatief)? En waarom is dat zo? 3. Kunnen de collectieven aan die verwachting tegemoetkomen? Hoe kijkt de omgeving aan tegen het netwerk? Wat vinden zij van de stappen die jullie zetten? (trefwoord: redelijkheid, passend, goede reden) Krijgt het netwerk steun en support van stakeholders rondom de netwerkleden?

Welke factoren leiden tot succesvolle samenwerking binnen een NAO?

Wanneer is vastgesteld dat een samenwerkingsverband succesvol is, kan vervolgens gekeken worden hoe dat komt. Welke factoren leiden tot een succesvolle samenwerking en welke factoren zijn daarin juist belemmerend?



Om effectief te kunnen zijn, moet een NAO-netwerk aan een aantal voorwaarden voldoen.

- Voor de effectiviteit van een NAO is er behoefte aan mandaat van de netwerkleden voor de werkorganisatie (Provan & Kenis, 2007).
- Formalisering leidt tot een stabieler netwerk en daarmee tot een grotere effectiviteit in de gezamenlijke dienstverlening (Van Delden, 2009). Zijn er binnen het netwerk duidelijk afgesproken regels en procedures?
- Een NAO vraagt om transparantie omdat dit type netwerk vooral geschikt is als het vertrouwen binnen een organisatie niet heel hoog is. Dat vraagt van de werkorganisatie dat ze voldoende transparant is, zodat netwerkleden de acties van de werkorganisatie kunnen controleren en ervaren dat de werkorganisatie het vertrouwen waard is (Provan en Kenis, 2008).
- Er is een hoge consensus over het doel van het netwerk (Kenis & Cambré, 2019).
- De werkorganisatie beschikt over de nodige competenties om het netwerk op de rit te houden en efficiënt te laten functioneren. Hierbij is het van belang dat de juiste kennis en vaardigheden aanwezig zijn (Kenis & Cambré, 2019).

Uit het onderzoek van Ansell en Gash (2007) kwamen drie kritische succesfactoren voor succesvolle samenwerking naar voren. Allereerst de startomstandigheden, waarbij het onder andere gaat om eerdere samenwerkingsrelaties tussen de samenwerkingspartners. Heeft men al ervaring met elkaar en was dat een positieve of negatieve ervaring? Zijn er prikkels om al dan niet deel te nemen? En tot slotte de onderlinge verschillen in macht, kennis, of bronnen. Spelen die en zo ja, spelen die een rol?

De tweede kritische succesfactor is het ontwerp van de samenwerking, waarbij Ansell en Gash er vooral op wijzen dat een samenwerking alle belanghebbenden zou moeten omvatten die te maken hebben bij het probleem. Dus ook potentieel ‘lastige’ partners zouden deel moeten uitmaken van de samenwerking, om de samenwerking zo effectief mogelijk te maken.

En de laatste factor: faciliterend leiderschap. Gebrek aan leiderschap heeft impact op de effectiviteit van samenwerken. Taken kunnen zijn:

- Zwakkere actoren een sterkere positie geven
- Bemiddelen bij conflicten
- Overreden
- Faciliteren van dialoog
- Verkennen van belangen
- Stellen en handhaven van regels

Uit de literatuur komt naar voren dat leiderschap binnen een netwerk anders is dan leiderschap binnen een organisatie, omdat leiders er vaak geen formele autoriteit hebben. In de setting van een netwerk is leiderschap er veel meer op gericht om zonder formele autoriteit zodanig invloed uit te oefenen dat er daadwerkelijk stappen gezet worden. Bijvoorbeeld door structuren, processen en deelnemers te beïnvloeden. Het gaat om het aansturen van activiteiten binnen een netwerk van onafhankelijke organisaties, waarin deze rol geaccepteerd wordt door de andere deelnemers. Daarbij is vertrouwen het sociaal smeermiddel.

Concluderend volgt hieronder een overzicht factoren die bijdragen aan succesvolle samenwerking of die belemmeren. Daarbij wordt de hoofdindeling van het model van Ansell en Gash (2007) gehanteerd.

Factoren voor goede samenwerking	Succesfactoren	Faalfactoren
Goede startomstandigheden, zoals:	1 Weinig verschillen in macht, kennis, middelen en positie 2 Positieve prikkels en stimulansen om samen te werken 3 Voorgeschiedenis van samenwerking: is er onderling vertrouwen?	Veel verschillen in macht, kennis, middelen en positie Voorgeschiedenis van conflict. Is er sprake van wantrouwen?
Een duidelijk institutioneel ontwerp of formalisering van het netwerk, door:	1 Zijn er binnen het netwerk duidelijk afgesproken regels, afspraken en procedures 2 Transparantie over het proces	Onduidelijkheid over het traject en de regels die gehanteerd worden. Weinig transparantie over het proces.

	3 Betrekken van alle deelnemers 4 Heeft de werkorganisatie mandaat 5 Beschikt de werkorganisatie over de benodigde competenties om het netwerk goed te laten functioneren 6. Werkt de administratieve structuur	Deelnemers zijn niet of onvoldoende aangehaakt en betrokken bij het proces. Wordt de positie van de werkorganisatie ter discussie gesteld?
Is er sprake van faciliterend leiderschap, waarbij de netwerkleider:	1 Om kan gaan met verschillen en zwakkere actoren een sterkere positie weet te geven 2 Bemiddelt bij conflicten, verbindend leiderschap 3 (potentiële) netwerkleden kan overreden 4 Onderlinge dialoog faciliteert 5 Verschillen in belangen tussen netwerkleden verkent en daar recht aan doet 6 Regels stelt en handhaaft 7 Netwerkleden motiveert en stimuleert	Onderlinge machtsspelletjes en verschillen leiden tot wantrouwen, stereotypering en conflict Gebrek aan open communicatie Motiverende kartrekker ontbreekt

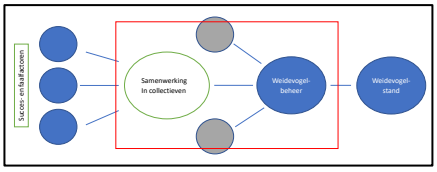
De operationalisering leidde tot een topiclijst voor semi-gestructureerde interviews. De topiclijst is toegevoegd als bijlage en terug te vinden onder paragraaf 9.1.

4.7. Terugkoppeling resultaten

De resultaten van het onderzoek worden weergegeven in hoofdstuk 5, 6 en 7. Op basis van de gesprekken wordt in eerste instantie in kaart gebracht of gesteld kan worden dat de samenwerkingen binnen collectieven succesvol zijn (hoofdstuk 5). In hoofdstuk 6 wordt

gekeken hoe het komt dat de samenwerkingen al dan niet succesvol zijn. Welke factoren liggen daaraan ten grondslag? In hoofdstuk 7 volgt onder andere een doorkijk richting de outcome van het weidevogelbeheer: hebben de boeren het idee dat de samenwerking binnen het collectief daadwerkelijk bijdraagt aan het verbeteren van de weidevogelstand? Wat is hun indruk daarvan?

5. Is het collectief succesvol?



Vanuit de theorie gezien, wordt een samenwerking als succesvol beschouwd wanneer het netwerk voldoet aan de volgende punten:

- Het netwerk slaagt erin om de beoogde doelen te realiseren.
- Deelnemers aan de samenwerking combineren hun middelen.
- Er ontstaat synergie binnen het netwerk.
- En het samenwerkingsverband geniet legitimiteit en steun door de voldoen aan de behoefte van stakeholders.

Tijdens de interviews zijn deelnemers hierop bevraagd. Kan op basis van de gesprekken gesteld worden dat de samenwerking binnen de collectieven succesvol is?

5.1. Doelen realiseren

De doelen van de collectieven op het gebied van weidevogelbeheer, zijn te formuleren als het minimaal in stand houden van de weidevogels, of het liefst verbeteren van de weidevogelstand. Dat doel is vanuit de provincie Utrecht opgelegd, die namens het rijk de opdracht vanuit de Europese Unie uitvoert. Omgekeerd adviseert men vanuit het collectief de provincie over hoe dat doel behaald kan worden. Aan de opdracht rondom weidevogelbeheer heeft de provincie Utrecht geen keiharde streefcijfers gekoppeld. Een van de respondenten noemt de doelen daarom ‘fluïde’, in de zin van: niet strak omschreven wat er behaald moet worden, maar meer geformuleerd als een streven naar…

Dat de provincie geen harde streefcijfers aan de weidevogelstand hangt, is logisch. Een hogere weidevogelstand is de outcome van een proces waarin meerdere factoren – waaronder de samenwerking binnen het collectief - een rol spelen. En de natuur laat zich niet dwingen. Om een hogere weidevogelstand te realiseren, zullen tussendoelen (output) gerealiseerd moeten worden. Respondenten realiseren zich dat. Ze zijn eenduidig hierover en omschrijven de belangrijkste tussendoelen als het optimaliseren van het weidevogelbeheer en het creëren van een optimaal biotoop voor weidevogels. *“Het doel is om zoveel mogelijk de optimale omstandigheden te creëren, zodat de weidevogels succesvol kunnen broeden of succesvol aanwezig zijn.”* (Respondent 5)

Uit de gesprekken komt naar voren dat er verschillende aspecten zitten aan dat (tussen)doel:

- Creëren van een goede leefomgeving voor de weidevogels.
- Beschermen van de vogels gedurende het broedseizoen.
- Biodiversiteit bevorderen.

- Verduurzamen van de landbouw.

Het laatste punt, het verduurzamen van de landbouw, is geen direct doel vanuit de provincie, maar komt bij beide collectieven terug als het gaat om de doelstelling van de organisatie.

Voorafgaand aan de gesprekken was de aanname dat organisatorische tussendoelen onderdeel zouden zijn van de output waar het collectief als geheel aan werkt. Denk aan visievorming, strategie, op stellen van plannen, etc… In de praktijk blijkt echter dat boeren hier niet of amper bij betrokken zijn. Ze geven aan daar ook geen behoefte aan te hebben, omdat ze zich liever richten op hun eigen bedrijfsvoering. Bij alle deelnemers is er het volste vertrouwen in de werkorganisatie om deze zaken op te pakken. Dit komt terug bij paragraaf 6.2..

Het lukt om doelen te realiseren

Als het gaat om de vraag of het lukt om de doelen van het collectief op het gebied van weidevogelbeheer te realiseren, zijn er duidelijke aanwijzingen dat dit het geval is. Allereerst groeit het aantal deelnemers van beide collectieven. Zie tabel 2. Met de start van de nieuwe beheerperiode op 1 januari 2023, schreven veel meer boeren zich in als deelnemer. De Lopikerwaard heeft een over-intekening en werkt inmiddels met een wachtlijst van veertig boeren die willen deelnemen, zonder actieve werving vanuit de vereniging. Het collectief zou het dubbele budget kunnen gebruiken om boeren te ondersteunen en heeft – naar aanleiding van de vraag van de provincie Zuid-Holland welk bedrag ze zouden kunnen gebruiken - inmiddels drie keer het huidige bedrag aangevraagd. Door de toename van het aantal deelnemers heeft het collectief ook beheer kunnen wegzetten in nieuwe gebieden waar voorheen niets werd gedaan.

Een ander signaal is de toename van het zwaar beheer, zoals kuikenland, voorweiden met rust, plasdras. *“Beheervormen waar agrariërs minder voor terugkrijgen en wat ze toch allemaal willen doen.”* (Respondent 7) Zowel Rijn Vecht en Venen als de Lopikerwaard zetten de afgelopen jaren sterk in op zwaar beheer. Dat leidde voor beide collectieven onder andere tot een enorme toename van het aantal plasdrassen. Zie tabel 2.

Als het gaat om de vraag of het lukt om de doelen te realiseren, wijzen respondenten op de volgende punten:

- Aantal (potentiële) deelnemers aan het weidevogelbeheer neemt toe.
- Uitbreiding van het zwaar beheer, wat veel meer vraagt van boeren.
- Tellingen van het aantal weidevogels. Dit punt komt terug op pagina 66.

Tabel 2

Aantal deelnemers en aantal plasdrassen

Jaar	Lopikerwaard		Rijn Vecht en Venen	
	Deelnemers	Plasdras	Deelnemers	Plasdras
2023	185	89	165	71
2022	182	18	159	57
2021	178	19	155	51
2020	174	17	155	37
2019	152	17	152	32
2018	152	11	137	18
2017	147	13	126	9
2016	125	12	124	7

Bron: Collectieven Lopikerwaard en Rijn Vecht en Venen

Resultaten die deelnemers los van elkaar niet zouden halen

Goed weidevogelbeheer is niet een kwestie van een individu die iets doet op z'n land. Het is een gebiedsproces, waar je met z'n allen in een polder het juiste beheer probeert te regelen. *"Nederland is zo dicht bevolkt dat je zo'n organisatievorm* (het collectief, red.) *eigenlijk nodig hebt om dit voor elkaar te krijgen."* (Respondent 4) Uit alle gesprekken komt naar voren dat deelnemers zich heel goed realiseren dat je een goede biotoop voor weidevogels niet alleen kunt creëren. Het gaat juist om de samenhang der dingen. Dat maakt dat voor iedereen duidelijk is dat ze een collectieve prestatie neerzetten, waar ze een individuele bijdrage aan leveren. *"Je hebt per definitie met je buren te maken*" (Respondent 1), *"Je moet het in een gebied met z'n allen doen"* (Respondent 6), *"Als er één boer zit die wil meedoen, dan werkt het niet, hoe graag zo'n boer ook wil. Dan is het gebied te klein. Je hebt elkaar nodig"* (Respondent 11).

Er zitten verschillende aspecten aan het feit dat het collectief resultaten behaalt die individuele deelnemers los van elkaar niet zouden halen.

- *Variatie in grasland nodig*

Allereerst vraagt weidevogelbeheer om variatie in grasland en om verschillende elementen van beheer: beweiden, rustperioden, legselbeheer, kuikenland, plasdras, gemaaide stroken, etc… Alle elementen zijn nodig om ervoor te zorgen dat de weidevogels succesvol kunnen broeden. Een boer kan dat niet allemaal alleen realiseren, terwijl het wel nodig is dat al deze vormen aaneengesloten ingepast worden in het gebied. Dit wordt mozaïekbeheer genoemd. *"Die grutto kijkt er niet naar of het land van jou of van mij is. Die denkt: o, daar ga ik lekker zitten."* (Respondent 9)

Het mozaïekbeheer oftewel het variëren in graslandbeheer, is een relatief nieuwe visie op het beheer van weidevogelgebieden. Sinds begin deze eeuw wordt hier in toenemende mate

mee gewerkt. Dit mozaïekbeheer is medebepalend voor de noodzaak tot samenwerking, omdat dit alleen te realiseren is door samen te werken. Bovendien biedt het ruimte om te variëren in de inbreng van deelnemers. Daardoor kunnen meer en verschillende deelnemers betrokken worden, zoals een van de respondenten zei: “We proberen bijvoorbeeld ook intensieve boeren in kleine stapjes te betrekken; al is het eerst maar met een paar hectare uitgesteld maaibeheer of voorweiden. Niet gelijk een plasdras of zo, dat leg je dan een klein stukje daarnaast bij een buurman, die minder intensief is. Daardoor kun je toch het gebied vergroten waar je de overlevingskans voor de vogels kan vergroten.” (Respondent 12)

- *Grote gebieden nodig*

Goed weidevogelbeheer is dus niet aan percelen gebonden. Meer dan vroeger is het een gebiedsproces. Volgens de deelnemers moet er gebiedsgericht en polderbreed gekeken worden. Weidevogelbeheer realiseer je niet op één enkele boerderij. Er is een groter, aaneengesloten gebied nodig. Daardoor hebben deelnemers per definitie met hun buren te maken.

Door de toename van het aantal deelnemers beheren beide collectieven steeds grotere gebieden en ontstaat er meer ruimte die geschikt is voor weidevogels. Zo beheerde het collectief Rijn Vecht en Venen in 2016 nog 2210 hectare, in 2022 was dat 3412 hectare. Het feit dat er steeds meer boeren deelnemen, heeft in zichzelf ook een aantrekkingskracht: *“Er zitten nu nieuwe mensen bij die er voorheen niet aan moesten denken, maar nu door de stimulans van de groep toch zijn gaan meedoen.”* (Respondent 4) Deze twee mechanismen versterken elkaar. Doordat er meer hectare beheerd wordt, gaan meer mensen deelnemen. En doordat er meer mensen deelnemen, haken boeren die er eerst aarzelend tegenover stonden, alsnog aan. En dus is er weer meer hectare beschikbaar om te benutten.

- *Samen sneller leren*

Ook gezamenlijk leren wordt genoemd als resultaat dat deelnemers los van elkaar veel lastiger zouden realiseren. *“Als je als boer apart dingen gaat uitproberen, dan zijn we op een gegeven moment allemaal hetzelfde aan het doen.”* (Respondent 8) Het zou op z’n minst veel langzamer verlopen als iedereen zelf het wiel moet uitvinden. Door de gezamenlijke aanpak wordt sneller geleerd. *“Met zo’n collectief kun je een keer een pilot doen en dan concluderen welk resultaat het heeft gehad. Als één persoon zich ergens in verdiept en resultaten deelt, dan kunnen we daar allemaal van profiteren.”* (Respondent 8) En dat gebeurt ook.

Een van de deelnemers vertelt over de periode dat men begon te experimenteren met plasdras. *“Dat moest ergens beginnen en niemand wilde dat doen. Toen heb ik tegen de toenmalige coördinator gezegd: ik ben in beeld en wil dat wel gaan proberen. Maar dan wil ik*

een molentje op m'n land krijgen, want anders moet ik het water er met de hand opscheppen. En dus werd er vanuit het collectief een molentje aangeschaft." (Respondent 9) Aan de hand van dit soort experimenten deden de collectieven ervaring op met plasdras en werd duidelijk dat deze beheervorm een enorm positieve bijdrage levert aan het weidevogelbeheer. Dat bleek onder andere uit de tellingen die de collectieven uitvoeren. Dat leidde tot een snelle toename van het aantal plasdrassen in de gebieden.

Dergelijke experimenten helpen de gebiedscoördinatoren in hun gesprekken met andere deelnemers: *"Soms heb je discussies met deelnemers die zeggen: plasdras hoeft niet want het heeft niet zoveel zin. Dan kun je ze een casus laten zien die aantoont dat het wél zin heeft. Dat maakt het veel makkelijker."* (Respondent 7)

Welke instrumenten zetten collectieven in om doelen te realiseren?

Een samenwerking wordt als succesvol beschouwd wanneer het netwerk positieve resultaten behaalt, die individuele deelnemers onafhankelijk van elkaar niet zouden behalen. Resumerend kan gesteld worden dat beide collectieven hun doelen scherp hebben. Die doelen zijn vooral gericht op de output: het creëren van een goede biotoop voor weidevogels. Dat vraagt om een gebiedsgerichte aanpak en om diversiteit in beheerelementen. Daardoor is het voor boeren onmogelijk om individueel resultaten te behalen. Weidevogelbeheer vraagt om een gezamenlijke aanpak. Vanuit de werkorganisaties wordt bewust ingezet op relatie en onderlinge samenwerking om deze doelen te realiseren. Daarvoor zetten ze verschillende instrumenten in.

- *Adoptiemodel Rogers als strategie*

Het collectief Rijn Vecht en Venen maakt in de strategie gebruik van het innovatie- en adoptiemodel van Rogers (1962). Dit model geeft de levenscyclus van een innovatie weer binnen een groep en met name de stappen waarlangs een innovatie omarmd wordt. Rogers onderscheidt vijf groepen mensen, op basis van het stadium en de snelheid waarin zij een innovatie accepteren: de pionier, de eerste volgers, de eerste meerderheid, de latere meerderheid en de achterblijvers. De pionier is degene die een innovatie als eerste oppakt. Zij lopen voor de troepen uit en durven als eerste te experimenteren. De werkorganisatie van Rijn Vecht en Venen denkt vanuit dit model bij het benaderen van deelnemers. Wie zijn de pioniers? *"In een polder zitten één of twee koplopers, waarvan je weet: dit staan ervoor open. Die hebben een enorm belangrijke functie, maar je moet ze ook weer niet te hard laten lopen."* (Respondent 6) Want: pioniers kunnen in hun enthousiasme soms zo ver voor de troepen uit lopen dat de rest dreigt af te haken, omdat de afstand te groot is geworden. De eerste volgers zijn daarom heel belangrijk. Zij slaan een brug tussen de pioniers en de meerderheid. *"De groep eerste volgers, is de groep die wel wat aandurft en breed kijkt: wat*

wil de maatschappij of wat is de trend? En als dat vervolgens met een aantal aanpassingen inpasbaar is, dan doe ik ook een stap. Die groep eerste volgers wordt in de gaten gehouden door de andere boeren." (Respondent 1) Deze groep wordt als verstandig gezien, doen geen gekke dingen en maken het voor andere boeren makkelijker om een stap te zetten.

Vanuit de werkorganisatie worden de inzichten uit dit model gebruikt als ze met nieuwe ontwikkelingen aan de slag gaan in de polders. Met de pioniers wordt besproken: wil jij dit eens uitproberen? Op basis van de eerste ervaringen, willen de eerste volgers vaak ook stappen zetten. Hierin passen ook de keukentafelgesprekken, die tijdens de interviews regelmatig terugkomen. Daarbij gaat de gebiedscoördinator of gebiedsregisseur met een individuele boer om tafel om te bespreken wat de situatie in de polder is, hoe zijn percelen daar een plek in hebben en wat de wensen vanuit de werkorganisatie zouden zijn als het gaat om de bijdragen van die specifieke boer. Zou jij plasdras willen doen? Zou jij voorweide willen doen, met uitgesteld maaien? *"Als je in een groep met tien boeren vraagt: wie wil een plasdras? Dan steekt niemand z'n vinger op. Want dan denkt iedereen: misschien doet m'n buurman het wel, en dan hoef ik het niet. Maar als je met tien boeren in de polder een keukentafelgesprek hebt gehad en twee doen er alsnog niet mee, dan roep je die tien een keer bij elkaar om te laten zien wat je totale plan in dat gebied is qua weidevogels. Dan heb je kans dat die twee er alsnog over gaan nadenken: misschien toch maar eens horen hoe het zit en wat het kan doen."* (Respondent 6)

- *Werken vanuit wederzijdse belangen*

De gebiedscoördinator is de persoon die vanuit zijn eigen ecologische expertise en in samenspraak met het bestuur, nadenkt over wat het collectief met een bepaald gebied wil bereiken. Vervolgens gaat hij met individuele boeren in gesprek over wat zij zouden kunnen en willen bijdragen aan het weidevogelbeheer. *"Als bedrijf heb je een bepaalde doelstelling en als collectief heb je een bepaalde doelstelling. Daar moet je samen chocola van maken. Als het collectief het belang van de boeren niet meeneemt, dan lukt het niet. En omgekeerd, als de boeren het belang van het collectief niet meenemen, dan krijgt het collectief niet de resultaten die je zou willen."* (Respondent 2)

Voor de deelnemende boeren is deze houding vanuit de werkorganisatie cruciaal. *"De theorie moet gestoeld zijn op de praktijk. Dus is het belangrijk om de praktijk te betrekken bij het vormen van die theorie."* (Respondent 2) Dat betekent dat plannen niet topdown worden opgelegd, maar dat vanuit de werkorganisatie goed geluisterd wordt naar de input van de boeren. Omgekeerd ervaren de gebiedscoördinatoren en -regisseurs, dat als ze dicht blijven bij wat in de ogen van de boeren mogelijk is, mensen veel meer willen dan als er vanuit de werkorganisatie gezegd wordt: dit moet gebeuren.

- *Maatwerk in plaats van generieke aanpak*

Voor de werkorganisaties van beide collectieven geldt: ze zien de samenwerking met de boeren als maatwerk. Boeren worden niet generiek benaderd. Per bedrijf wordt steeds gekeken: wat is de situatie, wat is mogelijk, hoe past het in de bedrijfsvoering, wat past bij deze persoon? Om dat te realiseren, zitten de gebiedscoördinatoren en -regisseurs dicht op de deelnemers. "*Bij elk gesprek en bij elke vergadering is de vraag: hoe draagt het bij aan de duurzame relatie? Als je per bedrijf weet wat de situatie is, kun je daarbij aansluiten."* (Respondent 7) De uitbreiding van het zwaar beheer dat de Lopikerwaard de afgelopen jaren heeft kunnen realiseren, is daar een rechtstreeks gevolg van. Dicht op de deelnemers zitten, uit zich soms ook letterlijk. *"In het seizoen proberen we, als het nodig is, ook met de boer op de trekker mee te gaan, om te kijken wat het gedrag van de vogels is en hoe je daar rekening mee kunt houden. Dus het wordt echt begeleid."* (Respondent 7)
De boeren ervaren dat de persoon die met hen de gesprekken voert, bepalend is. Meer daarover komt terug in paragraaf 6.3.

- *Flexibiliteit in afspraken*

Met de komst van de collectieven in 2016 is er meer ruimte gekomen voor flexibiliteit in de beheercontracten. Voorheen sloten boeren contracten af met de overheid, waar ze zes jaar aan vast zaten. Pas na zes jaar kon opnieuw gekeken worden naar zo'n contract: heeft het zin, wil de boer er nog mee doorgaan? Er was geen enkele flexibiliteit. Als het land verkocht werd, moest het pakket mee. Zelfs als een boer overleed, bleef het contract bestaan. Nu de financiering via het collectief loopt, zijn er meer mogelijkheden om met het beheer en dus het budget te schuiven. Dat biedt mogelijkheden om het beheer enerzijds meer aan te laten sluiten bij de situatie van de boeren, en anderzijds meer aan de laten sluiten bij de situatie van de weidevogels, gedurende het seizoen. Men kan meer in samenspraak met de boeren kijken naar omstandigheden en op basis daarvan keuzes maken.

Een voorbeeld: één van de pakketten is uitgesteld maaien, waarbij boeren pas later in het jaar voor het eerst het land maaien, bijvoorbeeld 15 juni. Vroeger ging dan op 16 juni de maaier het land op. Nu wordt er veel meer gekeken: het is 15 juni, zitten er nog vogels? Zo ja, kunnen we het maaien dan nog éven uitstellen en de boer een extra vergoeding geven? Of omgekeerd: als op 1 juni de vogels weg zijn, hoeft een boer geen kostbare tijd te verliezen en te wachten tot het 15 juni is. Dan wordt er nu gezegd: ga maar maaien. De boer krijgt dan vergoed tot 1 in plaats van 15 juni. *"Voorheen was die flexibiliteit er niet in het beheersysteem en kon je niet tegen die boer zeggen 'nog even een weekje wachten'. Want dat kostte hem geld en vanuit het collectief was er geen geld om te compenseren. Nu kunnen we schuiven met budgetten."* (Respondent 6) Dat is goed voor de weidevogels, en die flexibiliteit verbetert sterk de mogelijkheden om een goede samenwerking op te bouwen

met boeren. Door die flexibiliteit kunnen soms boeren die aarzelen, toch over de streep getrokken worden om mee te doen en het een jaar te proberen. Bevalt het niet, dan kan een boer weer van het contract af.

- *Kennis ontwikkelen en delen*

Het ontwikkelen en delen van kennis, speelt een belangrijke rol in het realiseren van doelen én in de onderlinge samenwerking. De laatste jaren is er enorm veel kennis ontwikkeld binnen de collectieven. Dat is heel belangrijk omdat "onwetendheid mensen soms terughoudend of afwachtend maakt", aldus een van de boeren. Een aantal jaren geleden was het weidevogelbeheer veel simpeler, omdat de kennis over weidevogels, nog veel beperkter was. In eerste instantie was het een kwestie van om de nesten heen maaien. Later groeide het idee: dat een nest uitkomt, wil nog niet zeggen dat het kuiken ook groot wordt. Daarom liet men grotere stukken gras staan. Zo keek men steeds een stukje verder en gaandeweg ontstond een beeld van het totale biotoop dat nodig is voor weidevogels. Maar wat als een vogel vervolgens naar de buurman gaat en daar is het biotoop alsnog niet goed? Dan wil je de buurman ook meenemen. Zo ontstond met de ontwikkeling van kennis, ook het belang van samenwerking.

Dat de kennis er is, wil nog niet zeggen dat het uitdragen van de kennis altijd meteen effect sorteert bij deelnemers. Ook de manier waarop de informatie gebracht wordt, is belangrijk. Volgens een van de respondenten kan door alleen informatie te 'zenden', snel een beeld ontstaan: O, jij bent zo'n groen iemand die meteen een waardeoordeel heeft over wat wij doen… *"Zolang die sfeer er is, zal de kennis die ik inbreng over weidevogels, worden gewogen. Dus je wilt toe naar neutrale en waardevrije kennis, zodat het kan landen bij deelnemers. Daarom wil ik achterhalen: hoe beheer jij je land? Grutto's zitten niet voor niets ergens. Dus als die vogels er opeens niet meer zitten, dan is er een reden. Als ik op een neutrale manier kan uitleggen wat die grutto in die 60 dagen nodig heeft, dan kan die boer nadenken over de vraag: kan ik dat inpassen in mijn bedrijf?"* (Respondent 1)

Vanuit de collectieven wordt gestimuleerd dat boeren kennis met elkaar delen. Mensen worden bijvoorbeeld bewust met elkaar in gesprek gebracht. *"We leren ontzettend van elkaar door bij elkaar te kijken en van elkaar te horen en dingen te delen."* (Respondent 6) Eén van de deelnemers gaf aan dat hij in een studieclub zit met intensievere jonge boeren. *"Wij doen wat forser mee met agrarisch natuurbeheer. Je merkt dat anderen soms denken: o, je kunt je productie dus toch op niveau houden met zoveel beheer. Dat hadden ze dan niet gedacht."* (Respondent 2)

Uitwisseling ontstaat ook doordat de werkorganisatie verschillende boeren bijvoorbeeld aan eenzelfde doel laat werken. *"Na verloop van tijd vertellen we de boeren dan individueel: kijk, met deze boeren werken jullie aan dit doel, dit totaalplaatje. Misschien creëer je op die*

manier iets van samenwerking en contact. Doordat mensen meer op elkaar gaan letten en elkaar er eens over spreken." (Respondent 6)

5.2. Combineren deelnemers hun middelen

Vanuit de theorie gezien, wordt een samenwerking als succesvol beschouwd wanneer deelnemers hun middelen, kennis of kapitaal, combineren om gezamenlijke resultaten te behalen.

Boeren dragen bij

Uit de gesprekken komt naar voren dat de betrokken boeren over het algemeen bereid zijn om zich in te zetten voor het weidevogelbeheer en daarvoor hun land beschikbaar te stellen. Er zijn wel duidelijk verschillende tussen boeren:

- Er zijn boeren die pragmatisch kijken naar hun eigen bedrijfsvergoeding in relatie tot de vergoedingen die aan de beheerpakketten gekoppeld zijn en voor de pakketten kiezen die hen financieel gezien goed uitkomen.
- Er zijn boeren die willen bijdragen en die aangeven: leg me uit hoe ik dit moet doen en dan kijk ik wat ik kan doen.
- Er zijn boeren die veel meer betrokken zijn, meedenken en ook zelf met ideeën komen. Vaak zijn dit de meer idealistische boeren.

Die laatste groep lijkt een duidelijk verschil te kunnen maken. Kennis is daarin belangrijk. Als boeren zelf gaan zien wat er nodig is vanuit de weidevogels gezien en vandaaruit gaan nadenken wat de mogelijkheden zijn en wat er nog meer kan; *"dan ontstaat een gezamenlijk doel om aan te werken. Dan willen mensen ook veel meer en hebben ze er meer voor over."* (Respondent 7)

Tegelijkertijd blijkt het af en toe nodig om boeren te 'overreden' om mee te doen. Uit de voorbeelden klinkt het vaak meer als 'verleiden'. In gesprekken met boeren ziet dat er bijvoorbeeld als volgt uit: *"Als je al uitgesteld beheer hebt liggen, waarom doe je daar dan niet voorweide erbij ofzo, want dat matcht goed?"* (Respondent 12) Mede door dat verleiden en overreden, wist het collectief Lopikerwaard de omzetten drastisch omhoog te krijgen.

- *Type bedrijfsvoering*

De mate van bijdragen is onder andere sterk afhankelijk van het type bedrijfsvoering. Het maakt bijvoorbeeld veel uit of boeren intensief of extensief boeren. Bij intensief boeren is het over het algemeen zo dat de boeren zoveel koeien per hectare hebben dat ze geen grasspriet kunnen missen. Uitgesteld maaien of rustperioden zijn voor hen dan geen optie. Hierbij speelt ook een rol hoe zwaar een bedrijf gefinancierd is.

- *Geld inzetten*

Als we de vraag willen beantwoorden ‘willen deelnemers hun middelen combineren’ voor het weidevogelbeleid, dan gaat het niet alleen om het inzetten van land, maar ook om het inzetten van geld. *“Je kunt alles in euro’s uitdrukken. Als jij stukken niet maait, dan komt er een heel ander gewas af waar je weinig mee kunt. Als je in stroken maait, dan is dat veel minder efficiënt dan als je het in een keer had gemaaid.”* (Respondent 8)

Motivatie neemt toe

De motivatie om deel te nemen, en dus om middelen in te zetten, neemt toe. Lopikerwaard merkt dit doordat er inmiddels een wachtlijst is met boeren die willen aanhaken. En omgekeerd merken zowel de werkorganisaties als de deelnemers dat bijna niemand stopt. *“We vragen steeds meer van de boeren en toch houden we ze binnenboord.”* (Respondent 7) Een deelnemer zegt daarover: *“De meesten zijn gemotiveerd of raken steeds gemotiveerder.”* (Respondent 5)

5.3. Synergie binnen het collectief

Vanuit de theorie gezien, wordt een samenwerking als succesvol beschouwd wanneer er synergie ontstaat en deelnemers in denken en handelen boven hun eigen kunnen uitstijgen. Deelnemers ervaren het collectief daardoor als meerwaarde. En er is een band tussen netwerkleden (Provan & Milward, 2001).

Een belangrijk aspect van synergie is dat deelnemers een samenwerkingsverband als meerwaarde ervaren. Daar is deelnemers tijdens de gesprekken naar gevraagd: ervaren zij het als meerwaarde om deel uit te maken van het collectief? Het gros van de deelnemers beantwoordde die vraag met een volmondig ja. Bovendien hadden respondenten het idee dat ook andere deelnemers het collectief als meerwaarde ervaren. Dat leidde men vooral af aan informatieavonden die goed bezocht worden, algemene ledenvergaderingen, een jaarlijkse BBQ. Men heeft het gevoel deel uit te maken van een ‘club’. Een aantal reacties: “Je bent een organisatie, je bent lid van een club”, “Je hoort toch ergens bij”, “De betrokkenheid is groot”. *“Als ik in zo’n vergadering zit en in zo’n zaal kijk bij de jaarvergadering, dan zijn dat allemaal enthousiastelingen die daar zitten. Die voelen zich betrokken bij het geheel.”* (Respondent 9)

Deelnemers benoemen een aantal redenen waardoor ze meerwaarde ervaren.

Meer gewerkt vanuit een gezamenlijke visie

Een aantal deelnemers geeft aan dat er sinds het ontstaan van het collectief meer gewerkt wordt vanuit een brede, gezamenlijke visie. Voordat de collectieven er waren, sloten boeren individueel contracten af met de overheid. Op hun eigen land voerden ze een stukje beheer uit, wat los stond van wat andere boeren in dezelfde polder al dan niet op het gebied van weidevogelbeheer deden. Nu wordt er gewerkt met een gebiedsaanpak, waarbij de werkorganisatie focust op mozaïekbeheer. Daarbij worden verschillende beheerelementen aaneengesloten in eenzelfde gebied neergelegd. Vanuit de werkorganisatie wordt daarbij naar de polder als geheel gekeken, en wordt voortdurend nagegaan wat in het gebied nog meer aangepast kan worden om ervoor te zorgen dat de leefomstandigheden voor weidevogels optimaal zijn of worden. *"De kracht van het collectief is dat het een visie neerlegt, uitlegt en vervolgens helpt om het praktisch te realiseren."* (Respondent 1)

Leren van elkaar

Een aantal respondenten benoemt dat binnen het collectief geleerd wordt van elkaar, op het gebied van weidevogels. Dat wordt als belangrijk ervaren*: "Het gaat nog steeds niet goed genoeg. Dus we moeten nog iets leren waardoor we het beter kunnen doen. Dat gebeurt binnen het collectief."* (Respondent 8) Verschillende boeren geven aan dat er onderling naar elkaar wordt gekeken. *"Als je ziet dat een buurman ergens succes mee heeft, de weidevogels varen er wel bij en je kunt het als bedrijf inpassen, dan denk je toch eerder: dat kan ik ook wel, of misschien kan ik nog wel iets meer."* (Respondent 2)

Als collectief meer gewicht in de schaal

Uit de gesprekken komt naar voren dat het voor de deelnemers belangrijk is dat de werkorganisatie als buffer optreedt tussen de deelnemers en officiële instanties. Dit komt nog uitgebreider aan bod in paragraaf 6.3. Een van de deelnemers benoemt het als meerwaarde dat je als collectief meer gewicht in de schaal legt dan als individuele boer. Hij noemt het voorbeeld waarbij dierenrechtenorganisaties naar de rechter stapten om de nachtelijke vossenjachten stop te zetten, terwijl de boeren juist samenwerken met de jagers om te voorkomen dat de nesten leeggeroofd worden. In zo'n discussie staat het collectief sterker dan individuele boeren.

5.4. Legitimiteit en steun

Vanuit de theorie gezien, wordt een samenwerking als succesvol beschouwd wanneer het netwerk legitimiteit en steun geniet door te voldoen aan de behoeften van belanghebbenden en stakeholders (Provan & Milward, 2001).

Het weidevogelbeheer van de collectieven raakt aan het werkterrein van veel andere partijen. Belanghebbenden die het meest genoemd worden, zijn: waterschappen, terreinbeherende organisaties (TBO's) zoals Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten, gemeenten, provincies, de koepelorganisatie van de collectieven BoerenNatuur, andere collectieven, melkfabrieken, niet-deelnemende boeren, wildbeheereenheid (WBE) oftewel de jagers.

Over het algemeen heeft men het idee dat belanghebbenden positief staan ten opzichte van het collectief en tegenover de doelen die het collectief nastreeft. Zo hebben beide collectieven een goede band met de provincies. Dat blijkt onder andere uit het feit dat de provincies – meer dan bijvoorbeeld 7 jaar geleden – meebewegen als de collectieven suggesties doen over gebieden waarvan zij verwachten dat er potentie in zit als het gaat om weidevogels. Ook bij de waterschappen is er bereidheid om samen te werken. *"Een deel van hun beleid ligt in onze handen. Zij zien ons als de partij die dat handen en voeten kan geven."* (Respondent 1) Dat resulteert erin dat de waterschappen een deel van de activiteiten van de collectieven financieren en open lijken te staan voor gezamenlijke experimenten. Met de TBO's werken de collectieven niet veel samen.

De collectieven worden in z'n algemeenheid – ook door boeren die niet deelnemen - als relatief neutrale partij gezien omdat ze geen belangenbehartiger zijn en overal tussenin staan. *"Veel partijen zien ons als de partij om bijvoorbeeld een gebiedsproces te starten, of ze hebben het beeld dat wij de onafhankelijkheid hebben om dat te kunnen. Dus we worden wel als een belangrijke partij gezien om dat op te pakken. Dat geeft mij het gevoel dat wij leveren wat men graag wil."* (Respondent 7) Daarbij speelt ook een rol dat de collectieven doelen realiseren en proactief met projecten aan de slag gaan; waar mogelijk in samenwerking met andere partijen.

Steun en support niet vanzelfsprekend

Bij de ene partij is de positieve houding wat vanzelfsprekender dan bij de andere partij. Er zijn bijvoorbeeld partijen van wie de doelen vrij nauw aansluiten bij de doelen van het collectief. Denk bijvoorbeeld aan de melkfabrieken met speciale programma's rondom agrarisch natuurbeheer; zoals Campina of Weerribben Zuivel. Vanuit die fabrieken wordt deelname aan het agrarisch natuurbeheer aangemoedigd of als voorwaarde gesteld. Als

boeren voldoen aan bepaalde voorwaarden, levert dat extra inkomen op, tot wel 2 cent per liter. Of het voorbeeld van het waterschap, dat een experiment wilde met slootkantbeheer. Dat leidde tot samenwerking. De boeren van het collectief experimenteren op verzoek van het waterschap met andere manieren van slootkantenbeheer en het waterschap financiert.

Tegelijkertijd hebben belanghebbenden ook hun eigen doelen en die matchen niet altijd met de activiteiten van de collectieven op het gebied van weidevogelbeheer. Als boeren bijvoorbeeld het waterpeil op hun land willen verhogen (plasdras), hebben ze daarvoor een vergunning nodig van het waterschap. Want het kan betekenen dat het waterschap daardoor met de waterberging in de knoop komt of dat het effect heeft op de waterkwaliteit, als het water op een bepaald moment weer afgevoerd wordt. Afstemming is daarin dus nodig.

De steun en support wisselt per partij, is de ervaring, en samenwerking ontstaat niet altijd even vanzelfsprekend. Er komen botsingen voor. Een aantal voorbeelden.

- *Vertrouwen*

"Als je elkaar vertrouwt, kan je heel veel bereiken. Maar als je elkaar niet vertrouwt, dan is het moeilijk. En het is niet altijd makkelijk om elkaar te vertrouwen." (Respondent 6) Deze respondent noemt het voorbeeld van een boer die pacht van een terreinbeherende organisatie (TBO). De boer wilde een beheercontract afsluiten op het gepachte land en zou daarvoor een vergoeding ontvangen van 500 euro. Meteen daarop krijgt de boer een brief van de betreffende TBO dat ze de pacht met de helft van die 500 euro gaan verhogen. *"Dan zegt die boer: nu héb ik iets afgesproken ten goede van de natuur en dan pikken zij dat geld gewoon in. Terwijl zo'n TBO ook kan meedenken: hartstikke leuk dat je dat doet! Misschien kunnen we dít nog doen. Dit helpt niet mee in het vertrouwen naar elkaar toe."* (Respondent 6)

- *Ander beleid*

Er zijn situaties waarin het weidevogelbeheer niet strookt met ander beleid en deelnemers geen steun ervaren. Een door respondenten veel genoemd voorbeeld is de vossenjacht. 's Nachts mag niet op de vos gejaagd worden. De provincie kan daar ontheffing voor verlenen als daar aanleiding toe is. Maar toen de ontheffing er in Utrecht daadwerkelijk kwam, stapten dierenrechtenorganisaties naar de rechter en kregen gelijk. Met name de boeren uit het collectief van de Lopikerwaard uitten hun frustratie daarover. *"Als boer wil je je heel graag inspannen. Maar op het moment dat wij hier dure borrelhapjes voor vossen aan het maken zijn, moeten we met elkaar constateren: we willen vossen en geen weidevogels. Prima, dan doen wij niets aan de weidevogels en mogen de vossen alles opeten wat ze tegenkomen. Maar dit is frustrerend. Want ook nadat de nesten leeg gevreten zijn, moeten wij nog steeds onze contractuele verplichtingen nakomen."* (Respondent 2) In dit soort situaties bekruipt

sommige deelnemers het gevoel dat het collectief een speelbal is van allerlei partijen rondom het collectief. *“Geef iemand als de gebiedscoördinator de regie, iemand die met z’n voeten in de klei staat, het gebied overziet en niet van achter het bureau keuzes maakt.”* (Respondent 8)

- *Controles NVWA*

De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), de inspectiedienst van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV), controleert of de beheerpakketten van het agrarisch natuurbeheer volgens de richtlijnen wordt uitgevoerd. Met name bij de controles op plasdras leidt dat regelmatig tot problemen en boetes. In de voortgangsrapportage 2023 noemt het collectief Rijn Vecht en Venen de controles van de NVWA ‘belastend en tijdrovend’.

Rondom de plasdras gaat de discussie over het niveau van de waterstanden. Boeren kunnen kiezen voor plasdras-pakketten waarbij ze de waterstand op het land met 20 cm verhogen in de periode 15 maart tot 15 juni, met 30 cm of met 40 cm. Dat verhogen gebeurt met behulp van een pomp. De NVWA controleert met enige regelmatig bij boeren of het water van de plasdras hoog genoeg staat. Daarbij controleren ze op de centimeter of het waterpeil voldoet aan het afgesproken niveau. Het is echter lang niet zo eenvoudig om het waterpeil van een plasdras exact op het afgesproken aantal centimeters te krijgen en te houden. Dit is van veel factoren afhankelijk. Bijvoorbeeld hoe warm en droog het is. In sommige weersomstandigheden is het niet haalbaar om het waterpeil voldoende hoog te krijgen met één pomp. Bovendien controleren de boeren de pomp niet dagelijks en kan het voorkomen dat een pomp stil is komen te vallen en opnieuw opgestart moet worden. Krijg je controle en is het niveau niet minimaal het aantal afgesproken centimeter, dan volgt een boete. Een respondent (11) zegt daarover: *“Als je bijvoorbeeld op 1 juni mag maaien en je maait op 31 mei, dan ben je stom bezig. Daar mogen ze van mij gerust op beboeten. Maar zo’n plasdras waar een boer niet altijd invloed op heeft, daar zou de NVWA niet zo streng op moeten controleren. Dat houdt mensen tegen.”*

En terwijl enerzijds steeds duidelijker wordt dat de plasdras een belangrijke rol speelt in het creëren van een goede biotoop, weerhouden de controles van de NVWA boeren regelmatig om voor deze pakketten te kiezen. Van samenwerking of afstemming op dit gebied is volgens respondenten geen sprake.

Coöperatieve houding

Opvallend is dat de respondenten steun en support vooral vertalen naar samenwerking. Net als bij de samenwerking bínnen het collectief, is ook op het niveau van stakeholders het vertrekpunt van de collectieven: je hebt elkaar nodig om het positieve resultaat te halen.

Daarom geldt voor beide werkorganisaties dat ze partijen rondom het collectief willen benaderen met oog voor elkaars belangen en doelen: Waar raken onze doelen elkaar? Hoe kunnen we elkaar helpen en/of versterken? Op die manier proberen ze relaties op te bouwen en vandaaruit verder te werken: hoe kunnen we vervolgens gezamenlijk stappen zetten? *"Zonder samenwerking komen wij nergens. Je hebt de ruimtelijke samenhang nodig en dus alle partijen die daarin een rol spelen. Ik vind het heel belangrijk dat je alle partijen daarin aan tafel hebt. Soms nemen wij het initiatief als er zaken niet goed lopen. We hadden bijvoorbeeld een conflict met het waterschap over een natuurgebied. Dan gaan we naar het waterschap toe: we merken dit en we zouden daar graag het gesprek over aangaan."* (Respondent 7)

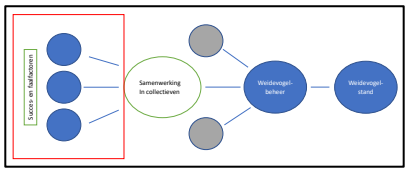
5.5. Conclusie: samenwerking succesvol

Dit onderzoek is opgezet vanuit een bepaald beeld over de samenwerking binnen de collectieven. De gedachte was dat boeren met elkaar om tafel zouden gaan om na te denken over het weidevogelbeheer, de strategie en de uitvoering ervan. Uit de interviews blijkt dat die samenwerking er in werkelijkheid heel anders uitziet. Op hoofdlijnen is het veel meer een individuele samenwerking tussen boer en gebiedscoördinator, waarbij de gebiedscoördinator de verschillende individuele samenwerkingen samenvoegt tot één logisch geheel. Daardoor speelt niet – zoals vooraf gedacht – dat deelnemers een bijdrage leveren aan praktische tussendoelen zoals het bedenken van een visie, een strategie, het opstellen van plannen, het aanvragen van subsidies. De winst voor de deelnemende boeren ligt er juist in dat ze daar níet bij betrokken zijn. Dat is voor hen een belangrijke incentive voor deelname. Ze willen graag deelnemen, maar in de uitvoering van het weidevogelbeheer willen ze vooral ontzorgd worden.

De centrale vraag in dit hoofdstuk was: *Is er sprake van een goede samenwerking binnen de collectieven?* Het lijkt erop dat dit inderdaad het geval is. Binnen het collectief is men het eens over de doelen die nagestreefd worden. Men slaagt er in de beoogde doelen op het gebied van output daadwerkelijk te realiseren. Meer dan voorheen – toen boeren nog individuele contracten afsloten met RVO - slaagt het netwerk erin een goed biotoop voor weidevogels te creëren. Om dit te realiseren zetten deelnemers hun middelen in. En al doende leert men steeds bij over waar dat biotoop aan moet voldoen, waardoor er gerichter aan gewerkt kan worden. Ook is het beeld dat er synergie ontstaat binnen het collectief: deelnemers kijken bij hun deelname verder dan alleen hun eigen land en hebben duidelijk voor ogen dat samenwerking nodig is om de doelen te kunnen realiseren. Bovendien ervaren ze het collectief als meerwaarde. Men heeft het gevoel van elkaar te leren en men ervaart met het collectief meer slagkracht te hebben. Ten slotte lijkt het erop dat het netwerk over

het algemeen steun en legitimiteit geniet van stakeholders. Er zijn momenten dat de collectieven en stakeholders of hun wederzijdse doelen met elkaar botsen. Maar over het algemeen zoekt men vanuit het collectief bewust de samenwerking. De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat de samenwerking binnen beide collectieven succesvol is.

6. Wat maakt dat collectieven succesvol zijn?



Hoe het komt het dat de samenwerking binnen de collectieven succesvol is? Welke factoren liggen daaraan ten grondslag? Ansell en Gash (2007) benoemen in hun theorie van samenwerkend bestuur, een aantal kritische succes- en faalfactoren voor het slagen van een samenwerkingsproces: de startvoorwaarden van de samenwerking, het ontwerp van de samenwerking, en faciliterend en motiverend leiderschap. Als het specifiek gaat om de samenwerking in een netwerk administratieve organisatie (NAO) benoemen Provan en Kenis (2007) als succesfactoren: mandaat van de netwerkleden voor de werkorganisatie; formalisering; transparantie; een hoge consensus over het doel van het netwerk (Kenis & Cambré, 2019); en competenties om het netwerk goed te laten functioneren. De genoemde factoren overlappen elkaar gedeeltelijk en vullen elkaar op punten aan. In dit hoofdstuk wordt gekeken hoe die factoren terug te zien zijn bij de twee collectieven.

6.1. Startomstandigheden

Als het gaat om de startomstandigheden, onderscheiden Ansell en Gash drie elementen die van invloed zijn op een samenwerking:

- Welke voorgeschiedenis hebben deelnemers met elkaar als het gaat om samenwerking?
- Is er een disbalans in macht of middelen onder de deelnemers?
- Zijn er prikkels om deel te nemen, of juist beperkingen?

Voorgeschiedenis op het gebied van samenwerking: men werkte al samen

De collectieven zijn niet uit het niets ontstaan. Ze komen voort uit de agrarische natuurverenigingen (ANV's). Dit waren regionale initiatieven, georganiseerd door en met boeren en soms ook burgers, met als doel agrarisch natuur en landschap in het werkgebied te bevorderen. De verenigingen droegen actief bij aan de ontwikkeling van het agrarisch natuurbeleid. Ook stimuleerden zij de acceptatie van agrarisch natuurbeheer door agrariërs, door informatieavonden te organiseren, keukentafelgesprekken te voeren en andere activiteiten te bedenken om deelname te stimuleren. Veel deelnemers aan de collectieven van Rijn Vecht en Venen en de Lopikerwaard maakten al deel uit van de ANV, of waren er op z'n minst bekend mee. Een aantal respondenten geeft dan ook aan niet bar veel verschil gemerkt te hebben met de overgang naar het collectief. Anderen hebben het over een geleidelijke overgang van ANV naar collectief. Het feit dat men al samenwerkte binnen de ANV's, draagt volgens het gros van de respondenten bij aan het succes van de huidige

collectieven. Men kende elkaar, er was al onderling vertrouwen. Dus de basis lag er. Een groot verschil met de ANV's is dat de boeren niet langer een contract afsluiten met de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), maar rechtstreeks met het collectief.

Disbalans in macht of middelen speelt geen rol

Onder de respondenten leeft het idee van verschil in macht of middelen niet of niet sterk. De vraag verrast zelfs regelmatig: *"Ik denk dat ik een groot bedrijf heb, maar ik voel dat niet zo. Welke extra invloed zou ik hebben? Ik doe mee; op mijn manier, zoals het past bij de bedrijfsvoering."* (Respondent 3) Wel merken respondenten dat er verschil is in hoe intensief mensen ermee bezig zijn. De een is dat veel meer dan de ander. Ook heeft een groot bedrijf, midden in een weidevogelgebied, waar hoge aantallen vogels zitten, meer invloed op de uiteindelijke uitkomst. Er wordt echter geen persoonlijke invloed of extra inspraak aan gekoppeld. Het wordt meer gezien als gegeven. Anderzijds wordt gesteld dat kleinere bedrijven vaak relatief meer tijd en aandacht geven aan het stukje land wat ze hebben. Dus daar zijn op andere manieren meer successen mee te boeken.

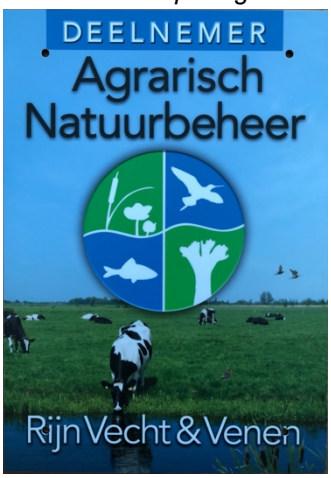
Al met al geeft het gros van de respondenten aan dat de mate van invloed die je hebt, minder te maken heeft met de omvang van je bedrijf of je positie, maar meer met hoe je je als persoon opstelt. Als je naar vergaderingen komt en daar je mond open doet, dan kun je invloed hebben. Tegelijkertijd: kom je niet naar vergaderingen, maar ben je heel enthousiast en bedenk je leuke ideeën die je uitprobeert in het veld, dan heeft dat ook weer invloed. Zeker als die ideeën later weer breder uitgerold kunnen worden. Een respondent (10) verwoord dat als volgt: *"Als je dat wilt, kun je best wat invloed hebben. Ik denk dat het meer van de boer afhankelijk is dan van de organisatie. De organisatie die luistert wel. Als je dingen aandraagt, word je in ieder geval gehoord."* Wel wordt gezien en benoemd dat het voor jonge boeren soms lastiger is om voluit mee te doen. Deze boeren zijn vaak intensiever. In sommige gevallen hangt dat samen met de financieringslast. Uit de gesprekken klinkt echter vooral begrip in plaats asymmetrie.

Maatschappelijke wens en vergoeding belangrijke reden om deel te nemen

Er zijn verschillende redenen of incentives om mee te doen aan het weidevogelbeleid. Een belangrijke reden, die regelmatig genoemd wordt, is dat boeren graag willen laten zien dat ze gehoor geven aan wat de maatschappij van hen vraagt. Ze hebben behoefte aan een positievere beeldvorming over boeren, waarbij ze kunnen laten zien dat voedselproductie en natuurbeheer met elkaar kan samengaan. Steeds meer boeren vinden het vanzelfsprekend om daaraan bij te dragen en iets te doen voor de biodiversiteit. En doordat steeds meer boeren extensief werken, ontstaat daar ook meer ruimte voor. Een van de respondenten wijst op de bordjes die beide collectieven uitreiken aan boeren die deelnemen aan het

weidevogelbeleid. *“Die timmeren we graag aan de weg, zodat mensen kunnen zien dat de boeren er van alles voor doen. Veel boeren zijn daar trots op en willen dat graag laten zien.”* (Respondent 5) Zie figuur 4.

***Figuur 4**: Bordjes die deelnemers ophangen*



Dat hun bijdrage via het collectief loopt, is een belangrijke reden om deel te nemen. Het collectief neemt de administratieve organisatie rondom deelname uit handen en helpt boeren bij de uitvoering van hun beheerpakket. Verschillende boeren geven aan dat als ze alles zelf zouden moeten regelen, ze waarschijnlijk niet zouden deelnemen, omdat ze daar de tijd niet voor hebben. Dus de praktische ondersteuning is een stimulans, maar ook het feit dat deelnemers het collectief als veel dichterbij en meer benaderbaar ervaren dan de overheid, waar ze voorheen de contracten mee afsloten.

Er is ook een financiële prikkel. De boeren ontvangen een vergoeding voor hun bijdrage. Het gaat daarbij nadrukkelijk om een compensatie van gederfde inkomsten en niet om een subsidie. Een aantal keer wordt expliciet genoemd dat de uitvoering van het weidevogelbeheer verliesgevend is voor de boeren. En hoewel de vergoeding over het algemeen als niet toereikend beschouwd wordt, is het blijkbaar wel voldoende om mensen over de streep te trekken. Want zonder vergoeding - zegt het gros – zouden ze niet deelnemen. Tegelijkertijd is de financiële prikkel niet voldoende om meer intensieve boeren over de streep te trekken. Dat wordt als gemiste kans gezien. De extra financiële vergoeding vanuit de melkfabrieken helpt eveneens. In de combinatie met de vergoeding vanuit de overheid, wordt het volgens de boeren al lucratiever.

Tot slot merken deelnemers dat de betrokkenheid van buren bij het collectief ook helpt om mensen over de streep te trekken. Als boeren van collega’s zien dat ze deelnemen, gaat daar een stimulerende werking vanuit.

Er zijn ook redenen om níet mee te willen doen. De meest genoemde reden om niet deel te nemen, is de overheid. Het gaat dan onder andere om het kortetermijndenken van de overheid. Een beheerperiode duurt zes jaar, terwijl boeren voor hun eigen bedrijfsvoering tot wel twintig jaar vooruit moeten kijken. Dat matcht niet altijd met elkaar. Sommige boeren willen niet meedoen omdat het beleid überhaupt afkomstig is van de overheid. En het vertrouwen in de overheid is niet altijd even groot, blijkt uit de gesprekken.

Het feit dat deelname financieel gezien niet aantrekkelijk genoeg is, is een tweede reden. De vergoedingen zijn amper kostendekkend volgens de deelnemers. Alleen als je geen (grote) lasten hebt, is die onkostenvergoeding voldoende, wordt er gezegd. Bovendien worden de prijzen voor beheerpakketten vastgelegd voor een periode van zes jaar. Er is

geen tussentijdse indexering mogelijk, terwijl de kosten voor bijvoorbeeld vervangend voer, wel enorm stijgen.

De laatste reden die genoemd wordt, is dat het weidevogelbeheer uiteindelijk voor sommige mensen te veel gedoe is. Je moet met veel dingen rekening houden en er zijn boeren die met het oog daarop niet aanhaken.

6.2. Ontwerp van de organisatiestructuur

Het ontwerp van de samenwerkingsstructuur is volgens Ansell en Gash een belangrijke factor voor het al dan niet slagen van die samenwerking. Dat ontwerp kent verschillende deelaspecten: zoveel mogelijk belanghebbenden betrekken; exclusiviteit van de samenwerking voor de doelen die beoogd worden; duidelijke regels en afspraken, en transparantie over het proces. Ook de genoemde succesfactoren van Provan en Kenis spelen een rol als het gaat om (het ontwerp van) de organisatiestructuur. Met name de formalisering van de organisatie, het mandaat van deelnemers, en de competenties om het netwerk goed te laten functioneren.

Belanghebbenden betrekken

In paragraaf 5.4. over legitimiteit en steun, is al naar voren gekomen dat de collectieven het door de aard van hun opdracht, als zowel logisch als noodzakelijk zien om zoveel mogelijk belanghebbenden te betrekken. In eerste instantie gaat het daarbij om zoveel mogelijk boeren. De gebiedscoördinatoren geven aan dat het gros van de boeren in de weidevogelgebieden meedoen, zo’n 80 procent schat men. Daarnaast gaat het om het betrekken van partijen die raakvlakken hebben met het werk en de doelen van de collectieven en het agrarisch natuurbeheer. Hier wordt actief op ingezet.

Exclusiviteit

Om mee te kunnen doen aan het agrarisch natuurbeheer, moeten boeren verplicht lid zijn van het agrarisch collectief in hun gebied. Omgekeerd kan niet iedereen zomaar lid worden van de collectieven, maar alleen deelnemers aan het agrarisch natuur- en landschapsbeheer. Dat geeft de collectieven een stevig basis en is volgens Ansell en Gash (2007) een van de succesfactoren voor samenwerking: exclusiviteit van het samenwerkingsforum.

Collectieven sterk geformaliseerd

De collectieven zijn de afgelopen jaren sterk geformaliseerd, onder andere als gevolg van wijzigingen in het SNL-stelsel per 1 januari 2017. Sinds dat moment moeten collectieven

gecertificeerd zijn om ANLb-subsidie te kunnen aanvragen. Aan certificering zijn een aantal eisen gekoppeld, zoals kennisdeling en het opstellen van een kwaliteitshandboek. In het kwaliteitshandboek beschrijft de organisatie de eigen werkwijze, de interne werkprocessen, de doelen, de monitoring, evaluaties en controles, etc… Een keer in de drie jaar vindt een externe audit plaats, waarbij getoetst wordt of de organisatie werkt volgens de beschreven werkwijze en of bijvoorbeeld de administratie op orde is. De audits zijn behalve een controle, een moment om te leren en processen te verbeteren. Met de formalisering zijn dus basisregels en vaste procedures vastgelegd. Dat vertaalt zich ook naar de gesprekken met de gebiedscoördinator. Een deelnemer noemt de zakelijkheid van een gebiedscoördinator: *"Ik vind dat prettig, omdat ik dan weet waar ik aan toe ben."* (Respondent 9)

Mandaat vanuit de boeren

Als het gaat om procedures en processen hebben deelnemers het idee dat alles goed geregeld is, al geven ze tegelijkertijd aan dat ze daar wat verder vanaf staan. Wel merkt men dat er duidelijke procedures zijn en dat de werkorganisatie daar strak de regie op voert. De boeren waarderen met name dat de werkorganisatie scherp heeft wat de procedures zijn en wie wanneer welke stappen moet zetten. Zíj regelen de planning en organisatie en geven de boeren een seintje als ze voor hun pakket actie moeten ondernemen. Men noemt onder andere de secuurheid waarmee de werkorganisaties zaken afhandelen.

Veel verder gaat de behoefte van het gros van de boeren niet. *"Ik wil alleen de dingen voor mijn neus krijgen waar ik iets mee moet doen en de rest liefst niet."* (Respondent 8) De boeren willen vooral ontzorgd worden en men is blij dat de werkorganisaties praktische zaken uit handen nemen en op die manier de bureaucratie bij hen weghouden. Daardoor wordt deelnemen simpel en behapbaar gemaakt voor de boeren.

Beide collectieven vinden het belangrijk om te boek te staan als betrouwbare partner. Uit de gesprekken komt naar voren dat er heel veel vertrouwen is in het collectief en de werkorganisatie. Met name de gebiedscoördinatoren worden genoemd als het erom gaat dat de boeren zich serieus genomen en gehoord voelen. Dat heeft te maken met kennis, maar ook met persoonlijke omgangsvormen en tact. Er zijn bovendien korte lijntjes. Medewerkers komen langs op de boerderijen. De boeren hebben unaniem de ervaring dat ze snel en adequaat antwoord krijgen op hun vragen. Appen, bellen, het kan allemaal. Meerdere respondenten noemen dat ze over het algemeen dezelfde dag nog teruggebeld worden met een antwoord.

Collectief transparant naar deelnemers toe

Omgekeerd probeert men vanuit de werkorganisaties deelnemers te betrekken en op de hoogte te houden van ontwikkelingen. Daarvoor worden thema-avonden en algemene

ledenavonden georganiseerd, waar resultaten gepresenteerd worden en deelnemers worden bijgepraat over projecten waar het collectief mee bezig is. Boeren krijgen rapportages toegestuurd en nieuwsbrieven. Die laatsten moeten kort zijn, is de ervaring, anders worden ze niet gelezen. Ondanks de inspanning van de werkorganisaties, geeft een enkeling aan dat het lastig blijft om het hele plaatje van het collectief en projecten die vanuit het collectief worden opgepakt, te overzien.

Collectief beschikt over nodige competenties

De werkorganisaties hebben een brede kennisbasis nodig: juridische en financiële kennis, kennis op het gebied van projectmanagement, ecologie, people management. Boeren merken dat er meer dan vroeger, gewerkt wordt vanuit inzichten. Ook wordt genoemd dat er binnen het collectief voortdurend geleerd wordt. En dat is nodig, omdat er steeds nieuwe pakketten bij komen, die weer om nieuwe kennis vragen.

Uit de gesprekken komt naar voren dat er veel rust op de schouders van de gebiedscoördinator. Het feit dat de boeren tijdens gesprekken ervaren dat de gebiedscoördinatoren grote kennis van zaken hebben, maakt dat het vertrouwen in hun deskundigheid evenredig groot is.

Consensus over de doelen

De vraag of er consensus is over de doelen van het netwerk, is al uitgebreid aan de orde geweest in paragraaf 5.1., waar het ging om de doelen en het realiseren van die doelen. Hier kan daarom volstaan worden met de conclusie dat die consensus er is.

6.3. Faciliterend leiderschap

De (faciliterend) leider wordt in de literatuur algemeen gezien als cruciale factor binnen samenwerkingsprocessen. Dat komt ook naar expliciet naar voren in de gesprekken met de boeren, waaruit de enorme waardering voor de gebiedscoördinatoren blijkt. Daar worden verschillende redenen daarvoor genoemd.

Persoonlijke benadering zorgt voor vertrouwen

Allereerst de persoonlijke en individuele benadering van deelnemers, waarbij de coördinator heel dicht op de deelnemer zit en mede vanuit het belang van de boer kijkt: Wat past bij jou? Wat zou jij kunnen bijdragen? De flexibiliteit van de coördinator blijkt belangrijk: hij levert maatwerk. Hij heeft kennis van het gebied, kennis van de personen en kennis van de agrarische bedrijfsvoering. Hij weet wat er voor de weidevogels nodig is, met wat voor soort bedrijven hij te maken heeft en wat dat betekent voor de mogelijke inbreng van de boeren.

De coördinator is de persoon die al die aspecten bij elkaar brengt. De deskundigheid die daaruit spreekt, vergroot het vertrouwen van de deelnemers. Deelnemers ervaren dat er veel respect is voor hun werk en bedrijfsvoering. Vragen worden serieus genomen en inspanning gewaardeerd.

Positief narratief motiveert

Een deelnemer verwijst naar het positief narratief over het weidevogelbeheer, wat de gebiedscoördinator uitdraagt. Die positieve insteek is voor de boeren heel belangrijk, want het is voor hen steeds balanceren tussen het bedrijfseconomische verhaal en het weidevogelverhaal. En dat zijn nogal eens tegengestelde belangen. *"We zetten behoorlijk wat extra stappen en dat zijn geen stappen waar je als boer veel aan overhoudt. Het is vooral veel werk. Je doet het uit liefde voor de natuur en de weidevogels."* (Respondent 2) De positieve benadering motiveert en enthousiasmeert en maakt dat mensen zich gewaardeerd voelen voor de inspanning die ze leveren.

Enthousiasme en drive werken aanstekelijk

Ook het enthousiasme en de drive van de gebiedscoördinator is een factor. *"Als dat iemand is die enkel en alleen op de winkel wil passen, dan bereik je veel minder."* (Respondent 2) Maar het gaat er ook om dat hij dat enthousiasme kan overdragen en daarmee deelnemers weet te motiveren. Van beide gebiedscoördinatoren wordt aangegeven dat ze erin slagen het enthousiasme bij deelnemers aan te boren. Het delen van tussentijdse resultaten en successen, doet daarin veel. *"Ik merk dat mensen er behoefte aan hebben om resultaten te zien. Ze investeren er veel in en krijgen er minder geld voor terug. Dan is het wel leuk dat de vogels er daadwerkelijk zitten."* (Respondent 7) Men wil effect zien van de eigen inzet. Het gaat daarbij niet alleen om officiële en tussentijdse rapportages. Ook kleine, informele berichtjes doen veel voor het enthousiasme, zoals de spontane uitwisseling via de whatsapp van dingen die men in het veld tegenkomt. Een van de respondenten (4) refereert aan appjes met bijvoorbeeld een foto van een bijzonder nest wat op het veld werd ontdekt. Dat werkt aanstekelijk.

Buffer tussen boeren en anderen partijen

De deelnemers realiseren zich dat het betrekken van stakeholders en partijen rondom het collectief – zoals genoemd in paragraaf 5.4. - belangrijk is voor het succes van het collectief, maar zij laten dit helemaal bij de werkorganisatie en met name de gebiedscoördinator. Het komt ook af en toe voor dat er wrijving is met externe partijen, controlerende partijen, of niet-deelnemende collega's. Bijvoorbeeld als de NVWA controleert op een plasdras die niet

voldoet aan de regels. In zo'n geval springt de gebiedscoördinator in de bres voor de deelnemers. Zij nemen contact op met de NVWA en niet zelden worden individuele boetes door de NVWA, betaald vanuit het collectief. Op die manier fungeren de gebieds-coördinatoren als vertegenwoordiger van de werkorganisaties, als buffer. De boeren voelen zich hierdoor gesteund en zeggen letterlijk: ik weet dat ik mijn gebiedscoördinator achter me heb staan.

Ansell en Gash (2007) stellen dat het bij faciliterend leiderschap vooral gaat om taken als: zwakkere actoren een sterkere positie geven, bemiddelen bij conflicten, overreden, faciliteren van dialoog, verkennen van belangen, en het stellen en handhaven van regels. Een aantal van deze taken komen terug bij de gebiedscoördinator. Toch lijken de taken minder goed te passen bij de rol van de gebiedscoördinator zoals die in de gesprekken naar voren komt. Beter past de definitie van Müller-Seitz (2011) uit paragraaf 3.3: "Het uitoefenen van invloed om dingen te laten gebeuren, ondanks een gebrek aan formele autoriteit, door te proberen structuren, processen en deelnemers te beïnvloeden." Het gaat volgens hem om het aansturen van activiteiten binnen een netwerk van onafhankelijke organisaties, waarin deze rol ook wordt geaccepteerd door andere deelnemers. Daarbij is vertrouwen het sociaal smeermiddel. En dat vertrouwen lijkt er volledig te zijn.

6.4. Conclusie: succesfactoren breder dan gebiedscoördinator

Dit hoofdstuk draaide om de vraag: *Wat zijn succesfactoren voor een goede samenwerking binnen de collectieven?* Op het gebied van de startomstandigheden lijkt vooral bepalend dat de collectieven zijn ontstaan uit de Agrarische Natuurverenigingen (ANV's), waardoor deelnemers voor hun gevoel niet opeens te maken hadden met een nieuwe organisatie. Sterker nog, ze konden contracten die ze voorheen afsloten met de overheid, nu afsluiten bij 'hun eigen club', wat veel dichterbij voelt. Bovendien kunnen ze daardoor afstand nemen van alle administratieve rompslomp, waar ze liever niet bij betrokken zijn of worden. De samenwerking levert de boeren dus meteen iets op.

Een belangrijke reden om deel te nemen, blijkt de behoefte om als sector tegemoet te komen aan een maatschappelijke wens om voedselproductie en natuurbeheer meer met elkaar in balans te brengen. Daarbij speelt een rol dat men er graag iets aan wil doen om de negatieve beeldvorming rondom boeren bij te stellen. De financiële vergoeding is eveneens een reden om mee te doen. Althans: zonder die vergoeding zouden veel boeren níet deelnemen. Tegelijkertijd worden de beperkingen daarvan genoemd. Want de bedragen worden steeds vastgelegd voor zes jaar, waardoor er gaandeweg de beheerperiode geen

ruimte is voor indexering. En de hoogte van de bijdrage is dusdanig dat het intensieve boeren niet altijd over de streep trekt.

Een reden om níet mee te willen doen, is de overheid, die niet altijd gezien wordt als betrouwbare partner. Daardoor willen sommige boeren niets te maken hebben met beleid wat van de overheid afkomstig is, zoals het weidevogelbeleid.

Bij het ontwerp van de organisatiestructuur is bepalend dat boeren lid moeten zijn van het agrarisch collectief om deel te kunnen nemen aan het weidevogelbeheer. Bovendien valt vooral op dat de collectieven de afgelopen jaren sterk geformaliseerd zijn. Deelnemers leunen sterk op de competenties en de inzet van de werkorganisatie. De werkorganisatie heeft daardoor veel mandaat.

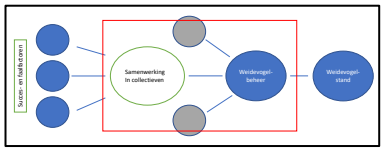
Zoals verwacht (paragraaf 3.6.) hangt de samenwerking binnen de collectieven erg aan de persoon van de gebiedscoördinator. Met name de persoonlijke benadering, de aandacht voor de belangen en de bedrijfsvoering van de boeren, de deskundigheid en de positieve insteek ten aanzien van de opdracht, maken dat deelnemers unaniem positief zijn over de gebiedscoördinatoren en hun vertrouwen in hen uitspreken. Boeren ervaren rugdekking en steun. Mede daardoor is de gebiedscoördinator in de positie om steeds te proberen of hij deelnemers nog een stapje extra kan laten doen. Belangrijk daarbij is ook dat het delen van successen en resultaten, klein én groot, helpt om de motivatie hoog te houden. De trust building loop van Schruijer en Vansina (2007) (paragraaf 3.3.).

7. Conclusies

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Ook wordt ingegaan op de laatste deelvraag van de onderzoeksvraag: *Is het de perceptie van de deelnemers dat de samenwerking in collectieven bijdraagt aan het werken aan de te realiseren doelen van het weidevogelbeheer?* Er is aandacht voor een methodologische en theoretische reflectie. En uiteindelijk wordt gekeken naar de belangrijkste bevindingen voor de collectieven. Waar is er ruimte voor verbetering?

7.1. De onderzoeksvraag beantwoord

De samenwerking binnen de collectieven is succesvol



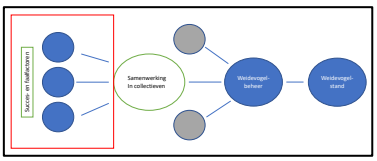
Het onderzoek startte met de vraag: *Is er sprake van een goede samenwerking binnen de collectieven?* Als we de input van de respondenten naast de theorie hierover leggen, dan kunnen we stellen dat de samenwerking binnen de collectieven van beide casussen succesvol is. Uit de literatuur blijkt dat de vraag of een samenwerkingsverband succesvol is, onder andere beoordeeld kan worden door te kijken of een netwerk resultaten behaalt die individuele deelnemers niet alleen kunnen realiseren en of deelnemers bereid zijn om daarvoor hun middelen te combineren. Uit het onderzoek komt naar voren dat de agrarische collectieven die deel uit maakten van het onderzoek, resultaten behalen op het gebied van output, die deelnemers los van elkaar niet zouden kunnen realiseren. De samenwerkingen zijn erop gericht om goede weidevogel-biotopen in te richten, in de hoop en verwachting dat dit gaat bijdragen aan het behoud van de weidevogelstand of het verhogen daarvan. Het inrichten van goede weidevogel-omgevingen lijkt in toenemende mate te lukken. Dat wordt nog eens versterkt doordat de werkorganisaties erin slagen steeds meer boeren aan te haken. En de boeren die deelnamen aan de interviews, zijn positief tot enthousiast over hun deelname.

De samenwerking binnen de collectieven verloopt wel anders dan verwacht. Het is meer een individuele samenwerking tussen boer en gebiedscoördinator of gebiedsregisseur, wat resulteert in een bijdrage van de deelnemers aan de doelen op het gebied van weidevogel-beheer. De gebiedscoördinator smeedt die individuele samenwerkingen zodanig samen dat de beoogde doelen gerealiseerd kunnen worden en een goed weidevogelbiotoop ontstaat. Dit sluit aan bij de literatuur over NAO's, die stelt dat door de netwerkbesturing te centraliseren het makkelijker wordt om meer leden te faciliteren, omdat directe interacties tussen leden minder noodzakelijk wordt en de interactie vooral plaatsvindt met een centrale organisatie (Kenis & Cambré, 2019). Voor de deelnemers leidt deze manier van samenwerking toch tot synergie:

- Deelname wordt als meerwaarde ervaren.
- Men behaalt resultaten die alleen niet gerealiseerd kunnen worden.
- Het gezamenlijk aan een doel werken, wordt als motiverend ervaren.
- Deelnemers leren van elkaar.
- Men ervaart meer slagkracht door de samenwerking in het collectief.

Of het collectief steun en legitimiteit geniet van de provincie als opdrachtgever en partijen rondom het collectief, zou verder uitgediept kunnen worden. Maar de eerste indruk is positief. De werkorganisaties zoeken de samenwerking op met partijen wier doelen raken aan die van de collectieven. En de provincies als opdrachtgevers, staan steeds meer open voor input vanuit de werkorganisaties.

Succesfactoren voor de samenwerking



In paragraaf 3.5. is op basis van de theorie een aantal verwachtingen geformuleerd over factoren die mogelijk een rol spelen in het succes van de collectieven. Verwacht werd dat de volgende factoren belangrijk zouden zijn in het succes van de samenwerking:

- Netwerkcompetenties: praktische, administratieve en inhoudelijke competenties
- Overeenstemming over het doel en de beoogde resultaten
- Vertrouwen en transparantie
- De rol van de netwerkleider

Op basis van dit onderzoek kan van deze factoren gesteld worden dat ze inderdaad van belang zijn voor de succesvolle samenwerking binnen de collectieven. Maar er is meer. De boeren die deelnemen aan het weidevogelbeheer, zijn maatschappelijk gemotiveerd. Ze willen eraan bijdragen om voedselproductie en natuurbeheer meer met elkaar in balans te brengen. Dat er een financiële vergoeding tegenover staat, maakt dat ze er daadwerkelijk toe over gaan om deel te nemen. Tegelijkertijd is deelname niet altijd eenvoudig en komt er het nodige bij kijken. Boeren zijn daarom blij dat de collectieven hen ondersteunen bij het uitvoeren van het weidevogelbeheer.

Eerder is al gesteld dat het ontzorgen van de boeren een centrale rol speelt. Dat vraagt veel van de werkorganisaties, die zich de afgelopen jaren hebben ontwikkeld tot stevige organisaties. Deelnemers merken dat de werkorganisaties weten wat ze doen en strak de regie voeren op de uitvoering van het uitgezette beheer. Daarbij houden ze de administratieve en bureaucratische aspecten zoveel mogelijk weg bij de boeren. Die voelen zich daardoor ontzorgd. Volgens de boeren is dit een van de succesfactoren, omdat zij zich kunnen richten op hun bedrijfsvoering en te horen krijgen wanneer ze welke stappen moeten zetten. Op die manier wordt deelnemen laagdrempelig en behapbaar gemaakt voor boeren.

Ook de overeenstemming over het doel en de beoogde resultaten speelt een rol. Belangrijk daarbij is dat de collectieven duidelijk weten wat ze willen en dat ook kunnen onderbouwen vanuit ecologische kennis en ervaring. Dit versterkt het vertrouwen, wat een belangrijke succesfactor is. Het vertrouwen van de boeren in de collectieven, is voor een deel gebaseerd op het feit dat de collectieven voortkomen uit de voormalige ANV's, waar boeren vaak al deel van uit maakten. En juist omdat er groot vertrouwen is in de werkorganisaties van de collectieven, durven de boeren de regie uit handen te geven. Dit geldt ook als het gaat om het uitdenken van de doelstellingen voor weidevogelgebieden waarin de boeren werkzaam zijn.

Een belangrijke succesfactor in het *ontwerp* van de samenwerking, is dat boeren alleen via het collectief kunnen deelnemen aan het weidevogelbeheer. Dat stelt de werkorganisatie in staat om breed te kijken naar een gebied en dat is noodzakelijk om een goed weidevogelbiotoop te kunnen inrichten.

Degene die ontzorgt, is eveneens bepalend voor het succes. De netwerkleider wordt in de literatuur gezien als cruciale factor binnen samenwerkingsprocessen. Dat geldt ook binnen de collectieven. De gebiedscoördinator is degene die individuele samenwerkingen samenvoegt tot één geheel en voor de boeren in de bres springt als ze door hun werkzaamheden voor het weidevogelbeheer in de knel dreigen te komen naar andere organisaties toe. Tegelijkertijd weet de gebiedscoördinator vanuit zijn inhoudelijke kennis over weidevogels deelnemers te betrekken en aan te moedigen om waar mogelijk extra stappen te zetten. Belangrijke aspecten daarbij zijn: een persoonlijke benadering met aandacht en respect voor de bedrijfsvoering en de belangen van de boeren, een positief narratief, enthousiasme en drive, inspanningen waarderen en als buffer willen fungeren naar andere partijen toe. Deze houding leidt tot groot onderling vertrouwen. En wat in de literatuur wordt aangegeven, geldt ook hier: vertrouwen is het sociaal smeermiddel.

Overzicht succesfactoren voor samenwerking binnen de collectieven

Startomstandigheden

- De collectieven komen voort uit ANV's.
    - Men kende elkaar al en werkte al samen.
    - Er was al onderling vertrouwen.
- Binnen de samenwerking speelt er geen disbalans in macht, middelen of invloed.
- Deelnemers hebben verschillende redenen om deel te nemen:
    - Maatschappelijke wens om bij te dragen aan het meer in balans brengen van voedselproductie en natuurbeheer.
    - Deelname loopt via het collectief, waardoor veel administratieve rompslomp wegvalt.

- Collectieven ontzorgen boeren en maken deelname daarmee behapbaar en inpasbaar.
- Deelnemers ontvangen een vergoeding voor gederfde inkomsten.

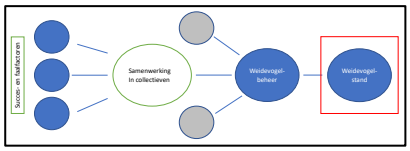
Ontwerp van de samenwerking

- Deelname via het collectief is de enige manier om officieel bij te kunnen dragen aan het weidevogelbeheer.
- Veel partijen zijn betrokken en veel boeren in de weidevogelgebieden doen mee.
- De collectieven hebben zich als organisaties sterk ontwikkeld: processen en procedures zijn helder.
- De collectieven beschikken over de nodige competenties.
- De collectieven hebben (informeel) mandaat van de boeren.
- De collectieven zijn transparant naar deelnemers toe.
- Er is consensus over de doelen: de doelen zijn duidelijk en de collectieven kunnen die onderbouwen vanuit kennis.

Facilitair leiderschap - de gebiedscoördinatoren

- Ze nemen de belangen van de boeren als vertrekpunt.
- Hun samenwerking met boeren is maatwerk.
- Hun persoonlijke benadering zorgt voor vertrouwen.
- Hun positieve houding ten opzichte van de opgave, motiveert.
- Hun enthousiasme en drive werken aanstekelijk.
- Ze werpen zich op als buffer tussen boeren en andere partijen.
- Het delen van successen stimuleert.
- Ze weten boeren aan te moedigen om extra stappen te zetten

Samenwerking draagt waarschijnlijk bij aan de outcome



Niet voor niets is met het nieuwe subsidiestelsel de aanzet tot samenwerking via regelgeving georganiseerd. Doel daarvan is uiteindelijk de ondersteuning van het ecologische hoofddoel: het verbeteren van de weidevogelstand; in de schematische weergave de outcome. Dit onderzoek was vooral gericht op de output van de samenwerking. De vraag of dit ook gaat helpen de outcome te realiseren, de betere weidevogelstand, is niet onderzocht. Er is wel gevraagd naar de verwáchting hierover van de deelnemers. Leidt de output waar het collectief aan werkt – het creëren van een goed biotoop voor weidevogels – uiteindelijk tot een betere weidevogelstand? Daarvan hebben respondenten unaniem het beeld dat hun bijdrage tot verbetering leidt en dat de collectieven met hun aanpak op de goede weg zijn. Hier heeft het

positieve narratief van de gebiedscoördinator veel invloed op. De cijfers van de monitoring lijken dit beeld te ondersteunen. ‘Lijken’ omdat de cijfers niet altijd even eenduidig zijn en de ecologische evaluatie hier uitsluitsel over zal geven.

De tellingen van collectief Rijn Vecht en Venen wijzen uit dat het aantal weidevogels (outcome) toeneemt. Zie tabel 3. Waren voor de Lopikerwaard de cijfers de afgelopen jaren wat minder positief, dit jaar laten de tellingen opeens een stijging zien. *“We hadden iets van 85 procent meer gezinnen rondlopen dan het jaar daarvoor. Dus dat gaat de goede kant op.”* (Respondent 7) Uit de gesprekken blijkt dat de deelnemers van Lopikerwaard voorzichtig optimistisch zijn, al benoemen ze nog regelmatig de dalende trend van de afgelopen jaren.

Tabel 3

Aantal broedparen per jaar per soort

Aantal broedparen per jaar per soort

Collectief Rijn Vecht en Venen

Soort	2018	2019	2020	2021	2022
Kievit	424	439	413	440	500
Grutto	515	543	543	547	587
Tureluur	201	234	272	277	323
Scholekster	210	229	241	272	231
Slobeend	63	70	92	109	145
Krakeend	73	127	136	169	167
Kuifeend	52	54	47	47	61
Zomertaling	5	4	10	7	8
Veldleeuwerik	29	17	23	23	18
Graspieper	5	28	10	37	15
Gele kwikstaart	1	1	1	4	6

Opmerking. Overgenomen uit *Jaarverslag 2022 Rijn Vecht & Venen*.

Collectief Lopikerwaard

Soort	2022	2023
Kievit	934	688
Grutto	372	414
Tureluur	175	224
Scholekster	208	179
Slobeend	108	116
Krakeend	158	148
Kuifeend	44	40
Zomertaling	9	9
Wintertaling	12	21
Bergeend	48	42
Wilde eend	161	192
Veldleeuwerik	37	60
Graspieper	18	18
Gele kwikstaart	15	13
Visdief	4	4
Zwarte stern	50	45

Opmerking. Overgenomen uit *Weidevogels van de Lopikerwaard, Monitoring 2023*, DNatuur, 2023.

Maar achteroverleunen is er voorlopig niet bij. “Eén zwaluw maakt nog geen zomer”, aldus een van de respondenten. Het gros van de deelnemers is zich ervan bewust dat dit iets is van de lange adem. “*Je moet consequent vol blijven houden. Dat is met de natuur zo, dat moet de tijd hebben. Als je een boom plant, kun je ook niet volgend jaar zeggen: heeft ie nou al wat gedaan? Dat duurt gewoon. Je moet geduld hebben; het is de lange termijn.*” (Respondent 4)

Ondanks de cijfers en de positieve houding, klinkt er hier en daar ook zorg door. Want er spelen veel factoren een rol, waar het collectief lang niet altijd invloed op heeft. Zoals de droge voorjaren, toenemende predatie, de kreeftenplaag… Een respondent geeft aan: *“Ik denk dat we op den duur die weidevogels niet houden. We zijn Nederland aan het volbouwen. Er verdwijnt elk jaar 7000 à 8000 hectare aan landbouwgrond. De laatste 30 jaar is de provincie Utrecht aan landbouwgrond verdwenen. Een weidevogel – de naam zegt het al - als je de weide weghaalt, verdwijnt ie. En ook al bouwen we binnenstedelijk, mensen*

willen recreëren. Als in de natuur te veel mensen komen, vertrekken die dieren. En dan heb je nog de vos en de roofvogels. Vroeger zag je geen ooievaars en nu stikt het ervan. Als je nu aan het maaien bent, dan lopen er gelijk drie achter je aan en die vreten echt alles op, tot hazen aan toe." (Respondent 3)

Het relatief positieve beeld van de deelnemers over het effect van hun inspanningen op de output, is in zichzelf weer een stimulans om deel te nemen aan het weidevogelbeheer. In z'n algemeenheid komt in de literatuur terug dat stimulansen om deel te nemen, ook afhangen van de verwachtingen die men heeft over de vraag of de samenwerking zinvolle resultaten gaat opleveren. En dat lijkt hier over het algemeen zeker het geval, al worden er wat kanttekeningen geplaatst.

7.2. Methodologische reflectie

Positieve boeren

In paragraaf 5.2. wordt genoemd dat deelnemende boeren een verschillende mate van betrokkenheid en inzet kunnen hebben als het gaat om het weidevogelbeleid. Tijdens het onderzoek is vooral gesproken met boeren die positief staan ten opzichte van het weidevogelbeheer. Dit kan invloed hebben op de resultaten. Uit de gesprekken blijkt dat niet iedereen even enthousiast en betrokken is en dat aan het weidevogelbeheer ook boeren meedoen die vooral hun verplichte bijdrage leveren, soms gericht op de vergoeding. De vraag is hoe zij staan tegenover het weidevogelbeheer zoals dat nu wordt uitgevoerd door de collectieven en hoe zij hun eigen rol daarin zien.

Tijdens het onderzoek is een aantal pogingen gedaan om ook boeren te betrekken die minder positief staan ten opzichte van het weidevogelbeheer. Dat is echter niet gelukt. Dit is een beperking in het onderzoek. Bij een eventueel vervolgonderzoek is het aan te bevelen om een onderscheid te maken in het type boeren wat deelneemt en per type een gelijk aantal boeren te spreken. Dit zal een completer en realistischer beeld geven van de werkelijkheid en wellicht ook meer inzicht geven in hoe de betrokkenheid van boeren verder vergroot kan worden.

Omvang van de collectieven

In hun onderzoek naar de professionalisering van de agrarische collectieven, maakten Dik et al. (2020) onderscheid tussen kleine collectieven met minder dan 100 deelnemers (5), collectieven met 100 tot 250 deelnemers (14), collectieven met 250 tot 500 deelnemers (15) en grote collectieven met meer dan 500 deelnemers (4). De collectieven die voor dit onderzoek gekozen zijn als casus, vallen beide in de categorie 250 tot 500 deelnemers en

behoren daarmee tot de middelgrote collectieven. Met name omdat uit dit onderzoek blijkt dat de rol van de gebiedscoördinator zo cruciaal is, zou het aan te bevelen zijn om bij een eventueel vervolgonderzoek ook grotere collectieven te betrekken. Hoe regelen de grotere collectieven dit? Wellicht krijgen hier de gebiedsregisseurs een grotere rol, zoals het ook bij RVV functioneert. En dat zal vervolgens weer iets anders vragen van de gebiedscoördinator.

Casusselectie

Bij de casusselectie is uitgegaan van de ecologische verschillen tussen de twee gekozen casussen. Dit vanuit de aanname dat waar goed wordt samengewerkt, de weidevogelstand niet achteruitgaat. In de praktijk bleek de aanpak van beide collectieven zeer sterk overeen te komen. Ook qua omvang lijken beide collectieven sterk op elkaar. Het voordeel daarvan is dat duidelijk wordt dat de aanpak van beide collectieven positief lijkt te werken. Dit is nu wat sterker onderbouwd dan wanneer slechts een collectief hierop was bevraagd. Nadeel hiervan is dat in feite slechts één aanpak is geëvalueerd.

Legitimiteit van de collectieven

Als het gaat om de vraag of de collectieven al dan niet succesvol zijn, is gevraagd naar de legitimiteit van de collectieven. Geniet het netwerk steun en support van stakeholders? Hoe kijken stakeholders aan tegen de doelen en werkzaamheden van de collectieven? En komen de collectieven tegemoet aan hun verwachtingen? Met dit onderzoek is daarvan slechts een beperkt beeld naar voren gekomen. De vraag is gesteld aan de deelnemers van het collectief, die daar niet altijd een duidelijk beeld bij hebben; en aan de gebiedscoördinatoren, die daar vanuit hun eigen perspectief en belang een beeld van schetsten. Het feit dat het een complex speelveld is, kan invloed hebben op hun respons. De legitimiteit van het collectief zou dan ook extra onderbouwing kunnen gebruiken. Voor een eventueel vervolgonderzoek is het daarom aan te bevelen ook de belangrijkste stakeholders te bevragen op hoe zij aankijken tegen de betreffende collectieven en de doelen die zij nastreven. Komen de collectieven tegemoet aan hun verwachtingen? Het gaat daarbij met name om de TBO's, de waterschappen, de WBE's, de NVWA, de zuivelfabrieken, en de provincies als opdrachtgever.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Vanuit de sector is er de wens om onderzoek te doen naar de sociale kant van de stelselherziening. Of het onderzoek er daadwerkelijk komt, is nog zeer de vraag. Mocht het er daadwerkelijk komen, dan zijn vanuit dit onderzoek de volgende aanbevelingen te doen.

- Meer collectieven betrekken

In het huidige onderzoek zijn twee collectieven betrokken die zowel in omvang als in aanpak uiteindelijk sterk vergelijkbaar bleken. Het kan zinvol zijn om bij de selectie van casussen te zorgen voor collectieven die verschillen in omvang, zodat ook in kaart gebracht kan worden hoe grotere collectieven werken aan een goede samenwerking.

Daarnaast is het interessant om – eventueel aan de hand van dit onderzoek – na te gaan of er collectieven zijn met een andere aanpak. In dit onderzoek is het ecologisch resultaat het vertrekpunt geweest bij de casusselectie. Omdat samenwerking slechts indirect invloed heeft op het ecologisch resultaat, is het wellicht logischer om uit te gaan van een verschil in aanpak van de samenwerking. Door collectieven te selecteren met diverse benaderingen, kunnen meerdere benaderingen en het succes ervan, vergeleken worden.

- Meer verschillende boeren betrekken

Bij het betrekken van boeren is het aan te bevelen om onder andere onderscheid te maken tussen boeren in de mate van hun betrokkenheid bij het weidevogelbeheer. Zie paragraaf 5.2.. Ook kan het zinvol zijn om onderscheid te maken tussen intensieve en extensieve boeren, omdat het voor intensieve boeren lastiger lijkt te zijn om deel te nemen. Tot slot is het nuttig om boeren te betrekken bij het onderzoek, die (nog) níet deelnemen aan het weidevogelbeheer. Dit zou een beeld kunnen geven van wat ervoor nodig is om hen te betrekken.

- Stakeholders betrekken

Zoals hierboven benoemd is het advies voor vervolgonderzoek om ook stakeholders te bevragen op hoe zij aankijken tegen de collectieven en de doelen die zij nastreven. Komen de collectieven tegemoet aan hun verwachtingen? Dat kan een completer beeld opleveren van de legitimiteit van de collectieven. Daarbij zouden minimaal de provincies als opdrachtgevers bevraagd moeten worden.

7.3. Theoretische reflectie

Zoals gezegd in paragraaf 3.2. is er veel literatuur op het gebied samenwerking. Tegelijkertijd is de literatuur beperkt. Veel gaat over wat je zou kunnen of moeten doen om een samenwerking succesvol te laten verlopen of over deelaspecten van samenwerking. Veel minder literatuur is er over de vraag: wat maakt dat een samenwerking al dan niet succesvol is? Ook op de vraag ‘hoe bepaal je of een samenwerking goed of succesvol verloopt’, wordt versnipperd antwoord gegeven. Op basis van verschillende fragmenten uit de literatuur is uiteindelijk binnen dit onderzoek geprobeerd om gefundeerd antwoord te gegeven op de vraag: is er sprake van een goede samenwerking binnen de collectieven?

Maar eigenlijk is er behoefte aan een eenvoudig model om te bepalen of een samenwerking al dan niet succesvol is. Dat zou een aanvulling betekenen op de huidige bestaande literatuur. Kaats en Opheij (2012) ontwikkelden vanuit dezelfde behoefte een model hiervoor. Dit model is echter heel omvangrijk en ook enigszins complex. Terwijl het misschien voldoende kan zijn om terug te gaan naar de basis: Waar is de samenwerking voor bedoeld? Lukt het om dat doel te realiseren? Zit iedereen lekker in de wedstrijd? En zijn betrokken partijen tevreden?

Voor het beantwoorden van de tweede vraag, wat zijn succesfactoren voor goede samenwerking, was 'A model of collaborative governance' van Ansell en Gash (2007) behulpzaam. Daarbij is alleen gebruik gemaakt van de elementen die zij beschouwen als context voor het samenwerkingsproces en niet van de kern van het model. De kern van het model richt zich meer op hoe je een goed samenwerkingsverband aanpakt en was daarom voor dit onderzoek minder relevant.

De taken die Ansell en Gash zien voor de faciliterend leider lijken minder goed te passen bij de rol van de gebiedscoördinator zoals die uit het onderzoek naar voren komt. Beter past de definitief van Müller-Seitz (2011), die hij opstelde naar aanleiding van inventariserend onderzoek naar leiderschap in organisatieoverstijgende netwerken. De definitie weerspiegelt dus breed het beeld hierover in de literatuur: "Het uitoefenen van invloed om dingen te laten gebeuren, ondanks een gebrek aan formele autoriteit, door te proberen structuren, processen en deelnemers te beïnvloeden." Deze definitie biedt meer ruimte voor een context-specifieke invulling van de rol van faciliterend leider.

7.4. Vooruitblik

Waar is ruimte voor verbetering

- Leiderschap ondersteunen

De samenwerking binnen de collectieven hangt sterker dan verwacht (paragraaf 3.5.) aan de persoon van de gebiedscoördinator. Hij is het schaap met vijf poten en de drijvende kracht achter de samenwerking binnen het collectief. Als op die plek een ander persoon zit, met een andere perceptie van de samenwerking of met een heel andere benadering, dan kan dat direct effect hebben op het succes van de samenwerking. Dat is kwetsbaar en kan reden zijn na te gaan hoe de functie van de gebiedscoördinator breder ondersteund kan worden. Bijvoorbeeld door meer gebiedsregisseurs/veldwerkers op te leiden, die naast en ondersteunend aan de gebiedscoördinator, een soortgelijke rol kunnen vervullen. Hiervoor zou de persoonlijke werkwijze van beide gebiedscoördinatoren gegeneraliseerd kunnen

worden en door middel van een training aangeboden kunnen worden aan gebiedsregisseurs/veldwerkers.

Deze bevinding is onder andere belangrijk met het oog op het feit dat zowel Rijn Vecht en Venen als Lopikerwaard met hun aantal deelnemers vallen onder de middelgrote collectieven. Zie ook paragraaf 7.2. Zeker voor grotere collectieven zal de rol en taak van de gebiedscoördinator een aandachtspunt zijn, als die wordt vormgegeven op de manier zoals deze twee collectieven dat doen. De vraag is of dat behapbaar blijft.

Rijn Vecht en Venen werkt op dit moment al met zes gebiedsregisseurs. Lopikerwaard start net met de inzet van veldwerkers, die een soortgelijke rol gaan vervullen. Toch wordt er tijdens de gesprekken vooral gesproken over de gebiedscoördinator. Dus mogelijk is hier nog ruimte voor verbetering. Knelpunt bij een dergelijke verschuiving kan zijn dat NAO's vaak aanzienlijke beperkingen qua omvang en middelen hebben (zie paragraaf 3.4). Dat dit voor de bevraagde collectieven mogelijk ook speelt, zou kunnen blijken uit het feit dat het collectief Lopikerwaard werkt met een aanzienlijke wachtlijst en bovendien een subsidieaanvraag deed bij de provincie Zuid-Holland van drie keer het huidige bedrag. Dit kan erop wijzen dat het verstevigen en ondersteunen van de rol van de gebiedscoördinator, van de provincies een sterkere financiële ondersteuning vraagt.

- Legitimiteit

Vanuit de theorie gezien is een belangrijk onderdeel van het ontwerp van de samenwerking, het betrekken van zoveel mogelijk belanghebbenden. Iedereen die zich zorgen maakt om het probleem, zou actief aangehaakt moeten worden. Dus ook potentieel 'lastige' stakeholders. Juist als het zo georganiseerd is dat zij niet (kunnen) deelnemen aan de samenwerking, kan dat voor problemen zorgen. Dit kan reden zijn voor de collectieven om breder te kijken en eventueel een diversere groep stakeholders rondom het collectief nauwer te betrekken en een structurelere plek te geven binnen de samenwerking.

Als het gaat om de output van het weidevogelbeheer, wordt predatie als een van de belangrijkste bedreigingen genoemd. De afgelopen jaren kwam het een aantal keer tot een aanvaring met dierenrechtenorganisaties toen een ontheffing werd aangevraagd tegen het verbod op de nachtelijke vossenjacht. De dierenrechtenorganisaties kregen bij de rechter gelijk, de ontheffing werd ingetrokken. Met name de Lopikerwaard had direct te maken met de gevolgen daarvan, omdat er in het gebied vossen zaten. Een aantal boeren zag 'hun resultaat' in rook opgaan. Toch gaat het hier om organisaties – bijvoorbeeld Fauna4Life en de Faunabescherming - die zich hard maken voor in het wild levende dieren. En daar vallen de weidevogels ook onder. Er is dus potentieel een gedeeld belang. De vraag is of samenwerking met deze partijen iets zou kunnen opleveren. Dit zou een manier kunnen zijn om zowel de legitimiteit van het collectief te vergroten, als het ontwerp van de

organisatiestructuur te verstevigen. Beide een belangrijke factor voor succesvolle samenwerking.

Dit punt kan reden zijn om in eventueel vervolgonderzoek duidelijker te krijgen of het collectief legitimiteit geniet vanuit het perspectief van stakeholders. De uitkomst daarvan zou de werkorganisaties en de gebiedscoördinatoren mogelijk helpen om gericht na te denken over de manier waarop ze partijen rondom het collectief kunnen betrekken. Zie hiervoor ook de methodologische reflectie.

Toepasbaarheid op andere vraagstukken

Is deze aanpak wellicht ook geschikt voor andere sectoren of andere vraagstukken die raken aan de agrarische sector? Uit dit verhaal blijkt dat als er open met de boeren overlegd wordt en er mede vanuit hún bedrijfsvoering gekeken wordt naar mogelijkheden, er veel kan. Vertrouwen speelt daarin een belangrijke rol. Daarom hebben de collectieven ook zo'n belangrijke functie. Bij de collectieven die in dit onderzoek een rol spelen, is dat onderlinge vertrouwen er. Boeren ervaren rugdekking en steun vanuit hun collectief. Mede daardoor kan de gebiedscoördinator steeds proberen of hij de deelnemers nog een stapje extra kan laten doen. Een positieve, deskundige en betrokken houding is daarbij een belangrijk instrument.

De aanpak van beide collectieven is vrij generiek en kan bijvoorbeeld voor provincies bruikbaar zijn bij andere opgaven waarbij ze boeren nodig hebben om hun doelen te realiseren. Want, de keuze voor een NAO is met name geschikt als het erom gaat concrete doelen te realiseren én als die doelen met een grote groep leden gerealiseerd moeten worden (zie par 3.4). Een NAO is in zo'n geval een slagkrachtige netwerkvorm omdat de leiding expliciet belegd is bij een eenheid, die ook de competenties heeft om het netwerk te managen. Wat deze collectieven toevoegen aan de theorie over de NAO's is dat zij in de gesprekken en onderhandeling met deelnemers, heel duidelijk de bedrijfsvoering en de belangen van de boeren als vertrekpunt nemen. Dat leggen de collectieven naast hun inhoudelijke doelen, waarbij ze de boeren vanuit kennis kunnen uitleggen waarom die doelen belangrijk zijn en hoe ze die willen realiseren. Dat zorgt ervoor dat de boeren een gelijkwaardige gesprekspartner zijn, waarbij ze niet zozeer gezien worden als onderdeel van het probleem, maar als onderdeel van de oplossing.

7.5. Tot slot

Niet alleen ik zag een ooievaar een nest leegeten. Ook boeren zien steeds vaker ooievaars achter zich aan lopen als ze aan het maaien zijn. En zijn ook andere predatoren. Dat stemt tot zorg. Toch zijn boeren *over all* positief gestemd. Ze hebben het idee dat ze met de huidige aanpak van hun collectieven op de goede weg zijn. Dit móet wel iets gaan opleveren,

is het heersende beeld. En dat heeft er volgens hen echt mee te maken dat ze het samen doen. Als er één ding duidelijk naar voren kwam, is het wel dat voor iedereen helder is dat ze dit niet alleen kunnen. Om goede weidevogelbiotopen te creëren, hebben ze elkaar nodig, het collectief en de werkorganisatie. Dat resultaten dan soms nog op zich laten wachten, vindt het gros van de boeren niet erg. Zij zijn gewend met de natuur te werken, en die laat zich niet dwingen. Dat kost soms tijd. Tegelijkertijd leiden resultaten wel tot enthousiasme en helpt het delen van grote en kleine successen om deelnemers te motiveren.

Demotiverend is het als er onnodige verliezen geleden worden, bijvoorbeeld door predatie. Om dat aan te pakken, zijn mogelijk nieuwe samenwerkingen nodig. Dat zal wellicht tot iets meer wrijving leiden binnen de collectieven dan nu het geval is, met veelal gelijkgestemde boeren. Maar een brede samenwerking, waaraan alle mogelijk betrokken partijen deelnemen, wordt breed in de literatuur gezien als het meest kansrijk.

In 2025 verschijnt de ecologische evaluatie van het nieuwe ANLb-stelsel. Dan zal blijken of het succes van de samenwerking ook daadwerkelijk heeft bijgedragen aan een succesvolle outcome, of een eerste aanzet daartoe.

8. Literatuur

Ansell, C., & Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *18*(4), 543–571. https://doi.org/10.1093/jopart/mum032

Bell, J., Kaats, E., & Opheij, W. (2013). Bridging disciplines in alliances and networks: in search for solutions for the managerial relevance gap. *International Journal of Strategic Business Alliances*, *3*(1), 50. https://doi.org/10.1504/ijsba.2013.058297

Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Boom.

Boonstra, F. G., Nieuwenhuizen, W., Visser, T., Mattijssen, T., Van der Zee, F. F., Smidt, R. A., & Polman, N. (2021). Stelselvernieuwing in uitvoering: tussenevaluatie van het agrarisch natuur- en landschapsbeheer. In *research.wur.nl*. https://doi.org/10.18174/541699

Bremekamp, R., Kaats, E., & Opheij, W. (2009). Een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken. *Holland Management Review*, *127*. https://commoneye.nl/wp-content/uploads/2019/02/Een-nieuw-kijkglas-voor-een-heldere-blik-op-samenwerken-Bremekamp-Kaats-en-Opheij-HMR127-2009.pdf

Bremekamp, R., Kaats, E., Opheij, W., & Vermeulen, I. (2010). Succesvol samenwerken; een kompas en aanbevelingen voor betekenisvolle interactie. *Holland/Belgium Management Review*, *130*, 8. https://www.topggz.nl/sites/default/files/files/attachment/SUCCES~1.PDF

Bryson, J. R., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2015). Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed*and*Challenging. *Public Administration Review*, *75*(5), 647–663. https://doi.org/10.1111/puar.12432

Buijs, J., Ragas, A. M., & Mantingh, M. (2022). Presence of pesticides and biocides at Dutch cattle farms participating in bird protection programs and potential impacts on entomofauna. *Science of The Total Environment*, *838*, 156378. https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.156378

Compton, M. E., Douglas, S., Fahy, L., Luetjens, J., Hart, P. '., & Van Erp, J. (2021). New Development: Walk on the bright side—What might we learn about public governance by studying its achievements? *Public Money & Management*, *42*(1), 49–51. https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1975994

De Jong, H. (Red.). (2021). Nota weidevogels 2021-2030: Fryslân Greidefûgellân. In *Fryslan.frl*. Provincie Fryslân. Geraadpleegd op 2 juli 2023, van https://www.fryslan.frl/_flysystem/media/nota-weidevogels.pdf

Didde, R. (2016a, juni 3). *Nieuwe kans voor de kievit*. Binnenlands Bestuur. https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/boerencollectieven-moeten-daling-weidevogels-stoppen

Didde, R. (2016b, juni 5). *Weg met de weidevogelomelet*. Binnenlands Bestuur. https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/nieuwe-kans-voor-de-kievit

Dik, L., Van der Linde, A., Olieman, A., & Westerink, J. (2020). Zijn de agrarische collectieven voorbereid op de toekomst?: Meer inzicht in de (eigen) organisatie. In *Boerennatuur.nl*. Geraadpleegd op 1 december 2023, van https://www.boerennatuur.nl/wp-content/uploads/2020/11/Hoofdrapport-Zijn-de-collectieven-voorbereid-op-de-toekomst.pdf

Hrelja, R., Pettersson, F., & Westerdahl, S. (2016). The qualities needed for a successful collaboration: A contribution to the conceptual understanding of collaboration for efficient public transport. *Sustainability*, *8*(6), 542. https://doi.org/10.3390/su8060542

Kaats, E. A. P., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties: samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships*.

Kaats, E., & Opheij, W. (2021). Creëren van condities voor kansrijke samenwerking. In *Essenties van verandermanagement, Een kleine canon van veranderkundige benaderingen*. Boom Uitgevers.

Kenis, P. N., & Cambré, B. (2019). *Organisatienetwerken: de organisatievorm van de toekomst*. Pelckmans Pro.

Kleyheeg, E., Vogelzang, T., Van der Zee, I., & Van Beek, M. (2020). Boerenlandvogelbalans 2020. In *stats.sovon.nl*. Sovon Vogelonderzoek Nederland. https://stats.sovon.nl/pub/publicatie/18996

Klijn, E., & Koppenjan, J. (2014). Complexity in Governance Network Theory. *Complexity, governance & networks*, *1*(1), 61. https://doi.org/10.7564/14-cgn8

Koppenjan, J., & Klijn, E. (2004). *Managing Uncertainties in Networks: Public Private Controversies*. https://www.amazon.com/Managing-Uncertainties-Networks-Private-Controversies-ebook/dp/B000PMGICC

Krijgsveld, K., Klaassen, B., & Van der Winden, J. (2022). Verstoring van vogels door recreatie: Literatuurstudie van verstoringsgevoeligheid en overzicht van maatregelen. In *Vogelbescherming.nl*. Vogelbescherming Nederland. https://www.vogelbescherming.nl/docs/1a3fd68e-090b-4bee-a605-d75278d5f784.pdf

Lasker, R. D., & Weiss, E. S. (2003). Broadening participation in community problem solving: a multidisciplinary model to support collaborative practice and research. *Journal of*

Urban Health-bulletin of The New York Academy of Medicine, *80*(1), 14–60. https://doi.org/10.1093/jurban/jtg014

Melman, D., Sierdsema, H., Teunissen, W., Wymenga, E., Bruinzeel, L., & Schotman, A. (2012). Beleid kerngebieden weidevogels vergt keuzen. *Landschap*, *29(4)*, 161–172. https://www.landschap.nl/wp-content/uploads/2012-4_161-172.pdf

Müller-Seitz, G. (2011). Leadership in Interorganizational Networks: A literature review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, *14*(4), 428–443. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00324.x

Nooteboom, B. (2002). *A balanced theory of sourcing, collaboration and networks*. Erasmus Research Institute of Management.

Offor Ogunro, C. C. (2016). Network Administrative Organizations: Improving the Performance of Health Care Networks in A Developing Country Context. In *harvard.edu*. Harvard University.

Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of Management*, *33*(3), 479–516. https://doi.org/10.1177/0149206307302554

Provan, K. G., & Kenis, P. (2007). Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *18*(2), 229–252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Provan, K. G., & Milward, H. B. (2001). Do networks really work? A framework for evaluating Public-Sector organizational networks. *Public Administration Review*, *61*(4), 414–423. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045

Provincie Noord-Holland (Red.). (2018). *Toelichting weidevogelleefgebieden*. Provincie Noord-Holland.

Risjord, M. (2014). *Philosophy of Social Science: A Contemporary Introduction (Routledge Contemporary Introductions to Philosophy)* (1ste editie). Routledge.

Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. https://blogs.unpad.ac.id/teddykw/files/2012/07/Everett-M.-Rogers-Diffusion-of-Innovations.pdf

Runhaar, H., & Van Der Hart, P. (2019). Succesvolle sturing in het weidevogelbeheer, een eerste analyse. *Vakblad Natuur Bos Landschap*, *154*, 23–25. https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/391073

Scheepers, P. L. H., & Tobi, H. (2021). *Onderzoeksmethoden*. Boom.

Schotman, A., Ottburg, F., Poelmans, W., & Teunissen, A. (2015). Samen met collectieven “lerend beheren”. *Vakblad Natuur Bos Landschap*, *2015*(5), 24–29. http://edepot.wur.nl/343635

Schruijer, S. (2006). Research on collaboration in action. *management revue. Socio-economic Studies*, *2*(2), 222–242. https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/document/37005/1/ssoar-ijar-2006-2-schruijer-Research_on_Collaboration_in_Action.pdf

Schruijer, S. G., & Vansina, L. S. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen: Theorie en praktijk. *M&O tijdschrift voor management en organisatie*, *61(3/4)*. https://ao-organisatieontwikkeling.nl/site/wp-content/uploads/2014/12/mo_schruijer_vansina_samenwerkingsrelaties_over_organisatiegrenzen_2007.pdf

Teunissen, W., Schotman, A., Bruinzeel, L. W., Holt, H. T., Oosterveld, E., Wymenga, E., & Melman, D. (2012). Op naar kerngebieden voor weidevogels in Nederland : werkdocument met randvoorwaarden en handreiking. *https://edepot.wur.nl/240248*. http://edepot.wur.nl/240248

Trouwborst, A. (2016). Weidevogels en de Europese en internationale verplichtingen van Nederland: Een juridische analyse. *Vogelbescherming.nl*. https://pure.uvt.nl/ws/files/13582435/Weidevogels_2016_rapport_VBN.pdf

Van Delden, P. (2009). Samenwerking in de publieke dienstverlening : Ontwikkelingsverloop en resultaten. *pure.uvt.nl*. Geraadpleegd op 2 september 2023, van https://pure.uvt.nl/ws/files/1111121/SAMENWERKING_IN_DE_PUBLIEKE_DIENSTVERLENING_DEFINITIEF_6_aug.pdf

Van den Broek, A., Metz, M., Raams, E., & Bongers, I. (2022). Verticale samenwerking: een duurzaam perspectief?: Onderzoek naar de strategische samenwerking in duurzame coalities tussen zorgaanbieders en zorgverzekeraars. *Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen*, *100*(4), 146–155. https://doi.org/10.1007/s12508-022-00371-w

Van Paassen, A., Manhoudt, A., & Kuiper, M. (2013). “Lerend beheren” voor effectief weidevogelbeleid. *Vakblad Natuur Bos Landschap*, 26–29.

Vier sleutels moeten de grutto redden. (2022, 8 april). Binnenlands Bestuur. https://www.binnenlandsbestuur.nl/ruimte-en-milieu/vier-sleutels-voor-redding-grutto

Voedselaanbod weidevogels mogelijk onder druk door bestrijdingsmiddelen | Radboud Universiteit. (2022, 28 juni). https://www.ru.nl/onderzoek/onderzoeksnieuws/voedselaanbod-weidevogels-mogelijk-onder-druk-door-bestrijdingsmiddelen

Vogelbescherming Nederland. (z.d.). *Grutto*. Vogelbescherming. https://www.vogelbescherming.nl/ontdek-vogels/kennis-over-vogels/vogelgids/vogel/grutto

Weidevogelbeheer: heel simpel en toch complex. (2022, 2 mei). Staatsbosbeheer. https://www.staatsbosbeheer.nl/wat-we-doen/natuurverhalen/2022/05/weidevogelbeheer-heel-simpel-en-toch-complex

Weidevogels. (z.d.). Natuurmonumenten. https://www.natuurmonumenten.nl/standpunten/standpunt-van-natuurmonumenten-over-weidevogels

Winsemius, P., Crone, F., It Fryske Gea, De Friese Milieu Federatie, & Vogelbescherming Nederland. (2020). *Aanvalsplan grutto*. https://gruttoaanvalsplan.nl/wp-content/uploads/2022/03/aanvalsplan-Grutto.pdf

9. Bijlagen

9.1. Topiclijst

Deel 1: Is het collectief succesvol?

<table>
<tr><th>Onderwerp</th><th>Vragen</th></tr>
<tr><td>Slaagt het collectief erin beoogde doelen te realiseren?</td><td>- Wat zijn jullie doelen? Wat wordt er van het netwerk verwacht?
- Lukt het jullie om de doelen te realiseren?
- Om doelen te realiseren moeten er ook praktische stappen gezet worden. Lukt het jullie om die praktische stappen (tussendoelen) te realiseren?

<table>
<tr><th>Tussendoelen</th><th>Zeker</th><th>Redelijk</th><th>Enigszins</th><th>Niet zo</th></tr>
<tr><td>Visievorming</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Strategie bedenken</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Opstellen van een plan</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Aanvragen subsidie</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Uitvoeren van het plan</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Monitoring</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Verantwoording</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Tussentijdse successen/resultaten</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Combineren deelnemers hun middelen?</td><td>- Zijn deelnemers bereidheid eigen middelen (kennis en kunde) in te zetten voor het collectief?
- Om welke ‘eigen middelen’ gaat het dan bijvoorbeeld?
- Geldt dit voor iedereen?

- Staan alle deelnemers aan het collectief meteen klaar om bij te dragen? Of vraagt dat soms wat overreding?
  ○ Kunt u een voorbeeld geven?
  ○ Hoe gaat de coördinator van het collectief hiermee om?</td></tr>
<tr><td>Ontstaat er synergie binnen het collectief?</td><td>- Ervaren deelnemers het als meerwaarde om deel uit te maken van het collectief?
- Behaalt het collectief resultaten die individuele deelnemers los van elkaar niet zouden halen?
- Hoe zou u de onderlinge band tussen deelnemers beschrijven?</td></tr>
<tr><td>Geniet het netwerk legitimiteit en steun door te voldoen aan behoeften van stakeholders?</td><td>- Zijn er partijen die niet direct in het collectief zitten, maar wel een goede reden hebben om zich erbij betrokken te voelen?
  ○ Welke partijen zijn dat?
- Wat vinden zij van het collectief en de doelen die het collectief nastreeft?
- Krijgt het collectief steun en support van deze partijen?</td></tr>
</table>

	- Komt het collectief tegemoet aan de verwachtingen die er van buitenaf zijn? o Waaraan merkt u dat?

Deel 2: Hoe komt het dat het collectief succesvol is?

Onderwerp	Vragen
Prioritering onderwerp	Als het gaat om de vraag of een collectief al dan niet succesvol is, zijn er vier punten die een belangrijke rol kunnen spelen: De startomstandigheden van het collectief? ☐ Of het collectief een duidelijke organisatiestructuur heeft? ☐ Of er een leider is die het collectief goed faciliteert ☐ Functioneert het samenwerkingsproces goed (meer relationeel). ☐ Welke van deze vier punten heeft volgens u de meeste impact op jullie collectief? Waarom?

Hoe waren de startomstandigheden van het collectief?	- Hoe waren onderlinge verhoudingen bij aanvang?
	- Hadden de deelnemers aan het collectief al eerder met elkaar samengewerkt?
	  o Zo ja, hoe was dat bevallen?
	  o Zo nee, kenden ze elkaar al wel?
	- Waren er grote verschillen tussen deelnemers. Bijvoorbeeld in omvang van bedrijf, of type organisatie?
	- Welke invloed had dat?

Heeft het collectief een duidelijke organisatiestructuur?	- Zijn er binnen het netwerk duidelijk afgesproken regels, afspraken en procedures - Is voor iedereen duidelijk hoe het proces verloopt? - Hoe worden deelnemers betrokken bij het realiseren van de tussendoelen van het collectief? - Hoe staan deelnemers tegenover de werkorganisatie van het collectief? - Beschikt de werkorganisatie over de nodige competenties om het collectief goed te laten functioneren? (denk bv aan: juridische kennis, ecoloog, projectmanagement)

Is er sprake van faciliterend leiderschap?	- Weet de coördinator van het collectief u te motiveren en te stimuleren?
	  o Hoe doet hij dat? Kunt u een voorbeeld geven?
	- Hoe gaat de leider van het collectief om met verschillen tussen de deelnemers aan het collectief?
	  o Hoe zorgt hij dat iedereen gehoord wordt?
	  o (hoe) zorgt hij dat deelnemers met elkaar in gesprek raken?
	- Ik kan me voorstellen dat er soms verschillen in belangen spelen tussen deelnemers.
	  o Speelt dat binnen dit collectief? Zo ja, op welke manier?
	  o Hoe gaat de coördinator hiermee om?

	- Is er wel eens sprake van onenigheid?
	  o Kunt u een voorbeeld geven?
	  o Hoe gaat de coördinator van het collectief hiermee om?
	- Staan alle deelnemers aan het collectief meteen klaar om bij te dragen? Of vraagt dat soms wat overreding?
	  o Kunt u een voorbeeld geven?
	  o Hoe gaat de coördinator van het collectief hiermee om?

Deel 3: Draagt de samenwerking in het collectief bij aan het realiseren van hogere weidevogelstand?

Outcome	- Heeft u het idee dat samenwerking zoals die er nu uitziet, gaat helpen om de weidevogelstand te verbeteren in jullie gebied? (5 min) o Wat denkt u daarover?

Afsluiting

- Zijn er nog punten die niet besproken zijn en waarvan u denkt dat ze relevant zijn als het gaat om de samenwerking binnen het collectief?

Doorvragen:

- o Waar merkt u dat bijvoorbeeld aan?
- o Waarom is dat zo denkt u?
- o Kunt u een voorbeeld geven
- o Waar blijkt dat uit?

9.2. Codeboom

- Is het collectief succesvol?
    - Slaagt het collectief erin doelen te realiseren?
        - Wat zijn de doelen?
        - Lukt het om die doelen te realiseren?
        - Welke stappen zet het collectief om die doelen te realiseren?
    - Combineren deelnemers hun middelen?
    - Ontstaat er synergie binnen het collectief
        - Onderlinge band tussen deelnemers
        - Ervaren meerwaarde van deelname
        - Collectieven doelen realiseren
    - Legitimiteit en steun van stakeholders
        - Wie zijn de stakeholders?
        - Hoe kijken zij aan tegen het collectief?
        - Bieden ze steun en support?
- Hoe komt het dat het collectief al dan niet succesvol is?
    - Startomstandigheden
        - Onderlinge verhoudingen bij aanvang
        - Eerdere samenwerking
        - Prikkels of beperkingen voor deelname
    - Duidelijke organisatiestructuur
        - Collectieven geformaliseerd
        - Mandaat van deelnemers
        - Competenties om collectief goed te laten functioneren
        - Exclusiviteit
    - Faciliterend leider
        - Persoonlijke benadering
        - Maatwerk
        - Deelnemers overreden
        - Buffer naar andere organisaties toe
        - Deelnemers motiveren en stimuleren
- Gaat de samenwerking bijdrage aan de outcome?
    - Ja
    - Maar: woningbouw en verdwijnen landbouwgrond

9.3. Toestemmingsformulier

INFORMATIEBRIEF

Aanleiding
Mijn naam is Jessica van Dam-Wisse. Naast mijn werk (ik ben projectleider onderwijsinnovatie bij het MBO Amersfoort), volg ik de tweejarige master Bestuur en Beleid aan de Universiteit Utrecht. Momenteel werk ik aan een onderzoek voor mijn afstudeerscriptie. Mijn scriptie gaat over de samenwerkingen binnen agrarische collectieven, die werken aan de uitvoering van het weidevogelbeleid. Ik vertel hieronder graag meer over mijn onderzoek.

Achtergrond
In 2016 is een nieuw subsidiestelsel ingevoerd voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer (ANLb). Doel van het nieuwe stelsel was om in de polder grote gebieden in te richten als goed leefgebied voor weidevogels, zodat vogelsoorten daar kunnen toenemen of op z'n minst niet achteruit.

Met de herziening van het stelsel wilde men het beheer toespitsen op gebieden met voldoende omvang. In de praktijk betekent dit dat agrariërs niet langer individueel subsidie kunnen aanvragen voor agrarisch natuurbeheer. Om voor subsidie in aanmerking te komen, moeten boeren samenwerken in collectieven.
Per collectief stelt een gebiedscoördinator jaarlijks een collectief weidevogelbeheerplan op. Hierin wordt met verschillende boeren beheerafspraken gemaakt over aangepast graslandbeheer ten behoeve van de bescherming van de weidevogels.

Het onderzoek
Dit voorjaar startte de evaluatie van het nieuwe ANLb-stelsel, waarbij het vooral gaat om een evaluatie van de ecologische resultaten. Het nieuwe ANLb heeft echter ook een groot sociaal aspect: samenwerking binnen de collectieven. De vraag is of de collectieven daadwerkelijk hebben geleid tot een goede onderlinge samenwerking in de geselecteerde gebieden. En zo ja, hoe komt het dat die samenwerking binnen de collectieven goed verloopt? Daar doe ik voor deze scriptie onderzoek naar.

Met het onderzoek wil ik meer inzicht te krijgen in de succesfactoren van samenwerking binnen de collectieven. Hopelijk kunnen we op basis van de resultaten aanbevelingen doen, zodat ook andere collectieven gericht kunnen werken aan goede, constructieve en succesvolle samenwerking.

Betrokken collectieven
Voor het onderzoek ga ik in gesprek met deelnemers aan de volgende collectieven:
- Lopikerwaard
- Rijn Vecht en Venen

Per collectief wil ik ongeveer vijf personen interviewen in de periode september / oktober.

Goed om te weten
- Van alle interviews wordt een geluidsopname gemaakt.
- De interviews worden volledig uittypen.
- De interviews worden anoniem gebruikt in het onderzoek. Er worden geen namen genoemd.
- Alleen de scriptiebegeleider kan navragen wie er geïnterviewd is en kan op verzoek inzage krijgen in de uitgewerkte interviews.

Meer over mij: https://www.linkedin.com/in/jessica-van-dam-wisse-3353876/

TOESTEMMINGSVERKLARING

Voor deelname aan het afstudeeronderzoek voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap:

Samenwerking binnen agrarische collectieven op het gebied van weidevogelbeleid

Deelnemer aan het onderzoek

Hierbij verklaar ik dat ik als deelnemer aan het onderzoek:

- Geïnformeerd ben over het onderzoek.
- De schriftelijke informatie gelezen heb.
- De mogelijkheid gekregen heb om vragen te stellen over het onderzoek.
- Gelegenheid gekregen heb om na te denken over mijn deelname aan het onderzoek.
- Geheel vrijwillig deelneem aan het onderzoek.
- Het recht heb om te allen tijde de toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten, zonder opgaaf van redenen.

Ik stem ermee in om aan het onderzoek deel te nemen:

Naam: ----------

Datum: ----------

Handtekening: ----------

Onderzoeker

- Ik heb het onderzoek mondeling en schriftelijk toegelicht.
- Ik ben bereid om ook gedurende het onderzoek nog opkomende vragen te beantwoorden.

Naam: Jessica van Dam-Wisse

Datum: ----------

Handtekening: ----------

9.4. Stappenplan onderzoek

In het kader van validiteit en betrouwbaarheid is het belangrijk dat achteraf kan worden nagegaan hoe het onderzoek is aangepakt en welke keuzes de onderzoeker maakte. Dat vergroot de betrouwbaarheid, omdat het mogelijk wordt het onderzoek te herhalen.

Stap 1: Literatuuronderzoek sector en specifiek de weidevogels en het weidevogelbeheer. Omdat het weidevogelbeleid en de sector waarin dit plaatsvindt, nieuw terrein was, was het belangrijk dat om goed ingelezen te zijn. Dit leidde tot een uitgebreid literatuuronderzoek op inhoud.

Stap 2: Naast het inhoudelijk literatuuronderzoek, zijn verschillende verkennende gesprekken gevoerd om de inhoud van het weidevogelbeheer beter te kunnen duiden. De gesprekken waren onder andere met: de Vogelbescherming, SOVON, BoerenNatuur, collectief Noord-Holland Zuid, provincie Fryslân.
Uit deze gesprekken kwam het concrete thema samenwerking naar voren, omdat de samenwerking binnen collectieven onderdeel was van de stelselherziening, maar niet meegenomen werd in de ecologische evaluatie die op dit moment plaatsvindt.

Stap 3: Al gedurende de gesprekken is gewerkt aan de onderzoeksopzet. De input van de gesprekken is daarin meegenomen.

Stap 4: Opbouw theoretisch kader. In eerste instantie was het idee om voor het onderzoek gebruik te maken van het Lenzenmodel van Kaats en Opheij (2012). Er zijn twee redenen waarom hier niet voor gekozen is:

- Het model is zo omvangrijk dat het minder geschikt leek voor dit onderzoek en wellicht eerder bruikbaar is voor een promotieonderzoek.
- Bij het model bieden Kaats en Opheij concrete interviewvragen voor een analyse van samenwerking. Deze vragen zijn echter zo theoretisch dat het de vraag was of ze goed vertaalbaar zouden zijn naar de sector en de respondenten van dit onderzoek.

Ook is de mogelijkheid verkend om het onderzoek uit te voeren vanuit de theorie en het perspectief van positief publiek bestuur (Compton et al., 2021). De onderzoeksopzet was in

dat stadium echter al gereed en het theoretisch kader in opbouw. De theorie is echter zeer aansprekend en de sector zou zich er wellicht goed voor lenen.

Stap 5: Operationalisering van de theorie voor het onderzoek. Tijdens deze stap werd duidelijk wat in paragraaf 7.3. wordt genoemd: dat een duidelijk theoretisch model ontbreekt om te beoordelen of een samenwerking al dan niet succesvol is. Nu zijn fragmenten uit de literatuur op een rij gezet. De vraag is of deze volledig waren of aanvulling behoeven.

Stap 6: Interviews met boeren en gebiedscoördinatoren. Tijdens de interviews is gebruik gemaakt van semi-gestructureerde vragenlijsten. Er was volop ruimte voor de deelnemers om eigen onderwerpen in te brengen. Daardoor ontstond een breed beeld.

Stap 7: Verwerking van de interviews.

Stap 8: Navraag afloop van de interviews is nog navraag gedaan naar documenten (jaarverslagen, verantwoordingsdocumenten) en cijfermateriaal. Dit leverde in beperkte mate extra informatie op. Hierbij was het beeld dat ook de werkdruk een rol speelde.

Stap 9: Schrijven onderzoeksverslag. Daarbij is aan de geciteerde respondenten toestemming gevraagd voor het anoniem gebruiken van citaten.