

1. Inleiding.

Drie jaar geleden is het beleidsplan 2005–2010 voor Bosgroep Noord–Oost Nederland opgesteld. In de eerste jaren van die periode is er het nodige veranderd, zowel extern als intern. De ontwikkeling van de Bosgroep is nadrukkelijk in een stroomversnelling geraakt. Er wordt daarom thans een tussentijdse evaluatie gemaakt en de gestelde doelen worden bijgesteld en aangescherpt. In deze evaluatie wordt de opbouw van het oorspronkelijke beleidsplan gevolgd. De geformuleerde uitgangspunten en missie behoeven geen aanpassing. Dit bijgestelde beleidsplan heeft een looptijd van 5 jaar.

2. Uitgangspunten.

Het statutaire doel van de Bosgroep Noord–Oost Nederland luidt:

“Een doelmatig beheer en meer rendabele exploitatie bevorderen van bossen en natuurterreinen, teneinde deze met de daaraan verbonden functies, zoals houtproductie en recreatie, in hun natuurwetenschappelijke, landschappelijke en cultuurhistorische waarden evenwichtig te ontwikkelen en daarmee duurzaam in stand te houden, door het sluiten van overeenkomsten met haar leden in het bedrijf dat zij te dien einde uitoefent”.

Dit doel is en blijft richtinggevend voor de activiteiten van de Bosgroep. De doelen en acties die in dit beleidsplan zijn opgenomen, zijn allen dienstbaar aan dit hoofddoel. De centrale vraag bij het opstellen van het beleidsplan is geweest: hoe moet de Bosgroep zich ontwikkelen om, in een veranderende omgeving, zo goed mogelijk haar statutaire doel te kunnen realiseren.

De Bosgroep Noord–Oost Nederland blijft gedurende de planperiode bestaan als zelfstandige coöperatie van eigenaren van bossen en natuurterreinen. In de noodzakelijke discussie over verdergaande samenwerking tussen de Bosgroepen binnen de Unie van Bosgroepen en tussen verschillende eigenarenorganisaties staat de autonomie van de Bosgroep niet ter discussie.

3. Missie.

De Bosgroep Noord–Oost Nederland is een coöperatie van en voor eigenaren van bossen en natuurterreinen. Voor de leden de vanzelfsprekende partner bij het beheer van hun terreinen. Een coöperatie waarin eigenaren zichzelf herkennen. Een coöperatie die de markt en de subsidie-regelingen kent en ontsluit voor de leden. Een coöperatie die de leden helpt hun beheer een eigen gezicht te geven temidden van beleidsnota's en plannen van rijk, provincie en gemeente. Voor de overheden een vanzelfsprekende gesprekspartner over het beheer van bossen en natuurterreinen. Naar de landelijke overheid toe wordt deze rol vervuld door de Unie van Bosgroepen. Naar de regionale overheden, met name de provincies, door de Bosgroep.

4. Tussentijdse evaluatie beleidsplan 2005–2010.

De doelen voor de beleidsperiode zijn als volgt geformuleerd:

1. Betere positionering van de Bosgroep bij de leden als serviceverlenende coöperatie van en voor eigenaren van bossen en natuurterreinen.

Om de betrokkenheid van de leden te vergroten is aandacht besteed aan:

- Communicatie met de leden

- Regionalisatie
- Verbetering van het serviceniveau
- Verbreding van de serviceverlening
- Verbreding van de dienstverlening

Communicatie met de leden

Aan communicatie met de leden is invulling gegeven door vier keer per jaar een nieuwsbrief met regio–inlegvel uit te brengen. Verder wordt de website actueel gehouden.

Per regio wordt tenminste één maal per jaar een regiobijeenkomst gehouden. Deze worden goed bezocht.

De Algemene Ledenvergadering wordt wisselend bezocht. Een aantrekkelijk programma op een mooie locatie zorgt voor een goede opkomst.

Aan het ledenbezoek is meer aandacht besteed, maar nog niet voldoende. Door het aannemen van een ervaren kracht van buiten als regiobeheerder voor Salland en door een jonge interne kracht te promoveren tot regiobeheerder in Drenthe, is hier stevig op in gezet. Het is te vroeg om al concrete resultaten te kunnen melden.

Op verschillende plaatsen wordt invulling gegeven aan clustering van kleine beheren (Vasse, Diever).

In 2006 is een ledentevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Hieruit blijkt dat de tevredenheid van de leden van Noord–Oost Nederland gemiddeld 7,3 is.

De Bosgroep heeft in 2006 een communicatie plan opgesteld. Daarin wordt voor verschillende doelgroepen een strategie en actiepunten beschreven. De leden staan daarbij natuurlijk bovenaan. Jaarlijks wordt een werkplan opgesteld en uitgevoerd.

In 2008 is begonnen met direct–mailing. Per E–mail worden de leden op de hoogte gesteld van een actualiteit. Hierop is door de leden positief gereageerd.

Toch is de Bosgroep niet voor alle leden de vanzelfsprekende adviseur en partner inzake bos– en natuurbeheer. Loyaliteit aan de Bosgroep is minder sterk dan gewenst. Het komt nogal eens voor dat leden een project(je) laten uitvoeren door de Bosgroep, om het vervolgens daarna zelf te doen, gebruik makend van het netwerk van de Bosgroep. Ook andere vormen van ‘ontrouw’ komen voor. Het besef dat voor geleverde diensten ‘normaal’ moet worden betaald, lijkt nog niet bij alle leden te zijn ingedaald.

Voor een deel kan dit worden verklaard, door de verzwakte band tussen Bosgroep en haar leden. Er wordt hard aan gewerkt deze band weer te versterken.

Regionalisatie.

Op het gebied van regionalisatie zijn stevige vorderingen gemaakt. In de vier regio’s zijn regiobeheerders aangesteld, voor zover dat al niet het geval was. Toch zijn er wel kantekeningen te plaatsen. In twee regio’s zitten beheerders nog in hun inwerkperiode. In alle regio’s besteden de beheerders nog veel tijd aan andere activiteiten. Het volledig inzetten op regiowerk komt daarmee nog steeds niet echt van de grond. Oplossing hiervoor is het uitbreiden van de werkorganisatie met ondersteunende krachten.

De komst van een ecooloog zal de situatie ook verbeteren. De regiobeheerder Overijssel–Oost zal veel minder tijd aan EGM hoeven te besteden en kan zich daarom sterker op zijn regiowerk richten.

Verbetering van het serviceniveau.

- In een kwaliteitstelsel is de werkwijze van de Bosgroep in procedures vastgelegd, die gelijkwaardig zijn aan ISO. Deze procedures worden de komende tijd gespiegeld aan de praktijk bij de verschillende Bosgroepen. Daarmee wordt beoogd tot praktische procedures te komen, die ook daadwerkelijk worden gevolgd. In 2007 zijn De Algemene Voorwaarden van de Bosgroepen gedeponereerd. Ook deze geven helderheid over de werkwijze van de Bosgroepen.
- De werkorganisatie moet flexibeler worden. In het beleidsplan is vastgesteld dat de werkorganisatie op slot wordt gezet door een aantal jaarlijks terugkerende werkzaamheden. Ook hier schuilt de oplossing in het vergroten van de werkorganisatie. Daar is al enige invulling aan gegeven, maar er is behoefte aan meer ondersteunende krachten, beheerassistenten.

Verbreiding van dienstverlening.

- De tijd van kernactiviteiten alleen gericht op bos (hout, plantsoen, werk) ligt achter ons. In een zich voortdurend ontwikkelend proces is het activiteitenpalet van de Bosgroep groter en kleurrijker geworden. Daarbij valt te denken aan natuur- en herstelbeheer, beheerplanning, natuurontwikkeling, gebiedsgerichte projecten, landschap, cultuurhistorie, leefgebiedenbenadering etc. Het in dienst nemen van een ecoloog zal dit proces nog versterken.
- De leden kunnen kiezen uit verschillende vormen van betrokkenheid van de Bosgroep. Dat varieert van incidentele advisering tot zeer sterke betrokkenheid bij het beheer in de vorm van een beheerovereenkomst. Van dergelijke overeenkomsten zijn er tot nu toe 11 afgesloten. Omdat dit een zeer doelmatige vorm van samenwerking tussen lid en Bosgroep is, wordt ernaar gestreefd het aantal beheerovereenkomsten verder te laten toenemen.
- De Bosgroep heeft producten ontwikkeld om in te kunnen spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Het duidelijkste voorbeeld hiervan is FSC-groepcertificering. Hieraan nemen 65 van onze leden deel. Samen brengen zij bijna 12 duizend ha bos in. Dat is aanzienlijk meer dan het gestelde doel in het beleidsplan (5 duizend ha).
- De Bosgroep heeft een organisatieontwikkelingsplan opgesteld. Daarin worden de gewenste/nodig geachte competenties vergeleken met de aanwezige competenties. Waar sprake is van een groot verschil, wordt aangegeven hoe dit verschil kan worden weggewerkt. Dat gaat stap voor stap aan de hand van jaarlijkse werkplannen.

2. Betere profilering van de Bosgroep in het maatschappelijk krachtenveld ten opzichte van overheden, terreinbeherende organisaties en commerciële bureaus.

De Bosgroep speelt een grote rol in bos- en natuurbeheer in haar werkgebied. Desondanks is het fenomeen Bosgroep nog tamelijk onbekend. Het is belangrijk hier verandering in aan te brengen. Het doel daarvan is dat wij een vanzelfsprekende gesprekspartner worden voor overheden en verwante maatschappelijke organisaties. In het beleidsplan worden 3 speerpunten genoemd:

- Een sterkere profilering van de Bosgroep.
- Het vergroten van de naamsbekendheid van de Bosgroep
- Het versterken van de band met de provincies.

Een sterkere profilering van de Bosgroep

Een sterkere profilering wordt beoogd door het uitdragen van de missie. De Bosgroep is een verlengstuk van de leden. Vanuit de wensen en belangen van de leden spant de Bosgroep zich in om het beheer en de randvoorwaarden van dat beheer te optimaliseren. Dit is een taak van bestuur en medewerkers. Hieraan wordt onder andere invulling gegeven door namens de Bosgroep in diverse (voorlichtings-)bijeenkomsten, overlegsituaties, projecten op te treden in het belang van de leden.

Het vergroten van de naamsbekendheid van de Bosgroep.

In toenemende mate wordt publiciteit gezocht rondom activiteiten en projecten. De regionale schrijvende pers, radio en televisie hebben afgelopen paar jaar steeds vaker aandacht besteed aan onze activiteiten. Ook is de naam van de Bosgroep vaker dan voorheen vermeld op infopanelen bij projecten. Dit zal de komende jaren nog verder toenemen.

De Bosgroep heeft drie duidelijk herkenbare dienstauto's in het werkterrein rijden. Verder is er een openstellingsbord ontwikkeld in de Bosgroepestijl.

Het versterken van de band met de provincies.

Zowel op ambtelijk als op bestuurlijk niveau zijn de contacten met de provincies versterkt. Gedeputeerden van Drenthe en Overijssel hebben recent een werkbezoek aan ons kantoor gebracht. Voor beiden was het een eye-opener. In het kader van lopende en nog te starten projecten is er regelmatig contact op ambtelijk niveau. Daarin wordt ook samen opgetrokken met OPG en DPG. Het doel om meerjarige samenwerkingsovereenkomsten met provincies af te sluiten (vergelijkbaar met het convenant tussen LNV en Unie) is nog niet bereikt.

3. Verdere professionalisering van de Bosgroep als bedrijfsmatig opererende coöperatie van en voor eigenaren van bossen en natuurterreinen.

De Bosgroep is een organisatie zonder winst oogmerk. Maar om als organisatie staande te blijven en de doelen te realiseren, is een gezond bedrijf een basisvoorwaarde. Het beleidsplan onderscheidt drie aspecten:

- Een degelijke financiële basis
- Een toereikende bedrijfsomvang
- Een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering

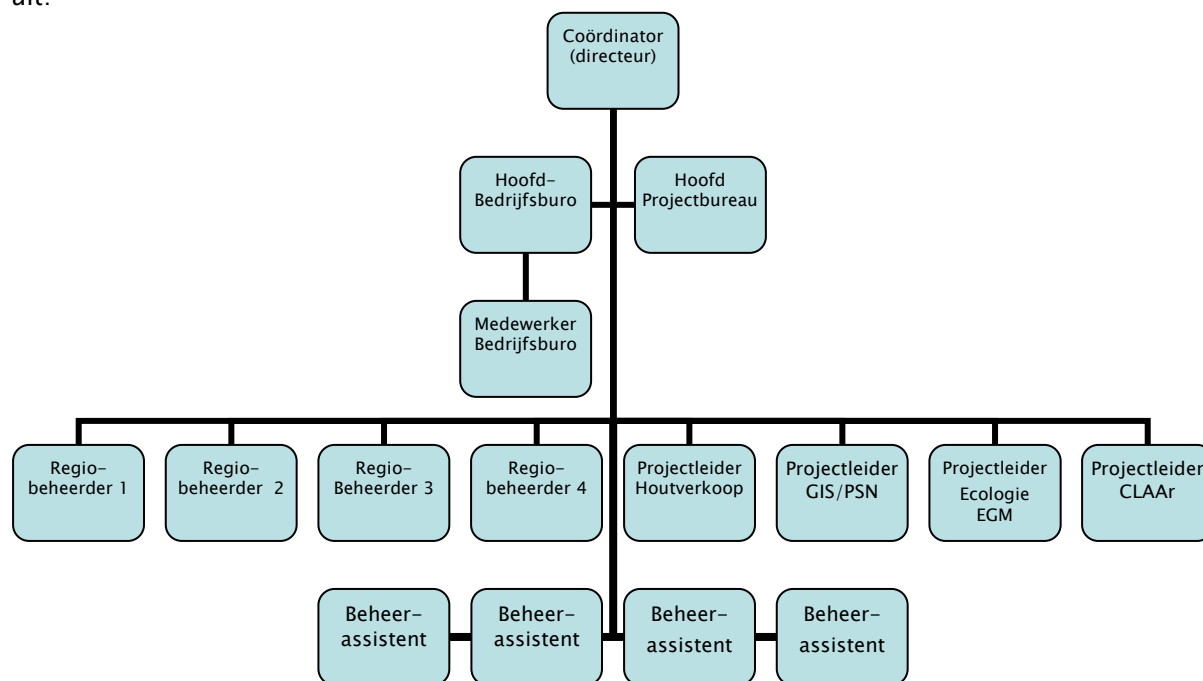
Een degelijke financiële basis.

- We streven ernaar dat de leden de Bosgroep zien als een vanzelfsprekende partner. Eén van de factoren die daarbij een zeer belangrijke rol speelt is de kwaliteit van onze werkzaamheden. Als die buiten kijf staat, blijven er opdrachten binnenkomen. Die kwaliteit is aan de ene kant toegenomen. Mede door een mengeling van ervaren krachten en jonge medewerkers die zeer bedreven zijn met moderne bedrijfsmiddelen (zoals bijvoorbeeld GIS) worden er steeds betere producten geleverd. Aan de andere kant worden er door werkdruk, complexiteit en breedte van het werk nog steeds fouten gemaakt. Hoewel fouten maken nooit is uit te sluiten, valt de situatie te verbeteren door een grotere bedrijfsomvang met meer specialisaties. Het sterker inzetten op regiowerk staat in de eerste plaats in dienst van de leden. Tevens wordt er mee beoogd een bijdrage te leveren aan de inkomsten van de Bosgroep. Er zal zorgvuldig moeten worden nagegaan, of deze twee aspecten met elkaar in balans zijn. Daarin ligt een taak voor het bedrijfsbureau. Door het zorgvuldig bijhouden en volgen van projecten (daaronder worden ook kleine projecten bij individuele leden verstaan), moet duidelijk worden of dit soort werk op basis van variabele bijdragen rendabel is.

- Met het oog op continuïteit van inkomsten is het van belang om inkomsten uit verschillende bronnen te genereren. Een verantwoorde spreiding van inkomsten van direct werk voor leden (o.a. houtverkoop), landelijke subsidieregelingen (bv. EGM), advies en uitvoeringswerk (beheerplanning, PSN) en regionale/provinciale projecten (o.a. in kader van PMJP) draagt hieraan bij. De laatste jaren zijn de inkomsten uit provinciale projecten sterk gestegen. Daar staat tegenover dat 'zekere' inkomsten uit EGM en VNBL juist sterk zijn teruggelopen. Het doorvoeren van regionalisatie zal de komende jaren meer inkomsten uit ledenwerk moeten opleveren. Daarnaast blijven we sterk inzetten op (provinciale) projecten. Een ondernemende, initiatiefrijke, creatieve houding is daarbij van groot belang. Een goed netwerk met overheden en aanverwante organisaties is onontbeerlijk.
- In het beleidsplan is het streven verwoord om een Eigen vermogen op te bouwen van één jaar loonkosten. In 2005 en 2006 samen is 40 duizend euro aan het Eigen vermogen toegevoegd. In 2007 is een minder resultaat geboekt (verhuizing, automatisering, ziekte) en is 20 duizend euro in mindering gebracht. Eind 2007 is het Eigen vermogen 210 duizend euro. De bruto loonkosten voor 2009 zijn begroot op 360 duizend euro. Er zit dus nog een groot verschil tussen doel en werkelijkheid. Daarbij kan worden aangetekend dat op de balans nog een voorziening staat van 126 duizend euro. Op het moment dat deze voorziening niet meer nodig wordt geacht, kan deze (na aftrek van vennootschapsbelasting) worden toegevoegd aan het eigen vermogen. Daarmee zou het doel een stuk dichterbij komen.

Een toereikende bedrijfsomvang.

In het beleidsplan wordt vastgesteld dat de bedrijfsomvang van de Bosgroep te klein is. Daardoor komt zowel het ledenwerk als de gewenste verbreding van het dienstenpakket in de knel. Het beleidsplan spreekt van een gewenste groei naar 7 of 8 FTE. Sinds het opstellen van het beleidsplan is de bedrijfsomvang flink toegenomen. In 2005 bedroeg deze 5,5 FTE. In september 2008 is dat gegroeid naar 10 FTE. Desondanks is er ook nu nog sprake van een te grote werkdruk. Dat komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het feit dat geen van de regiobeheerders zich volledig met zijn regio kan bezig houden. Bij verdere groei van de bedrijfsomvang ligt de eerste prioriteit bij ondersteunende krachten, beheer-assistenten. Het streeforganogram ziet er als volgt uit:



De beheerassistenten verlenen assistentie aan de regiobeheerders, de projectleider en het hoofd projectbureau.

Het tempo waarin deze gewenste verdere groei kan plaatsvinden, is afhankelijk van diverse factoren en is niet makkelijk te voorspellen. Op dit moment wordt gedacht aan een periode van 5 à 6 jaar om deze bedrijfsomvang te realiseren. Vanzelfsprekend moet er aantoonbaar financiële dekking zijn voor uitbreiding.

Bij het groter worden van de organisatie als geheel, neemt de noodzaak om in kleine eenheden samen te werken toe. In vaak wisselende samenstelling zal er door een aantal medewerkers in projectteams worden gewerkt.

Een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering.

Het is en blijft van belang om werk van goede kwaliteit tegen een redelijke prijs aan te kunnen bieden. Naarmate de omvang van de organisatie toeneemt, neemt tevens de noodzaak van een strakke bedrijfsvoering toe. Coördinator, hoofd bedrijfsbureau en hoofd projectbureau zullen daar als managementteam een leidende en sturende rol in moeten spelen. Daarnaast spelen nog twee aspecten een rol.

- Er zijn voordelen te behalen door nauw samen te werken met de andere Bosgroepen en de Unie. Onderlinge afstemming en uniformering komt de kwaliteit van het werk ten goede. Daartoe zijn werkgroepen samengesteld, waarin specialisten (EGM, SN, Bedrijfsbureau-overleg) de werkwijze van de verschillende organisaties op elkaar afstemmen. De laatste jaren heeft detachering van personeel ook een positieve rol gespeeld. Bij deze ontwikkelingen blijft de autonome positie van de Bosgroep intact.
- Standaardisering en verdere uniformering van de werkwijze van de Bosgroepen op verschillende terreinen komt de efficiëntie van de bedrijfsvoering ten goede. Op het vlak van boekhouding, administratie, automatisering zijn de laatste jaren vorderingen geboekt. Ook gezamenlijk opgestelde en vastgestelde ISO-procedures vormen een belangrijk hulpmiddel. De systematiek van begroting en jaarrekening zijn al geheel op elkaar afgestemd. Ook de komende jaren blijft de Bosgroep op deze terreinen nadrukkelijk samenwerken met de andere Bosgroepen en de Unie.

De Bosgroep heeft zich de laatste jaren ontworsteld aan het pionierstadium. We zijn op weg een solide, professionele organisatie voor de leden te worden. Wanneer we deze weg van gecontroleerde groei verder volgen, zal dit de kwaliteit van ons werk zeker ten goede komen. Daarbij is het van belang planmatig en projectmatig te werk te gaan. Een optimaal ingerichte en functionerende projectadministratie is daarbij onontbeerlijk.

Gebruikte afkortingen:

EGM	Effect Gerichte Maatregelen
ISO	International Organization for Standardization
FSC	Forest Stewardship Council
OPG	Overijssels Particulier Grondbezit
DPG	Drents Particulier Grondbezit
LNV	Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit
GIS	Geografisch Informatie Systeem
PSN	Provinciale Subsidieregeling Natuurbeheer
PMJP	Provinciaal Meerjaren Programma
VNBL	Versterking Natuur- en Bosbeheer bij Bos- en Landgoedeigenaren
FTE	Fulltime-equivalent
CLAAR	Cultuurhistorie, Landschap, Aardkunde en Archeologie

SAMENVATTING

Beleidsplan 2005, doelen	Behaald resultaat	Vernieuwd doel 2009-2014
Nieuwsbrief, 4x per jaar	Gerealiseerd	Continueren
Website actueel houden	Gerealiseerd	Continueren
Regiobijeenkomsten 1x jaar	Gerealiseerd	Continueren
Ledenbezoek opvoeren	Deels opgevoerd	Verder uitwerken
Clustering kleine beheren	2 gerealiseerd	Verder uitwerken, financiering
ALV, aansprekend programma	Gerealiseerd	Continueren
Ledenonderzoek	7,3	Zwakke punten verbeteren
Houtverkoop naar 50 duizend m ³	In 2006 gerealiseerd	Uitwerken naar 75 duizend m ³
Omzet plantsoen en marktpositie behouden	Gerealiseerd	Continueren
SN aanvraag voor 200 leden	In 2008 gerealiseerd: 180	Doorgroeien naar 200
EGM- budget 100% uitputten	Gerealiseerd	Continueren
Per jaar 10 beheerplannen	In 2008 gerealiseerd: 70	Per jaar 2 à 3 nieuwe plannen
Beheerovereenkomsten, 3/jr.	In 2008 gerealiseerd: 11	Per jaar 3 erbij
FSC-groepcertificering, 5.000 ha	In 2008: 12.000 ha	Uitbreiden naar 15.000 ha
Verzwaren administratie, instellen bedrijfsniveau 0,8 fte	In 2007 bedrijfsbureau 1 fte	Doorgroeien naar 1,2 à 1,5 fte
Bedrijfsomvang naar 7 à 8 fte	In 2008 omvang van 10 fte	Doorgroeien naar 14 fte