



Noord 25

Zó werken we
aan belangen-
behartiging

juni 2017



INLEIDING

AANLEIDING

LTO Noord bepaalt haar jaarlijkse prioriteiten aan de hand van een meerjarenplan, een zogenaamde 'Koersnotitie'. In het voorjaar van 2013 heeft de Ledenraad op voorstel van het Algemeen Bestuur de Koers 'Van vandaag naar overmorgen' vastgesteld, een meerjarenkoers voor de periode 2013-2016. Nu is het tijd om stil te staan bij deze koers en te kijken of deze geactualiseerd en bijgesteld moet worden. Dat is lastig, want de wereld om ons heen beweegt behoorlijk. LTO Noord neemt op dit moment actief deel aan het 'moderniseringsproces' van LTO Nederland. Eigenlijk zou LTO Nederland een meerjarenvisie moeten hebben voor de Nederlandse land- en tuinbouw en zouden de regionale visies daar 'dakpansgewijs' op moeten aansluiten. Zo ver is het op dit moment nog niet.

'HET IS NOODZAKELIJK OM EEN LANGETERMIJNPERSPECTIEF SCHERP IN BEELD TE HEBBEN'

Heldere propositie

In dit document proberen wij aan te sluiten bij datgene wat nu soms nog in de grondverf staat bij LTO NL. Voor een goede positiebepaling van LTO Noord in dat proces en een heldere propositie aan leden en potentiële leden, is het daarom noodzakelijk om scherp in beeld te hebben wat het langetermijnperspectief is van de vereniging LTO Noord. Uit onderzoek blijkt namelijk: "De kunst voor alle verenigingen is om alle middelen die we hebben heel gericht en slim in te zetten... Blijf gericht op je doel en laat je niet afleiden door allerlei bijzaken die gaandeweg ontstaan, aangroeien en soms hun eigen leven leiden." (bron: 'Dare to be different', Daan Hoogendijk, Aart van der Gaag, Peter Niesink, 2017, i.o.v. Bovag).

Politieke versnippering

Ook de politieke omgeving is sterk in beweging. Nog nooit deden zoveel politieke partijen mee aan verkiezingen dan aan de laatste Tweede Kamerverkiezingen. Los van dat een politieke lobby en beïnvloeding tegenwoordig vaak via maatschappelijke communicatie gaat, moet dus met veel meer partijen en programma's rekening worden gehouden. Dat geldt ook voor een Europese of geopolitieke benadering: machtsverschuivingen zijn van invloed op de internationale handelsbetrekkingen en op de export van de agrofood sector. Op dit moment zijn er protectionistische stromingen in de internationale handel.

Verbinding met maatschappij

In onze directe omgeving is er steeds meer aandacht voor voeding en gezondheid in een gezonde en duurzame leefomgeving. De land- en tuinbouw staat steeds minder enkelvoudig op de agenda, maar wel in relatie tot de voorgaande onderwerpen. LTO dient daarop aan te sluiten en positie te nemen. De verbinding met de maatschappij meer zoeken en houden, is daarbij het uitgangspunt.

Focus

Gezien de roerige omgeving, kan het niet anders dan dat LTO Noord zich richt op een actualisatie in visie en strategie. De uitkomst ligt voor de hand dat LTO Noord zich profileert als een stevige belangenbehartiger zich snel kan aanpassen aan veranderende omstandigheden. Focus is daarbij belangrijker dan verbreding: de valkuil van veel verenigingen (en specifiek: ondernemersverenigingen) in deze tijd. Een paradox ligt op de loer: we constateren tegelijkertijd meer diversiteit binnen sectoren, tussen leden en verschillen in meningen. Hoe sluit de Vereniging hier goed op aan en houdt toch focus?

KADERS

Deze nieuwe 'Koersnota' heeft ten opzichte van de vorige een andere scope in tijd. We kijken dit keer niet naar de komende vier jaar, maar hebben 2025 als tijdshorizon genomen. Dat ligt zó ver weg en heeft zó veel onzekerheden, dat dit betekent dat we de koers niet in één strak gedefinieerd proces kunnen vastleggen. Wel kunnen we goed in beeld brengen welke factoren invloed kunnen hebben op de koers die LTO vaart, en anticiperen op wat noodzakelijk of wenselijk is als bepaalde scenario's zich voordoen. Ook hier geldt dus dat er sprake is van gewenste wendbaarheid van de organisatie, zowel bestuurlijk als qua werkorganisatie.

Emotionele binding

Uitgangspunt is dat leden weer trots worden op LTO Noord, vertrouwen hebben in de organisatie en zich er thuis voelen. De emotionele binding moet versterkt worden, doordat de vereniging zichtbaar is en resultaten laat zien. Dat geldt voor alle sectoren waarin leden van LTO Noord actief zijn.

'UITGANGSPUNT IS OOK DAT LEDEN WEER TROTS WORDEN OP LTO NOORD, VERTROUWEN HEBBEN IN DE ORGANISATIE EN ZICH ER THUIS VOELEN'

We beginnen niet op nul. Er is een bestaande koers 2013-2016 en bij LTO Nederland zijn ook bepaalde uitgangspunten gekozen voor de moderniseringsoperatie. Ook zijn de uitkomsten van het Ledentevredenheidsonderzoek in 2016 een belangrijk vertrekpunt. Het projectteam Noord 2025 beschouwt dit als kaders waarbinnen de koersverkenningen plaatsvinden. Hieronder zijn ze kort toegelicht.

Kaders vanuit Koers 2013 - 2016

LTO Noord gaat in 2017 niet ineens een volledig andere koers varen. Met de kennis van vandaag wil het bestuur de goede lijn die in de afgelopen jaren is neergezet doortrekken. Daarbij zijn acht uitgangspunten als kader gebruikt, die ook de komende jaren geldig blijven. Dit zijn:

1. Organisatie van de landelijke, sectorale(*) en internationale belangenbehartiging binnen LTO Nederland (gerealiseerd, ook voor sectorale belangenbehartiging);
2. Versterking van de provinciale en lokale belangenbehartiging (drie sterke regio's gerealiseerd, aan versterking lokaal wordt hard gewerkt: dit blijft de basis van het lidmaatschap voor de leden van LTON);
3. Verbetering van het imago van de sector (voortdurend aandacht voor, maar moet sterker. Ook onderwerp bij LTO Nederland);
4. Verschuiving naar de maatschappelijke lobby (continu proces, moeilijk voor LTO Noord om dit vorm te geven, is ook voor de komende periode een aandachtspunt);
5. Versterking van de lokale verenigingsstructuren (programma's voor professionalisering van afdelingen en samenvoegingen bestaan, maar hebben blijvend aandacht nodig);
6. Maximale inzet op ledenbinding en ledenwerving (speciaal team voor opgezet met per regio een ledenwerver. Hier moet continu aandacht voor zijn. Na het eerste jaar en de evaluatie gaan we steeds op zoek naar nieuwe interventies);
7. Maatwerk in informatievoorziening richting leden (NDP gerealiseerd, nu uitbouwen en mogelijkheden van het pakket beter benutten);
8. Toekomstbestendig financieel kader creëren (LTO Noord is anno 2016 een financieel gezonde organisatie. Dit willen we op de middellange termijn zo houden, door het instellen van een vereveningsfonds, scherp sturen op kosten en met hulp van andere inkomstenstromen).

(*) onderwerp van Modernisering LTO NL

Andere uitgangspunten hebben meer betrekking op het 'zijn' van LTO Noord en de manier waarop de vereniging wil werken. De belangrijkste hiervan zijn:

- LTO Noord is een ondernemersvereniging in de primaire agrarische sector;
- LTO Noord is een organisatie die opereert in netwerkstructuren, waarbij voor leden altijd de beste deskundigheid en belangenbehartiging wordt nagestreefd. LTO Noord heeft hierin een eigen inhoudelijke positie en faciliteert voor andere zaken de netwerkvorming en schakelt partijen in of bij haar werk in;

- Variëteit in betrokkenheid van leden en ondernemers is mogelijk. Maatwerkoplossingen via contributie en/of projecten (projecten slagen, een contributie-variantie is nog niet gerealiseerd);
- Belangenbehartiging vindt in toenemende mate plaats samen met andere partijen, via projecten en met externe financieringsbronnen.

Ledenonderzoek

Naast deze uitgangspunten, maakt LTO Noord ook gebruik van de uitkomsten van het Ledenonderzoek 2016: 'Geef me informatie, Behartig mijn belangen, Zorg voor een goed imago.' Belangrijke conclusie: houd bij het behartigen van belangen rekening met de levensfasen van een bedrijf en de bijbehorende positie van de ondernemer. De uitkomsten van dit onderzoek zijn betrokken in de SWOT-analyse in hoofdstuk 2.

Kaders vanuit project 'modernisering LTO Nederland'

Dit project moet leiden tot een meer efficiënte en effectieve belangenbehartiging voor agrarische ondernemers in Nederland, dus ook voor leden van LTO Noord. Hiervoor worden de volgende zaken opgepakt of gerealiseerd:

- Er komt een visie, een richtinggevend document dat de voedingsbodem vormt voor standpunten en keuzes in de belangenbehartiging;
- Doe lokaal en regionaal wat direct voor leden van belang is;
- Profileer en positioneer sectoren landelijk (op basis hiervan dient een uitwerkingsplan te komen, met daarin onder meer het onderwerp ledenbetrokkenheid sectoren-regio);
- Versterking van belangenbehartiging in de primaire agrarische sector, als opstap naar een samen-optrekken met ketenpartijen. Werknaam daarvan is AGRI-NL.

In de verdere uitwerking hiervan komt ook een aantal zaken bovendrijven dat voor LTO Noord van belang kan zijn. Bijvoorbeeld:

- Naast regio's en sectoren krijgt 'multifunctionele land- en tuinbouw' ook een volwaardige positie binnen LTO Nederland. LTO Noord moet besluiten welke consequenties dit voor de eigen organisatie heeft.
- Vaktechnische en sectorale organisaties doen volwaardig mee. In de praktijk is sprake van een dubbellidmaatschap (of mogelijk driedubbel lidmaatschap bij de vaktechnische organisaties als KAVB, Glaskracht, NFO; men is naast lid van de regio-LTO automatisch lid van LTO Nederland). LTO Noord bestendigt het dubbellidmaatschap en de relaties met de vaktechnische organisaties.
- LTO Nederland focust op een beperkt aantal grotere thema's en pakt niet meer alles automatisch op. In veel gevallen wordt in de beleidsbeïnvloeding samengewerkt met andere organisaties, in wisselende coalities. Dit betekent dat LTO Noord moet kijken wat haar 'domein' is en met welke partners ze daarop het verschil kan maken.



'LTO NEDERLAND FOCUST OP EEN BEPERKT AANTAL GROTERE THEMA'S EN PAKT NIET MEER AUTOMATISCH ALLES OP'

Thema's zijn: Voedsel & Gezondheid; Klimaat; Platteland; Ondernemerschap. Portefeuilles zijn: plantgezondheid, diergezondheid en dierwelzijn, integriteit, Energie en Klimaat, Bodem-, water- en luchtkwaliteit, Randvoorwaarden, Boeren, tuinders en omgeving,

Natuur en landschap, Goed werkgeverschap, Internationaal en Bedrijfseconomisch klimaat. Thema's, portefeuilles en sectorale verbindingen moeten in een uitwerkingsplan nader worden beschreven. Dit is cruciaal voor de verbinding LTO NL en de regio LTO Noord en specifiek voor de ledenbetrokkenheid. Er komt een nadere uitwerking (organogram) en werkwijze van LTO Nederland. Deze worden later toegevoegd.

AGENDA, AMBITIES EN ACTIES

De 'concept-agenda Noord 2025' zetten we uiteen in het volgende hoofdstuk. Met de opdrachten van onze leden, onze ambities en de actiepunten die daaruit volgen.



Agenda Noord 2025

VOORSTEL TE KIEZEN AMBITIE EN DOMEIN

Het vertrekpunt voor de agenda richting 2025 is in grote lijnen de huidige koersnota. Op dat spoor gaat LTO Noord de komende jaren verder. De context verandert echter continu, zoals blijkt uit de externe en interne analyse die is uitgevoerd en de Modernisering van LTO NL. Binnen deze context zijn veel verschillende keuzes mogelijk. In deze notitie is een voorstel gedaan voor deze keuze. De Koers geeft input voor de komende kaderbrieven, jaarplannen regio en het arbeidsmarktbeleid van de vereniging.

De opdracht van onze leden

LTO Noord is er voor haar leden. De behoeften van leden staat altijd voorop, welke koers dan ook gekozen wordt. Die behoeften zijn te vatten in een aantal opdrachten of beloften (de relevantie), die leden aan de organisatie geven:

1. Zorg voor een voor mij en mijn bedrijf gunstige beleidsomgeving, zodat ik als ondernemer vooruit kan;
2. Doe dit door voor mij en mijn bedrijf relevant (overheids) beleid te beïnvloeden;
3. Idem voor het beïnvloeden van de publieke opinie over de sector;
4. Betrek mij en informeer mij over wat je wilt, wat je doet, wat je bereikt en nog wilt bereiken en hoe het beleid uitwerkt op mijn bedrijf;
5. Laat mij participeren in het sociale netwerk in en rond de sector.

Het is essentieel dat deze uitgangspunten en de acties die er uit voortvloeien regelmatig getoetst worden bij leden. Dat kan heel effectief met behulp van moderne media. De vijf opdrachten zijn vrijwel tijdloos, de invulling is afhankelijk van de tijdgeest van nu en de mogelijkheden van de organisatie.

De huidige context is beschreven in het vorige hoofdstuk. Hierna volgen de keuzes die LTO Noord voor de komende jaren maakt en de kaders waarbinnen zij opereert.

Dit is onze ambitie

Leden laten zich niet de wet voorschrijven over hun keuzes bij wie ze het behartigen van hun belangen neerleggen. De context van vandaag is dat ondernemers op dit gebied veel te kiezen hebben. Voor elke sector of knelpunt zijn er of komen er collectieven van ondernemers. Veel hiervan verdwijnen na verloop van tijd weer omdat het knelpunt niet meer speelt of

omdat het collectief geen duurzame bestaansgrond heeft. Grotere ondernemers vechten soms individueel voor hun belang (ondersteund door eigen adviseurs).

'LTO NOORD WIL DE STABIELE FACTOR ZIJN EN EEN LOGISCHE KEUZE OM JE BIJ AAN TE SLUITEN'

LTO Noord wil in deze turbulente omgeving voor agrarische ondernemers de stabiele factor zijn en een logische keuze om zich bij aan te sluiten. Daarbij is lokale zichtbaarheid belangrijk. Vanuit een scherp gedefinieerd domein en voor een duidelijk geformuleerde doelgroep (zie hierna) vervult LTO Noord de opdrachten die de leden haar geven. Binnen het eigen domein doet LTO Noord dat met eigen mensen en middelen en wil zij hierin altijd de allerbeste organisatie zijn. Daarbuiten zorgt LTO Noord voor een zorgvuldig samengesteld netwerk met andere organisaties, waarmee nauw en niet vrijblijvend wordt samengewerkt. LTO Noord neemt hierin, als veruit grootste agrarisch ondernemerscollectief van Nederland, een initiërende en 'eerste onder zijn gelijken' positie in.

Dit is ons domein

LTO Noord claimt in het netwerk van collectieven een eigen domein. Dat domein is het volgende:

LTO NOORD IS IN DE NEGEN NOERDELIJKE PROVINCIES VAN NEDERLAND DE BEÏNVLOEDER VAN HET LOKALE EN REGIONALE OMGEVINGSBELEID VOOR DE GEZAMENLIJKE AGRARISCHE ONDERNEMINGEN

Dit is geen nieuw domein: anno 2017 heeft LTO Noord deze positie al en het is haar ambitie om daar in de komende jaren alleen maar sterker en beter in te worden. LTO Noord is de automatische keuze van agrarische ondernemers, overheden en alle andere belanghebbenden als het om de combinatie van bovenstaande begrippen gaat. Een trotse organisatie met trotse medewerkers en leden.

'HET ACCENT VERSCHUIFT VAN ALLEEN OVERHEIDSBEÏNVLOEDING NAAR OOK HET BEÏNVLOEDEN VAN DE PUBLIEKE OPINIE'

Hieronder zijn de onderdelen van de claim van LTO Noord verder gespecificeerd.

Beïnvloeding van beleid en publieke opinie

Beïnvloeding van iedereen die invloed heeft op de beleidsmatige omgeving waarin leden hun onderneming drijven. Dát is de kernkwaliteit van LTO Noord. Verschil met de aanpak tot nu toe is een flinke accentverschuiving van alleen overheidsbeïnvloeding naar veel meer ook het beïnvloeden van de publieke opinie. Daarnaast verschuift de beïnvloeding van algemene collectieve beïnvloeding naar beïnvloeding namens en met concrete groepen ondernemers. Dit zal in het algemeen in projectverband gebeuren, waarbij de ondernemers zelf ook actief meedoen met inzet van tijd en/of geld.

Concrete acties en verbeterpunten die in een uitwerkingsplan komen:

- Leden actiever inzetten bij het delen via social media van berichten vanuit en over de sector en meer inzetten bij beleidskeuzes (ledenpanel)
- Verzamelen en delen van 'beste practises' (kennisbank m.b.t. educatie, open dagen, 'Kom in de kas' [concept uitbreiden naar andere sectoren], enz.). Samenwerking hierbij tussen RLTO's;
- Goed ingerichte communicatieafdeling bij LTO Nederland, met aansluiting op de teams Communicatie van de RLTO's (en vice versa);
- Uitwerking van de verbinding tussen sectoren LTO Nederland en de regio, inclusief de governance en leden-betrokkenheids-activiteiten;
- Leren van anderen (Wakker Dier, enz.): hoe beïnvloeden zij het publiek?
- Bestuurlijk: goede communicatiecommissies (heet nu nog PR), adequaat ondersteund door de communicatieadviseur van de regio (vanuit team Communicatie).

Eigen verhaal vertellen

LTO Noord speelt hierbij een inspirerende, faciliterende en coördinerende rol. Daarbij wordt, in samenwerking met LTO NL, beter zichtbaar gemaakt wat de sector doet. Actief het eigen verhaal van de ondernemer vertellen: vanuit kracht, niet verdedigend/reagerend. Issue communicatie! Onder meer via de algemene (niet vakgerichte) landelijke en regionale media. Inzetten van feiten, cijfers en emotie: keuzes maken in 'levels' van communicatie en duidelijk maken wat de effecten van ons handelen zijn. De toenemende aandacht voor voedsel vormt hierbij de 'propositie' naar het individu. We treden proactief naar buiten, minder reactief. Ondernemers zijn hierbij nodig om de verbinding te maken: stel je bedrijf open. Vertel je

verhaal. Geef de relevantie van wat je doet aan. Goede voorbeelden zijn er al: Kom in de Kas, Koning van het grasland, Boer(t) Bewust en Wakker Boer. Hierop borduren we voort.

Beïnvloeding marktpartijen

LTO Noord richt zich primair op overheden en de publieke opinie. Daar horen ook organisaties bij die zich hard maken voor deelbelangen, bijvoorbeeld actiecomités of non-gouvernementele organisaties, maar ook keten-/ marktpartijen. Hiermee gaan we het gesprek aan, of sluiten ons bij hen aan (bijv. ZuivelNL). Dit is vooral belangrijk sinds het opheffen van de productschappen. De beïnvloeding van marktpartijen behoort niet tot het domein van LTO Noord. Daarvoor werkt LTO Noord nauw samen met sectorale organisaties en ketenorganisaties. Mark beïnvloeding gaat niet direct over prijzen. Je beïnvloedt iets anders en dat doe je als belangenorganisatie door communicatie en lobby. Dit is sectorgericht en hangt samen met het imago ('laat zien wat je doet'). De regie hiervoor moet landelijk genomen worden. Noodzakelijk omdat er steeds meer regelgeving vanuit afnemers op primaire producenten af komt en omdat communicatie over voedsel belangrijker wordt.

'WE ZOEKEN GELEGENHEIDSCOALITIES, MAAR GAAN GEEN "KOOPJES-DEALS" AAN'

Van landbouw- naar netwerkorganisatie

Onze manier van beïnvloeding van beleid verandert de laatste jaren in een steeds hoger tempo. Traditionele of min of meer geborgde lijnen met de politiek zijn niet meer voldoende. We kennen onze wegen om te beïnvloeden, maar we zien dat focussen op de macht niet voldoende is. Het vraagt meer netwerken en contacten leggen met meer en andere partijen om ons heen. Samengevat: minder vanuit de macht opereren en meer kiezen voor samenwerken. Om dit te kunnen waarmaken, zullen we ons van landbouworganisatie naar netwerkorganisatie moeten ontwikkelen. Dit betekent dat LTO Noord aan andere partijen meer moeten laten zien welke meerwaarde we bieden. Ook gaan we - mits relevant - meer op zoek naar gelegenheidscoalities, maar we moeten ervoor waken dat we geen "koopjes-deals" aangaan. We moeten onze kernwaarden meer benoemen en uitstralen, dat is ook wat onze leden vragen. Onze kernwaarden laten zien waarvoor we staan, geven ons meer houvast en versterken ons verhaal naar buiten. Collectief acteren blijft onze kracht. Daar zullen we dus niet al te veel van afwijken. De toekomst vraagt meer strategische samenwerking met ketenpartijen. Dus meer samenwerken met het agro bedrijfsleven, op meer niveaus.

Voor de gezamenlijke primaire agrarische ondernemingen

LTO Noord is een organisatie voor ondernemers in de agrarische sector. Naast klassieke agrarische productie in de voedselvoorziening en de sierteelt is LTO Noord er ook voor bedrijven die producten leveren aan andere (biobased) industrieën en voor bedrijven die vanuit een agrarische basis diensten verlenen aan anderen (bijvoorbeeld recreatie, natuur/landschap, schoon water, welzijn, zorg).

Collectieve en individuele belangenbehartiging

Uit de kluwen van individuele ondernemersbelangen destilleert LTO Noord de meest perspectiefvolle richtingen, rekening houdend met de maatschappelijke en commerciële context waarin ondernemers hun bedrijf moeten laten floreren. Dit is de lijn voor de belangenbehartiging. LTO Noord opereert daarmee op collectief niveau, variërend van groepen ondernemers tot de hele sector. Voor individuele begeleiding en advisering heeft LTO Noord partners waarmee nauw en naadloos wordt samengewerkt en naar wordt doorverwezen.

Het lokale en regionale omgevingsbeleid

LTO Noord heeft hierin een leidende positie. Dat blijft de komende jaren zo, dankzij het voortdurend koesteren en ontwikkelen van haar fijn-vertakte netwerk, haar diepgaande kennis over dit beleid en haar vanzelfsprekende entree bij beleidsmakers en beleidsbeïnvloeders door haar hoge organisatiegraad en grote aantallen leden. In de beïnvloeding van het landelijke, internationale en (inter)sectorale beleid werkt LTO Noord nauw samen met andere organisaties. LTO Nederland is voor LTO Noord het platform waarop deze samenwerking wordt gerealiseerd.

De drie regio's van LTO Noord

Het huidige werkgebied van LTO Noord is de basis. LTO Noord beschouwt dit in de huidige context niet als haar domein. Bij grensoverschrijdende zaken zoekt LTO Noord de samenwerking met organisaties die dáár het omgevingsbeleid beïnvloeden. Binnen Nederland zijn daarvoor LLTB en ZLTO de organisaties waarmee bij voorkeur wordt samengewerkt.

'NAAST 'VASTE AGENDAPUNTEN' IS ER RUIMTE OM TE KUNNEN INSPLEN OP ACTUELE VRAAGSTUKKEN EN PROBLEMATIEK'

UITWERKING OP ONDERDELEN Het domein 'omgevingsbeleid' wordt specifiek gedefinieerd

De term 'omgevingsbeleid' is veelomvattend. LTO Noord wil duidelijk zijn over waarmee zij zich wel en vooral ook niet bezighoudt en zodoende meer focus krijgen op de

essentiële onderdelen van het omgevingsbeleid. Hiertoe stelt zij vóór de start van ieder kalenderjaar een agenda vast op regio-niveau, die aangeeft welke onderwerpen wél en niet onder het te beïnvloeden 'omgevingsbeleid' vallen. Naast deze 'vaste agendapunten' is er ruimte om te kunnen inspelen op actuele vraagstukken en problematiek. Op deze wijze is er voldoende flexibiliteit ingebouwd. De agenda kan dus jaarlijks en in overleg ook tussentijds worden bijgesteld, afhankelijk van (toekomstige) behoeften onder de leden.

Duidelijke regionale en lokale visies worden ontwikkeld

LTO Noord gaat bij haar activiteiten uit van duidelijke, kernachtige en realistische visies op het agrarisch perspectief. Dat klinkt logisch, maar de organisatie blinkt nog niet uit in het formuleren en uitdragen hiervan. Leden hebben behoefte aan duidelijker keuzes en grenzen. Zodat men weet waar LTO Noord voor staat en men er bewuster voor kiest om zich bij de organisatie aan te sluiten. Een goede visie kan verbindend werken in de diversiteit binnen de verschillende sectoren. Ook vormt heldere en kernachtige visie een 'stip aan de horizon' voor de vereniging en de mensen die er werken.

Kernwaarden illustreren en uitdragen

Ook biedt de visie een basis voor eenduidige, structurele en actieve communicatie: Voedselvoorziening, Kwaliteit, Landschapsbeheer, Schaalvergroting, Sociaal platteland, Oplossing, Arbeidsplaatsen, Klimaat, gezond, Groen, Welvaart, Innovatie, Gidsland, Adviesland, Kennis, Efficiënt, Competitief, Maatschappelijk, Smart Farming, Biodiversiteit zijn kernwaarden waar ondernemers trots op zijn. Deze kunnen we illustreren en meer uitdragen!

Wendbaarheid

Een duidelijke visie is belangrijk, maar tegelijkertijd blijft wendbaarheid, aansluiten op ontwikkelingen/trends noodzakelijk. De Regio's en Vakgroepen sluiten hierop aan. Daarvoor is over en weer toetsen aan een visie door en van LTO NL noodzakelijk. Zo zorgen we voor de verbinding met de landelijke sectoren: LTO NL/regio/LTO Noord/LLTB/ZLTO. We beginnen met een 'paraplu' en houden die kort: IA4, daaronder een uitwerkingsagenda.

Gebiedsvisies maken met leden

De beschreven visies begeven zich op lokaal en regionaal niveau, waar mogelijk geaggregeerd naar het niveau van het hele werkgebied of zelfs heel Nederland. De ontwikkeling van deze gebiedsvisies is al aan de gang en wordt in 2017 ter hand genomen. De agrarische bedrijfsleden in deze gebieden worden hierbij nauw betrokken. De plaatselijke afdelingen en de regiobesturen hebben hierin een essentiële rol; hier zit de spil in de netwerktoegang die LTO Noord haar leden belooft.

'HOE GROTER EN BREDER EEN COALITIE ACHTER EEN BEPAALD BELANG, HOE BETER'

Tweerichtingsproces

De regionale en lokale visievorming gaat in nauwe samenhang en in uitwisseling met de lopende visievorming over het omgevings- en sectoraal beleid op nationaal en Europees niveau. Dat gebeurt primair via de participatie van LTO Noord in LTO Nederland en secundair in andere verbanden van ondernemerscollectieven op dat niveau. LTO Noord vertaalt landelijke keuzes naar specifieke beïnvloedingsagenda's voor het regionale en lokale omgevingsbeleid en vice versa. Dit is nadrukkelijk een tweerichtingsproces. Daarnaast geeft LTO Noord zich rekenschap van de belangen van andere actoren in de omgeving van de agrarische bedrijven. Bij het bepalen van het gewenste agrarische perspectief in een gebied houdt zij daar waar mogelijk rekening mee. Hoe groter en breder een coalitie achter een bepaald belang, hoe beter. Dit uiteraard zonder het agrarisch ondernemersperspectief uit het oog te verliezen.

Strategische en niet-vrijblijvende coalities in beleidsbeïnvloeding smeden

Vanuit regionale en lokale visies bepaalt LTO Noord wat in haar ogen de beste tactiek is om het agrarisch ontwikkelingsperspectief te optimaliseren. Dit zowel in de richting van de te beïnvloeden (overheids)organen als in de richting van de achterban. Dit leidt ertoe dat LTO Noord heel bewust keuzes maakt om met andere organisaties en/of collectieven al dan niet samen te werken in de beleidsbeïnvloeding, op welke onderwerpen, of LTO Noord de leidende of steunende partij wil zijn en of er een diplomatieke of activistische stijl wordt toegepast. Dit kan van gebied tot gebied en van onderwerp tot onderwerp verschillen.

Samenwerking met sectorale organisaties

In de agrarische belangenbehartiging zijn veel sectorale organisaties actief. LTO Noord wil met deze organisaties te allen tijde samenwerken, voor zover het een samenwerking is waarbij op voet van gelijkwaardigheid elkaars leden worden bediend met die diensten en activiteiten waar elk van de organisaties in uitblinken. LTO Noord 'levert' in dat geval de beïnvloeding van het regionale en lokale omgevingsbeleid, sectorale organisaties beïnvloeden specifiek sectoraal beleid en pakken samenwerking in ketenverband op. Zij doen dit voor de gezamenlijke leden, waardoor beide zijden ('omgeving' en 'sector') een zo groot mogelijke achterban kunnen organiseren en ondertussen op uiterst kostenefficiënte wijze maximale focus kunnen houden op de eigen kernactiviteiten. De financiering hiervan gebeurt door onderlinge verrekening en waar mogelijk met hulp van externe projectfinanciering.

Strategische allianties

Er is behoefte aan samenwerking met andere partijen in de regio, voor effectiviteit in de belangen-behartiging. VNO, MKB, maar ook met andere partijen (bijv. Grondig) en 'tegenstanders'.

We kijken hierbij naar de verschillende sectoren en naar mogelijkheden van strategische allianties. Daarbij gaan we niet uit van verdeling, maar van win/win. We handelen vanuit respect en stellen ons actief op, op weg en in de samenwerking.

Andere belangencollectieven

Een derde samenwerkingsrichting die LTO Noord de komende jaren actief opzoekt is het smeden van coalities met belangencollectieven van buiten de primaire agrarische sector. Dit kunnen andere ondernemers- en branchecollectieven zijn, maar ook organisaties en collectieven die bewoners van niet-stedelijke gebieden verenigen.

Groter mandaat creëren door dichter bij leden te werken

Leden geven aan door LTO Noord gehoord te willen worden als het onderwerpen betreft die hun bedrijf aangaan. Waar dat nu nog vaak getrapt - via bestuurlijke lijnen - loopt, gaat LTO Noord leden veel meer rechtstreeks benaderen en betrekken. Leden kunnen opteren bij welke onderwerpen ze betrokkenheid willen hebben en worden vervolgens ook betrokken. De interactiemogelijkheden van het Digitale Platform van LTO Noord, de sociale media en een nieuw in te stellen Ledenpanel worden hierbij maximaal benut. Het ophalen van meningen, het verzamelen van input voor de beïnvloedingsagenda, het terugkoppelen van tussentijdse resultaten en het geven van uitleg: het gaat allemaal veel rechtstreeks dan voorheen. Dat wil niet zeggen dat de bestuurlijke gremia (afdelingen, regiobesturen, algemeen bestuur en ledenraad) geen rol meer hebben. Integendeel. Deze gremia zijn en blijven de organen waar democratische besluiten worden genomen over de visies en koersen van LTO Noord. Het enige verschil is dat er veel korter op en met de leden wordt gewerkt. Het mandaat van de bestuurlijke gremia krijgt hierdoor een bredere basis: het mandaat wordt krachtiger!

'LTO NOORD GAAT LEDEN VEEL MEER RECHTSTREEKS BENADEREN EN BETREKKEN'

Grotere variëteit in mate van binding aan LTO Noord mogelijk maken

LTO Noord signaleert dat ondernemers heel divers denken over de mate waarin ze betrokken willen zijn bij het werk van LTO Noord en wat ze aan diensten willen afnemen. De ambitie van LTO Noord is om een totaalpakket te bieden. Hiertoe behoren: informatie/nieuws, kennis, invloed, sociale netwerken en financiële inkoopvoordelen. Daar wordt niet

aan getornd. Wel kan gedacht worden aan meer flexibiliteit in de binding met de organisatie. Denk hierbij aan specifieke arrangementen, speciale subverenigingen voor aankomende en jonge ondernemers, maar ook voor oud-ondernemers. Denk ook aan specifieke arrangementen voor ondernemers die zich slechts kortstondig als lid of projectdeelnemer aan de organisatie willen binden. Zo zetten we maximaal in op het vermijden van free riders, bijv. via AVV'en. Terwijl we het lidmaatschap niet 'uithollen' door diensten aan niet-leden aan te bieden.

Model met meer differentiatie

Kiezen we er daarmee voor dat het contributiemodel aangepast wordt? Uit bespreking in de Ledenraad blijkt: heel agrarisch Nederland in de negen provincies boven de grote rivieren zou lid moeten zijn van LTO Noord. Eenheid is soms belangrijker dan standpunten/belangen. Hoe houden we hier aandacht voor? Door bijvoorbeeld meer in gesprek te gaan met branchegenoten. Mogelijk door de instelling van nieuwe productschappen. Door te pleiten voor ondernemersfondsen. Een hedendaags contributiemodel, wellicht met een staffeling kan worden onderzocht. Dat kan een model zijn met meer differentiatie, zodat grotere bedrijven toch meer kunnen betalen. Zeker bij een aanvulling op een breder aanbod aan producten en diensten. Altijd aandacht houden voor ondernemers die in zwaar weer verkeren. Daarnaast is advies voor deze groep belangrijk.

Jonge ondernemers verbinden

Momenteel maken we geen onderscheid naar levensfasen van onze leden, met uitzondering van het aspirant-lidmaatschap: een 'ingroeiemodel' (in aansluiting op AJK's). Het Jongerenprogramma (gereed zomer 2017) werkt de propositie aan jongere ondernemers uit. De visie hierbij op het verbinden van jonge ondernemers:

LTO Noord is een belangenorganisatie voor agrarische ondernemers, jong en oud. Belangenbehartiging voor jonge ondernemers tot 35 jaar wordt in samenwerking met LTO Noord uitgevoerd door (N)AJK, waarbij LTO Noord faciliterend optreedt. Leden van de AJK's voelen zich echter ook welkom bij LTO Noord en weten LTO Noord te vinden. Zij stromen zonder gevoelsmatige drempel door vanuit de AJK wanneer zij de leeftijd van 35 jaar hebben bereikt. LTO Noord biedt ondersteuning aan leden en afdelingen die aan de slag willen met jongeren. Het kan hierbij gaan om het uitrollen van educatieve activiteiten, zoals bezoeken van scholieren, het bieden van stageplaatsen en het geven van gastcolleges. Daarnaast weten onze leden en bestuurders LTO Noord te vinden voor promotiemateriaal voor (jongeren)evenementen.

Jongeren voelen zich uitgenodigd om hun meningen en visie over LTO Noord te delen met bestuurders. Jonge ondernemers vinden het makkelijk om contact op te nemen met LTO Noord. Naar buiten toe profileert LTO Noord zich als een organisatie die met haar tijd meegaat en inspeelt op ontwikkelingen die zowel jonge als oudere agrarische

ondernemers aangaan. Ook levert ze een actieve bijdrage of ondersteunt ze in het vergroten van het draagvlak en de kennis van de agrarische sector onder jongeren.

Persoonlijk contact

In praktische zin kan gekozen worden voor kleinere ledenbijeenkomsten: deze leveren betere binding en meer begrip op. In kleinere kring voelen leden zich beter gehoord. Persoonlijk contact is belangrijk. We laten het proces van belangenbehartiging zien aan leden: in samenwerking met anderen en met uitleg van de rol van LTO Noord. Meer aandacht voor intersectorale thema's, zoals vaktechniek en Ruimtelijke Ordening.

Uitbouwen 'nieuwe communicatie':

- leden blijven voeden/meningen peilen;
- herinneringen sturen/appen/bellen.

Nieuwe leden werven

In dit geheel van ledenbinding, is ledenwerving belangrijk: LTO Noord informeert ook niet-leden (potentiële leden) over haar activiteiten. Massamedia en sociale media vormen hier belangrijke communicatiemiddelen voor. Structurele aandacht vanuit werkorganisatie en bestuurders voor het werven van nieuwe leden wordt jaarlijks planmatig aangepakt en geëvalueerd.

Niet-vrijblijvende samenwerking in bediening van individuele leden

LTO Noord had, heeft en houdt focus op het perspectief van de primaire agrarische sector als geheel. De vertaling naar de praktijk op individuele bedrijven van de aangesloten agrarische ondernemers is daarbij noodzakelijk. Dit geven leden ook aan. Hetzelfde geldt voor het doorvertalen van de behoeften aan de basis naar de agenda voor de beleidsbeïnvloeding. LTO Noord kiest ervoor deze verstaalslag niet zelf te maken, maar in nauwe samenwerking met een aantal geselecteerde vaste partners. Dit zijn 'erfbetredende' partners die de visie van LTO Noord onderschrijven en die uitblinken in al dan niet betaalde advisering, begeleiding of scholing op bedrijfsniveau. Deze samenwerking is hecht, meerjarig, heel actief en niet vrijblijvend: LTO Noord verplicht zich om deze partners een kennisvoorsprong in hun markt te geven, de partners verplichten zich om de visie van LTO Noord uit te dragen, het lidmaatschap van LTO Noord te promoten (bijvoorbeeld door LTO Noord-leden financiële voordelen te gunnen) en geluiden uit het veld actief terug te geven aan LTO Noord. LTO Noord zal richting de leden vaak samen optrekken met deze partners en onderzoekt of dit wellicht onder een gezamenlijk label kan gebeuren.

Projecten LTO Noord betrekken bij projectmatiger aanpak beïnvloedingsagenda

Naast de samenwerking met externe partners ziet LTO Noord veel perspectief in een verdere verdieping van de huidige samenwerking met haar dochteronderneming Projecten LTO Noord. Als 'lijm' tussen



belangenbehartiging en LTO, voor/in het belang van de leden. Projectmatig werken biedt een mogelijkheid om op groeps- of gebiedsniveau (dus tussen het niveau van de hele sector en het individuele bedrijfsniveau) van meerwaarde voor agrarische ondernemers te zijn. Om het 'omgevingsbewustzijn' van beide partijen te laten toenemen. Daarnaast weet LTO Noord dat een projectmatige aanpak een krachtige methode is om op heel praktische wijze het regionale en lokale omgevingsbeleid te beïnvloeden.

Steeds vaker zullen plaatselijke afdelingen dan ook op projectmatige wijze het lokale beleid beïnvloeden, daarbij bijgestaan door mensen met expertise op projectmatig vlak. Tenslotte is het bij een projectmatige aanpak vaak mogelijk om externe cofinanciering te organiseren. Dat maakt het mogelijk om veel krachtiger op te treden en de kosten voor de deelnemers tegelijkertijd laag te houden. LTO Noord heeft het projectmatig werken via haar dochter Projecten LTO Noord in eigen huis. Voor de vereniging is dit daarom in principe het projectenbedrijf waarmee wordt samengewerkt en Projecten LTO Noord zal haar portfolio concentreren op de thema's die voor de vereniging LTO Noord relevant zijn. Op termijn is een verdere integratie van vereniging en Projecten LTO Noord denkbaar. Steeds vaker zullen plaatselijke afdelingen op projectmatige wijze het lokale beleid beïnvloeden

LTO Noord Fondsen

Koers 2025 vraagt inzet van LTO Noord op diverse beleidsterreinen. Deze inzet kan ook plaatsvinden door het initiëren, ontwikkelen en realiseren van innovatieve, op duurzaamheid gerichte projecten. De kosten voor het ontwikkelen en realiseren van deze projecten kunnen (deels) gefinancierd worden door de LTO Noord Fondsen. Bij de Stichting Innovatiefonds LTO Noord en het Ontwikkelingsfonds LTO Noord kunnen aanvragen voor een financiële bijdrage worden ingediend. Deze aanvragen worden beoordeeld door de Beoordelingscommissie, die bestaat uit sector-vertegenwoordigers en vertegenwoordigers uit het onderzoeksveld en de agrarische industrie. De aanvragen worden getoetst aan diverse criteria. Eén van de voornaamste criteria is dat de resultaten van projecten - en daarmee de financiële bijdrage van LTO Noord Fondsen - de (markt)positie van boeren en tuinders en specifiek leden van LTO Noord versterken. Ook in de Koers 2025 is dit een belangrijk doel. Nieuw is dat LTO Noord Fondsen een jaarlijkse bijdrage beschikbaar stelt voor een aantal studentenprojecten, wat goed past in de jongerenaanpak LTO Noord.



ONDERNEMEN DOEN WE SAMEN