Geld voor en met natuur

Leren van andere sectoren

KWINK GROEP

Geld voor en met natuur

Leren van andere sectoren

Den Haag, 27 februari 2015

Auteurs: Roel in ’t Veld, Bill van Mil, Inge Lensink

Status: Eindproduct

KWINK GROEP

Managementsamenvatting

Het natuurbeleid in Nederland is aan verandering onderhevig. In de Rijksnatuurvisie 2014 is een nieuwe koers in het nationale natuurbeleid aangekondigd. De maatschappelijke waarde en economisering van natuur worden belangrijker.

In lijn met deze ontwikkelingen is het natuurbeleid gedecentraliseerd naar de provincies, zijn bezuinigingen doorgevoerd en dient een groter beroep te worden gedaan op de betrokkenheid van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties. Ondernemerschap in de natuursector is van groter belang geworden. Als gevolg hiervan zijn natuurorganisaties en –beheerders op zoek naar nieuwe manieren om enerzijds (meer) geld via nieuwe verdienmodellen of via de markt te verdienen en anderzijds om kosten te besparen.

Vraagstelling

Om de zoektocht van natuurorganisaties en -beheerders te ondersteunen voeren wij in deze voorstudie – in opdracht van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) – een scan uit. Deze scan heeft als doel relevante en succesvolle voorbeelden van organisatievormen en verdienmodellen te verzamelen uit de cultuur, zorg- en onderwijssector die mogelijk toepasbaar en opschaalbaar zijn voor natuur.

De volgende onderzoeksvragen staan in deze studie centraal:

1. Welke voorbeelden van verdienmodellen en organisatievormen zijn succesvol[1] gebleken in de cultuur-, zorg- en onderwijssector omdat ze grote of stabiele inkomensbronnen genereren?

2. Wat zijn de succes- en faalfactoren van deze voorbeelden van verdienmodellen en organisatievormen?

3. Welke verdienmodellen en organisatievormen uit deze drie sectoren zijn toepasbaar, overdraagbaar en opschaalbaar ten behoeve van de realisatie van natuurprojecten of natuurbeheer (en kunnen mogelijk in een vervolgstudie nader worden onderzocht)?

Karakteristieken van natuur

Om tot een antwoord op deze vragen te komen beschrijven we in dit rapport allereerst de karakteristieken van natuur: (1) natuur als product, (2) het natuurbeleid en (3) de financiering van natuur. Aan de hand van deze exercitie is bepaald dat we in de cultuur-, onderwijs- en zorgsector zoeken naar succesvolle voorbeelden op de volgende vier terreinen

- Het vermarkten van bijproducten.
- Het actief betrekken van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.
- Intelligent opgezette samenwerkingsconstructies.
- Het aanboren van alternatieve financieringsbronnen en manieren om kosten te besparen.

[1] Een voorbeeld kan als succesvol worden gezien, als daarmee projecten of initiatieven kunnen worden gerealiseerd die niet via de normale inkomstenbronnen kunnen worden gefinancierd en die zowel publieke als private karakteristieken in zich hebben.

Voorbeelden uit andere sectoren

Uiteindelijk heeft de zoektocht naar voorbeelden van succesvolle verdien- en organisatiemodellen in de cultuur-, onderwijs- en zorgsector geresulteerd in een beschrijving van 21 voorbeelden op de vier terreinen:

Karakteristiek 1: Vermarkten van bijproducten
1. Van Gogh Museum Consultancy
2. Wereldmuseum Rotterdam
3. Zorgboerderij
4. Derde geldstroom Nederlandse universiteiten
Karakteristiek 2: Activering burger, bedrijf en maatschappelijke organisaties
5. Eigen kracht conferenties
6. Introductie vriendenkringen
7. Velehanden.nl
8. Franchising Bijbels Museum
9. Wikipedia
10. Tuinreservaten Frankrijk
Karakteristiek 3: Intelligent opgezette samenwerkingsconstructies
11. Weekendschool
12. Hofvijver passe partout
13. Kröller Müller Museum en Nationaal Park De Hoge Veluwe
14. De Efteling en natuurbeheer
15. Zeeland theaters
Kostenbesparing en alternatieve financieringsbronnen
16. Numeri fixi in onderwijs
17. Vrijwillige ouderbijdrage op (basis)scholen
18. Zorg verzekeren
19. Valorisatieprogramma Nederlandse universiteiten
20. Broodfondsen
21. Voedselbanken

Tabel A: Overzicht van verzamelde voorbeelden in de cultuur-, onderwijs- en zorgsector.

Bij de beschrijving van deze voorbeelden is telkens weergegeven wat de succes- en faalfactoren van het desbetreffende voorbeeld zijn en is een eerste beeld gegeven van hoe de toepassing van het voorbeeld in de natuursector eruit zou kunnen zien.

Afwegingskader

Om in nog meer detail te kunnen bepalen in welke mate de verzamelde voorbeelden toepasbaar en kansrijk zijn in de natuursector is een afwegingskader ontwikkeld. Aan de hand van dit kader kunnen voorbeelden gestructureerd en systematisch worden geanalyseerd op hun toepasbaarheid.

Bij deze systematische analyse wordt eerst bezien hoe de toepassing van het voorbeeld zich verhoudt tot de relevante **externe** contextuele factoren waarmee natuurorganisaties te maken hebben en die hun bewegingsruimte beïnvloeden. Bijvoorbeeld: in welke mate zijn de voorbeelden toepasbaar binnen de geldende regelgeving, binnen de financiële stromen die er zijn, binnen het maatschappelijk (en politiek) sentiment dat er is?

Vervolgens wordt bezien hoe de toepassing van het voorbeeld zich verhoudt tot de relevante **interne** contextuele factoren. Hierbij staat de vraag centraal: in welke mate is toepassing van het voorbeeld te accommoderen binnen een natuurorganisatie gegeven de spanningen die er mogelijk binnen de organisatie gaan ontstaan. Spanningen ontstaan bijvoorbeeld doordat publieke en private activiteiten worden gecombineerd in een (hybride) organisatie.

Om de toepassing van het afwegingskader te illustreren is een (denkbeeldig) voorbeeld uitgewerkt, waarbij enkele van de gevonden voorbeelden uit de zorg-, onderwijs- en cultuursector de revue passeren.

Tot slot

Er is een noodzaak voor natuurorganisaties om additionele inkomstenbronnen te creëren en om kosten te besparen. Deze voorstudie reikt daarvoor een aantal voorbeelden en instrumenten aan. Daarmee kunnen natuurorganisaties en de hen omringende stakeholders – bijvoorbeeld tijdens een werksessie naar analogie van de Eigen Kracht conferenties – op een systematische manier aan de slag, met als doel (additionele) verdienmodellen en organisatievormen nader uit te werken en toe te passen.

Inhoud

1. Inleiding 8
    1.1. Vraagstelling 8
    1.2. Onderzoeksmethode 9
    1.3. Leeswijzer 9

2. Karakteristieken van natuur 10
    2.1. Karakteristieken van ‘product’ natuur 10
    2.2. Karakteristieken van natuurbeleid 11
    2.3. Karakteristieken van financiering van natuur 16
    2.4. Eisen gesteld aan natuurorganisaties 18

3. Voorbeelden uit andere sectoren 20
    3.1. Karakteristiek 1: Vermarkten van bijproducten 20
        3.1.1. Van Gogh Museum Consultancy 20
        3.1.2. Wereldmuseum Rotterdam 22
        3.1.3. Zorgboerderij 24
        3.1.4. Derde geldstroom Nederlandse universiteiten 25
    3.2. Karakteristiek 2: Activering burger, bedrijf, maatschappelijke organisaties 26
        3.2.1. Eigen kracht conferenties 26
        3.2.2. Introductie van vriendenkringen 27
        3.2.3. Velehanden.nl 28
        3.2.4. Franchising door Bijbels Museum 29
        3.2.5. Wikipedia 30
        3.2.6. Tuinreservaten Frankrijk 31
    3.3. Karakteristiek 3: Intelligent opgezette samenwerkingsconstructies 32
        3.3.1. Weekendschool 32
        3.3.2. Hofvijver passe partout 33
        3.3.3. Kröller Müller Museum en Nationaal Park De Hoge Veluwe 34
        3.3.4. De Efteling en natuurbeheer 35
        3.3.5. Zeeland theaters 36
    3.4. Karakteristiek 4: Kostenbesparing en alternatieve financieringsbronnen 37
        3.4.1. Numeri fixi in onderwijs 37
        3.4.2. Vrijwillige ouderbijdrage op (basis)scholen 38
        3.4.3. Zorg verzekeren 38
        3.4.4. Valorisatieprogramma Nederlandse universiteiten 39

3.4.5. Broodfondsen 40
3.4.6. Voedselbanken 42

4. Afwegingskader voor nadere bepaling toepasbaarheid in natuur 43
4.1. Afwegingskader 43
4.1.1. Externe contextuele factoren 44
4.1.2. Interne contextuele factoren 47
4.1.3. Samenvattend 48
4.2. Toepassing afwegingskader op voorbeeld Natuurpark Windekind 48
4.2.1. Fase 1: De (eenvoudige) beginsituatie 48
4.2.2. Fase 2: Uitwerking van Natuurpark Windekind 49
4.2.3. Fase 3: Uitbreiding van omvang en functies 51
4.2.4. Fase 4: Publieke inmenging 52
4.2.5. Fase 5: Faillissement Natuurpark Windekind 54
4.2.6. Reflectie 54

5. Epiloog 55

1. Inleiding

Het natuurbeleid in Nederland is aan verandering onderhevig. De maatschappelijke waarde en economisering van natuur worden belangrijker. In de Rijksnatuurvisie 2014 is recent een nieuwe koers in het nationale natuurbeleid aangekondigd.[2] Het Kabinet geeft aan een groeiende betrokkenheid van burgers te signaleren en hecht toenemend belang aan ondernemerschap. De functionele kant van natuur wordt steeds meer benadrukt: natuur als een te vermarkten goed.

In lijn met deze ontwikkelingen is het natuurbeleid gedecentraliseerd naar de provincies die een faciliterende en stimulerende rol dienen te vervullen. Op deze manier wordt getracht de betrokkenheid van burgers en maatschappelijke organisaties te vergroten en meer burgerinitiatief te stimuleren.

Ook zijn bezuinigingen doorgevoerd. Er is minder geld beschikbaar voor de aanleg en het onderhoud van natuur. Natuurorganisaties en -beheerders zoeken nu naar nieuwe manieren om (meer) geld via nieuwe verdienmodellen of via de markt te verdienen. Het betrekken van burgers en maatschappelijke organisaties is ook hierbij van groot belang.

1.1. Vraagstelling

Om de zoektocht van natuurorganisaties en -beheerders te ondersteunen voeren wij in deze voorstudie in opdracht van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) een scan uit met als doel relevante en succesvolle voorbeelden van organisatievormen en verdienmodellen te verzamelen uit de cultuur, zorg- en onderwijssector.

Onderzoeksvragen die in deze studie centraal staan zijn:

4. Welke voorbeelden van verdienmodellen en organisatievormen zijn succesvol[3] gebleken in de cultuur-, zorg- en onderwijssector omdat ze grote of stabiele inkomensbronnen genereren?

5. Wat zijn de succes- en faalfactoren van deze voorbeelden van verdienmodellen en organisatievormen?

6. Welke verdienmodellen en organisatievormen uit deze drie sectoren zijn toepasbaar, overdraagbaar en opschaalbaar ten behoeve van de realisatie van natuurprojecten of natuurbeheer (en kunnen mogelijk in een vervolgstudie nader worden onderzocht)?

In de hierop volgende hoofdstukken beantwoorden we deze vragen.

---

[2] Ministerie van Economische Zaken (2014). Natuurlijk verder – Rijksnatuurvisie 2014. Via http://www.rijksoverheid.nl.

[3] Een voorbeeld kan als succesvol worden gezien, als daarmee projecten of initiatieven kunnen worden gerealiseerd die niet via de normale inkomstenbronnen kunnen worden gefinancierd en die zowel publieke als private karakteristieken in zich hebben.

1.2. Onderzoeksmethode

De informatie die in deze voorstudie is verzameld, is voornamelijk gebaseerd op een analyse van documenten en internetbronnen, zowel over natuur, natuurbeleid en natuurfinanciering als over organisatievormen en verdienmodellen in de zorg-, onderwijs- en cultuursector. Daarnaast heeft eigen expertise van de cultuur-, zorg- en onderwijssector een belangrijke rol gespeeld, alsmede de input van een drietal experts (uit elke sector één).

1.3. Leeswijzer

Deze voorstudie is gestart met een analyse van de natuursector zelf (die in hoofdstuk 2 is opgenomen). Op basis daarvan zijn karakteristieken geformuleerd die leidend zijn geweest bij het verzamelen van voorbeelden (eveneens in hoofdstuk 2).

De voorbeelden uit de cultuur-, onderwijs-, en zorgsector zijn in hoofdstuk 3 beschreven. De lijst van voorbeelden is samengesteld op grond van deskresearch, onze eigen kennis en expertise van de zorg-, onderwijs- en cultuursector en een drietal interviews met experts uit deze drie sectoren.

Bij de beschrijving van de voorbeelden in hoofdstuk 3 wordt tevens een eerste indicatie gegeven van de (mogelijke) toepasbaarheid van de gevonden voorbeelden (organisatievormen en verdienmodellen) in de natuursector.

Daarnaast is een afwegingskader ontworpen (opgenomen in hoofdstuk 4) waarmee een vernieuwend verdienmodel of een vernieuwende organisatievorm nog nader kan worden getoetst op toepasbaarheid in de natuursector. We passen dit afwegingskader alvast toe op een (denkbeeldig) voorbeeld: natuurpark Windekind (eveneens hoofdstuk 4).

Tot slot is een epiloog opgenomen.

2. Karakteristieken van natuur

In dit hoofdstuk beschrijven we achtereenvolgens de karakteristieken van natuur als product, het natuurbeleid en van de financiering van natuur. Deze karakteristieken zijn leidend geweest bij de zoektocht naar relevante en succesvolle voorbeelden in de cultuur-, onderwijs- en zorgsector die toegepast zouden kunnen worden in de natuursector.

2.1. Karakteristieken van 'product' natuur

Natuur omringt de mens. Natuur bestaat uit habitats[4] en biotopen[5], uit waarneembare en niet waarneembare (ver)gezichten, uit fauna en uit flora.

De grenzen van het begrip natuur zijn vaag. Sommigen beschouwen ongereptheid als grenscriterium, waardoor een tuin en een park geen natuur zijn. Echter, dit miskent dat in onze samenleving geen ongerepte vierkante meter meer aanwezig is. Anderen beschouwen toegankelijkheid als grenscriterium. Echter, privaat bezit van natuur bestaat de facto ook. Of een landschap natuur is, is een twijfelgeval omdat daar vaak ook bouwwerken en andere constructen deel van uit maken. [6]

Natuur als een 'collective good'

"In economics, a public good is a good that is both non-excludable and non-rivalrous in that individuals cannot be effectively excluded from use and where use by one individual does not reduce availability to others".[7]

Het is gebruikelijk natuur te beschouwen als (tenminste ook) een '*collective good*'. Dat wil zeggen dat natuur tot op zekere hoogte ondeelbaar is en dat consumptie door de één consumptie door de ander niet uitsluit. Het kenmerk dat mensen niet kunnen worden uitgesloten van consumptie van het goed natuur (*non-excludable*) geldt overigens niet voor alle natuurgebieden: binnen sommige natuurgebieden kunnen wel degelijk mensen worden uitgesloten.

In een door egocentrische individuen bevolkte gemeenschap zal productie van een *collective good*, zoals natuur, niet spontaan plaatsvinden vanwege het feit dat iedereen zich gedraagt alsof de ander de financiering

---

[4] Een habitat is een leefomgeving of –gebied waarin een bepaald organisme voorkomt, doordat de contextuele factoren van die omgeving voldoet aan de eisen en toleranties van dat organisme om te kunnen overleven. (Bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Habitat).

[5] Een biotoop is een gebied met een uniform landschapstype waarin bepaalde organismen kunnen gedijen. Binnen een biotoop kunnen verschillende habitats worden onderscheiden (Bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Biotoop).

[6] De kwestie of de mens nu wel of niet deel uitmaakt van de natuur laten wij in deze studie onbesproken, omdat het meerderheidsoordeel binnen onze samenleving luidt, dat mens en natuur van elkaar zijn te onderscheiden en te scheiden.

[7] Wikipedia. (2014). Public good. Via http://en.wikipedia.org/wiki/.

daarvan maar moet verzorgen. In de literatuur heet dit het gevangenendilemma of *the tragedy of the commons*. Gedrag dat hieruit volgt heet *free rider* gedrag of parasitair gedrag.

Een van de manieren om het gevangenendilemma te overwinnen is creatie van een staat, die de 'parasieten' kan corrigeren. Een andere manier om het dilemma te overwinnen is een waardentransitie waardoor de leden van een gemeenschap hun collectieve eigen belang zo leren waarderen dat ze afzien van parasitair gedrag (hetgeen Putnam '*bridging*'[8] noemt), en dus tot op zekere hoogte altruïstisch worden.

Dat mensen belang bij natuur hebben blijkt uit het feit dat natuur de mens allerlei diensten biedt. Zulke 'ecosysteemdiensten' krijgen in het beleid steeds meer aandacht. Natuur is geen blok aan het been, maar we kunnen er juist veel profijt van hebben.[9] Verschillende ecosysteemdiensten kunnen worden onderscheiden, namelijk:[10]

1. *Productiediensten*: hierbij gaat het om producten uit de natuur. Deze producten kunnen van nature aanwezig zijn, dan wel door de mens geproduceerd zijn. Voorbeelden zijn vis uit de zee, hout uit het bos, maar ook melk en graan uit de landbouw.

2. *Regulerende diensten* betreffen het reguleren van natuurlijke processen. Hierbij valt te denken aan biologische landbouw: (1) bestuiving van fruitbomen en bloemen door bijen, hommels en zweefvliegen, (2) klimaatregulering, bijvoorbeeld door het vastleggen van CO_2 in bossen en veenbodems en (3) waterregulatie door opname van overvloed door moerasgebieden.

3. Bij *culturele diensten* staat het sociaal welbevinden van mensen centraal. Voorbeelden zijn het bieden van recreatie, gezondheid en andere voordelen die voortvloeien uit bijvoorbeeld (natuur)educatie.

4. *Ondersteunende diensten* omvatten die ecologische processen die nodig zijn voor het leveren van de bovengenoemde diensten. In andere woorden: ondersteunende diensten maken andere diensten mogelijk. Deze diensten voorzien in de leefomgeving van flora en fauna en spelen een rol bij het behoud van biodiversiteit. Baten van deze diensten zijn daarom indirect. Voorbeelden zijn bodemvorming (belangrijk voor gewasproductie), fotosynthese en de nutriëntenkringloop.

Door deze diensten beter te benutten zijn de maatschappelijke betekenis van natuur en het bewustzijn van menselijke afhankelijkheid van de leefomgeving te versterken. Daarnaast leveren natuurgebieden doorgaans tegelijkertijd verschillende ecosysteemdiensten en zijn daarmee multifunctioneel.

2.2. Karakteristieken van natuurbeleid

De overheid kan natuur op verschillende manieren beïnvloeden. De overheid kan ten eerste meebetalen aan natuur, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van subsidies en fondsen. Ten tweede kan de overheid andere (particuliere) partijen stimuleren om te investeren in natuur. Voorbeelden hiervan zijn het creëren van

---

[8] Putnam, R. (2000). Bowling alone – The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster Paperbacks: New York.

[9] Bron: Hendriks, K. & Melman, D. (2012). Ecosysteemdiensten. Via http://www.kennislink.nl.

[10] Bron: Hendriks, K. & Melman, D. (2012). Ecosysteemdiensten. Via http://www.kennislink.nl.

belastingvoordelen voor eigenaren van landgoederen[11] en groenfinanciering[12]. Ten derde is regelgeving een manier om natuur te beïnvloeden. De overheid kan verschillende combinaties van sturingsmiddelen inzetten om natuur te beïnvloeden. In deze paragraaf beschrijven we de regelgeving waarmee de overheid natuur beïnvloedt. In de hierop volgende paragraaf komen de overige twee, meer financiële sturingswijzen aan bod.

Rijksnatuurvisie 2014

Vanaf het einde van de 20ste eeuw was er *"een ware beleidsexplosie op het gebied van milieu, natuur en landschap".*[13] Als gevolg van het groene bewustzijn – dat toen op kwam – werden tientallen nota's en wetten opgesteld, zowel op nationaal als Europees niveau. De wijdverbreide doelstelling van behoud van biodiversiteit heeft onder meer geleid tot de Vogelrichtlijn[14] en de Habitatrichtlijn[15]. Tegelijkertijd hebben milieudoelstellingen wetten en regels op nationaal niveau voortgebracht zoals die omtrent luchtkwaliteit en waterkwaliteit. Al deze wet- en regelgeving geldt als randvoorwaarde voor de huidige natuurpraktijk.

In de Rijksnatuurvisie 2014 is recent een nieuwe koers in het nationale natuurbeleid aangekondigd.[16] De maatschappelijke betekenis van natuur staat centraal in plaats van de bescherming van de natuur tegen de maatschappij. Het Kabinet geeft aan een groeiende betrokkenheid van burgers te signaleren en hecht toenemend belang aan ondernemerschap. Concrete voorbeelden van dit nieuwe paradigma zijn onder andere de Green Deal-aanpak[17] en Groene Tafels.[18] Het Kabinet geeft aan bij deze ontwikkelingen aan te sluiten door natuurbeleid te decentraliseren naar provincies en door betrokkenheid van burgers en bedrijven te stimuleren. Hierbij worden het eigen belang dat burgers hebben bij natuur en de functionele kant van natuur

---

[11] De Natuurschoonwet 1928 is een Nederlandse belastingwet die fiscale voordelen biedt aan eigenaars, vruchtgebruikers en erfpachters van landgoederen. Doel van de wet is om er voor te zorgen dat landgoederen in stand blijven. Ministerie van Financiën. (2011). Natuurschoonwet: besluit 29 juni 2011, BLKB2011/310M, Staatscourant 7 juli 2011, nr. 11993.

[12] Groenfinanciering biedt een lagere rente voor investeringen met een positief effect op natuur en milieu. Brouwers, A.P.C. (2003). Financiële natuurbeheerconstructies. Masterthesis, Algemene economie: Universiteit van Tilburg.

[13] WOt-paper 6 (april 2011). Wisselend getijd – Natuur- en landschapsbeleid in heden en verleden.

[14] *"De Europese Unie heeft in de Vogelrichtlijn vastgelegd op welke manier de vogels in Europa beschermd moeten worden."* Bron: http://www.vogelbescherming.nl/.

[15] De Habitatrichtlijn is een richtlijn van de Europese Unie. Het doel is bij te dragen tot het waarborgen van de biologische diversiteit in de lidstaten door bescherming van habitats en soorten die van Europees belang zijn. Bron: http://minez.nederlandsesoorten.nl/.

[16] Ministerie van Economische Zaken (2014). Natuurlijk verder – Rijksnatuurvisie 2014. Via http://www.rijksoverheid.nl.

[17] De Green Deal aanpak is een laagdrempelige aanpak waarbij de Rijksoverheid bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties ruimte wil bieden om bottom-up initiatieven voor verduurzaming te ontwikkelen en uit te voeren ter bevordering van groene groei. De overheid faciliteert initiatieven door het wegnemen van knelpunten (die bijvoorbeeld betrekking hebben op bestaande wet- en regelgeving of op toegang tot financiering). Bron: KWINK groep (2013). Externe audit Green Deal aanpak.

[18] "Een Groene Tafel is een overlegsetting waarin de staatssecretaris van EZ met uiteenlopende betrokkenen van gedachten wisselt over nieuwe perspectieven, ambities en gedeelde belangen op het gebied van natuur. Doel van een Groene Tafel is om elkaar te inspireren voor de benodigde vernieuwingen en samen (nieuwe) wegen te vinden om samen (meer) verantwoordelijkheid te nemen voor de natuur." Bron: Westmedia. (2013). Groene tafels. Via http://vimeo.com/67058054.

benadrukt. Kortom, de overheid zet de komende jaren in op *bridging*[19]: het slaan van bruggen tussen natuur enerzijds en de maatschappij anderzijds. Hierbij kunnen de ecosysteemdiensten een grote rol spelen.

Binnen het Nederlandse natuurbeleid is onderscheid aan te brengen tussen het fundament en het bouwwerk. De overheid blijft zich inzetten voor een sterk fundament.[20] Dit betekent dat de overheid kaderstellend en faciliterend optreedt, meer kaderstellend en faciliterend dan tevoren. Dit wordt onderstreept in de Rijksnatuurvisie.

> *"Kaderstellend, omdat de overheid het fundament voor een sterke natuur moet beschermen en daarbij bovendien gebonden is aan internationale verdragen en wetgeving. Faciliterend, omdat de overheid maatschappelijk initiatief kan uitnodigen en vergemakkelijken, en ruimte en ondersteuning kan bieden aan andere partijen om een actieve rol te behouden of op zich te gaan nemen".* [21]

Naast het fundament is het bouwwerk, ofwel maatschappelijke betrokkenheid, te onderscheiden. Met het bouwwerk speelt de overheid in op de groeiende betrokkenheid van de samenleving. Het initiatief en de regie liggen bij de '*energieke samenleving*'. Het Rijk, provincies en andere overheden hebben hierbij een ondersteunende, prikkelende rol. Het Kabinet heeft verschillende doelen gekoppeld aan het fundament en het bouwwerk (figuur 1).

Figuur 1: Doelen natuurbeleid – Fundament en bouwwerk.[22]

Het fundament

De provincies zijn vanaf de decentralisering in 2014 verantwoordelijk voor de begrenzing en ontwikkeling van het Natuurnetwerk Nederland, oftewel het fundament.[23] Dit betekent dat de provincies vanaf 1 januari 2014

---

[19] Putnam, R. (2000). Bowling alone – The Collapse and Revival of American Community. Simon & Schuster Paperbacks: New York.

[20] Ministerie van Economische Zaken (2014). Natuurlijk verder – Rijksnatuurvisie 2014. Via http://www.rijksoverheid.nl/.

[21] Ministerie van Economische Zaken (2014). Natuurlijk verder – Rijksnatuurvisie 2014. Via http://www.rijksoverheid.nl.

[22] Ministerie van Economische Zaken (2014). Natuurlijk verder – Rijksnatuurvisie 2014. Via http://www.rijksoverheid.nl.

een regisserende rol hebben. Bij de ontwikkeling van het Natuurnetwerk Nederland zoeken de provincies nadrukkelijk samenwerking met betrokken maatschappelijke partijen. Het Kabinet acht het van belang om de regie te decentraliseren, omdat bij uitstek op lokaal niveau economische ontwikkelingen en andere maatschappelijke initiatieven kunnen worden gekoppeld aan natuur. Ecosysteemdiensten (zoals eerder besproken in onderdeel 2 – Karakteristieken van natuur als product) en het beter benutten daarvan staat hierbij centraal. Natuur komt daardoor midden in de samenleving te staan.

Het bouwwerk

Internationaal gezien zijn relatief veel Nederlanders lid van een natuurorganisatie. In 2013 telden natuurorganisaties zo'n 3,6 miljoen leden en donateurs. Ook het aantal vrijwilligers van natuurorganisaties neemt toe. Natuurorganisaties 'rekruteren' zowel burgers als bedrijven als hun achterban.

In de Rijksnatuurvisie speelt de overheid in op deze ontwikkelingen. De ambitie wordt uitgesproken om te verkennen waar economische activiteit en natuur elkaar kunnen versterken. Deze 'economisering van natuur' heeft tot doel om het draagvlak en de middelen voor het natuurbeleid te vergroten, door met natuurcombinaties de synergie tussen natuurbeleid, andere maatschappelijke belangen (onder andere waterveiligheid, recreatie, gezondheid) en het belang van bedrijven op te zoeken. Het stimuleren en benutten van energie bij de achterban van natuur en landschap krijgt steeds meer aandacht onder de noemer '*energieke samenleving*'.

Deze vernieuwde kijk op natuurbeleid vraagt ook een andere houding van natuurorganisaties: "*van een intern door de overheid geïnspireerde organisatie naar een extern door de maatschappij geïnspireerde organisatie*".[24] Het verbinden van natuur, economische activiteiten en andere maatschappelijke belangen vergt echter een omslag in denken en doen bij verschillende partijen betrokken bij natuur: *"natuurorganisaties hebben niet altijd de juiste vaardigheden en cultuur om privaat geld aan te trekken"*.[25]

Meer concreet betekent deze omslag dat externe partijen, zoals burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties, meer betrokken dienen te worden bij natuur en de verschillende schakels in de keten: van productie naar natuurbeheer en consumptie. De vraag die hierbij centraal staat is: hoe kunnen natuurorganisaties op de 'energieke samenleving' inspelen? Voor natuurorganisaties is het van belang om op zoek te gaan naar nieuwe manieren om de betrokkenheid van bijvoorbeeld agrariërs en particulieren te vergroten, om zo een positieve impuls te geven aan natuur in Nederland.[26] Door aan te sluiten bij initiatieven van burgers en/of bedrijven om de natuur te behouden en te laten groeien, zijn mogelijk kosten van natuur(beheer) te reduceren en nieuwe verdienmodellen te ontwikkelen.[27]

---

[23] Het Natuurnetwerk Nederland [NNN] (voorheen de Ecologische Hoofdstructuur [EHS]) is een concept dat een uitwerking van deze inzichten bevat. Het NNN heeft tot doel om natuurgebieden beter te verbinden met elkaar en met het omringende agrarische gebied. Uiteindelijkmoet in 2027 80.000 hectare natuur zijn ingericht. Hierbij kan het zowel gaan om bestaande als nieuw aan te leggen natuurgebieden. Bron: Rijksoverheid (2014.). Natuur en biodiversiteit – Natuurnetwerk Nederland. Via http://www.rijksoverheid.nl.

[24] Overbeek, M.M.M., Donders, J. & Vader, J. (2013). Energiek aan de slag – natuur- en landschapsorganisaties en hun achterban.

[25] De Argumentenfabriek. (2012). Argumentenkaart Werkwijze Natuurorganisaties.

[26] Brouwers, A.P.C. (2003). Financiële natuurbeheerconstructies. Masterthesis, Algemene economie: Universiteit van Tilburg.

[27] Het Ministerie van EZ signaleert een toenemend aantal initiatieven onder burgers en bedrijven om natuur te onderhouden en/of te laten groeien. Bron: Ministerie van Economische Zaken (2014). Natuurlijk verder – Rijksnatuurvisie 2014. Via http://www.rijksoverheid.nl.

Echter, de mogelijkheden die natuurorganisaties hebben om nieuwe verdienmodellen aan te wenden zijn beperkt door specifieke natuurwetgeving (zoals de Habitatrichtlijn), de Ruimtelijke Ordening en het eigendomsrecht.

De kaders waarbinnen (nieuwe) verdienmodellen moeten passen verschillen tussen natuurorganisaties en –beheerders, omdat doorgaans verschillende typen natuur worden onderscheiden: natuurgebieden, agrarische natuur en landgoederen. Elk type kent zijn eigen wetgeving en betrokken partijen. Ook het eigendomsrecht varieert tussen verschillende natuurorganisaties. Vanuit de overheid ziet de variëteit er als volgt uit:

- Overheid is eigenaar en beheert zelf;
- Overheid is eigenaar en besteedt uit (gemeenschappelijke regeling);
- Overheid is geen eigenaar maar sluit een contract met beheerders om natuurbeheer te kunnen beïnvloeden;
- Overheid verleent subsidies ten behoeve van natuurbeheer.

De mogelijkheden om natuur duurzaam te beïnvloeden blijven beperkt indien een andere partij de eigenaar is. Daarnaast kan de historie van organisaties van invloed zijn op de toepasbaarheid en opschaalbaarheid van voorbeelden in natuur.

Samenwerking

Natuur is functioneel versplinterd. Omgang met natuur is te onderscheiden in aanleg, beheer, productie en consumptie. Bij al deze omgangsvormen zijn andere belanghebbende partijen betrokken, zoals provincies, gemeenten, boeren, Staatsbosbeheer, de Dierenbescherming, et cetera. Het beheer van natuur wordt in Nederland ter hand genomen door meerdere, uiteenlopende organisaties (figuur 2).

Vanuit het (publieke) natuurbelang geredeneerd is het nodig dat de verschillende betrokken partijen elkaar versterken en ondersteunen. Om uitdagingen het hoofd te kunnen bieden, dienen kennis, geld en andere middelen gebundeld te worden.[28] Samenwerking is nodig tussen natuurorganisaties onderling en tussen natuurorganisaties en andere belanghebbenden, zoals burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Echter, samenwerking tussen organisaties komt niet altijd eenvoudig tot stand. Immers, organisaties verschillen van elkaar in doelstellingen, in omvang en in organisatorische mogelijkheden.[29] Sommige organisaties hebben bijvoorbeeld honderden medewerkers in dienst, andere organisaties zijn juist geënt op de inzet van (soms duizenden) vrijwilligers. Daarnaast kan samenwerking worden belemmerd door de angst voor verlies van autonomie.[30]

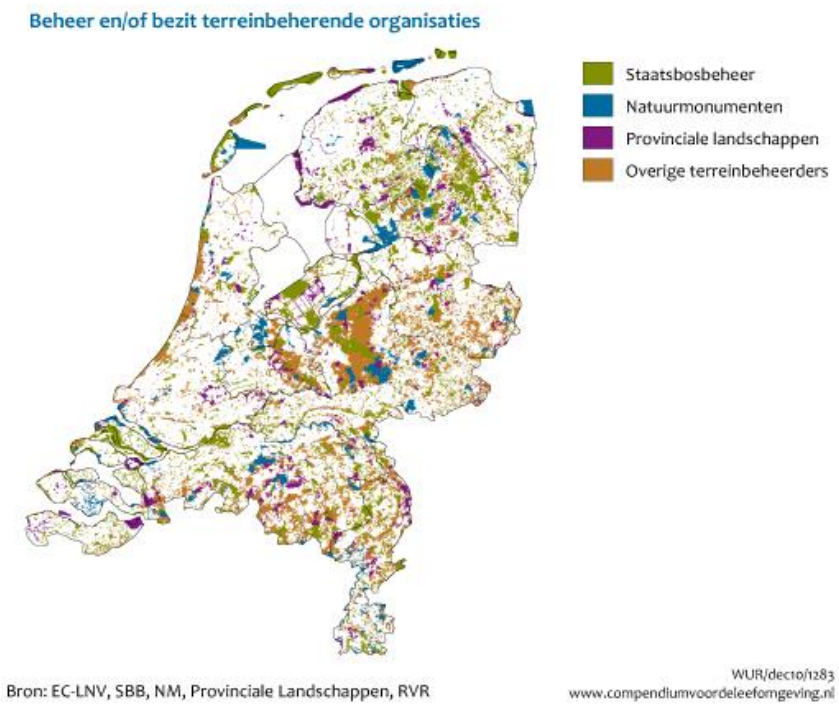
Voorts is de economisering van natuur van invloed op samenwerking tussen natuurorganisaties. De economisering zorgt er voor dat profilering van de eigen organisatie belangrijker is geworden. Anders gezegd: de noodzaak tot samenwerking en het belang van het werven van (financiële) middelen kunnen botsen.

---

[28] Bronnen: WOt-paper 6 (april 2011). Wisselend getijd – Natuur- en landschapsbeleid in heden en verleden en De Argumentenfabriek. (2012). Argumentenkaart Werkwijze Natuurorganisaties.

[29] Bergers, P., Ham, P. van den, Saris, F.(2012). Kantelpunten in de natuurwereld.

[30] De Argumentenfabriek. (2012). Argumentenkaart Werkwijze Natuurorganisaties.



Figuur 2: Natuurgebieden en organisaties verantwoordelijk voor natuurbeheer.[31]

Tegelijkertijd is te constateren dat betrokken organisaties voor dezelfde uitdaging staan, namelijk het mogelijk maken van een duurzaam voortbestaan voor planten en dieren. Elk vanuit hun eigen rol werken instanties aan mogelijke oplossingen en leveren zij een bijdrage aan het realiseren van Europese doelstellingen en ambities op het gebied van natuur.

2.3. Karakteristieken van financiering van natuur

Wat is natuur waard? Natuur levert geld op (bijvoorbeeld in de vorm van hogere huizenprijzen, toerisme en recreatie), heeft positieve maatschappelijke effecten op onder andere welzijn, gezondheid en leefbaarheid in steden en heeft een intrinsieke waarde. Toch is het lastig om de precieze waarde van natuur te bepalen.

Tegenover het gegeven dat natuur geld oplevert en geld waard is, staat het gegeven dat aanleg en beheer van natuur ook kosten met zich mee brengt. In 2011 bedroegen de netto lasten[32] voor natuur en landschap bijna € 1.600 miljoen (figuur 3). Het grootste deel hiervan werd gefinancierd door de Rijksoverheid (€ 1.185 miljoen).

---

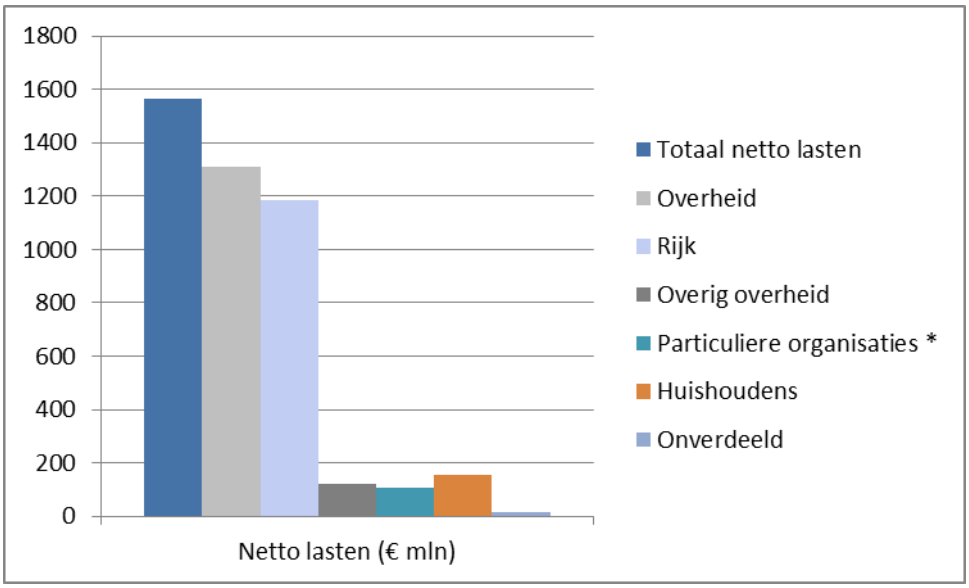
[31] De kaart illustreert de ligging van de terreinen van de grote terrein beherende organisaties en een aantal kleinere organisaties die natuurterreinen beheren en openstellen voor publiek. De informatie over de kleinere organisaties is incompleet. Bron: Compendium. (2009). Terreinen natuurbeherende organisaties. Via, http://www.compendiumvoordeleefomgeving.nl.

[32] "De netto milieulasten bestaan uit de som van de jaarlijkse netto kosten ten behoeve van natuur en landschap van eigen activiteiten, vermeerderd met betaalde heffingen, subsidies en betalingen voor diensten, verminderd met de ontvangen heffingen, subsidies en ontvangsten voor diensten. De lasten geven aan in welke mate een sector bijdraagt aan de financiering van het milieubeheer." Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek. (2014). Begrippen. Via, http://www.cbs.nl.

Echter, de overheid is niet de enige financieringsbron voor natuur. Andere financiers voor natuur zijn bijvoorbeeld huishoudens (€ 154 miljoen), bedrijven en natuurbeschermingsorganisaties (€ 105 miljoen).

Vanwege de decentralisatie worden middelen vanaf 1 januari 2014 via het Provinciefonds beschikbaar gesteld. De kosten voor natuurbeheer verschuiven daarmee dus van de Rijksoverheid naar de provincies.

Tevens wordt financiering vanuit de maatschappij (burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties) steeds belangrijker, als gevolg van bezuinigingen die ook de natuursector treffen. Daardoor wordt meer dan ooit een beroep op het ondernemerschap van natuurorganisaties gedaan, die op zoek moeten naar alternatieve inkomstenbronnen en manieren om hun kosten te reduceren.



Figuur 3: Netto natuur- en landschapslasten (mln. euro). (* Landbouw, delfstoffenwinning, industrie, nutsbedrijven, particuliere bosbouw, natuurbeschermingsorganisaties).[33]

De hybride organisatie

Uit het bovenstaande blijkt een spanning tussen enerzijds de ideële, publieke doelstelling van natuurorganisaties – die volgen uit de impliciete waarde van natuur en natuur als *'collective good'*[34] – en anderzijds de noodzaak om commerciële activiteiten te ondernemen om die publieke doelstelling te kunnen realiseren.

Het gegeven dat natuur een *'collective good'* is, verhindert niet dat manieren mogelijk zijn waardoor aspecten van natuur of diensten in relatie tot natuur zijn te beprijzen, en zich lenen voor andere verdienmodellen dan bekostiging uit de algemene middelen. De afgelopen jaren wordt een steeds sterkere koppeling gelegd tussen natuur en economie. Dit betekent ook economisering van de sector. Er wordt meer nadruk gelegd op de functionele kant van natuur: natuur als een te vermarkten goed naast natuur als een *'collective good'*.

De natuur zelf levert producten op, die zijn te vermarkten (productiediensten). Eenvoudige voorbeelden daarvan zijn producten als vruchten, noten, gewassen en hout. Daarnaast stelt de aanwezigheid van natuur in

[33] Bron: CBS StatLine, via http://statline.cbs.nl.

[34] Bergers, P., Ham, P. van den, Saris, F. (2012). Kantelpunten in de natuurwereld.

staat tot de verlening van tal van diensten, die in relatie tot de natuur een hogere waarde dan elders hebben, zoals horeca, recreatie diensten, safari's, et cetera. De ecosysteemdiensten die natuur levert zijn eerder – in paragraaf 2.1 – in meer detail besproken.

Diversiteit van financieringsarrangementen (collectieve financiering in combinatie met private tarifering) levert voor de betrokken organisaties een aantal complicaties op. Deze complicaties zijn omvattend beschreven in de theorievorming omtrent de *hybride organisatie*.[35] Kort samengevat komen deze complicaties neer op spanningen tussen de uiteenlopende waarden die de verschillende publieke en private relaties uitdrukken.

In het publiek domein is de belangrijkste waarde het dienen van het algemeen belang, terwijl in het private domein wederkerigheid (*quid pro quo*) en contractuele betrouwbaarheid voorop staan. Beheerders van natuur zien zich vaak geconfronteerd met dit gemengde karakter van natuur en zullen dus deels taakorganisatie en deels marktorganisatie zijn, oftewel hybride organisaties.[36]

2.4. Eisen gesteld aan natuurorganisaties

Organisaties in de natuursector hebben te maken met allerlei kansen en uitdagingen, die voortkomen uit de hiervoor beschreven karakteristieken van natuur. In de tabel hierna zijn die karakteristieken samengevat in één overzicht (tabel 1).

In deze voorstudie gaan wij op zoek naar voorbeelden van (hybride) verdienmodellen en organisatievormen in de sectoren cultuur, onderwijs en zorg die invulling kunnen geven aan die eisen en die mogelijk opschaalbaar zijn voor natuur.

De sectoren cultuur, onderwijs en zorg zijn relevant voor deze studie omdat organisaties binnen deze sectoren te maken hebben met vergelijkbare ontwikkelingen. Culturele instellingen, zorginstellingen en scholen hebben een publieke taak. Daarnaast krijgen zij ook in toenemende mate te maken met een steeds duidelijkere focus op ondernemerschap en het vermarkten van producten.

Meer concreet gaan we op zoek naar succesvolle voorbeelden in de cultuur-, onderwijs- en zorgsector van:

1. Het vermarkten van bijproducten;
2. Het actief betrekken van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties;
3. Intelligent opgezette samenwerkingsconstructies;
4. Het aanboren van alternatieve financieringsbronnen en manieren om kosten te besparen.

Voor de verschillende voorbeelden die we verzamelen bekijken we in welke mate ze overeenkomen en verschillen met natuur, om zo een indicatie te kunnen geven van de toepasbaarheid.

---

[35] Zie onder meer: In 't Veld, R.J. (1995). Noorderlicht – over scheiding en samenballing. VUGA Uitgeverij B.V.: 's-Gravenhage.

[36] In 't Veld, R.J. (1995). Noorderlicht – over scheiding en samenballing. VUGA Uitgeverij B.V.: 's-Gravenhage.

Karakteristieken van natuur
1. Karakteristieken van het product natuur • Natuur kent mogelijk hybride arrangementen waarin zowel publieke als private financiering van belang zijn. • Natuur is een collectief goed dat te vermarkten is.
2. Karakteristieken van het natuurbeleid • Decentralisatie: provincies krijgen meer taken en verantwoordelijkheden • Activering burger, bedrijf en maatschappelijke organisaties: natuurorganisaties moeten nieuwe manieren vinden om externe partijen zoals burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties bij natuur te betrekken. • Beleid focust meer op de verbinding van natuur, economische activiteiten en maatschappelijke belangen. • Stimulering van samenwerking tussen natuurorganisaties onderling en met particulieren en particuliere organisaties is nodig maar ook lastig te organiseren.
3. Karakteristieken van de financiering van natuur • Decentralisering: financiering van natuur verschuift naar de provincies. • Bezuinigingen: voor natuurorganisaties wordt het belangrijker om aanvullende financiering te vinden en de eigen inkomsten te verhogen.

Tabel 1: Overzicht van karakteristieken van natuur en daaruit volgende eisen aan natuurorganisaties.

3. Voorbeelden uit andere sectoren

In dit hoofdstuk beschrijven we enkele succesvolle voorbeelden van verdienmodellen en/of organisatievormen uit de cultuur-, onderwijs- en zorgsector. De voorbeelden geven invulling aan de karakteristieken van natuur en zijn daarom ook hierop gesorteerd .

Elk voorbeeld is beschreven waarna de succes- en faalfactoren worden besproken. Het is van belang om bewust te zijn van deze factoren bij eventuele implementatie ervan binnen de natuursector. Elk voorbeeld sluiten we af met een korte vooruitblik op de toepasbaarheid van het voorbeeld in de natuursector. De vraag die hierbij centraal staat is: Welke verdienmodellen en organisatievormen uit de cultuur-, onderwijs en zorgsector zijn toepasbaar, overdraagbaar en opschaalbaar ten behoeve de realisatie van natuurprojecten of natuurbeheer (en kunnen mogelijk in een vervolgstudie nader worden onderzocht)?

De beschrijving van toepasbaarheid is een eerste aanzet. Of de voorbeelden daadwerkelijk toepasbaar zijn in de specifieke context van natuurorganisaties dient te worden bekeken in een vervolgstudie.

3.1. Karakteristiek 1: Vermarkten van bijproducten

3.1.1. Van Gogh Museum Consultancy

Beschrijving

Het Van Gogh Museum heeft onlangs besloten zijn kennis en medewerkers commercieel te exploiteren.[37] Onder de vlag Van Gogh Museum Consultancy zijn experts tegen een commercieel tarief in te huren voor advies op verschillende expertisegebieden: (1) *Security & Safety management*, (2) *Collection Management* & beheer, (3) Registratie, Management van bruiklenen, (4) Tentoonstellingen en (5) (Inter)nationale tentoonstellingen (ontwikkeling en uitvoering). Beoogde klanten zijn andere musea, maar ook bedrijven en particuliere kunstverzamelaars. Dit initiatief past in de lijn die het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) als subsidieverstrekker heeft ingezet. Cultureel ondernemerschap was één van de zeven beoordelingscriteria bij de verdeling van subsidies aan instellingen als het Van Gogh Museum.

Succes- en faalfactoren

Een succesfactor is de mate waarin er vraag naar de dienst bestaat. In dit specifieke voorbeeld lijkt die vraag overigens groot te zijn: het Van Gogh Museum krijgt veel verzoeken om expertise te leveren en gaf, waar het ging om commerciële opdrachten, daar tot op heden weinig tot geen verhoor aan.

Als faalfactoren is een aantal risico's te noemen.

[37] Volkskrant. Van Gogh Museum gaat in consultancy, 'een raar idee'. Publicatiedatum: 11 oktober 2014.

Een eerste risico is dat een dergelijk initiatief leidt tot discussie over de subsidie, vanuit de redenering dat het museum blijkbaar een dusdanige subsidie krijgt dat het mogelijk is om daarvoor een consultancytak op te zetten en vanuit de gedachtegang dat het commerciële initiatief leidt tot aanvullende inkomsten en dus de subsidie met hetzelfde bedrag zou kunnen worden verminderd. [38] Op dat laatste gevoelen heeft het Van Gogh Museum overigens geanticipeerd: *"Ik verwacht niet dat we er miljoenen aan verdienen"*, geeft zakelijk directeur Adriaan Dönszelmann in een interview met de Volkskrant aan. Tegelijkertijd zijn in de media juist ook andere opvattingen te horen. Parool: 'De adviestak is omstreden in een museumwereld die draait om sociaal krediet en vriendendiensten'.[39] Het past niet bij de museumcultuur. Daar draait het om de gunfactor. Is dit initiatief het begin van een cultuuromslag? *"It is considered faux pas to run a museum like a business and to monetise on cultural goods."*[40]

Een tweede risico is dat de zakelijke activiteiten de 'publiek gefinancierde' activiteiten gaan bijten of verdringen. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn als een expert een commercieel project aanneemt en zich committeert aan deadlines en tijdsinzet, terwijl er vervolgens 'in huis' vraagstukken zijn die de bijdrage van die expert vragen of vriendendiensten worden gevraagd door collega-musea waarvoor dan geen tijd meer is. Ook bijt de zakelijke activiteit de publiek financierde activiteiten als er minder bereidheid is vriendendiensten te leveren. Dit kan minder vanzelfsprekend lijken gezien het gegeven dat de dienst ook geld kan opbrengen. Interessant is dat het Van Gogh Museum hier enigszins op anticipeert door zeer actief de tariefstructuur te communiceren. Het Van Gogh Museum hanteert drie tarieven:

1. De vriendendienst. Er bestaat al jaren een ongeschreven regel dat kleinere musea – en zelfs potentiële schenkers – terecht moeten kunnen bij grotere musea voor hulp inzake museale handelingen;

2. Het semi-commerciële tarief. Dit tarief geldt bijvoorbeeld als de experts worden uitgeleend aan opleidingsinstituten en universiteiten voor spreekbeurten, gastlessen en dergelijke;

3. Het commerciële tarief.

Door de vriendendienst zo nadrukkelijk te noemen wordt geanticipeerd op de mogelijke kritiek op dit punt.

Een derde risico is dat de consultancytak die winstgevend lijkt te zijn, uiteindelijk verliesgevend blijkt te worden en dat de verliezen moeten worden gedekt uit subsidiegeld dat vervolgens niet meer besteed kan worden aan de publieke taak. Ofwel: de commerciële tak wordt gestart onder het mom van meer geld te genereren voor de publieke taak (winst uit commercie wordt besteed aan publieke taakuitvoering), maar uiteindelijk moet er geld bij. Dat kan het geval zijn als er bijvoorbeeld relatief hoge startinvesteringen nodig zijn (wat bij Van Gogh Museum Consultancy overigens niet het geval lijkt te zijn) of als er risico wordt genomen. Dat laatste kan bijvoorbeeld het geval zijn als wordt besloten vanuit een groeiverwachting meer experts aan te nemen (met de verwachting dat de kosten daarvan wordt terugverdiend) en als dan blijkt dat die experts vervolgens 'op de bank zitten'.

---

[38] Het Parool. Krijgt het Van Gogh Museum te veel subsidie? Publicatiedatum: 28 oktober 2014.

[39] Het Parool. Van Gogh Museum verkoopt expertise, geen miljoenen te verwachten. Publicatiedatum: 11 oktober 2014. Via http://www.parool.nl/.

[40] Kalshoven, L. (2014). Hurrah: Van Gog Museum monetises expertise. Via https://www.kl.nl/.

Een laatste risico is dat de experts die zich voorheen publieke dienstverleners voelden, zichzelf zodanig ondernemer gaan voelen dat ze besluiten om niet langer voor de publieke zaak te werken (en de winsten daaraan af te dragen), maar dat ze besluiten in de commerciële sector (voor zichzelf of voor andere bedrijven) te gaan werken. Kortom, het kan leiden tot uitstroom van kennis en expertise. In dat licht is interessant dat het Van Gogh Museum aangeeft: *"…als het ons wat extra's oplevert en het ons personeel een bredere horizon biedt, mogen we tevreden zijn."* [41] Kortom, de gedachtegang lijkt vooral te benadrukken dat dit initiatief het werk van de betrokken medewerkers nog interessanter maakt en dat dit juist ook een manier is om medewerkers te binden.

Toepasbaarheid in natuur

Ook natuurorganisaties beschikken mogelijk over expertise waar vraag naar is. Wellicht is expertise over natuurbeheer te vermarkten richting private landgoedeigenaren, richting natuurgebieden in het buitenland, richting (buitenlandse en binnenlandse) overheidsorganisaties die natuurbeleid moeten maken.

3.1.2. Wereldmuseum Rotterdam

Beschrijving

In 2009 bericht de Groene Amsterdammer over de terugkeer van het Wereldmuseum. Jarenlang leidde het Wereldmuseum Rotterdam een 'zieltogend' bestaan. *"Te veel personeel, te weinig bezoekers en drie miljoen euro schuld."* [42.] Om het museum opnieuw op de kaart te zetten heeft *"Bremer (1952) alle conservatoren ontslagen en de deuren gesloten. In twee jaar tijd heeft hij het gebouw geheel op de schop genomen. Met gratis toegang, prikkelende tentoonstellingen, een reisbureau, theater, wijnbar, restaurant – en natuurlijk die fabuleuze balzaal."* [43] Het voorgaande bericht kenmerkt zich door een positieve toonzetting, maar die is zeker niet terug te vinden in alle berichtgeving over de grote veranderingen die hebben plaatsgevonden bij het Wereldmuseum.

Enerzijds betreffen die grote veranderingen het ondernemen van commerciële activiteiten om het hoofd boven water te houden. In samenwerking met een topchef is een restaurant ondergebracht in het museum, dat in 2013 een Michelinster kreeg. Binnenkort kan men ook overnachten in het Wereldmuseum, aangezien het museum 15 hotelkamers krijgt.[44] Er zijn ook plannen voor de aanleg van een terras aan de kade. De horeca genereerde in 2013 bijna € 3 mln. aan extra inkomsten voor het museum. Voorts werd de museumwinkel uitgebreid en geprofessionaliseerd. Het museum verhuurt de balzaal en de salon voor respectievelijk € 2.500 en € 1.500 per dag.[45] Alles, van catering tot techniek, wordt verzorgd door het museum. De verhuur van zalen en de entreegelden leverden het museum in 2013 ruim € 4 ton op. Daarnaast heeft het Wereldmuseum een bijzonder partnerprogramma. Voor € 5.000 per jaar (vierjarig contract) kan een bedrijf partner worden van het museum (via de Dr. Elie van Rijckevorsel society). Voor deze partners organiseert het museum netwerkevenementen en daarnaast stelt het netwerk (commerciële) kennis beschikbaar aan het museum. Het

---

[41] Volkskrant. Van Gogh Museum gaat in consultancy, 'een raar idee'. Publicatiedatum: 11 oktober 2014.

[42] De Groene Amsterdammer. De terugkeer van het Wereldmuseum. Publicatiedatum: 9 december 2009.Via http://www.groene.nl/.

[43] De Groene Amsterdammer. De terugkeer van het Wereldmuseum. Publicatiedatum: 9 december 2009.Via http://www.groene.nl/.

[44] Financieeel Dagblad. Fd. Outlook – cultureel ondernemen zonder subsidies. Publicatiedatum: 31 oktober 2014.

[45] Vergelijkbare voorbeelden zijn te vinden in het onderwijs waar universiteiten en hoge scholen zalen verhuren aan bedrijven of soms zelfs vernoemen naar bedrijven. Op universiteiten in Denemarken is dit bijvoorbeeld al een veelvoorkomend fenomeen.

lidmaatschap biedt verschillende privileges, zoals recepties of *guided tours* met de directeur van het museum, korting op zaalhuur, *previews* van speciale tentoonstellingen en een uitnodiging voor de opening daarvan.

Het museum is erin geslaagd de eigen inkomsten fors te verhogen door de commercialisering.

Anderzijds zijn de kosten verlaagd. Zo zijn 28 medewerkers ontslagen en is de staf teruggebracht tot 9 personen. *"Opvallend is dat de commerciële staf momenteel drie maal zo groot is als de museaal inhoudelijke"*.[46]

Om verminderende subsidies te compenseren heeft het museum een deel van haar collectie verkocht (ontzameling) en richt het zich nu nog op twee continenten. Dit heeft een kostenbesparing met zich meegebracht doordat de huur van een extern depot kon worden opgezegd.[47] Tegelijkertijd heeft deze keuze tot veel kritiek geleid op het museum vanuit onder andere de politiek.

Succes- en faalfactoren

De commerciële activiteiten leveren extra inkomsten en/of kostenbesparingen op voor het Wereldmuseum. De vraag naar de nevenactiviteiten van het museum lijkt groot: hoewel de begrote inkomsten aanvankelijk hoger waren ingeschat, haalt het museum een aanzienlijk deel van haar begroting uit deze activiteiten.

De commerciële activiteiten brengen ook risico's met zich mee. Vanwege onder andere de verkoop van een deel van de collectie was er veel negatieve publiciteit rondom het Wereldmuseum. Die verkoop schoot bij veel mensen in het verkeerde keelgat. Het verkoopbeleid zou nonchalant zijn: *"uitverkoop in het Wereldmuseum"*.[48]

"Conservatoren hebben van het Wereldmuseum de lijsten gekregen van wat er weg mag en concluderen dat het maar liefst 96 procent van de totale collectie betreft. 'Daaronder ook een groot aantal voorwerpen van extreem hoge kwaliteit', zegt Mirjam Shatanawi, conservator Midden-Oosten en Afrika van het Amsterdamse Tropenmuseum. 'Het selectieproces is heel oppervlakkig en willekeurig. Er is vooral gekeken of iets er mooi uitziet en puntgaaf is, niet of het cultuurhistorische waarde heeft. Alsof je een Van Gogh wegdoet omdat er een vlekje op zit… Sommige delen van de collectie zijn elders in Nederland niet te vinden. Als die naar het buitenland gaan, is dat een groot probleem."[49]

Uit dit voorbeeld blijkt dat juist de combinatie van het versmallen van de publieke taak (de collectie beperken tot twee continenten) met het uitrollen van commerciële diensten tot veel argwaan en kritiek kan leiden. Derden brengen deze twee zaken al snel met elkaar in verband en suggereren dat publiek geld wordt vrijgespeeld om commercieel te kunnen opereren. De besparing op publieke taken in combinatie met investeringen in commerciële zorgt in ieder geval voor discussie.

---

[46] Stichting Wereldmuseum Rotterdam. (2013). Jaarverslag 2013. Via http://www.wereldmuseum.nl/.

[47] Stichting Wereldmuseum Rotterdam. (2013). Jaarverslag 2013. Via http://www.wereldmuseum.nl/.

[48] De Groene Amsterdammer. Ongenoegen groeit over 'uitverkoop' Wereldmuseum. Publicatiedatum: 11 september 2014. Via https://www.groene.nl/.

[49] De Groene Amsterdammer. Wereldmuseum in nood – Topstukken in de ramsj. Via https://www.groene.nl/.

Inkomsten van € 3 mln. uit horeca lijken fors. Het museum dient echter ook oog te houden met de werkelijke kosten die de exploitatie van het restaurant en het nieuwe terras met zich meebrengen. De inkomsten uit horeca dragen enkel bij aan het museum wanneer de werkelijk kosten lager zijn dan de baten.

Uit het veranderde activiteitenpatroon blijkt dat het museum kiest voor 'grandeur'. Dit blijkt onder andere uit het restaurant met Michelinster, de verhuur van exclusieve zalen en de mogelijkheid om partner te worden tegen een hoge vergoeding. Het risico hiervan is dat het museum misschien minder toegankelijk zal lijken richting 'normale bezoekers'. Tegelijkertijd wordt betoogd dat de locatie vroeger een locatie van de havenelite was en dat met deze veranderingen en ontwikkelingen juist weer invulling is gegeven aan deze historische functie.

Toepasbaarheid in natuur

Natuur kan – net als het Wereldmuseum – worden gezien als een exclusieve en bijzondere locatie waar mensen graag willen vertoeven tijdens diners, feesten, overnachtingen of bedrijfsactiviteiten. Natuurorganisaties kunnen hierop inspelen door, naar analogie van zo'n voorbeeld, ook te bezien of het creëren van een vorm van exclusiviteit (middels bijvoorbeeld een partnerstructuur) kan leiden tot het beschikbaar komen van aanvullende middelen. Daarbij lijkt het overigens, gegeven de casus van het Wereldmuseum, van belang om bewust te zijn van de risico's die dit met zich mee brengt omtrent negatieve publiciteit, wantrouwen, tegenvallende baten en/of kosten en toegankelijkheid voor een breed publiek.

3.1.3. Zorgboerderij

Beschrijving

Een zorgboerderij is een agrarisch bedrijf. Mensen met een zorg- of hulpvraag kunnen op een zorgboerderij meewerken en/of een passende dagbesteding vinden. Daarnaast zijn er ook boerderijen die sociale activering of arbeidstraining bieden. Door te werken op de boerderij kunnen mensen een arbeidsritme opbouwen en sociale contacten opdoen.

Er zijn zelfstandige boerderijen en instellingsboerderijen. Zelfstandige boerderijen zijn in beheer van een agrarisch gezin. Instellingsboerderijen zijn in beheer van een zorginstelling. Ook zijn er nog tussenvarianten.

Financiering voor de begeleiding en activiteiten op de zorgboerderij is gekoppeld aan de mensen die als cliënt gebruik maken van de zorgboerderij. Deze financiering is doorgaans afkomstig uit bijvoorbeeld een Persoonsgebonden Budget (PGB) of uit de middelen van gemeenten of uitkeringsinstanties.

Succes- en faalfactoren

Op de zorgboerderij krijgen zorgbehoevenden de zorg die ze nodig hebben, maar kunnen ze tegelijkertijd kennismaken met de werkzaamheden op een agrarisch bedrijf en daaraan een nuttige bijdrage leveren. Op deze manier worden zij meer betrokken bij de agrarische natuur. Daarnaast kunnen de werkzaamheden hun gezondheid ten goede komen, doordat ze in een natuurlijke omgeving zich gewaardeerd voelen, zichzelf kunnen ontwikkelen en kunnen wennen aan het arbeidsritme.

Een niet te onderschatten factor bij dit concept is de mate van begeleiding die nodig is, en die natuurlijk ook afhankelijk is van het type zorgvraag van de cliënten die werken op de zorgboerderij. Het is in ieder geval niet een activiteit die er 'gemakkelijk even bijgedaan kan worden'. Het is een taak op zich en het vergt professionele capaciteit.

Toepasbaarheid in natuur

Het concept zorgboerderij zou ook van toepassing kunnen zijn op natuurgebieden, namelijk als beheerders van deze gebieden het concept van de zorgboerderij toepassen op het natuurgebied en activiteiten gaan organiseren voor zorgbehoevenden. Natuurorganisaties zouden bijvoorbeeld natuurstages kunnen opzetten voor werkzoekende jongeren zodat zij werkervaring op kunnen doen.

Twee complicerende factoren daarbij ten opzichte van de zorgboerderijen zoals we die nu kennen zijn de nabijheid van natuur en de uitgestrektheid van de natuur. Op die punten zullen slimme arrangementen nodig zijn om de toepasbaarheid in natuur te vergroten.

3.1.4. Derde geldstroom Nederlandse universiteiten

Beschrijving

Nederlandse universiteiten onderscheiden drie geldstromen:

1. De eerste geldstroom in Nederland is direct afkomstig van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) op basis van een lumpsumfinanciering. Ook de collegegelden die worden geïnd bij de studenten maken deel uit van deze geldstroom. De eerste geldstroom vormt de basis voor alle onderzoeksactiviteiten van de universiteiten en is ook een belangrijke c.q. de enige bron voor de financiering van de basisinfrastructuur van elke universiteit: laboratoria, bibliotheken, gebouwen, onderzoek, ondersteunende medewerkers en staf.

2. De tweede geldstroom is afkomstig van de NWO en de KNAW (zelfstandige publieke organisaties). De financiering vanuit de NWO heeft de vorm van een subsidie voor onderzoekers, die (voor een belangrijk deel) in competitie wordt verdeeld. Subsidie van de KNAW is in vergelijking daarmee gering en betreft financiering van sommige hoogleraren.

3. De derde geldstroom is additionele projectgebonden financiering voor onderzoek en onderwijs. Die financiering is vaak afkomstig van private instellingen maar ook van overheden en charitatieve fondsen.

De rijksbijdrage (1e geldstroom) per student neemt af. [50] Dit heeft geleid tot een toename van het aantal studenten per medewerker (van 3,9 studenten per fte in 2000 naar 5,6 studenten per fte in 2010), tot een teruglopend aantal contacturen (extensivering van het onderwijs) en tot afname van het onderzoek dat ten laste komt van de eerste geldstroom. Daarnaast moedigen de bezuinigingen universiteiten aan om het onderwijs doelmatiger in te richten. Daarmee komen kleinere opleidingen (<50 ingeschreven studenten) onder druk te staan.

Een positief effect kan zijn dat er meer specialisering en taakverdeling tussen universiteiten plaatsvindt, vooral in de masterfase.

Succes- en faalfactoren

De additionele financieringsstromen vanuit de private sector (met name de 3e geldstroom) leveren extra inkomsten op voor universiteiten en leiden tegelijkertijd ook tot het ontstaan van nieuwe inzichten als gevolg van de projecten die worden uitgevoerd. Het kan in die zin juist de relatie ten goede komen tussen wetenschap en de toepassing ervan in de praktijk en daarmee juist de afstemming tussen onderwijs en

[50] VSNU. (2012). Prestaties in perspectief – Trendrapportage universiteiten 2000-2012. Via http://www.vsnu.nl/.

praktijk borgen. De mate waarin het derde geldstroomonderzoek aansluit bij de kennis en expertise van de betrokken onderzoekers en er een verrijking voor kan zijn, is daarmee een belangrijke succesfactor.

Een faalfactor is dat oneerlijke concurrentie of verdringing kan plaatsvinden. Dat kan bijvoorbeeld zo worden ervaren als universiteiten diensten onder hun kostprijs gaan aanbieden aan de markt en daarmee concurreren met bijvoorbeeld commerciële adviesbureaus.

Financiering vanuit de 1e geldstroom (overheid) neemt thans af, terwijl de inkomsten uit de tweede (doelsubsidies) en derde geldstroom toenemen. Hierdoor zijn universiteiten steeds meer afhankelijk van financiering vanuit private partijen, wat op gespannen voet kan staan met de publieke functie, namelijk uitvoering van onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek.

Het risico bestaat dat universiteiten hun publieke, ideële doelstellingen verwaarlozen als gevolg van het toenemend belang van het commerciële. Ook bestaat het risico dat betrokkenen argwanend worden ten opzichte van de realisatie van publieke doelstellingen. Dit kan ertoe leiden dat de subsidie die aan publieke instellingen, zoals universiteiten, wordt verstrekt, ter discussie wordt gesteld.

Daarnaast betekent een toegenomen afhankelijkheid van de 2e en 3e geldstroom minder zekerheid van financiering. Financiering vanuit de 1e geldstroom is continue. Financiering vanuit de 2e en 3e geldstroom is echter onzeker. Universiteiten moeten voorstellen en aanvragen schrijven om aanspraak te kunnen maken op deze financiering. Binnen universiteiten wordt dit als een risico gezien, aangezien zij gewend zijn aan een vaste geldstroom vanuit de overheid. Dit risico kan er bijvoorbeeld toe leiden dat universiteiten geen vaste contracten meer verstrekken aan medewerkers. Als gevolg hiervan kunnen getalenteerde medewerkers besluiten om de organisaties te verlaten in ruil voor een baan met perspectief op een vast contract.

In Nederland wordt overigens relatief weinig privaat geïnvesteerd in onderwijs en onderzoek.[51]

Toepasbaarheid in natuur

In natuur kunnen eveneens allerlei additionele activiteiten/projecten worden opgezet om (naast publieke financiering) private financiering te verwerven en daarmee een soortgelijke derde geldstroom te creëren. Natuurorganisaties kunnen bijvoorbeeld hun kennis en vaardigheden inzetten voor biologische landbouw en klimaatregulering.

3.2. Karakteristiek 2: Activering burger, bedrijf, maatschappelijke organisaties

3.2.1. Eigen kracht conferenties

Beschrijving

Tijdens een Eigen Kracht-conferentie wordt een plan gemaakt waarmee hulp wordt georganiseerd voor mensen die dat nodig hebben en waarbij de hulpbehoevende zelf de regie in handen houdt. Eigen Kracht-conferenties worden toegepast binnen de zorg. Deze conferenties worden georganiseerd door een

[51] VSNU. (n.d.). Onderzoeksfinanciering. Via http://www.vsnu.nl/.

onafhankelijke Eigen Kracht-coördinator. Deze coördinator heeft geen belang bij de uitkomsten van de conferentie en de inhoud van het plan.

> *"Eigen Kracht-conferenties zijn voor individuen en families, als herstel nodig is, bij leervragen en voor een groep, wijk of buurt. Al deze varianten gaan uit van dezelfde principes: een plan maken met betrokkenen waarbij de regie in handen blijft van de persoon of personen om wie het gaat".*[52]

Succes- en faalfactoren

Een Eigen Kracht-conferentie is erop gericht om op eigen kracht verder te kunnen, maar met de hulp van betrokkenen in de omgeving. Soms gaat het ook om indirect betrokkenen, bijvoorbeeld een buurman of buurvrouw die in de straat woont en die graag de boodschappen meeneemt voor een hulpbehoevende straatgenoot. Het succes van de methode is dat door personen en partijen bijeen te brengen, mensen bereid lijken te zijn een extra stap te zetten als ze zien en ervaren dat ook anderen dat doen. Op die wijze versterkt de inbreng van de een de inbreng van de ander.

Voor een succesvolle conferentie is het van belang dat alle partijen zich committeren aan de afspraken die worden gemaakt tijdens een Eigen Kracht-conferentie.

Toepassing in natuur

Vertaling van dit concept uit de zorg naar de natuur leidt tot het organiseren van bijvoorbeeld Eigen Kracht-conferenties voor natuurgebieden, waarbij samen met direct en indirect betrokkenen bij dit gebied (van omwonenden tot toeleveranciers) wordt nagedacht hoe zij kunnen bijdragen aan de ontwikkeling of het behoud van het natuurgebied: hoe kan het gebied worden geholpen?

3.2.2. Introductie van vriendenkringen

Beschrijving

Om naast de grote sponsors ook burgers en (kleine) bedrijven aan zich te binden hebben verschillende culturele instellingen vriendenkringen opgericht. Voor een doorgaans klein bedrag kun je vriend worden van een instelling. Op deze manier kunnen mensen en/of bedrijven zich binden aan een museum, theater, toneelgroep of festival.

In ruil voor deze bijdrage krijgen vrienden allerlei voordelen, zoals extra service en/of extra activiteiten (zoals het bijwonen van repetities van een orkest). Twee aansprekende voorbeelden van vriendenkringen zijn 'Boek zoekt vrouw, man en bedrijf' bij museum Meermanno en 'Adopteer een object ' bij museum Boerhaave.

Bij beide musea kan een persoon of bedrijf een specifiek object adopteren door een bedrag te schenken aan het museum. Bij museum Meermanno kan bijvoorbeeld al een boek worden geadopteerd voor € 50. Bij museum Boerhaave kan een object worden geadopteerd voor drie jaar door eenmalig minimaal € 1.000 te geven. Aan de gift zijn tegenprestaties gekoppeld, uiteenlopend van bijvoorbeeld een certificaat waarin staat vermeld welk object is geadopteerd, tot een informatieblad, uitnodigingen voor bijeenkomsten en vermeldingen op de website.

Succes- en faalfactoren

[52] Eigen kracht centrale. (n.d.) Wat is een Eigen Kracht-conferentie? Via http://www.eigen-kracht.nl/.

De introductie van een vriendenkring biedt culturele instellingen de mogelijkheid om nadrukkelijker mensen en bedrijven aan zich te binden. Geven kan al vanaf een kleine bijdrage en is hierdoor voor veel geïnteresseerden mogelijk.

Toch kleven er ook enkele nadelen aan een vriendenkring. Het opbouwen van een vriendenkring kan soms lang duren en kan veel tijd kosten. En, ook nadat een gift is gedaan moet nog geïnvesteerd worden in de relaties met gevers: *"Ze willen nu graag in grote stappen gauw thuis zijn. Maar zo werkt het niet. Vertrouwen groeit in vele kleine stapjes die veel tijd kosten en aandacht, ook nadat een gift is gedaan"*[53].

Daarnaast is de inkomstenstroom vanuit giften erg onzeker. Het betreft geen continue inkomstenstroom waarop ook in de toekomst gerekend kan worden. Daarom moeten instellingen – die bouwen op private giften – altijd een plan B hebben.

Een belangrijke succesfactor is de koppeling aan goed gekozen voordelen voor de vrienden. Daarbij is het van belang te komen tot een set van voordelen die enerzijds een grote toegevoegde waarde hebben voor de vriend maar die anderzijds weinig kosten en weinig inkomstenderving met zich meebrengen voor de instelling. Instellingen moeten er daarnaast ook voor waken dat er geen verkeerde verwachtingen worden gewekt. Volgens Steenberg[54] is het verstandig om nooit korting op kaartjes of de winkel te geven, omdat zo'n constructie ook niet gemakkelijk meer kan worden teruggedraaid. Bovendien: "*70% van de mensen komt daar niet voor, maar die 30% dat elk voordeeltje uitbaat, die kosten je geld".*[55]

Toepasbaarheid in natuur

Verschillende natuurorganisaties, zoals Natuurmonumenten, bieden reeds de mogelijkheid om lid of vriend te worden. Op die manier kunnen mensen maandelijks of jaarlijks een bepaald bedrag schenken. Dat is dus niet nieuw voor de natuursector. Daarentegen kan wel nog verder worden nagedacht over wat meer aansprekende en/of vernieuwende manieren om giften te verweren via vriendconstructies. Bijvoorbeeld door de giften te koppelen aan een specifiek stuk(je) natuur, een bepaalde diersoort of plant.

3.2.3. Velehanden.nl

Beschrijving

Velehanden.nl is een online platform waarop musea en archieven scans of foto's kunnen plaatsen. Die foto's worden vervolgens door de deelnemers aan het platform ('*the crowd*') beter toegankelijk gemaakt. Iedereen kan zich gratis aanmelden bij het platform. Elke deelnemer kan vervolgens scans indexeren in een project naar keuze. Voorbeelden van projecten zijn het inkloppen van Brabantse gevangenisregisters 1821-1940, het lokaliseren van Amsterdamse monumenten en het online beschikbaar maken van bevolkingsregisters.

Als beloning voor hun medewerking, ontvangen deelnemers een bepaald aantal punten. Hiermee krijgen ze bijvoorbeeld gratis digitaal toegang tot de collectie van foto of scans waaraan zij een bijdrage hebben geleverd. De meeste deelnemers participeren vanwege hun intrinsieke motivatie en interesse in de Nederlandse geschiedenis.

---

[53] Financieeel Dagblad. Fd. Outlook – cultureel ondernemen zonder subsidies. Publicatiedatum: 31 oktober 2014.

[54] Financieeel Dagblad. Fd. Outlook – cultureel ondernemen zonder subsidies. Publicatiedatum: 31 oktober 2014.

[55] Financieeel Dagblad. Fd. Outlook – cultureel ondernemen zonder subsidies. Publicatiedatum: 31 oktober 2014.

Succes- en faalfactoren

Door middel van velehanden.nl kunnen musea en archieven expertise buiten de organisatie aanboren. Vrijwilligers en enthousiaste amateuronderzoekers kunnen op deze manier helpen bij het digitaliseren en beter toegankelijk maken van informatie. Allereerst levert dit een kostenbesparing op voor musea. Zijn hoeven namelijk geen capaciteit vrij te maken voor deze taken. Ten tweede raakt het museum door de participatie van vrijwilligers sterker maatschappelijk verankerd. Deelnemers voelen zich betrokken bij het project waaraan zij meewerken en zijn veelal intrinsiek gemotiveerd. Daarnaast kunnen deelnemers, door mee te werken aan de projecten, ook veel leren over de Nederlandse geschiedenis.

Omdat iedereen zich aan kan melden en kan participeren op het platform kan de kwaliteit van de input door deelnemers niet worden gegarandeerd. Om zeker te zijn dat gegevens correct worden ingevoerd, worden alle gegevens ingevoerd door twee verschillende deelnemers. Als de invoer van beide deelnemers verschilt, wordt de scan een derde keer geïndexeerd door een controleur.

Toepasbaarheid in natuur

Het idee van een online platform waarop vrijwilligers hun bijdrage kunnen leveren kan worden toegepast binnen natuur waar het gaat om taken die denkkracht vereisen. Dit voorbeeld geeft aanleiding om verder onderzoek te doen naar taken binnen natuurorganisaties waarop deze vorm van participatie kan worden toegepast.

3.2.4. Franchising door Bijbels Museum

Beschrijving

Het Bijbels Museum heeft de ambitie om activiteiten in het land te gaan organiseren.[56] Op deze manier wil het museum het landelijk draagvlak verbreden en die stukken toegankelijk en meer zichtbaar maken die niet in het museum zelf worden gepresenteerd. Daarnaast hoopt het museum op deze manier de contacten met donateurs te kunnen intensiveren en collectieonderdelen op een nieuwe manier en breder onder de aandacht te brengen van (potentiële) bezoekers.

Echter, het organiseren van activiteiten van een culturele instelling buiten de eigen instelling is duur, onder andere vanwege de benodigde huur van tal van zaken. Het Bijbels Museum heeft er daarom voor gekozen om een formule te ontwikkelen die door de talloze vrijwilligers in de kerkgemeenschappen en collega-instellingen kan worden toegepast. ‘Schatachtige’ reisvitrines zijn ontworpen die gemakkelijk verhuurd kunnen worden. Het Bijbels Museum biedt daarbij nog allerlei optionele diensten aan zoals een ophangsysteem (voor prenten) of een middagprogramma met verhalenverteller.

Op deze manier worden vrijwilligers en gebouwen (kerken en collega-instellingen) ingezet, waardoor de kosten voor de franchiseformule beperkt zijn.

Succes- en faalfactoren

Voorwaarde voor een succesvolle implementatie van zo’n initiatief is dat vrijwilligers moeten worden gevonden die bereid zijn zich in te zetten voor een formule en die ook bereid zijn dat te doen binnen de randvoorwaarden die er zijn. Tevens dient er animo te zijn voor de activiteiten onder potentiële bezoekers. Bijkomend voordeel hiervan is dat een groter aantal mensen betrokken raakt bij de organisatie en hiermee het draagvlak voor haar activiteiten vergroot kan worden.

---

[56] Bijbels Museum. Inhoudelijk beleid van het Bijbels Museum in de periode 2013-2016. Via http://bijbelsmuseum.nl/.

Het Bijbels Museum loopt met de reizende tentoonstellingen wel het risico dat de museumstukken beschadigd raken door het vervoer of gebruik van (onervaren) vrijwilligers.

Toepassing in natuur

De gedachtegang van een franchiseformule kan worden geëxploreerd, bijvoorbeeld waar het gaat om de ontwikkeling van stadstuinen of stadsgroen. Mogelijk kan aansluiting worden gezocht met projecten die in het licht van de Green Deal 'Tijdelijk Natuur' worden gesloten.

3.2.5. Wikipedia

Beschrijving

Wikipedia is een vrij toegankelijke internetencyclopedie die door meerdere auteurs op vrijwillige basis wordt gevuld. De inhoud is in principe door iedereen te bewerken en aan te vullen. Wikipedia is de eerste algemene en digitale encyclopedie waarbij met dit concept wordt gewerkt.

De encyclopedie bestaat in meerdere talen. De eerste Wikipedia was Engelstalig en is opgericht in 2001. Al snel werd het aanvankelijk gestelde doel van 100.000 artikelen gehaald en sindsdien stijgt het aantal artikelen op de website nog steeds. In april 2014 stonden op de Nederlandstalige Wikipedia alleen al 1.600.000 artikelen. Inmiddels groeit dit aantal met ongeveer 40.000 artikelen per maand.

Succes- en faalfactoren

Het voorbeeld van Wikipedia laat zien hoe individuen gezamenlijk kunnen bijdragen aan kennisproductie en -verspreiding op vrijwillige basis. Mensen raken gemotiveerd content op Wikipedia te zetten, doordat het een bekend medium is dat door velen wordt geraadpleegd en doordat het ook een zekere status met zich mee brengt. In de beginperiode was het vooral belangrijk om publiciteit te genereren en enkele vooraanstaande deskundigen mee te krijgen. Dat lukte overigens: "*In 2006 riep de psycholoog Dolph Kohnstamm in het NRC Handelsblad gepensioneerde deskundigen op hun bijdrage te leveren aan de Nederlandstalige Wikipedia, die hij een grote toekomst toedichtte".*[57]

Een van de risico's die gepaard gaat met zo'n open encyclopedie is het gegeven dat Wikipedia de inhoud en kwaliteit van artikelen moeilijk kan controleren en moet vertrouwen op mechanismen als *'wisdom of the crowd'*. De redenering daarbij is dat zoveel mensen de artikelen bekijken en bewerken dat de kwaliteit van deze artikelen door de reviews en correcties als vanzelf verder wordt verbeterd.

Wikipedia tracht een neutrale bron van informatie te zijn. De encyclopedie kan echter ook worden gebruikt (en misbruikt) om bepaalde denkwijzen te promoten (met commerciële doeleinden) of om aan reputatiemanagement te doen. Bezoekers zijn in staat om onwaarheden of onzin op de website te plaatsen.

Toepasbaarheid in natuur

Wikipedia bestaat niet zonder diegenen die de input en kennis leveren. Ten aanzien van natuur zouden hulpvragen kunnen worden uitgezet om burgers op te roepen om te participeren. Dit wordt bijvoorbeeld al gedaan bij de jaarlijkse vogeltelling, waarbij vogelliefhebbers en -deskundigen participeren om op één dag actief in kaart te brengen welke vogels waar in welke mate aanwezig zijn in Nederland. Een dergelijke participatie zou verder doordacht kunnen worden om ook andere kansen voor natuur te vinden.

---

[57] Wikipedia. (2014). Wikipedia. Via http://nl.wikipedia.org/wiki/Wikipedia.

3.2.6. Tuinreservaten Frankrijk

Beschrijving

In Frankrijk zijn de zogenaamde tuinreservaten erg succesvol.[58] De tuinreservaten hebben gezamenlijk een groter oppervlak dan de nationale parken en zijn erg waardevol voor de vogelstand in het land. Tuinreservaten zijn particuliere tuinen die voor vogels zijn ingericht. Het betreft geen tuinen *"vol met steen of kunstgras, maar een groene oase waar mens en dier gelukkiger van worden"*.[59] Op deze manier wordt ook in stedelijke omgevingen meer ruimte gecreëerd voor natuur en biodiversiteit.

Ook in Nederland is reeds 'een vergelijkbaar project gestart. Iedere Nederlander kan zijn eigen 'tuinparadijs' aanmelden. In september 2011 (een half jaar nadat het project van start was gegaan) hadden al meer dan 4.000 tuineigenaren zich aangesloten bij het initiatief. Hiervoor gelden wel enkele voorwaarden. Een tuin is een tuinreservaat als het aan minstens zeven van de tien volgende kenmerken voldoet:

1. Een natuurlijke vijver met een geleidelijke oever;
2. Struiken en bomen met vruchten, bessen en noten;
3. Zo min mogelijk bestrating;
4. Klimplanten en struiken met doornen naast of tegen een gevel;
5. Natuurlijke beschutting waar egels onderdoor kunnen;
6. Een soortenrijke beplanting met structuur;
7. Inheemse planten voor rupsen, vlinders en bijen;
8. Composthoop;
9. Rommelhoekjes en takkenhopen;
10. Nestkastjes voor vogels, zoogdieren en insecten.

Succes- en faalfactoren

Mensen worden met dit initiatief aangemoedigd om te participeren in natuur. Dit wordt bijvoorbeeld gedaan door een wedstrijdelement aan het project toe te voegen. Deelnemers worden bijvoorbeeld op de hoogte gesteld van het aantal vierkante meter tuinreservaten en er wordt een tuin van de week gekozen. Ook is er een forum ingericht waarop deelnemers elkaar tips kunnen geven over het juiste type vogelhuisje en soort vogelvoer.[60]

Toepasbaarheid in natuur

---

[58] Steenbekkers, A. & Van den Broek, A. (2014). Natuur en cultuur. Sociaal en Cultureel Planbureau: Den Haag.

[59] Vogelbescherming Nederland (n.d.). Tuinreservaten. Via http://www.vogelbescherming.nl/tuinvogel/tuininrichting/tuinreservaten.

[60] Vroegevogels. (n.d.) Tuinreservaten. Via http://vroegevogels.vara.nl/.

Dit voorbeeld komt al uit de natuur. De toepasbaarheid in de natuur valt dus niet te betwisten. Wel kan nog verder worden onderzocht hoe dit voorbeeld verder kan worden uitgebouwd. Wellicht kunnen dezelfde methoden om mensen te stimuleren worden toegepast in andere niches binnen de natuursector.

3.3. Karakteristiek 3: Intelligent opgezette samenwerkingsconstructies

3.3.1. Weekendschool

Beschrijving

ICM Weekendschool biedt aanvullend onderwijs voor gemotiveerde jongeren tussen de 10 en 14 jaar uit sociaaleconomische achterstandswijken. Dit aanvullende onderwijs heeft tot doel om de (toekomst)perspectieven van deze jongeren te helpen verbeteren, hun zelfvertrouwen te helpen vergroten en hun gevoel van verbondenheid met de Nederlandse samenleving te versterken.

Dit aanvullende onderwijs wordt aangeboden op tien verschillende locaties: Amsterdam, Den Haag, Groningen, Nijmegen, Rotterdam, Tilburg en Utrecht.

De IMC Weekendschool wordt gefinancierd door bedrijven en fondsen.[61] Daarnaast leveren de ongeveer 2.000 gastdocenten hun bijdrage zonder dat ze daarvoor worden betaald. Het onderwijs kan daardoor gratis worden aangeboden aan deze jongeren.

Twee jaar geleden is ICM Weekendschool gestart met een nieuw fondsenwervingsbeleid: een *mixed funding-model*. In totaal zijn iets meer dan honderd financiële partners betrokken en zij dragen circa 80% van de begroting bij (in 2012-2013 ging het om zo'n € 1,75 mln.). Financiering is afkomstig van *corporate sponsoring*, lokale midden- en kleinbedrijven, fondsen, woningbouwcorporaties en particuliere giften. Deze partijen worden aangemoedigd bij te dragen onder het motto 'Investeren in talent'. Investeerders verbinden zich meestal aan een vestiging of afdeling. Zij ondersteunen dan bijvoorbeeld een gehele vestiging, een jaargroep, een klas of een specifiek vak. Op deze manier heeft iedere vestiging een eigen betrokken netwerk dat naast financiering ook materiële steun of kennis beschikbaar stelt.

Succes- en faalfactoren

ICM Weekendschool weet fondsen te werven door een aansprekend moto te gebruiken: investeren in talent. Door hun publieke doelstelling slim uit te venten weet de stichting voldoende financiering te verwerven voor alle onderdelen van de school. Financiering kan worden verstrekt voor een specifiek doel: een vak, groep of vestiging.

Financiering wordt beschikbaar gesteld door verschillende partijen. Hierdoor ontstaat er rondom iedere vestiging een netwerk van partners Overigens is een kanttekening dat zo'n netwerk van partners niet van de ene op de andere dag is gerealiseerd. Immers, het opbouwen van relaties kost tijd: "*het opbouwen van een kring van regelmatige gevers opbouwen kost tien jaar.*"[62] Als partners eenmaal bereid zijn te investeren

---

[61] IMC Weekendschool (2013). Jaarverslag 2012-2013. Via http://www.imcweekendschool.nl/.

[62]. Financieeel Dagblad. Fd. Outlook – cultureel ondernemen zonder subsidies. Publicatiedatum: 31 oktober 2014.

ontstaat mogelijk ook een (morele) verplichting richting deze financiers. De vraag is dan: welke privileges hebben de partners? Wat kan aan hen wel en niet worden geboden?

Daarnaast is het 'mecenaat' ook onvoorspelbaar. Het betreft geen continue inkomstenstroom waarop ook in de toekomst gerekend kan worden. Daarom moeten instellingen – die bouwen op private giften – altijd een plan B hebben.

Toepasbaarheid in natuur

Natuurorganisaties zouden ook de mogelijkheden van dergelijke fondsconstructies kunnen verkennen, waarbij de crux erin zit om financiers te interesseren die verbonden zijn met het gedachtengoed van natuur. Investeerders in de ICM Weekendschool zijn bijvoorbeeld gebonden door hun zoektocht naar talent en/of hun behoefte om zich maatschappelijk te profileren als potentiële werkgever voor talentvolle medewerkers uit minder kansrijke milieus.

3.3.2. Hofvijver passe partout

Beschrijving

Het Haags Historisch Museum, Museum Bredius, Museum de Gevangenpoort, Galerij Prins Willem V en het Bezoekerscentrum Ridderzaal hebben in 2012 het Hofvijver passe-partout geïntroduceerd. In de daaropvolgende jaren is de succesvolle pilot voortgezet. In 2013 zijn 839 passe-partouts verkocht. [63] Een passe-partout kost € 12,50 en is een dagpas die bezoekers toegang geeft tot de musea rondom de Haagse Hofvijver. Ook ontvangt de bezoeker bij het passe-partout vier kortingsbonnen voor horeca in de omgeving en een leuke wandeling met achtergrondinformatie over bezienswaardigheden rondom de Hofvijver.

De Hofvijver passe-partout is te verkrijgen bij alle deelnemende musea, ProDemos en de VVV Den Haag. Het is ook mogelijk het passe-partout aan een ander te schenken. De samenwerking vergroot het publieksbereik en de aantrekkingskracht van het Hofvijvergebied. Opbrengsten worden via een verdeelsleutel verdeeld tussen de deelnemende musea.[64]

Succes- en faalfactoren

Het succes van een passe-partout is verbonden aan de mate waarin het via het passe-partout lukt om het bezoekersaantal te vergroten en daarmee de inkomsten te vergroten. Een van de risico's is dat weliswaar het aantal bezoekers wordt vergroot, maar dat de inkomsten afnemen omdat het passe-partout goedkoper is dan het kopen van individuele toegangskaarten bij de instellingen. Dat zou bijvoorbeeld het geval kunnen zijn als de prijs van een passe-partout iets hoger is dan de prijs van een bezoek aan één instelling en als bezoekers doorgaans al meerdere instellingen bezoeken.

Een andere risicofactor is dat er deelnemende instellingen zijn die groot belang hebben bij het passe-partout (voor hen kan het verdubbeling van het aantal bezoekers betekenen, aangezien ze kunnen 'meeliften' op de bezoekers die reeds op de populaire instellingen afkomen die ook meedoen aan het passe-partout), maar dat er ook instellingen zijn voor wie het passe-partout minder toegevoegde waarde heeft. In dat geval is het juist de kunst om een construct te bedenken waarin partijen die er zelf het minst baat bij hebben, niet worden geremd om deel te nemen bijvoorbeeld als gevolg van administratieve lasten of bijvoorbeeld omdat de

---

[63] Haagsch Historisch Museum (2013). Financiele jaarstukken 2013. Via http://www.haagshistorischmuseum.nl/.

[64] Haagsch Historisch Museum (2013). Financiele jaarstukken 2013. Via http://www.haagshistorischmuseum.nl/.

verdeelsleutel zodanig is dat de instelling 'verlies' zou kunnen maken (in de zin dat het passe-partout hen meer kost dan dat het opbrengt).

Een succesfactor is dat met relatief weinig inspanningen 'de taart' groter gemaakt kan worden.

Toepasbaarheid

Het passe-partout model zet aan tot nadenken over een model waarbij populaire natuur kan worden benut voor de promotie van minder populaire natuur (naar analogie van het Hofvijver passe-partout) en hoe natuurgebieden elkaar op dat punt kunnen helpen. Maar het passe-partout model hoeft zich natuurlijk niet te beperken tot alleen de natuur, ook samenwerking tussen natuur(organisaties) en andere organisaties in de omgeving kunnen interessant zijn, zoals met musea, restaurants, hotels, maar ook met heel andere typen organisaties. Een voorbeeld waarin dit onder andere centraal staat is het Kröller Müller Museum en Nationaal Park De Hoge Veluwe en de samenwerking tussen de Efteling en het omliggende natuurgebied.

3.3.3. Kröller Müller Museum en Nationaal Park De Hoge Veluwe

Beschrijving

Het Kröller Müller Museum en het Nationaal Park De Hoge Veluwe zijn beide aan het begin van de twintigste eeuw opgericht door het echtpaar Kröller-Müller. Hoewel beiden tegenwoordig nu twee verschillende organisaties zijn (het Kröller Müller museum is eigendom van de Staat en het Nationaal Park is nu een stichting) en de verantwoordelijkheden zijn gescheiden is er nog veel samenwerking tussen beide organisaties. Beiden hebben hetzelfde uitgangspunt, namelijk: *"het samenbrengen van natuur en cultuur in het belang van het algemeen".*[65] Deze doelstelling blijkt onder andere uit de Beeldentuin van het Kröller Müller Museum.

De entreeprijzen voor het Kröller Müller zijn gekoppeld aan de toegang tot het Nationale Park De Hoge Veluwe: *"Om bij het Kröller Müller Museum te kunnen komen maakt u gebruik van de infrastructuur (wegen/fietspaden, gratis witte fietsen, kassavoorzieningen) van Het Nationale Park De Hoge Veluwe. Daarom betaalt u als museumbezoeker ook entree voor het park. Dat geldt ook voor Museumkaarthouders, het Park is namelijk geen museum."*[66]

Om hun samenwerking te versterken, hebben de twee stichtingen samen een rapportage opgesteld over hun gezamenlijke betekenis voor toerisme en economie in de regio: 'Parels van de Veluwe'.[67] Daarin wordt onder meer opgemerkt:

"Het Kröller-Müller Museum is van internationale naam en faam en trekt beduidend meer buitenlandse bezoekers dan Het Nationale Park De Hoge Veluwe en de directe omgeving. Gerichte samenwerking tussen het Museum, het Park en kwalitatief hoogwaardige verblijfsaccommodaties zou kunnen zorgen voor een

---

[65] Stichting het Nationaal Park De Hoge Veluw. Historie. Via http://www.hogeveluwe.nl/.

[66] Kröller Müller (n.d.). Bezoekersinformatie. Via http://krollermuller.nl/.

[67] ZKA Consultants & Planners (2013). Parels van de Veluwe – Betekenis van Het Nationale Park De Hoge Veluwe en het Kröller-Müller Museum voor het toerisme en economie van de regio. Via http://www.hogeveluwe.nl.

verbetering van de internationale marktpositie van de regio (bijvoorbeeld lekker rustig en luxe op de (Hoge) Veluwe te verblijven en ook een dag Amsterdam te bezoeken in plaats van andersom).”[68]

Met andere woorden: het natuurpark en het museum kunnen elkaar versterken door gerichter samen te werken.

Succes- en faalfactoren

Een sterke koppeling tussen het Kröller Müller en het Nationale Park De Hoge Veluwe blijkt beide attracties aantrekkelijker te maken, wat resulteert in meer bezoekers maar ook in meer waardering van de bestaande bezoekers.

Echter, een sterke koppeling kan ook beperkend werken voor beide partijen. Het Kröller Müller Museum kan bijvoorbeeld minder gemakkelijk stunten met de entreeprijzen en ook moeten de toegangstijden worden afgestemd met het Natuurpark.

Toepasbaarheid in natuur

Natuur is reeds onderdeel van dit voorbeeld. Het voorbeeld toont aan dat een sterke koppeling tussen natuur en cultuur (of andere toeristische attracties) gunstig kan zijn, maar ook beperkingen met zich kan meebrengen. Het zou interessant zijn nader onderzoek te doen naar de voor- en nadelen van deze combinatie, ten einde te bezien of toepassing breder kan zijn in Nederland dan alleen in De Hoge Veluwe.

3.3.4. De Efteling en natuurbeheer

Beschrijving

Een ander voorbeeld van een combinatie van een toeristische attractie en natuurbeheer is de Efteling. In 1952 opende de Stichting Natuurpark de Efteling het Sprookjesbos. In dit bos wordt natuurbeheer gecombineerd met een toeristische attractie. De Efteling heeft verschillende initiatieven ontplooit ter stimulering van de biodiversiteit: *“Zo zijn er o.a. eekhoorns uitgezet in het Sprookjesbos, nestkasten voor vogels, eekhoorns en vleermuiskasten opgehangen en egelwoonhuizen geplaatst.”* [69]

Een interessant initiatief in het licht van deze studie is het overleg dat plaatsvindt tussen Natuurmonumenten en de Brabantse Milieu Federatie (BMF). In 2011 is dit overleg gestart met als doel het herstel van Het Loonsche Land, een 60 hectare groot natuurgebied grenzend aan het attractiepark en vakantiepark Bosrijk. In samenspraak met de genoemde partijen brengt de Efteling dit natuurgebied terug naar de situatie van rond 1850. Op die manier moet het een openbaar toegankelijk en aantrekkelijk natuurgebied worden met wandel- en fietspaden en dat aansluit op de omringende natuurgebieden van Natuurmonumenten en dat in combinatie met bezoek aan de Efteling kan leiden tot meer *long stay* toerisme in de regio (in plaats van alleen dagbezoek aan de Efteling).

Het project wordt uitgevoerd en gefinancierd door de Efteling. Hiermee levert de Efteling een bijdrage aan de ontwikkeling van de directe omgeving van het park. Maar, de Efteling heeft ook commercieel belang bij de ontwikkeling van het gebied. Uiteindelijk wil de Efteling namelijk ook bungalows plaatsen in het natuurgebied.

---

[68] ZKA Consultants & Planners (2013). Parels van de Veluwe – Betekenis van Het Nationale Park De Hoge Veluwe en het Kröller-Müller Museum voor het toerisme en economie van de regio. Via http://www.hogeveluwe.nl/.

[69] De Efteling bv. (2013). Persinformatie. Via http://www.efteling.com/.

Hierover heeft de Efteling onenigheid gehad met natuurorganisaties. Inmiddels is het aantal bedden naar beneden bij geschroefd (van 3.500 tot maximaal 2.100).

Succes- en faalfactoren

De samenwerking tussen de Efteling, Natuurmonumenten en BMF zorgt ervoor dat geïnvesteerd kan worden in natuurbeheer en gebiedsontwikkeling. Op deze manier kunnen verschillende natuurgebieden weer met elkaar verbonden worden. *"Daarmee vormt Het Loonsche Land een onderdeel van het Plan Woudspoor (verbindingszone tussen Huis ter Heide en de Loonsche en Drunense Duinen) en de Ecologische Hoofdstructuur van de Provincie Noord-Brabant"*. [70] Het natuurpark is van grote waarde voor de Efteling dat ook overnachtingen aanbiedt en probeert om bezoekers te verleiden om langere tijd in de Efteling-regio te verblijven. Het biedt de bezoekers van de Efteling, naast het attractiepark, nog aanvullende bezienswaardigheden.

Natuur is tegelijkertijd ook kwetsbaar. Een te groot aantal bezoekers kan er toe leiden dat de kwaliteit van de natuur achteruit gaat en de ontwikkeling van flora en fauna wordt verstoord. Het is daarom van belang dat bezoek aan het natuurpark binnen bepaalde kaders plaatsvindt.

Toepasbaarheid in natuur

Net zoals in het vorige voorbeeld betreft dit een combinatie van recreatie en natuur. De partijen die recreatie aanbieden (waaronder de Efteling) hebben belang bij goede en toegankelijke natuur in de omgeving, omdat daarmee invulling kan worden gegeven aan meer *long stay* en *mid stay* toerisme (in plaats van alleen dagjesmensen). Kortom: het kan leiden tot vergroting van de omzet en een deel van die meeropbrengsten kan ten goede komen aan de ontwikkeling en beheer van (naastgelegen) natuur. Dit voorbeeld kan aanleiding zijn om de synergie tussen recreatie en toerisme nader te onderzoeken, te meer om daarmee in beeld te brengen of aanvullende investeringen en inspanningen in natuur leiden tot vergroting van de omzet in de recreatie waardoor er in potentie rendabele business cases zijn te ontwikkelen.

3.3.5. Zeeland theaters

Beschrijving

In 2011 besluiten de gemeenten Middelburg en Goes financieel bij te springen om hun schouwburgen open te houden. De theaters hadden op dat moment te maken met grote financiële problemen. De gemeenten Goes en Middelburg dragen gezamenlijk € 150.000 bij, zodat de theaters kunnen worden overgenomen. Beide theaters worden overgenomen door Frans Lievens. Hij was toen ook al directeur van het Scheldetheater in Terneuzen. De bedrijfsvoering van de drie theaters wordt samengevoegd. Dit levert schaalvoordelen op bij het inkopen van voorstellingen en grote besparingen op de personeelskosten. Eerder droeg elk theater zorg voor zijn eigen personeel. Nu hebben de theaters gezamenlijk 2 FTE in dienst voor marketing, 1 programmeur en 3 technici.

Succes- en faalfactoren

De gezamenlijke en meer commerciële bedrijfsvoering levert een kostenbesparing op voor de drie theaters. Deze kostenbesparingen waren nodig aangezien de theaters in Middelburg en Goes te maken hadden met tekorten.

---

[70] De Efteling bv. (2013). Persinformatie. Via http://www.efteling.com/.

Een dergelijke fusie betreft een grote verandering voor de drie organisaties. Hiermee gaan allerlei onzekerheden gepaard. Voor de individuele theaters is het van belang dat zij naar buiten toe nog wel hun eigen positionering behouden. Hoewel het in dit specifieke geval misschien minder relevant is, aangezien de drie theaters elk een centrumfunctie hebben in een andere regio. Daarbij komt wel dat, hoewel op personeelskosten kan worden bespaard, elk theater nog wel zijn eigen interne processen heeft omtrent verantwoording richting subsidiënten, locatiemanagement, et cetera.

Toepasbaarheid in natuur

Bij verschillende natuurorganisaties leven dezelfde vraagstukken, onder andere omtrent verdienmodellen en kostenbesparingen. Naar aanleiding van dit voorbeeld lijkt het relevant als deze organisaties gezamenlijk de mogelijkheden onderzoeken om backoffice activiteiten gezamenlijk uit te voeren.

3.4. Karakteristiek 4: Kostenbesparing en alternatieve financieringsbronnen

3.4.1. Numeri fixi in onderwijs

Beschrijving

In het onderwijs wordt de instroom van studenten bewust beperkt aan de hand van numeri fixi. De numerus fixus kan ofwel geïnitieerd zijn door de onderwijsinstelling zelf of door regering of werkgevers. Er bestaan twee motieven voor een numerus fixus:

- een bestaande beperking van de onderwijscapaciteit;
- de wens om het aantal toetreders in een beroep te beperken.

Een voorbeeld van het eerste is dat een beperkt aantal patiënten aanwezig is voor studenten geneeskunde. Een voorbeeld van het tweede is dat de vrees voor te veel beroepsbeoefenaars bestaat. Handige afspraken tussen verenigingen van medisch specialisten en overheden hebben lang de omvang van specialistenopleidingen beperkt gehouden. Duidelijke doelstelling was inkomensbehoud.

De systematiek voor een numerus fixus heeft veel politieke aandacht getrokken. Gedurende lange tijd is geloot tussen gegadigden. Eindexamencijfers gingen geleidelijk een grotere rol spelen. Een veiling werd onaanvaardbaar gevonden evenals enige andere vorm van prijsstelling.

Succes- en faalfactoren

Het succes van numeri fixi is dubieus. Enerzijds is (preventieve) regulering gewenst en noodzakelijk vanwege de bestaande capaciteit op scholen en de beperkte vraag op de arbeidsmarkt. Anderzijds leidt het tot marktverstoring van de vraag naar onderwijs. Numerus fixus heeft een aanzuigende werking ten aanzien van de desbetreffende studierichting. Dat wil zeggen dat de exclusiviteit van studeerplaatsen, de studie aantrekkelijker maakt onder aankomende studenten.

Uiteraard is het noodzakelijk om de instroom te beperken indien de capaciteit werkelijk niet is uit te breiden en de vraag groot is.

Toepasbaarheid in natuur

In de natuur kan het eveneens noodzakelijk zijn om de toegang te beperken. Als bijvoorbeeld een natuurpark te veel bezoekers toe laat, kan dit ecologische verslechtering tot gevolg hebben.

Een voorbeeld van een numerus fixus in natuur is de quotumregelingen zoals het maximum aantal jaarlijkse toeristen in Bhutan.

3.4.2. Vrijwillige ouderbijdrage op (basis)scholen

Beschrijving

Scholen kunnen ouders om een bijdrage vragen voor extra activiteiten die naast het gewone lesprogramma worden aangeboden. Voorbeelden zijn schoolreisjes of excursies. De ouderbijdrage is vrijwillig, alhoewel er mechanismen zijn ingebouwd om te voorkomen dat te veel ouders te gemakkelijk ervoor kiezen om deze vrijwillige bijdrage niet te betalen. Zachte dwang is vaak een betere beschrijving voor het arrangement dat is gekozen. Veel scholen hanteren echter wel een kortingsregeling, een kwijtscheldingsregeling of een regeling waardoor in termijnen of op een later moment mag worden betaald.

Scholen kunnen zelf de hoogte van de ouderbijdrage bepalen (in overleg met de medezeggenschapsraad) en de bestemming van dat geld. Sommige scholen vragen geld vragen per activiteit. Andere scholen vragen een bedrag per jaar. De schoolbijdrage wordt ook gebruikt om te selecteren, alhoewel scholen niet graag daarmee worden geconfronteerd en inbrengen dat de bijdrage (doorgaans) vrijwillig is. Echter, ouders met een lager inkomen of lagere sociaal economische status zullen minder snel kiezen voor basisscholen die een relatief hoge vrijwillige ouderbijdrage vragen. De keerzijde hiervan is dat een soort van exclusiviteit ontstaan die juist toename van de vraag creëert.

Als ouders de vrijwillige bijdrage niet betalen, dan betekent dit op sommige scholen dat het kind (kosteloos) mag deelnemen aan verplichte activiteiten die onderdeel zijn van het lesprogramma. Maar, de school kan het kind dan wel weigeren bij extra activiteiten die buiten het lesprogramma vallen.

Niet bij alle scholen wordt dit onderscheid gemaakt. Toegankelijkheid voor en gelijkheid van de kinderen worden daar zwaarder gewogen dan de bijdrage van individuele ouders.

Succes- en faalfactoren

De vrijwillige ouderbijdrage levert extra inkomsten op voor de school om extra activiteiten te organiseren.

De ouderbijdrage kan daarentegen ook zorgen voor ongelijkheid tussen ouders en kinderen, als ouders de bijdrage niet kunnen betalen én als de school daar consequenties aan verbindt in de richting van het kind.

Een succesfactor is de mate waarin ouders kunnen worden gestimuleerd de bijdrage te betalen. Die stimulering is afhankelijk van de zichtbare extra dienstverlening die kan worden geleverd (en die de school dus voor het voetlicht moet brengen, om draagvlak voor de bijdrage voldoende stevig te houden), maar ook van de bereidheid van ouders om hiervoor te betalen.

Toepasbaarheid in natuur

Bij scholen is de meerwaarde van de vrijwillige bijdrage voor ouders evident: er zijn aanwijsbare activiteiten of voorzieningen te noemen die van de gelden worden gefinancierd. Omdat ontwikkeling van het eigen kind voor veel ouders een topprioriteit is, blijkt de bereidheid om te investeren in dat specifieke geval relatief groot. De toepasbaarheid van dit voorbeeld op natuur is niet direct duidelijk, maar dat neemt niet weg dat het zinvol zou kunnen zijn ook met anderen over dit voorbeeld van gedachten te wisselen en te bezien of naar analogie hiervan toepassing op de natuursector denkbaar zou zijn.

3.4.3. Zorg verzekeren

Beschrijving

Door middel van (zorg) verzekeringen, verzekert men zich in het algemeen tegen het optreden van onzekere gebeurtenissen die aanzienlijke schade zouden veroorzaken. Zij betalen dan – samen met een aantal anderen – een premie die het recht vestigt op vergoeding van de schade.

Daarnaast bestaan levensverzekeringen waarbij het overlijden van de een leidt tot een uitkering aan de ander.

Verzekeren kan het karakter hebben van een vrijwillige afspraak, een onderlinge waarborgmaatschappij. In de zorg en werksfeer daarentegen zijn verzekeringen verplicht. De burger moet zich verzekeren tegen gezondheids- en beroepsrisico's. De verzekeraar mag niemand weigeren.

De polis vestigt het recht op gezondheidszorg, voor zover voorzieningen in de polis zijn begrepen. De polis van de verplichte basisverzekering is voor ieder gelijk. Daarenboven kan men zich aanvullend en op vrijwillige basis verzekeren tegen risico's, die niet in de basis polis zijn opgenomen.

Succes-en faalfactoren

Doordat zorgverzekeraars niemand mogen weigeren, is voorkomen dat de verzekeraar een gunstige populatie selecteert – een groep van personen die weinig risico lopen – en zo risicovolle groepen uitsluit. Op deze manier borgt een (verplichte) volksverzekering solidariteit: de toegang tot zorg is gelijk verdeeld over mensen met hoge en lage gezondheidsrisico's.

Dit vergt echter wel extra inspanningen: sluitende controle van verzekeraars is nodig om populatieselectie te verhinderen.

Toepasbaarheid in Natuur

De vraag is of verzekeringsarrangementen toepassing zouden kunnen vinden in natuur(beheer).

Uiteraard kan men zich voorstellen dat natuurbeheerorganisaties en/of landgoedeigenaren een onderlinge waarborgmaatschappij stichten om zich te verzekeren tegen natuurrampen. Elders nemen nationale staten dit risico voor hun rekening.

Maar, kan men zich ook een polis voorstellen binnen de natuursector die voor de burger interessant is?

Indien en voor zover een verblijf in de natuur de gezondheid bevordert, en dit zeer duur is (denk aan het vroegere Davos voor tbc of een verblijf in de Andes bij ademhalingsproblematiek), dan zou een specifieke polis kunnen worden opgesteld, maar dit is een zorgverzekering en geen natuurverzekering.

Onze verbeeldingskracht schiet tekort om voor natuur zelf een polis te verzinnen omdat voor de individuele burger geen groot risico denkbaar is. De verzekering tegen bijvoorbeeld natuurrampen kent altijd veel uitzonderingsclausules omdat de omvang vaak onverzekerbaar is.

3.4.4. Valorisatieprogramma Nederlandse universiteiten

Beschrijving

De aandacht voor de maatschappelijke waarde van onderwijs en onderzoek is gegroeid. Universiteiten besteden steeds meer aandacht aan valorisatie, publiek-private samenwerking en regionale inbedding. Er is een grote verscheidenheid aan manieren waarop in verschillende disciplines wordt vormgegeven aan valorisatie. Voorbeelden zijn:

- Samenwerking met het bedrijfsleven opzoeken, mede door de inrichting van science parcs.

- De inrichting van professionele Technology Transfer Offices en Centres of Entrepreneurship.
- Vanuit universiteiten zijn veel innovatie bedrijven gestart, mede door de inrichting van incubators.[71]

Enkele aansprekende voorbeelden zijn het Amsterdam Science Park (ASP) en YES!Delft. Beide initiatieven zijn erop gericht innovatie te stimuleren door de samenwerking tussen bedrijven en universiteiten (onderzoek) te faciliteren. Financiering is afkomstig vanuit verschillende instanties, zoals de universiteit, een vriendenstichting, partners, sponsors, fondsen vanuit gemeenten of onderzoeksinstituten. Daarnaast leveren de verhuur van faciliteiten, horeca en bijdragen voor deelname extra inkomsten op.

Succes- en faalfactoren

Deze concrete samenwerking stimuleert kennisuitwisseling tussen onderwijs, onderzoek en ondernemerschap. Het levert vernieuwende innovaties op en nieuwe kansen voor onderzoek en bedrijven. Daarnaast kunnen faciliteiten (zoals onderzoeksruimten en energie) efficiënter worden ingezet.

Ook bestaat het risico dat de publieke doelstelling van universiteiten uit het oog wordt verloren. Met andere woorden: de commerciële activiteiten kunnen de publieke taken in de weg staan. Dit is bijvoorbeeld het geval als de samenwerking meer kost of minder oplevert dan verwacht en het tekort gefinancierd moet worden uit de algemene middelen. Kortom, er kleven verschillende financiële risico's aan deze initiatieven. Voor met name *science parks* geldt dat de financiële risico's relatief groot zijn, aangezien voorafgaand aan de samenwerking aanzienlijk moet worden geïnvesteerd in de gebiedsontwikkeling: faciliteiten op het terrein, bereikbaarheid, et cetera.

Daarnaast kan de nadruk op commerciële activiteiten leiden tot uitstroom van kennis en expertise, bijvoorbeeld als experts – die zich voorheen publieke dienstverleners voelden – zichzelf zodanig ondernemer gaan voelen dat ze besluiten om niet langer voor de publieke zaak te werken (en de winsten daaraan af te dragen). In plaats daarvan kunnen ze besluiten om in de commerciële sector te gaan werken, dan wel voor zichzelf dan wel voor andere bedrijven.

Toepasbaarheid in natuur

De toepasbaarheid in natuur van dit voorbeeld moet worden gezocht in het vinden van verbindingen tussen natuur (om er bijvoorbeeld onderzoek in te verrichten) en de aanwezigheid van (publieke) kennisinstituten en (commerciële) organisaties die kennis, producten en diensten kunnen laten ontstaan en die de ontstane kennis te gelde kunnen maken. Verbanden zouden kunnen worden gezocht in bijvoorbeeld farmaceutische producten of innovaties in de (biologische) landbouw.

3.4.5. Broodfondsen

Beschrijving

Een broodfonds wordt opgericht voor en door ondernemers. In een Broodfonds zitten minimaal 20 en maximaal 50 ondernemers.[72] Zij zetten elke maand geld opzij op hun persoonlijke broodfondsrekening. Het geld dat ondernemers inleggen is bedoeld om ondernemers een inkomensgarantie te bieden indien zij langdurig ziek worden.

---

[71] Zie bijvoorbeeld: http://www.ru.nl/mercator.

[72] Broodfinanciering.(n.d.) Hoe het werkt. Via http://www.broodfonds.nl/.

Wie langdurig ziek is, krijgt van de anderen in zijn broodfonds een maandelijkse schenking om van rond te komen. De eerste maand na ziekmelding is voor eigen rekening. Dat is het zogenaamde eigen risico. Om meerdere langdurig zieken te ondersteunen, zijn ongeveer veertig deelnemers nodig.

Ondernemers uit alle sectoren kunnen deelnemen aan het fonds. Voorwaarde is dat zij langer dan 1 jaar ondernemen en dat zij gemiddeld minimaal € 750 per maand halen uit de netto winst van hun onderneming. Daarnaast is vertrouwen van groot belang. Ondernemers kunnen zich daarom alleen aansluiten bij een bestaand broodfonds als ze daarvoor worden voorgedragen door anderen. Ondernemers kunnen ook zelf een broodfonds oprichten met minimaal 20 ondernemers uit hun vriendenkring.

Gezamenlijk bepalen de participerende ondernemers het beleid van het broodfonds. Samen worden de besluiten genomen en wordt het broodfonds bestuurd.

Er bestaan verschillende schenkingsniveaus. Elke ondernemer bepaalt dus zelf hoeveel hij per maand op zijn persoonlijke broodfondsrekening stort. De bijdrage moet wel passen bij de maandelijkse winst van de onderneming. Twee maal per jaar kan de ondernemer zijn schenking naar boven of naar beneden bijstellen. De maandelijkse inleg bepaalt eveneens de hoogte van de schenking die maandelijks wordt uitgekeerd bij ziekte.

Naast hun maandelijkse inleg betalen alle deelnemers de eenmalige inschrijfkosten (€ 275) en de maandelijkse contributie (€ 50). Van het geld dat ondernemers inleggen op hun individuele broodfondsrekening wordt de jaarlijkse contributie en de eventuele schenkingen aan langdurig zieken in het fonds afgetrokken. Als de ondernemer uit het broodfonds stapt, kan hij/zij het resterende saldo weer opnemen.

Succes- en faalfactoren

Door samenwerking tussen individuen kunnen ondernemers gezamenlijk de risico's van langdurige ziekte afdekken. Ondernemers kunnen namelijk geen aanspraak maken op sociale vangnetten. Door het Broodfonds hebben ondernemers toch een inkomensgarantie bij langdurige ziekte. Zij hoeven dan geen arbeidsongeschiktheidsverzekering af te sluiten, die vaak duurder zijn. [73] Een Broodfonds levert belastingvoordeel op (bij ziekte worden namelijk netto-schenkingen uitgekeerd) en de inleg is lager dan de premies bij verzekeraars.

Vertrouwen speelt een grote rol binnen een Broodfonds. Het vertrouwen kan worden geschaad door fraudeurs. Het risico op fraudeurs is groot wanneer ondernemers bij 'ziekte' beter af zijn dan voorheen (bijvoorbeeld als de opbrengsten tegenvallen en de ondernemer geen winst maakt). Het Broodfonds heeft hier iets op bedacht. Het idee is dat ondernemers zich alleen verzekeren voor het hoogst nodige. Dat betekent dat de maandelijkse schenking niet meer bedraagt dan de winst die men normaliter heeft plus de vaste lasten. Als een ondernemer een paar jaar achter elkaar geen winst heeft gemaakt, dan kan hij/zij zich alleen verzekeren tegen de vaste lasten.

Indien het vertrouwen tussen leden wegvalt, ontstaat het risico dat in een keer het geld wordt teruggetrokken. Het is daarom van belang dat het vertrouwen tussen deelnemende ondernemers wordt bewaakt. Hiervoor zijn duidelijke afspraken en communicatie nodig.

Daarnaast kan het systeem disfunctioneren wanneer er te veel mensen ziek worden (*adverse selection*). Als meerdere deelnemers tegelijk ziek worden, wordt eerst de maandelijkse inleg van de deelnemers

---

[73] Broodfinanciering. (n.d.). Hoe het werkt. Via http://www.broodfonds.nl/ en http://www.slimmefinanciering.nl.

aangesproken. Daarna wordt de bijdrage uit de opgebouwde buffer gehaald. Dit is het geld dat deelnemers maandelijks opbouwen op hun individuele Broodfondsrekening. Het is daarom van belang dat een voldoende grote buffer wordt opgebouwd. Hiervoor is het van belang dat de groepen doorgroeien tot veertig deelnemers. Vervolgens is de afspraak dat niet meer kan worden uitgekeerd, dan dat er is gespaard.

Toepasbaarheid in natuur

Broodfondsen zijn een alternatieve verzekeringsstructuur. Natuurorganisaties zouden dit kunnen inzetten om zich te verzekeren tegen bepaalde risico's bijvoorbeeld voor schade door natuurrampen. Maar, is zo'n fonds ook interessant voor burgers als een manier om te investeren in natuur?

Natuurliefhebbers zouden bijvoorbeeld geld opzij kunnen zetten voor een soort noodfonds. Bijvoorbeeld voor het behoud van een bepaalde diersoort of voor toekomstige dreigingen als gevolg van klimaatverandering.

3.4.6. Voedselbanken

Beschrijving

Voedselbanken zijn lokale stichtingen die gratis voedsel verschaffen aan mensen die onvoldoende inkomen hebben. Onvoldoende betekent vaak een niveau van besteedbaar inkomen dat niet hoger is dan de helft van de bijstandsuitkering. De klanten van de voedselbank zijn mensen die of geen uitkering genieten of slechts een deel van hun uitkering krijgen uitgekeerd (als gevolg van sancties of schulden).

De organisatie van een voedselbank is volledig in handen van vrijwilligers.

De financiering vindt plaats door giften – al dan niet via collectes – en soms door investeringssubsidies vanuit gemeenten. Het voedsel wordt dikwijls geschonken door producenten en winkelketens.

Succes- en faalfactoren

Het grote succes van voedselbanken berust op de strikte plichtsbetrachting van de vrijwilligers en het altruïsme van een flink deel van de bevolking. De vraag is of voedselbanken een alibi functie vervullen voor een steeds karigere overheid.

In de afgelopen jaren zijn de voedselbanken tientallen procenten per jaar gegroeid. Deze groei kan niet oneindig doorgaan.

Toepasbaarheid in natuur

In natuurbeheer functioneren vele duizenden vrijwilligers. Voor zover ons bekend is daarbij in het algemeen geen behoeftige vaste cliëntenpopulatie betrokken.

4. Afwegingskader voor nadere bepaling toepasbaarheid in natuur

In dit hoofdstuk schetsen we een afwegingskader op basis waarvan de voorbeelden voor verdienmodellen en/of organisatievormen meer gestructureerd zijn te bekijken en te analyseren. Het afwegingskader stelt in staat om te bepalen in hoeverre de organisatievormen en verdienmodellen passend en kansrijk zijn in de natuursector. Meer specifiek willen we in dit hoofdstuk brillen en andere hulpmiddelen aanreiken om de situatie waarin natuurorganisaties zich bevinden in kaart te brengen en om vervolgens de kansen te verkennen voor nieuwe verdienmodellen en/of organisatievormen.

We bekijken mogelijke kansen niet in isolement, maar beschouwen financiering als een aspect van de externe en interne organisatie. Daartoe ontwerpen wij twee zoekschema's: één voor externe beïnvloeding ofwel sturing en een tweede voor beoordeling van de interne spanningen die ontstaan binnen een hybride organisatie.

We sluiten dit hoofdstuk af met een fictief voorbeeld (natuurpark Windekind). Aan de hand van dit voorbeeld illustreren we hoe het afwegingskader kan worden toegepast.

4.1. Afwegingskader

De voorbeelden uit de cultuur-, zorg- en onderwijssector zijn niet één op één te kopiëren door natuurorganisaties, omdat de context waarin ze worden toegepast door natuurorganisaties mogelijk anders is. Deze context omvat allerlei (relationele) waarden, bestuurlijke structuren en (interne) sturingsnetwerken die het handelen en de beweegruimte van natuurorganisaties beïnvloeden. De context kan beperkingen, onbedoelde (neven)effecten en *lock-ins* met zich meebrengen als verandering beoogd is of innovatieve verdienmodellen worden geïmplementeerd.

Die elementen welke de toepasbaarheid van de gevonden voorbeelden beïnvloeden bespreken we in de hierop volgende paragrafen.

Allereerst bespreken we de **externe** contextuele factoren, zoals maatschappelijk en politiek sentiment, regelgeving, financiële stromen en planvorming. We stellen een zoekschema voor dat inzicht biedt in de betrokken stakeholders en de manier waarop zij de bewegingsruimte van (natuur)organisaties beïnvloeden.

Vervolgens bespreken we de **interne** contextuele factoren. Daarbij wordt met name getoetst in welke mate de organisatievorm of het verdienmodel te accommoderen is in de natuurorganisatie gegeven bijvoorbeeld de spanningen die er mogelijk kunnen ontstaan met het reeds bestaande takenpakket.

Deze uiteenzetting geeft inzicht in de kaders waarbinnen de voorbeelden uit de cultuur-, zorg- en onderwijssector zijn te bezien. Deze kaders bepalen immers de toepasbaarheid van financieringsmodellen in natuur.

4.1.1. Externe contextuele factoren

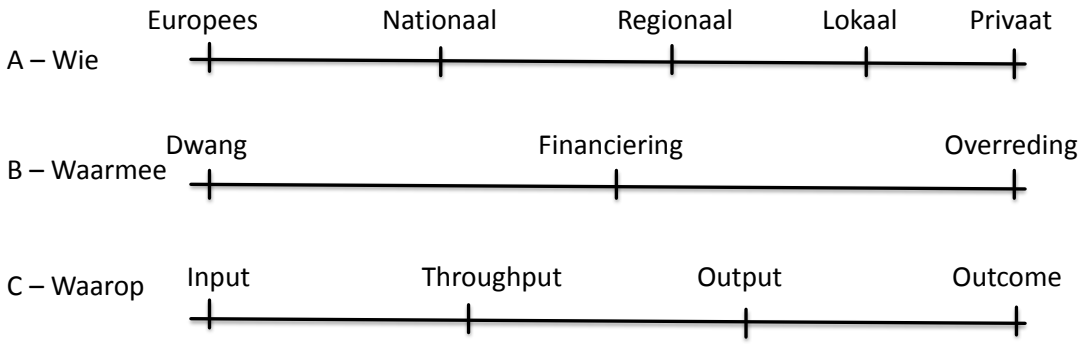
Natuurorganisaties functioneren in een externe context. Bij de implementatie van organisatievormen en verdienmodellen uit andere sectoren dient daarom rekening te worden gehouden met de externe contextuele factoren.

Conceptueel raamwerk met drie assen

De externe contextuele elementen welke de mogelijkheden en onmogelijkheden voor individuele organisaties bepalen zijn schematisch weergegeven in het conceptueel-theoretische raamwerk in figuur 4.

Dit raamwerk stelt natuurorganisaties in staat om de omgeving waarvan zij deel uit maken systematisch in kaart brengen. Het raamwerk laat zien dat relaties en machtsverhoudingen – die de beweegruimte van een natuurorganisatie grotendeels bepalen – op verschillende manieren kunnen zijn vormgegeven. Aan de hand van dit zoekschema kan inzichtelijk worden gemaakt '*wie waarmee waarop'* stuurt:

- De eerste as (as A – wie) geeft aan welke actor invloed uitoefent op het handelen van de natuurorganisatie. Besluitvorming en sturing kan op verschillende niveaus plaatsvinden: Europees, nationaal, provinciaal, lokaal, privaat. Het Europese, nationale, provinciale en lokale niveau verwijzen naar overheden die sturing kunnen uitoefenen. Het private niveau betreft sturing afkomstig vanuit de private sector. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan sturing vanuit brancheverenigingen (die eisen aan hun leden stellen en bijvoorbeeld een kwaliteitskeurmerk hanteren) en vanuit verzekeraars (die eisen kunnen stellen moet zijn voldaan alvorens de verzekerde in aanmerking komt voor vergoeding van de schade die bij de verzekeraar wordt geclaimd).
- De tweede as (as B – waarmee) geeft aan welke middelen actoren kunnen gebruiken om het handelen van natuurorganisaties te beïnvloeden. Actoren kunnen sturen door dwang (regel- en wetgeving, juridisch), financiering (economisch) of overreding (communicatief). De dimensies dwang, financiering en overreding worden verderop in deze paragraaf nader toegelicht.



Figuur 4: Externe context.

Doel van dit raamwerk is het in kaart brengen van externe sturingsmechanismen waarmee individuele natuurorganisaties te maken hebben.

- Tot slot bestaan er verschillende aangrijpingspunt voor sturing (as C – waarop). Sturing kan zich richten op de *input*, de *throughput*, de *output* of de *outcome* van de desbetreffende (natuur)organisatie.

Ter illustratie van de drie assen beschouwen we de sturing via de Wet Markt en Overheid. Als Staatsbosbeheer advies (of kennis en expertise) over natuurbeheer gaat aanbieden aan landgoedeigenaren (en zich dus op de markt gaat begeven), dan wordt de context waarbinnen dit kan onder andere beperkt door nationale (as A) regelgeving (as B, 'dwang'), namelijk de Wet Markt en Overheid (Wet MenO). Deze wet legt vier gedragsregels op aan Staatsbosbeheer (dat een ZBO is), waaronder de gedragsregel dat Staatsbosbeheer bij het verlenen van adviesdiensten (As C, throughput) de integrale kostprijs dient door te berekenen ten einde oneerlijke concurrentie met marktpartijen te voorkomen.

In totaal zijn er op basis van de 3 assen 60 theoretische combinaties van externe sturing te onderscheiden, namelijk 5 (op as A) maal 3 (op as B) maal 4 (op as C).

Nadere toelichting op as B: dwang – financiering – overreding

Hierna worden de dimensies dwang, financiering en overreding nader toegelicht.

Bij de dimensie dwang dient te worden bezien welke generieke en specifieke regelgeving van toepassing is, die de mogelijkheden en onmogelijkheden die (natuur)organisaties hebben bij het toepassen van nieuwe organisatievormen en verdienmodellen beïnvloedt.

Via die wetgeving kunnen overheidsorganen (van Europa tot gemeenten) gedrag afdwingen, bijvoorbeeld door verplichtingen op te leggen of verboden op te nemen. Met specifieke wetgeving wordt gedoeld op wetgeving specifiek voor – in dit geval – de natuursector. Voorbeelden zijn de Natuurschoonwet en de Vogelrichtlijn. Daarnaast kan meer generieke wetgeving bepalend zijn. Daarmee wordt gedoeld op wetgeving zoals de Wet Markt en Overheid of de Drank- en Horecawetgeving (in het geval van bijvoorbeeld de exploitatie van een restaurant).

Daarnaast dient bij de dimensie dwang te worden bezien hoe de planvorming eruit ziet, die betrekking heeft op natuurgebieden. De functie van gebieden wordt bepaald door het bestemmingsplan. Planvorming omvat regelgeving die van grote invloed is op het handelen van natuurorganisaties: welke activiteiten zijn toegestaan in een bepaald grondgebied. Een gebied kan bijvoorbeeld een recreatiefunctie hebben, maar ook een landbouwfunctie. Deze plannen bepalen op welke manier een (natuur)gebied moet worden geëxploiteerd. Activiteiten die niet in overeenstemming zijn met de vastgelegde bestemming kunnen niet worden ondernomen.

De mate waarin dwang als sturingsinstrument kan worden toegepast, is mede afhankelijk van de wijze waarop het eigendom van een (natuur)gebied is geregeld. Hoe het eigendomsrecht is vormgegeven kan verschillen per natuurorganisatie en natuurgebied. Bij natuur geldt dat het eigendomsrecht in veel gevallen beperkt is, doordat de beheerder zelf geen eigenaar is.

Een eigenaar van een grondgebied heeft, volgens het eigendomsrecht, exclusieve bevoegdheid om te bepalen hoe het gebied wordt gebruikt, het recht op de opbrengst die er mee wordt behaald, het recht het gebruik en de opbrengst aan een ander te ontzeggen en het recht om het uit te wisselen. Dit neemt niet weg dat – ook als de overheid geen eigenaar is – er toch sprake kan zijn van sturing via dwang. Zo kan een overheid bijvoorbeeld een contract sluiten met de eigenaar waarin wordt geregeld dat de overheid meebetaalt aan het natuurbeheer (subsidiëring) in ruil voor invloed, bijvoorbeeld op het gebied van de aard van het beheer, de toegankelijkheid van het gebied, et cetera. Op welke manier dan ook, het eigendomsrecht bepaalt de mogelijkheden voor sturing via dwang.

Bij de dimensie financiering dient te worden bezien welke condities worden verbonden aan de financiering of subsidiëring door de verstrekker ervan (variërend van de Rijksoverheid – publiek – tot bijvoorbeeld vrienden van de organisatie en sponsoren – privaat – of klanten (die een product of dienst afnemen). Zo kunnen bijvoorbeeld eisen worden gesteld aan het eigen vermogen van de organisatie (*input*), de manier waarop het natuurbeheer is georganiseerd (*throughput*) en de concrete resultaten die behaald dienen te worden (*output*) en de uiteindelijke (onvoorziene) effecten die dit heeft (*outcome*). Op deze manier kunnen gestelde condities de mogelijkheden voor nieuwe verdienmodellen beperken.

Bij de dimensie overreding dient te worden bezien hoe het maatschappelijk en politieke sentiment is. Natuurorganisaties dienen rekening te houden met de sentimenten die leven in de samenleving. Door op een slimme manier in te spelen op die sentimenten, kan de waardering voor natuur en het specifieke initiatief toenemen. De waardering voor natuur komt tot uiting in betrokkenheid en voorkeuren.

Bij beoordeling van de vraag of een bepaald verdienmodel rond natuur kansrijk is, spelen ook de voorkeuren van (potentiële) afnemers van diensten een belangrijke rol. Zij kunnen voorkeuren hebben voor de aard van de dienst zelf, de eventuele prijsstelling en de wijze waarop de dienst wordt aangeboden. Bij nieuwe diensten hebben (potentiële) afnemers drie reactiemogelijkheden: *loyalty*, *exit* of *voice*.[74] *Loyalty* blijkt bijvoorbeeld uit blijvende betaling van lidmaatschap of abonnement. *Exit* blijkt bijvoorbeeld uit opzegging van een lidmaatschap of het niet langer bezoeken van activiteiten. In het geval van *voice* laat de afnemer zijn stem horen, bijvoorbeeld via het uiten van een klacht. Indien een aanbieder een mix van diensten aanbiedt, kunnen de vragers van dienst A ook een klacht indienen of hun afkeer kenbaar maken vanwege het feit, dat dezelfde aanbieder ook dienst B op de markt brengt, bijvoorbeeld kermisattracties naast stille wandeltochten voor vogelliefhebbers. Past een natuurorganisatie intern de een of andere vorm van democratie toe, dan kunnen leden, begunstigers en bezoekers ook hun voice tot uitdrukking brengen in collectieve besluitvorming.

Voor (natuur)organisaties is het van belang dat zij voorzien in de voorkeuren van (potentiële) afnemers. Op deze manier kan de organisatie haar legitimiteit vergroten. Ook kan de (natuur)organisatie eventuele opbrengsten vergroten door afnemers te betrekken bij natuur.

Er bestaan verschillende vormen van betrokkenheid. De beschreven voorbeelden uit de cultuur-, onderwijs- en zorgsector tonen al een aantal vormen van waardevolle betrokkenheid. Allereerst is het mogelijk dat mensen geen waardering voor natuur kennen. Zij kiezen er dan voor om niet actief betrokken te raken bij natuur (*exit*). Uiteraard bestaan daarnaast mensen die wel waardering voor natuur zeggen te hebben maar er niet naar handelen. Vaker leidt waardering wel tot handelen. Mensen kunnen in verschillende rollen betrokken raken bij natuur, onder meer door natuur te bezoeken (bezoekers), in hun vrije tijd de tuinhandschoenen aan te doen (beoefenaars), een financiële bijdrage te leveren als vriend, lid of donateur van natuurverenigingen (leden, donateurs), zich aan te sluiten bij een natuurvereniging als vrijwilliger, te investeren in natuur (aandeelhouders, investeerders), initiatieven te nemen voor ontwikkeling en/of beheer van natuur (initiatiefnemers) of het participeren in een klantenraad. [75]

De kans op succes van een verdienmodel neemt toe naarmate het beter aansluit bij de voorkeuren van afnemers en de vorm van betrokkenheid die bij (potentiële) betrokkenen past. Daarom dienen natuurorganisaties na te denken over die vormen van betrokkenheid waarover zij nog onvoldoende beschikken en over passende manieren waarop zij mensen op die manier kunnen betrekken.

---

[74] Hirschman, A. O. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard university press.

[75] Sociaal Cultureel Planbureau (2014). De vergelijking van natuur en cultuur.

4.1.2. Interne contextuele factoren

In hoeverre een bepaalde activiteit te accommoderen valt binnen een natuurorganisatie hangt af van andere activiteiten die de organisatie uitvoert en de spanningen die er mogelijk binnen de organisatie gaan ontstaan.

Die spanningen worden bijvoorbeeld veroorzaakt door het combineren van verschillende functies in één organisatie. In literatuur worden taak- en marktorganisaties onderscheiden. Interne spanningen nemen toe als bijvoorbeeld taakopdrachten, die horen bij een klassieke taakorganisatie, worden gecombineerd met marktactiviteiten, die horen bij een klassieke marktorganisatie.

Taakorganisaties en marktorganisaties

*Een **taakorganisatie** ontvangt een opdracht van een principaal.* [76] *Voor de uitvoering van deze (meestal publieke) taak verstrekt de principaal ook de financiële middelen aan de taakorganisatie. De inhoudelijke voorschriften voor de taakvervulling worden bepaald door de principaal. Voorbeelden van taakorganisaties zijn ambtelijke organisaties.*

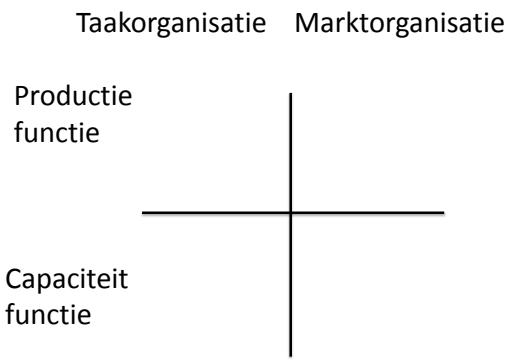
Binnen een taakorganisatie heerst een dominante set van waarden, zoals gehoorzaamheid, gevoel voor eer en gerichtheid op continuïteit. Continuïteit van de organisatie wordt niet direct bepaald door output maar door de principaal.

*Een **marktorganisatie** ontleent zijn bestaansrecht aan de productie en/of verkoop van goederen of diensten op de markt. Deze marktorganisaties zijn winstgericht en worden als gevolg daarvan gekenmerkt door een andere organisatiecultuur (in vergelijking met taakorganisaties). De dominerende waarden bestaat uit: respect voor contracten, bevordering van vernieuwing en initiatief, waardering voor ijver, investeren ten behoeve van overleving en het niet laten domineren van externe afhankelijkheden.*

Een ander relevant onderscheid is dat tussen de productie- en de capaciteit functie. Een organisatie met een **productiefunctie** bepaalt zelf de eigenschappen van de output die zij aan afnemers aanbiedt: een product of dienst. Een organisatie met een **capaciteitfunctie** zet haar capaciteit in ter wille van een cliënt. De cliënt bepaalt in dit geval de eigenschappen van het gewenste product.

Door de functies (productie of capaciteit) en de typen organisaties (markt of taak) te combineren ontstaan 4 'ideaaltypen' die in figuur 5 in een 4-kwadrantenschema zijn weergegeven.

Organisaties kunnen zich richten op een ideaaltype (met andere woorden: op één kwadrant). Maar organisaties kunnen zich ook richten op het slim combineren van functies en typen (met andere woorden: op meer dan één kwadrant). Aan de hand van het kwadrantenschema kan bekeken worden aan welk(e) ideaaltype(s) een organisatie invulling geeft. Hoe meer functies en resultaten een organisatie tracht te combineren, hoe complexer doorgaans de verschillende activiteiten te accommoderen zijn, en hoe groter de interne (culturele) spanningen die zullen ontstaan.



Figuur 5: Vier ideaaltypische organisatievormen.

[76] In 't Veld, R.J. (1997). Noorderlicht – over scheiding en samenballing. VUGA Uitgeverij B.V: 's Gravenhage.

4.1.3. Samenvattend

Zoals uit het voorgaande blijkt brengen de context waar organisaties en verdienmodellen deel van uit maken en de bestaande interne organisatie verschillende beperkingen en mogelijkheden met zich mee. Samengevat bepalen de externe en de interne context de mogelijkheden en onmogelijkheden voor de implementatie van (nieuwe) verdienmodellen en/of organisatievormen.

Een nieuwe organisatievorm of een nieuw verdienmodel is toepasbaar als deze als legitiem wordt gezien en effectief en efficiënt functioneert. Dit is het geval indien het verdienmodel aansluit bij de bestaande interne en externe dynamiek.

Als gevolg hiervan kan het lastig zijn om vernieuwing te realiseren. Lock-in effecten treden op als het huidige systeem van relaties (organisaties en bestuurlijke relaties) bepalend is en weinig ruimte voor verandering overlaat. Als gevolg daarvan kunnen de bestaande kaders – die machtsverhoudingen, wetgeving en routines omvatten – niet zo maar worden doorbroken. Dit maakt het lastig om arrangementen in te voeren die niet passen binnen deze bestaande kaders.

4.2. Toepassing afwegingskader op voorbeeld Natuurpark Windekind

Hierna werken we een (denkbeeldig) voorbeeld uit op basis van het beschreven afwegingskader. Met dit voorbeeld brengen we de spanningen in beeld – die het gevolg zijn van externe sturingsmechanismen en interne spanningen – en de keuzes die hierbij komen kijken, als het voorbeeld zou worden gerealiseerd.

In dit voorbeeld laten we tevens zien dat de spanningen afhankelijk zijn van de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het idee of het voorbeeld. We doen dat door het idee dat centraal staat (het ontstaan van een natuurpark) zich te laten ontwikkelen in de tijd, waarbij de context telkens veranderd en daarmee ook de interne spanningen zich ontwikkelen (tot op het punt dat ze niet of lastig meer te accommoderen zijn in de bestaande organisatie).

We doen dat aan de hand van het fictieve voorbeeld '*Natuurpark Windekind*'.

4.2.1. Fase 1: De (eenvoudige) beginsituatie

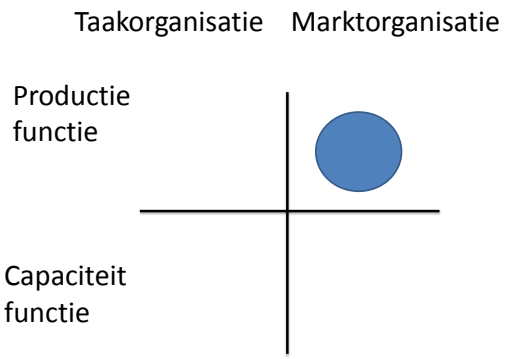
Een particuliere grootgrondbezitter besluit om op zijn eigen grond – al reeds een landgoed volgens de Natuurschoonwet – een natuurpark te beginnen, dat hij zelf ook gaat exploiteren. Het park omvat 3.000 hectare grond. Om zijn grond plaatst de eigenaar een hek van drie meter dat hoog genoeg is om de fauna de weg naar buiten te versperren. Hij financiert uit eigen vermogen.

Aanvankelijk is slechts een enkel commercieel product voorzien. Gasten van het park betalen een all-in bedrag voor een etmaal met overnachting waarin twee begeleide tochten door het park en maaltijden zijn begrepen. Het maximale aantal gasten is gelijk aan het beddenaantal in de *lodge*, te weten 80. De prijs per etmaal is €400 per persoon.

Tot nu toe was de *lodge* het woonhuis van de eigenaar. Deze besluit in 2 kamers van het huis te blijven wonen. De eigenaar is een internationaal vermaard deskundige op het gebied van optimale habitats in *low lands*. Hij heeft fauna en flora ingericht naar de *state of the art* in zijn ogen.

Koppeling aan afwegingskader

Zoals uit de casusbeschrijving blijkt, is het Windekind een volledige privaat initiatief: 1 eigenaar, 1 product. Voor haar voortbestaan is het natuurpark afhankelijk van de verkoop van diensten: toegangskaarten en inkomsten vanuit overnachtingen. Van specifieke externe beïnvloeding is momenteel nog geen sprake, anders dan dat bijvoorbeeld wetten als de Drank en Horecawet van toepassing zijn (net als op andere horecavoorzieningen in Nederland).



Figuur 6: Interne organisatie Natuurpark Windekind (1).

De eigenaar exploiteert het gebied zelf. Dit wil zeggen dat hij zelf de eigendomsrechten bezit. Hij beschikt dus over volledige vrijheid om te bepalen hoe inkomsten kunnen worden verworven.

De waarden en inzichten van de eigenaar zijn bepalend voor de vormgeving van diensten die worden aangeboden. Bezoekers en andere belanghebbenden hebben hierin geen inspraak. De marktorganisatie vervult dus enkel een productiefunctie.

Hieruit valt af te leiden dat de organisatie nu relatief eenvoudig is, aangezien het zich in een kwadrant bevindt (figuur 6).

4.2.2. Fase 2: Uitwerking van Natuurpark Windekind

Bij de besprekingen met de gemeente waarbinnen het landgoed ligt, komt de eigenaar de volgende moeilijkheden tegen:

- Het plaatsen van een hek om het natuurpark gaat in tegen de voorkeuren van de omwonenden. Omliggende bewoners spreken daarom hun ongenoegen uit en maken bezwaar tegen de hoogte van het hek (*voice*) en wijzen er op, dat een hekhoogte van 1.80 m de hoogst toegestane is;

- Om de *lodge* te kunnen exploiteren, dient de eigenaar te voldoen aan generieke wetgeving: de Drank- en Horecawet. De eigenaar heeft een vergunning nodig voor de exploitatie. Om die vergunning te verkrijgen dient de eigenaar te voldoen aan verschillende eisen;

- De exploitatie van een privaat natuurpark past niet binnen het huidige bestemmingsplan. De planvorming moet veranderen omdat het woonhuis nu overwegend een bedrijfsvestiging wordt.

Om aanspraak te kunnen maken op de belastingvoordelen (financieel), wil de eigenaar zijn landgoed onder de Natuurschoonwet blijven rangschikken. Om deze financiële voordelen te behouden moet de eigenaar van het private natuurpark opnieuw aan allerlei voorwaarden voldoen. Bij zijn aanvraag maken de nationale autoriteiten bezwaar tegen de prijsstelling. De Natuurschoonwet stelt namelijk dat de openstelling van een landgoed kan worden beperkt door het gebruik van toegangskaarten al dan niet tegen een geringe toegangsprijs. Onder een geringe toegangsprijs wordt een bedrag verstaan van ten hoogste € 0,50 voor een dagkaart voor één persoon en ten hoogste € 2,50 voor een jaarkaart voor één persoon. Om formeel te voldoen aan de Natuurschoonwet heeft de eigenaar de all-in prijs opgesplitst in € 0,50 toegang, € 300 voor het hotel en € 99,50 voor de twee tochten. De nationale autoriteiten menen dat hier sprake is van gedwongen winkelnering.

Politieke en maatschappelijke sentimenten

Naast buurtbewoners, maken ook verschillende natuurorganisaties bezwaar. Zij maken bezwaar tegen de samenstelling van fauna en flora omdat naar hun oordeel ook een aantal exoten hier deel van uitmaakt. Het verweer van de eigenaar is, dat in vroeger eeuwen deze exoten (vooral wolven en beren) wel degelijk in het Nederlandse *low land* landschap voorkwamen.

De betrokken inspectie is niet ingenomen met de voorgestelde beheervorm omdat zij meent dat de wijze van cohabitatie onnodig wreed is voor de niet-roofdieren. Het verweer van de eigenaar is dat de voorgestelde beheervorm de ongerepte natuur het dichtst benadert.

De EU in de persoon van de Letse Eurocommissaris meent dat het voor de hand ligt parken met beren en wolven vooral in het Oostelijk deel van de EU onder te brengen. De eigenaar meent, dat dit een voorbeeld van politieke willekeur is.

Hoe om te gaan met beperkingen?

Uiteindelijk wijzigt de gemeente het bestemmingsplan en verleent de horecavergunning, maar eist wel dat het hek wordt verlaagd tot 2.40 meter. De eigenaar stemt hiermee in onder de voorwaarde dat de aansprakelijkheid voor dieren die over het hek klimmen bij de gemeente komt te berusten. Hiermee stemt de gemeente in (contract).

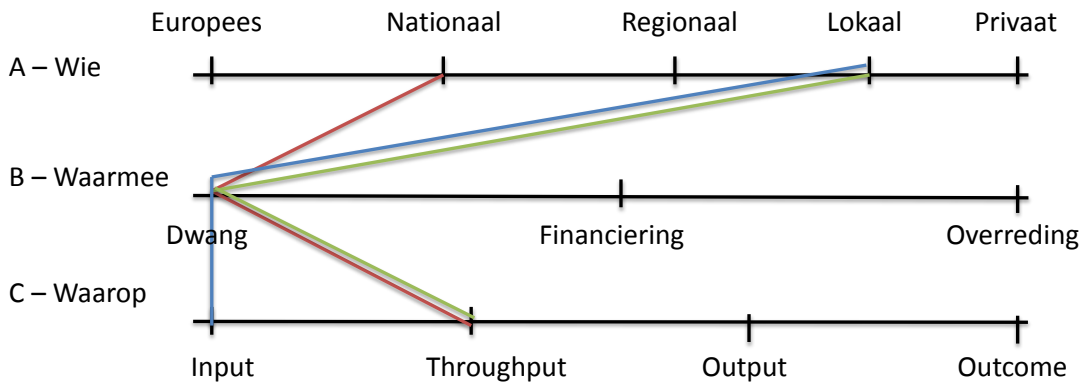
Ook de prijsstellingkwestie komt tot een oplossing: na overleg met de betrokken departementen besluit de eigenaar om de hotel- en tourfunctie onder te brengen in een bv en de toegankelijkheid in een stichting die het grondgebied huurt van de eigenaar. Juist op grond van de veronderstelde historische functies van het landgoed in verband met de specifieke fauna en flora maken de ministers een in de Natuurschoonwet als mogelijk aangeduide uitzondering voor de prijsstelling.

Het geschil met de inspectie wordt voorgelegd aan een drietal arbiters die de eigenaar van Windekind in het gelijk stellen.

Het geschil met de EU blijft onopgelost, evenals het verschil van mening met een aantal natuurorganisaties, maar er volgt geen actie.

Koppeling aan afwegingskader

Uit het bovenstaande blijkt dat de mogelijkheden die de ondernemer heeft voor het opzetten van een privaat natuurpark worden beïnvloed door externe sturingsmechanismen. In figuur 7 zijn enkele van die externe



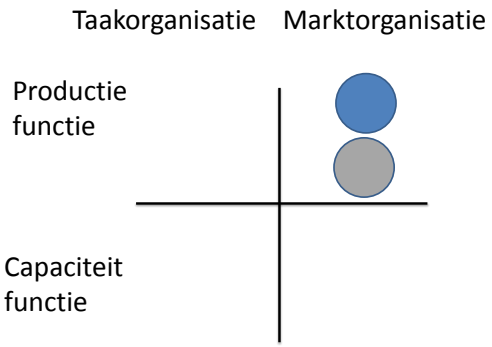
Figuur 7: Externe sturing natuurpak Windekind (1).

sturingsrelaties geïllustreerd aan de hand van het eerder aangereikte raamwerk. De mogelijkheden die de eigenaar van Windekind heeft voor de exploitatie van het park worden bepaald door de Natuurschoonwet (specifieke nationale regelgeving – rode lijn), het bestemmingsplan (generieke wetgeving – groene lijn), de Drank- en Horecawet (generieke nationale wetgeving – eveneens de rode lijn). Daarnaast oefenen buurtbewoners en andere natuurorganisaties druk uit op het natuurpark. De kritiek van andere natuurorganisaties leidt uiteindelijk niet tot sturing. De roep van omwonenden om de hekhoogte te verlagen resulteert wel in sturing doordat de gemeente de eis overneemt in haar voorwaarden voor het verlenen van vergunningen (blauwe lijn).

Naar aanleiding van het overleg met de nationale autoriteiten richt de eigenaar een aparte marktorganisatie op voor de hotel- en tourfunctie van het park. De toegang tot het park wordt van nu af aan geregeld via een stichting.

Natuurpark Windekind bestaat nu uit twee aparte marktorganisaties (figuur 8).

Kortom, de confrontatie met publiekrechtelijke regelgeving en planvorming brengt complicaties teweeg, die eindigen in permanente relaties tussen overheden en de private onderneming: de beiden hebben afspraken gemaakt (contract) en de eigenaar ontvangt financiering voor het beheer van het landgoed vanuit de Natuurschoonwet (subsidies).



Figuur 8: Interne organisatie natuurpark Windekind (2).

4.2.3. Fase 3: Uitbreiding van omvang en functies

De exploitatie blijkt een succes. De eigenaar kan nog 1000 hectare extra verwerven, maar moet dan wel aanzienlijke uitbreidingsinvesteringen doen. Daartoe heeft hij zelf niet de middelen. Hij besluit tot de volgende acties:

1. Hij vergroot het aandelenkapitaal van de bv en verkoopt 40% van de aandelen aan een *private equity firm*;

2. Hij stelt individuele beleggers in staat om te investeren in de fauna door een of meer grote roofdieren financieel te adopteren. Het beleid over de samenstelling van fauna en flora blijft in handen van de eigenaar;

3. Hij richt een wetenschappelijk instituut op, dat consultancy gaat verzorgen voor natuurbeheerorganisaties en landgoedeigenaren in Europa die *low lands habitats* willen realiseren. Dit is ondergebracht in een aparte bv waarvan hij alle aandelen bezit.

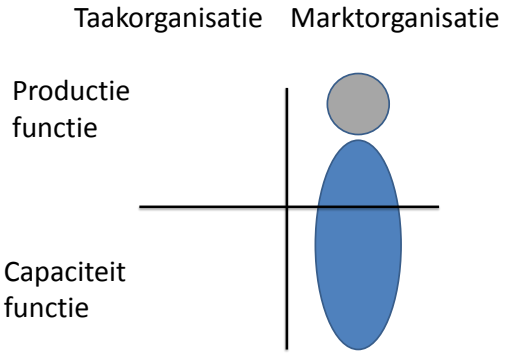
4. Hij bevordert de totstandkoming van een vereniging van Vrienden van Windekind, die een adviserende rol krijgt bij de verdere ontwikkeling van het park.

5. Met de regering en de eigen provincie sluit hij een overeenkomst volgens welke per jaar 25.000 schoolkinderen een tocht in het park mogen maken tegen een tarief van € 25 per kind.

Koppeling aan afwegingskader

Naast het exploiteren van het park en de horeca- en toerfunctie, legt het natuurpark Windekind zich nu toe op tal van andere functies. Naast een productiefunctie stelt het natuurpark nu ook capaciteit (kennis) ter beschikking middels adviesdiensten. Als gevolg hiervan worden de processen complexer: het natuurpark bevindt zich nu in twee kwadranten (figuur 9).

Ook veranderen de (machts)verhoudingen binnen de organisatie. De eigenaar is niet langer de enige aandeelhouder: 40% van de aandelen is verkocht aan een *private equity firm* en daarnaast krijgen de Vrienden van Windekind een adviserende rol bij de verdere ontwikkeling van het park. Voortaan dient de eigenaar dus rekening te houden met de belangen van anderen bij besluitvorming. Hierdoor ontstaat het gevaar van een gebrekkige verbinding tussen waarden van betrokkenen en vormgeving van diensten. Dit kan van invloed zijn op de legitimiteit, efficiëntie en effectiviteit van Windekind.



Figuur 9: Interne organisatie Natuurpark Windekind (3).

4.2.4. Fase 4: Publieke inmenging

Na een aantal succesrijke jaren springt op zekere dag een gast uit de terreinwagen en laat zich verscheuren door de aanwezige beren. De chauffeur die hem probeert te redden ondergaat hetzelfde lot en sterft ter plekke. De gast sterft op weg naar het ziekenhuis. De inspectie, het OM en de Onderzoekraad voor Veiligheid onderzoeken het ongeval. Vast komt te staan dat de gast in behandeling was vanwege een diepe depressie en al eerder suïcidale neigingen had getoond.

Kamervragen volgen. De Europese commissie verklaart opnieuw dat dergelijke parken niet in Nederland thuis horen.

De regering eist dat Windekind een aantal maatregelen neemt ter vergroting van de veiligheid en zich onderwerpt aan jaarlijks toezicht van de inspectie.

De eigenaar is het langzamerhand beu en biedt het gehele park Windekind aan de provincie aan die zich dan wel moet verplichten de exploitatie voort te zetten en de rechten van aandeelhouders en *private equity partner* te respecteren. De consultancy bv blijft buiten de deal en grond en opstallen worden aan de provincie verhuurd. c.q. verpacht.

In het College van Gedeputeerde Staten groeit de overtuiging dat voortzetting van het park van belang is voor de regionale economie, maar er bestaan aarzelingen over de vraag of commerciële exploitatie tot de taak van de provincie behoort. Onderhandelingen worden geopend met de Stichting Provinciaal landschap, nota bene een van de natuurorganisaties die al bij het begin protesteerde tegen de aanwezigheid van exoten. Deze stichting verklaart zich bereid tot exploitatie op voorwaarde dat de exoten verdwijnen. Daarover is geen overeenstemming te bereiken met aandeelhouders die dieren inbrengen noch met de *private equity partner*.

In een motie leggen Provinciale Staten vast dat het behoud van Windekind topprioriteit is. In de Tweede Kamer bestaat steun voor het standpunt van de Europese Commissie. Een motie van de Partij voor de Dieren om het park te verbieden wordt maar nipt verworpen. De Kamer legt de regering het vuur na aan de schenen

omtrent de vraag waarom de betrokken ministers hebben ingestemd met een veel hoger tarief voor toegang tot een landgoed dan in de wetgeving omschreven. De ministers zeggen zich in de kritiek te herkennen en verlangen een halvering van de prijsstelling.

De provincie besluit daartegen beroep aan te tekenen en is bereid voor de andere helft een subsidie te verlenen. Windekind blijft voortbestaan onder beheer van de provincie. De stichting blijft zelf verantwoordelijk voor de bezoekersaantallen en de inkomsten uit kaartverkoop en hotel- en tourarrangementen.

Daartegen komen de Efteling en andere recreatie-instellingen in verweer omdat hier sprake zou zijn van verboden staatssteun.

Koppeling aan afwegingskader

Verschillende actoren op Europees en nationaal niveau proberen de bewegingsvrijheid en het handelen van natuurpark Windekind te beïnvloeden: extra veiligheidsmaatregelen moeten worden getroffen en er bestaat nog steeds discussie over de aanwezigheid van exoten in het park.

Deze externe druk leidt er uiteindelijk toe dat de eigenaar van het park het eigendomsrecht overdraagt aan de provincie. Op provinciaal niveau ontstaat discussie over de juiste vormgeving van het natuurpark Windekind: Wie dient het park te exploiteren? Wie is verantwoordelijk voor resultaten? Moet het park überhaupt nog wel blijven voortbestaan?

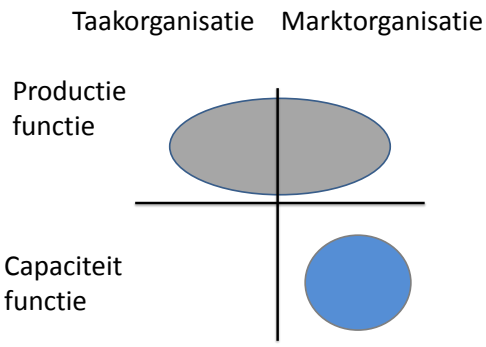
In termen van externe sturing proberen de Europese Commissie en de Kamer – specifiek de Partij voor de Dieren – middels overreding andere partijen te bewegen om sturing uit te oefenen op de mogelijkheden van het natuurpark Windekind. Ook de Efteling (privaat) probeert sturing af te dwingen door zich te beroepen op nationale wetgeving.

In lijn met de kritiek wil de regering in grijpen door de handelsvrijheid van het natuurpark Windekind daadwerkelijk in te perken. Door optreden van de Provinciale Staten wordt het tot stand komen van zulke beperkende externe sturingsrelaties voorkomen.

De provincie stelt financiering beschikbaar aan het natuurpark. Welke voorwaarden hieraan zijn verbonden is niet duidelijk. Wel hebben de externe ontwikkelingen tot gevolg dat het eigendom van het natuurpark deels over gaat naar de Provincie.

Het feit dat het eigendom van het natuurpark Windekind over gaat naar de provincie heeft gevolgen voor de interne organisatie (figuur 10). Vanaf dat moment bepaalt de provincie hoe het gebied wordt exploiteert. De provincie heeft het recht op de opbrengst die het natuurpark oplevert en heeft het recht het gebruik en de opbrengst aan een ander te ontzeggen en het recht om het uit te wisselen.

Daarnaast wordt een van oorsprong private marktorganisatie ingepast in een publieke taakorganisatie. Een publieke organisatie omvat veelal een andere organisatiecultuur gericht op: gehoorzaamheid, loyaliteit en afwezigheid van winstbejag (tegenover een cultuur van focus op opbrengsten, vernieuwing en waardering voor ijver. De verschillende waarden die dominant zijn in beide organisatietypen kunnen botsen. Processen worden



Figuur 10: Interne organisatie Natuurpark Windekind (4).

daardoor complexer, omdat de afstemming tussen beide waardensets moet worden beheerst.

Zoals in de figuur is te zien, bevindt Windekind zich nu in drie kwadranten: de beheersfunctie voor het natuurpark wordt overgeheveld naar een publieke organisatie (taakorganisatie / productiefunctie). De stichting zelf blijft nog wel verantwoordelijk voor de bedrijfsresultaten en is dus nog steeds te omschrijven als en marktorganisatie. De consultancytak (geïllustreerd door de blauwe bol in de figuur) blijft buiten de deal en komt niet onder toezicht van de provincie te staan. Dit deel van de organisatie blijft een marktorganisatie met een capaciteitfunctie.

4.2.5. Fase 5: Faillissement Natuurpark Windekind

De eigenaar overlijdt. De landgoedstatus brengt met zich mee dat gronden en opstallen zonder erfbelasting overgaan. Zijn zoon heeft geen belangstelling voor het park. Hij biedt al zijn belangen aan de *private equity partner* aan. Intussen beslist de rechter dat de subsidieverlening door de provincie onrechtmatig is. Daarna verdwijnt de bereidheid van de *private equity partner* tot overname. De zoon besluit daarop alle grond en opstallen te verkopen aan een projectontwikkelaar. De bv Windekind gaat failliet. De beren en wolven alsmede andere exoten worden verkocht aan een dierenpark in Litouwen.

4.2.6. Reflectie

Aanvankelijk was het construct eenvoudig: één eigenaar, één product; de waarden en inzichten van de eigenaar waren bepalend voor de vormgeving. Contextuele waarden hadden geen overwegende invloed.

De confrontatie met publiekrechtelijke regelgeving en planvorming bracht complicaties teweeg, die eindigden in permanente relaties tussen overheden en de private onderneming.

De expansie leidde tevens tot een complexer *governance arrangement*, deels onder druk van de nationale overheid, waardoor ook waarden van anderen – aandeelhouders en ‘vrienden’ – gingen meetellen. Daardoor ontstond het gevaar van een gebrekkige verbinding tussen waarden van betrokkenen en vormgeving van diensten.

Politieke interventies leidden tot inconsistent gedrag van de overheid als geheel. De financiële interventie, halvering van toegestane prijzen plus het verbod van de rechter tot staatsteun, leidde de ondergang van het park in.

Door de creatie van een consultancy bv werd het bedrijf naast een product-marktorganisatie tevens een capaciteits-marktorganisatie. Dit compliceerde de bedrijfsvoering.

Exogene dynamiek vernietigde uiteindelijk het park.

5. Epiloog

Dit rapport levert geen programma op waarmee een computer het optimale financieringsarrangement voor een natuurorganisaties kan bepalen.

Deze voorstudie reikt wel een aantal voorbeelden en instrumenten aan waarmee natuurorganisaties en de hen omringende stakeholders – bijvoorbeeld tijdens een werksessie naar analogie van de Eigen Kracht conferenties – op een verstandige manier aan de slag kunnen met het ontwerpen van (additionele) kansrijke verdienmodellen en/of organisatievormen.

De noodzaak voor natuurorganisaties om additionele inkomstenbronnen te creëren en kosten te besparen enerzijds en de versplintering van natuur anderzijds dwingen natuurorganisaties om op zoek te gaan naar rendabele manieren van samenwerken dan wel met andere natuurorganisaties, dan wel met betrokkenen uit de regio.

KWINK GROEP

Nassaulaan 1

2514 JS Den Haag

Postbus 93063
2509 AB Den Haag

+31 (0)70 359 6955
info@kwinkgroep.nl
www.kwinkgroep.nl

KWINK GROEP