

Waardevolle nieuwe financieringsarrangementen voor natuur

Waardevolle nieuwe financieringsarrangementen voor natuur

Den Haag, 31 / 05 / 2016

Auteurs: Prof. dr. R.J. in 't Veld

Ir. B.P.A. van Mil

MSc. A. Stutje

Inhoud

| | |
|-------------------------------------------------|----|
| 1. Inleiding | 4 |
| 1.1. Aanleiding onderzoek | 4 |
| 1.2. Doel onderzoek | 4 |
| 1.3. Over waarden | 5 |
| 1.4. Relatie met ander onderzoek | 5 |
| 1.5. Aanpak | 6 |
| 1.6. Leeswijzer | 8 |
| 2. Oogst gesprekken en bureaustudie | 9 |
| 2.1. Verschillen tussen organisaties | 9 |
| 2.2. Gedachtevorming financieringsarrangementen | 11 |
| 3. Oogst werkatelier | 13 |
| 3.1. Inleiding | 13 |
| 3.2. Uitkomsten oefeningen | 13 |
| 3.3. Inzichten en handelingsperspectief | 19 |
| 3.4. Toepasbaarheid voorbeelden cultuur | 20 |
| 4. Vooruitblik | 24 |
| 4.1. Kansen en aandachtspunten | 24 |
| 4.2. Vervolgonderzoek in Zuid-Holland | 26 |
| 4.3. Andere regio's | 27 |

1. Inleiding

1.1. Aanleiding onderzoek

De aanleiding voor dit onderzoek is de Natuurvisie waarin een kanteling in denken en doen is ingezet rond natuur. Kern van het beleid is dat natuurbeleid niet exclusief een verantwoordelijkheid voor overheden is maar van overheden en bedrijven, burgers en natuurorganisaties samen. Natuurorganisaties zoeken daarom naar nieuwe financieringsarrangementen voor natuur.

Het ministerie van Economische Zaken (EZ) heeft KWINK groep gevraagd een onderzoek uit te voeren in vervolg op een eerder uitgevoerd onderzoek in opdracht van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). In de vorige studie is een aantal relevante en succesvolle voorbeelden van financieringsarrangementen en organisatievormen in de cultuur-, onderwijs- en zorgsector geschetst. Deze voorbeelden zijn geselecteerd aan de hand van die karakteristieken van natuur – natuur als product, natuurbeleid en financiering van natuur – die relevant zijn voor de uiteindelijke toepassing van de voorbeelden in de natuursector. In het onderzoek hebben we een eerste beeld gegeven van de toepasbaarheid van voorbeelden uit andere sectoren voor natuur. Het onderzoek is aanleiding geweest voor een nadere analyse van de toepasbaarheid van voorbeelden uit andere sectoren.

1.2. Doel onderzoek

Ontwikkeling en beheer van natuur kennen veel organisatorische en financiële dynamiek. Veel organisaties zijn op zoek naar nieuwe bronnen en arrangementen, die hen in staat stellen om in veranderende omstandigheden hun waarden te blijven leven, hun missie te verwezenlijken en hun taken uit te voeren. Daarbij is te leren van wat in andere maatschappelijke sectoren eerder is ontwikkeld. Bij dit onderzoek zijn organisaties betrokken die natuur beheren. Hoewel wij in het voorliggende rapport kortweg over ‘natuurorganisaties’ spreken, is natuurbeheer vaak niet de enige activiteit van de organisatie en verschillen de organisaties in de hoedanigheid waarop ze met natuurbeheer te maken hebben (zie paragraaf 1.5 voor nadere omschrijving van de organisaties).

Dit onderzoek heeft tot doel om de kansen en risico's van financieringsarrangementen in de sector natuur in kaart te brengen in een specifieke regio. In overleg met de opdrachtgever is gekozen voor de regio Zuid-Holland. In de eerste fase van het onderzoek bleek dat die kansen en risico's per organisatie verschillen, omdat ze het gevolg zijn van specifieke eigenschappen van een organisatie. De waarden, missie en taken zijn voorbeelden van die specifieke eigenschappen. In het vervolg van het onderzoek hebben wij daarom voor een benadering gekozen, waarbij financieringsarrangementen niet in isolement beschouwd zijn, maar steeds in relatie tot de waarden die de organisatie wil verwezenlijken en leven. Organisaties zouden financieringsvormen moeten kiezen die hen in staat stellen om de eigen waarden en die van stakeholders te verwezenlijken. Het onderzoek heeft daarmee ook tot doel gehad om natuurorganisaties te activeren na te denken over de verhouding van de financieringsarrangementen met hun eigen waarden, missie en taken.

1.3. Over waarden

Waarden zijn min of meer dringende richtsnoeren voor handelen. De waarden van een organisatie zeggen iets over hetgeen de organisatie nastrevenswaardig vindt. Iedere organisatie bezit een specifieke combinatie van waarden. Voorbeelden van waarden zijn altruïsme, innovatie en bescherming. Sommige waarden staan op gespannen voet met andere waarden. Altruïsme en egocentriciteit, beheer en innovatie, beschermen en ontsluiten zijn voorbeelden van paren van waarden waartussen spanning bestaat. Soms ook is een beetje van het ene nodig, om het andere te kunnen realiseren. Zo vergt bijvoorbeeld continuïteit van beheer in sommige situaties ook commercie. Of: de noodzaak tot het vergaren van inkomsten kan leiden tot ontsluiting van een gebied voor bezoekers dat uit het oogpunt van koestering van biodiversiteit niet ideaal is.

Wij hebben waargenomen, dat bij alle organisaties in het beheer het streven er op is gericht om natuur niet (langer) te beschouwen als uitsluitend een biologisch systeem maar om vooral de relaties tussen mensen en het biologische systeem 'natuur' vorm te geven. Natuur als menselijke perceptie heeft daarmee een meer centrale plaats gekregen. Het optimaliseren van beleving is een centrale taak van natuurorganisaties geworden naast biologische optimalisering.

De waarden die de organisaties onderhouden hebben dus niet alleen (meer) betrekking op de schoonheid van bijvoorbeeld een landschap, maar tevens op de aard en kwaliteit van de relaties tussen enerzijds publiek en anderzijds landschap.

Dit heeft uiteraard consequenties voor de relaties tussen natuurorganisaties en doelgroepen en andere stakeholders, en tevens voor waardevolle financieringsarrangementen. Wij gebruiken het woord waardevol in de betekenis van: in overeenstemming met de eigen waarden.

1.4. Relatie met ander onderzoek

Het door ons uitgevoerde onderzoek vormt een aanvulling op andere onderzoeken en activiteiten die recentelijk, onder andere in opdracht van het ministerie van EZ, zijn uitgevoerd. In de verschillende onderzoeken wordt 'natuurlijk kapitaal' vanuit een ander perspectief beschouwd. Hierna noemen we enkele van die onderzoeken en activiteiten:

- Het Planbureau voor de leefomgeving (PBL) heeft in opdracht van ministerie van EZ in mei 2016 de publicatie 'Natuur Kapitaal: naar waarde geschat' uitgebracht. In het onderzoek staat de vraag centraal hoe diensten, die natuur aan mensen levert, zo goed mogelijk benut kunnen worden zonder het natuurlijk kapitaal uit te putten. PBL noemt 'ondernemend natuurbeheer' als één van de arena's waarin partijen, waaronder natuurorganisaties, op zoek zijn naar nieuwe manieren om het natuurlijk kapitaal dat zij beheren duurzaam te benutten.
- Het ministerie van EZ heeft eind 2015 in beeld laten brengen wat de natuursector op het vlak van fondsenwerving kan leren van de cultuursector. Daartoe zijn verschillen en mogelijke trends op het vlak van fondsenwerving voor de beide sectoren in kaart gebracht, zijn beleidsinstrumenten die fondsenwerving binnen de cultuursector moeten stimuleren in beeld gebracht en is tot slot onderzocht welke overige instrumenten fondsenwerving kunnen stimuleren.
- Eind 2015 is het boek 'Ondernemen met natuur' door Hans Kamerbeek uitgebracht. Het boek bevat voorbeelden van verdienmodellen, besparingen en tips uit de praktijk van particulieren en terreinbeherende organisaties.
- Het IUCN-NL (International Union for the Conservation of Nature Nederland) organiseert in opdracht van het ministerie van EZ in 2016 een roadshow van natuurorganisaties langs private investeerders.

Voorafgaand aan de roadshow is met natuurorganisaties gesproken over hun vaardigheden en kennis om privaat kapitaal aan te trekken.

- Tot slot heeft het ministerie van EZ zich in het voorjaar van 2016 gecommitteerd aan de Nationale parken deal. In de deal werken verschillende organisatie samen binnen het programma 'Naar nationale parken van wereldklasse' met als gezamenlijk doel de kwaliteit van Nationale Parken te vergroten, de betrokkenheid van de samenleving bij de natuur te versterken en een sterke merk- en marktpositie van Nationale Parken in Nederland te bereiken.

Bij het nadenken over 'natuurlijk kapitaal' en de toepasbaarheid van nieuwe verdienmodellen is, zoals eerder beredeneerd, de verbinding tussen financieringsarrangementen en de waarden van een organisatie van belang. Deze verbinding krijgt in geen van bovenstaande onderzoeken en activiteiten een plek. Daarmee is dit onderzoek complementair aan andere kennis die in de sector wordt opgedaan.

1.5. Aanpak

Het ministerie van Economische Zaken (EZ) heeft KWINK groep de opdracht gegeven om een onderzoek binnen een specifieke regio uit te voeren. In een eerste fase van het onderzoek hebben we in overleg met het ministerie van EZ een keuze gemaakt voor een regio en hebben we een aantal organisaties geselecteerd. Gegeven nabijheid en variëteit van organisaties hebben wij gekozen voor de provincie Zuid-Holland.

Over de organisaties

In de tabel hierna zijn de deelnemende organisaties opgenomen. De organisaties vervullen belangrijke functies voor natuur en zijn louter of mede in de provincie Zuid-Holland werkzaam. In de derde kolom is aangegeven welke personen binnen de organisatie door de onderzoekers zijn geïnterviewd. In de vierde (laatste) kolom is aangegeven welke personen namens de desbetreffende organisaties hebben deelgenomen aan het werkatelier.

| | Organisaties | Gesprekspartners voorbereidende gesprekken | Aanwezigen werkatelier |
|---|----------------------------------|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1 | Natuurmonumenten | Dhr. Teo Wams Mw. Wyke Smit Dhr. Robbert Hijdra | Dhr. Robbert Hijdra Dhr. Mark Mandemakers Mw. Natasja Schipper |
| 2 | Dunea | Mw. Georgette Leltz | Mw. Georgette Leltz |
| 3 | Landschap & Erfgoed Zuid-Holland | Dhr. Michiel Houtzagers Mw. Judith Tegelaers | Dhr. Michiel Houtzagers Mw. Judith Tegelaers |
| 4 | Stichting Horst en Voorde | Mw. Adrienne Vriesendorp | Mw. Adrienne Vriesendorp |
| 5 | Nationaal Park De Biesbosch | Dhr. Dick Verheijen | Dhr. Dick Verheijen Mw. Laetitia Linders |

De organisaties verschillen onderling in de wijze waarop natuurbeheer een plek krijgt binnen het takenpakket. Natuurmonumenten heeft als primaire doelstelling om natuur te beheren. Nationaal Park de Biesbosch richt zich naast natuurbeheer onder andere op toezicht en handhaving in het gebied. Landschap & Erfgoed Zuid-Holland richt zich niet alleen op beheer van natuur, maar ook op beheer van landschap en erfgoed. Van de overige twee organisaties is de hoofdtaak een andere dan natuurbeheer. Zo heeft Dunea waterwinning als

centrale activiteit en richt Stichting Horst en Voorde zich hoofdzakelijk op behoud van landgoederen in hun landschappelijke context. In hoofdstuk twee gaan we dieper in op de verschillen tussen de organisaties.

Bureaustudie

Aan de hand van onderstaand format zijn gegevens verzameld over de organisaties. Daartoe zijn website en documenten bestudeerd voor zover zij inzicht verschaffen in waarden, missie en financiering (jaarverslag, jaarverantwoording, jaarplan et cetera).

| Onderwerpen bureaustudie |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I. DOELSTELLING EN KERNACTIVITEITEN |
| <ul style="list-style-type: none">• Wat is de statutaire doelstelling?• Is er een commerciële doelstelling? Zo ja, wat is de commerciële doelstelling?• Welke (kern)activiteiten verricht de organisatie? |
| II. KENMERKEN ORGANISATIE |
| <ul style="list-style-type: none">• Welke organisatievorm heeft de organisatie?• Hoeveel medewerkers/FTE zijn werkzaam voor de organisatie?• Hoeveel vrijwilligers zijn werkzaam voor de organisatie? |
| III. FINANCIERING |
| <ul style="list-style-type: none">• Wat is het totaalbudget van de organisatie?• Wat zijn de huidige (soorten) inkomstenbronnen van de organisatie? <p>Subvragen:</p> <ul style="list-style-type: none">• Wat is de omvang van die (verschillende soorten) inkomstenbronnen?• Zijn (één of meer van) die inkomstenbronnen gekoppeld aan de uitvoering van specifieke activiteiten? Zo ja, welke? |
| IV. OVERIGE INFORMATIE |
| <ul style="list-style-type: none">• Bijvoorbeeld: relatie tussen organisatie en stakeholders, in termen van sponsorships, lidmaatschappen, 'vrienden'-constructies, et cetera. |

Vorbereidende gesprekken/interviews

In de voorbereidende gesprekken hebben wij met de organisaties verkend of we met de informatievergaring voldoende diep in hun reilen en zeilen waren doorgedrongen en hen gevraagd om informatie aan te vullen en te verifiëren. Daarnaast hebben wij verdiepende vragen gesteld. Tot slot hebben we hun wensen voor de vormgeving van het werkatelier vernomen.

Werkatelier

Het werkatelier duurde een dagdeel en vond plaats in het activiteitencentrum van Dunea in de duinen bij Meijndel. Het werkatelier kende een plenaire start met terugkoppeling uit de voorbereidende gesprekken en een presentatie over de inzichten uit de vorige studie. Vervolgens zijn deelnemers voor een verdiepende fase in groepen uiteengegaan. De uitkomsten zijn plenair teruggekoppeld en verder verdiept.

Rapportage

In de rapportagefase is een concept voorgelegd aan de deelnemers die betrokken zijn bij het onderzoek. Daarnaast is het concept aan het ministerie van Economische Zaken voorgelegd. Input van deelnemers en het ministerie is vervolgens verwerkt en heeft geleid tot voorliggend eindrapport.

1.6. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 geven wij een terugkoppeling van de oogst van de gegevensverzameling en voorbereidende gesprekken.

Vervolgens beschrijven we in hoofdstuk 3 de uitkomsten van de oefeningen die in het werkatelier zijn uitgevoerd en de algemene opbrengst van het werkatelier.

In het laatste hoofdstuk (hoofdstuk 4) blikken we vooruit. We schetsen toekomstige ontwikkelingen die belangrijk zijn voor het denken over financieringsarrangementen en identificeren een aantal centrale aandachtspunten. Daarnaast gaan we in op mogelijk vervolgonderzoek en de toepasbaarheid van onze aanpak in andere provincies.

2. Oogst gesprekken en bureaustudie

2.1. Verschillen tussen organisaties

De organisaties hebben gemeenschappelijk dat ze activiteiten verrichten voor het beheer en de ontwikkeling van natuurgebied(en) in Zuid-Holland. Uit de voorbereidende gesprekken is gebleken dat de organisaties echter ook in veel aspecten van elkaar verschillen. De verschillen hebben gevolgen, bijvoorbeeld voor de gewenste en mogelijke aard van verbindingen met externe stakeholders, voor de toepasbaarheid van bepaalde financieringsarrangementen, en voor de interne organisatie.

In het werkatelier, waarbij de zoektocht naar toepasbaarheid van financieringsarrangementen centraal stond, is daarom rekening gehouden met deze variëteit. Dit vanuit het idee dat kennis van voorbeelden uit andere sectoren een belangrijke stap is, maar dat de uitvoering en inbedding in de eigen organisatie de crux is.

Hierna sommen wij verschillende aspecten van de organisaties op en benoemen de verschillen.

Missie

Hoewel de missies van de organisaties verschillen, is er gemeenschappelijkheid waar te nemen in de richting waarin de missies van de organisaties zich ontwikkelen. Waar voorheen de focus voornamelijk op de biologische aspecten van natuur lag, besteden organisaties steeds meer aandacht aan de beleving van de natuur door mensen. De ontwikkeling betekent niet dat de organisaties het belang van aandacht voor natuur willen veronachtzamen. Aandacht voor natuur blijft het vertrekpunt en is een voorwaarde voor draagvlak voor overige activiteiten met natuur.

Schaal

De organisaties verschillen in schaal, zowel in termen van aantallen medewerkers als in termen van grootte van de te beheren oppervlakte. Onder de vijf organisaties varieert de schaal van enkele medewerkers en duizend hectare oppervlakte bij de kleinste organisatie tot vele honderden medewerkers en tot tienduizenden hectare oppervlakte bij de grootste organisatie. Kleine organisaties kunnen vanwege hun intimiteit gemakkelijker relaties aan gaan met organisaties op lokaal en subregionaal niveau. Grote partijen zijn een aantrekkelijke samenwerkingspartner voor veel organisaties op nationaal en regionaal niveau.

Ontwikkelingsfase

De ontwikkelingsfase, dat wil zeggen de ontwikkeling in het denken over nieuwe financieringsarrangementen, verschilt per organisatie. Sommige organisaties zijn al eerder begonnen met nadenken over nieuwe vormen dan andere. Bovendien is het denken over nieuwe financieringsarrangementen bij sommige organisaties van binnen uit – vanuit een intrinsiek gevoel – ontstaan, terwijl andere organisatie nadenken over nieuwe financieringsarrangementen als gevolg van een van buiten af opgelegde ontwikkeling, bijvoorbeeld als gevolg van bezuinigingen.

Waardencombinaties

Zoals eerder uiteengezet, vormt de waardencombinatie van de natuurorganisatie een drijfveer voor haar handelen. Uiteraard verschilt de waardencombinatie van organisatie tot organisatie. Ook evolueren waarden in de loop van de tijd.

De (voormalige) subsidiegevende overheden dringen van buiten af aan op meer commercie. De mate waarin de natuurorganisatie wortelt in de publieke, dan wel de private sector, loopt ook sterk uiteen. Ook de mate waarin de organisatie intern een democratische structuur heeft, varieert sterk.

Huidige financieringsarrangementen

Traditioneel zijn erfpacht, pacht en verhuur belangrijke inkomstenbronnen voor veel natuurorganisaties. Subsidies nemen in belang af. De huidige financieringsarrangementen lopen uiteen. Sommige organisaties hebben de afgelopen jaren stappen gemaakt met exploitatievormen in het gebied ten behoeve van beleving van de mens als belangrijke activiteit van de organisatie. Andere organisaties hebben naast deze arrangementen ook al ervaring met abonnementen, donaties en sponsorrelaties.

Samenwerkingsrelaties

De intensiteit waarin samenwerking met andere organisaties wordt aangegaan verschilt en ook het type samenwerkingspartners. De ene organisatie heeft met name samenwerkingsrelaties met overheidspartijen, terwijl andere organisaties ook al samenwerken met ondernemingen.

Medewerkers

De verandering in focus van de organisaties en de ontwikkeling van nieuwe financieringsvormen heeft gevolgen voor de omgang met zowel betaalde als niet betaalde medewerkers (vrijwilligers) die in grote aantallen werkzaam zijn bij deze organisaties. Soms is de vrijwilliger een niet betaalde nemer van werk, werknemer, maar anderzijds ook wel een compagnon, een co-creator.

Per organisatie verschillen de omgangsvormen met vrijwilligers. Dat uit zich in de vergoeding die vrijwilligers krijgen van de organisatie, maar ook in de selectiecriteria voor vrijwilligers. Alle organisaties zijn afhankelijk van vrijwilligers, maar de mate van afhankelijkheid verschilt per organisatie.

De organisaties geven aan dat ze niet met één type vrijwilliger te maken hebben, maar met verschillende typen vrijwilligers die verschillende motivaties hebben. De ene vrijwilliger is op zoek naar contact met mensen en is daarom geïnteresseerd in een bijdrage in de vorm van bijvoorbeeld de begeleiding van excursies. De andere vrijwilliger houdt zich liever bezig met zorg voor de natuur en heeft weerstand tegen deelname in nevenactiviteiten.

Ook de verhouding tussen vrijwilligers en professionele medewerkers verschilt per organisatie. De ene organisatie beschouwt vrijwilligers als nuttige en goedkope arbeidskrachten, terwijl voor anderen de kernwaarden er zo uitzien dat voor de verwezenlijking de aanwezigheid van vrijwilligers onontbeerlijk is. Denk bijvoorbeeld aan de beverexpert die op commerciële voet onbetaalbaar is, maar wel bereid is op zaterdagochtend vrijwillig schoolkinderen op excursies te vertellen over de bever. Keuzen van organisaties over die verhouding tussen professionals en vrijwilligers zijn dus een uitdrukking van de dominante waarden binnen een organisatie.

Adviesfunctie

Organisaties verschillen in de manier waarop zij advies inwinnen over professionele aangelegenheden ter wille van de eigen besluitvorming. In sommige gevallen heeft de organisatie een interne adviseur of adviesinstantie, waarvan de adviezen door besturen en directies zonder meer opgevolgd worden. Bij andere organisaties vindt dialoog plaats tussen bestuur en een meer formele adviescommissie. Interne adviesorganen zien zich steeds vaker mede geconfronteerd met vraagstukken rondom medezeggenschap van medewerkers, bijvoorbeeld van vrijwilligers.

Achterban

De uitgangspositie van de verschillende organisaties met betrekking tot publieken, achterbannen, en andere externe stakeholders loopt sterk uiteen. De nadruk op beleving accentueert het belang van deze partijen. Er zijn verschillen in de mate waarin achterbannen geactiveerd worden. Dat houdt mede verband met de rechtsvorm en interne organisatie. Het activeren van achterbannen in de vorm van leden is bij organisaties met een verenigingsstructuur de centrale oriëntatie. Bij stichtingen ontbreekt die oriëntatie, en zijn achterbannen al dan niet te creëren. In een publiekrechtelijke rechtsvorm vormen de verschillende representatieve organen van de leden van bijvoorbeeld de gemeenschappelijke regeling de eerste achterban. Ook als de achterban in de bestuurlijke structuur niet aanwezig is, komt het voor dat achterbannen in het reilen en zeilen van de organisatie betrokken zijn. Sommige organisaties hebben een duidelijke voorkeur voor het mede ontwikkelen van publiek welzijn, zoals gebiedsontwikkeling. Andere organisaties hebben die ambitie niet en beperken zich tot ontwikkeling van de eigen organisatie. Weer anderen danken hun bestaansrecht aan het openbaar bestuur, maar willen zich meer ontwikkelen in de richting van relaties met marktpartijen.

2.2. Gedachtevorming financieringsarrangementen

Uit de gesprekken en de bureaustudie bleek dat bij de deelnemende organisaties sprake is van gedachtevorming over financieringsarrangementen, maar dat de mate van gedachtevorming verschilt per organisatie. Hierna lichten we dat toe.

Financiering

De intensiteit van het nadenken over financiering is afhankelijk van de urgentie die organisaties daartoe voelen. In een aantal gevallen is urgentie voelbaar doordat traditionele bronnen niet meer voldoende zijn. Bijvoorbeeld als gevolg van bezuinigingen of negatieve ontwikkeling van inkomstencategorieën, waaronder erfpacht. De urgentie kan ook worden gevoed door verschuivingen in het belang dat in het politieke en publieke debat wordt toegekend aan natuur.

Organisaties streven over het algemeen naar minder subsidieafhankelijkheid en meer partnerschap met de omgeving. In wisselende mate denkt men na over doorberekening van kosten aan specifieke gebruikersgroepen als optie voor nieuwe financiering.

Opvallend is de variatie in meningen ten aanzien van de vraag of mensen een persoonlijke “afdruk” binnen het bezit van de organisatie gegund wordt, bijvoorbeeld in de vorm van een naam op een bankje dat door de desbetreffende persoon is gefinancierd, of vermelding van namen van donateurs op gebouwen. De aarzeling van organisaties staat symbool voor aarzeling rondom het verdisconteren van financiële bijdragen met zichtbaarheid in het territorium. Deze financieringsvorm is voor sommige niet te verenigen met ‘waardig’ beheer. Het oordeel hierover hangt sterk samen met de specifieke waarden van de organisatie.

In opkomst is het denken van organisaties over de koppeling van natuur en natuurgezondheid. Sommige zien die koppeling in potentie wel maar verwachten er weinig van in de praktijk. Andere zien daar wel kansen toe (zie ook hoofdstuk 4).

Samenwerking

Vanaf een afstand bezien is de rijkdom van variëteit van natuurorganisaties in Zuid-Holland opvallend. Tegelijkertijd roept deze variëteit gegeven ook de schaalverschillen de vraag op of er voordelen te behalen zijn bij samenwerking.

Over samenwerking met andere natuurorganisaties bestaat veel gedachtevorming in organisaties, maar tegelijkertijd benadrukken organisaties (nu nog) de beperkingen ervan.

Samenwerking met bedrijven is in uiteenlopende mate in ontwikkeling. Soms is de samenwerking met bedrijven verankerd in de doelstelling van de organisatie om meer partnerschappen aan te gaan. Bij andere organisaties bestaat deze ambitie veel meer op de achtergrond. Weer andere hebben ideeën voor samenwerking met bedrijven, maar merken dat initiatieven in de praktijk stranden.

De aard van sponsorrelaties is in ontwikkeling. Waar organisaties voorheen een hoofdsponsor hadden, die de organisatie met een lumpsum bedrag financieel steunde, zijn organisaties nu vaker op zoek naar partnerschappen waarbij gemeenschappelijke waarden en ambitie in een specifiek project het uitgangspunt vormt.

Wensen rondom samenwerking met de overheid lopen uiteen. Sommige organisaties zien in de overheid louter een potentiële financier, andere zien de overheid als partner, waarbij de organisatie zoekt naar mogelijkheden voor samenwerking die overeenstemmen met de waarden van beide partijen.

3. Oogst werkatelier

3.1. Inleiding

In het werkatelier zijn organisaties zelf aan de slag gegaan met de voorbereiding van de ontwikkeling van financieringsarrangementen die passen bij hun missie, waarden en taken. Daartoe hebben ideeën uit de cultuursector als inspiratie gediend. De variëteit van organisaties leidt ertoe dat de toepasbaarheid van ideeën uit andere sectoren in ieders eigen context is te bezien. Uitgangspunt bij het werkatelier was dat kennis van voorbeelden uit andere sectoren een belangrijke eerste stap is, maar dat – in confrontatie met de eigen waarden - de uitvoering en inbedding in de eigen organisatie de crux is. In het vervolg van deze paragraaf doen we verslag van de uitkomsten van de oefeningen en ideeën voor het vervolg van de bijeenkomst.

3.2. Uitkomsten oefeningen

Longlist dimensies

De aanwezige deelnemers zijn na een plenaire start in twee groepen verdeeld. In beide groepen is in eerste instantie een longlist van dimensies gemaakt waarop organisaties keuzen kunnen maken. Deze dimensies zijn dus door de organisaties zelf geformuleerd. De dimensies hangen sterk samen met de waarden van de organisatie.

Iedere dimensie is omschreven als een spanningsboog met uitersten aan de uiteinden. Hierna worden kort alle dimensies opgesomd die zijn genoemd, waarbij een korte toelichting is gegeven. De dimensies zijn geordend naar de thema's waarop ze voornamelijk betrekking hebben (financiering, werknemersrelaties, et cetera).

| Dimensies | Toelichting |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Financiering | |
| publiek – privaat | <ul style="list-style-type: none">• In deze dimensie kan publiek en privaat meerdere betekenissen hebben. Publiek kan refereren aan natuur als collectief en toegankelijk goed waar iedereen gebruik van moet kunnen maken. Publiek kan daarnaast refereren aan 'gericht op de overheid als financier'. Privaat refereert daarentegen aan de gerichtheid op private financiering, maar kan ook refereren aan de exclusiviteit van natuur: een product waarbij toegankelijkheid verbonden is aan voorwaarden of een prijs. Er is overlap met de volgende dimensie 'subsidie – commercie'.• Organisaties denken dat er nog relatief veel potentieel zit in het aantrekken van privaat geld, maar geven tegelijkertijd aan dat het vormgeven van de arrangementen met private partijen lastig is.• Een vraag die leeft rondom de streefrichting privaat, is |

| | |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>bijvoorbeeld: moeten natuurorganisaties zelf diensten gaan exploiteren die de eigen inkomsten vergroten of moeten ze daartoe ruimte creëren voor anderen (die dan betalen in de vorm van bijvoorbeeld een licentie)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ten aanzien van de streefrichting publiek is opgemerkt dat overheden soms dominant kunnen zijn in het realiseren van hun wensen. Partijen die niet of in mindere mate rekening hoeven te houden met de overheid hebben meer handelingsvrijheid. Daar staat tegenover dat een hechte relatie met de overheid volgens partijen ook veel kan opleveren. |
| subsidie - commercie | <ul style="list-style-type: none"> • Organisaties willen commerciële producten aanbieden, maar geven tegelijkertijd aan dat het nog niet in hun DNA zit. Bovendien leven vragen als: Hoe wring je je tussen de bestaande (commerciële) aanbieders en hoe positioneer je je? Bijvoorbeeld ten opzichte van commerciële aanbieders van excursies. • Commercialisering kan leiden tot het ontstaan van klachten bij bedrijven die vinden dat er sprake is van concurrentievervalsing (omdat natuurorganisaties zouden kunnen kruissubsidiëren vanuit hun andere inkomstenstromen, bijvoorbeeld die uit subsidie). • Daarnaast, als natuurorganisaties diensten aanbieden die niet tot de corebusiness behoren, dan vallen de diensten in het hoog btw-tarief. |
| risicomijdend - risicozoekend | <ul style="list-style-type: none"> • Natuurorganisaties zijn over het algemeen eerder risicomijdend dan risicozoekend in de arrangementen die ze met hun omgeving aangaan. Het opzoeken van risico's met als doel een hoger rendement worden meestal niet verkozen boven arrangementen met minder risico en met relatief gezien minder opbrengsten. Desalniettemin experimenteren natuurorganisaties, bijvoorbeeld met pop-up-concepten of pop-up huurders waarbij er op korte termijn (huur)opbrengsten zijn, maar waarbij het lange termijn perspectief onzeker is. |
| niet ondernemen - ondernemen | <ul style="list-style-type: none"> • Deze dimensie gaat over de mate waarin organisaties zich bezig houden met het benutten van marktkansen, bijvoorbeeld het ontplooiën van commerciële activiteiten in een natuurgebied. • Het ondernemen van commerciële activiteiten vraagt een andere manier van denken. • Als organisaties besluiten te ondernemen, dan twijfelen ze of ze het risico van ondernemen aan anderen moeten overlaten door exploitatiemogelijkheden aan te bieden of dat ze het risico zelf nemen door bijvoorbeeld een restaurant te gaan exploiteren. Het gevaar is dan dat je op de stoel gaat zitten van de markt, iets wat je als hybride organisatie mogelijk kwalijk wordt genomen door je achterban. |

Werknemersrelaties

professionaliseren – voluntariseren

- Professionaliseren refereert aan een situatie waarin professionals kernfuncties vervullen en vrijwilligers meer uitvoerende of meer marginale activiteiten vervullen. Voluntariseren betekent dat vrijwilligers ook kernfuncties bekleden.
- Laag in de organisaties zijn veel vrijwilligers aanwezig. De staf wordt vaak gevormd door professionals. Het bestuur wordt in het ene geval gevormd door professionals en in het andere geval door vrijwilligers. De vraag wie de beslissingen neemt, professionals of vrijwilligers (in de top), verschilt per organisatie en hangt af van de structuur van de organisatie en waarden daarbinnen.

professionals - vrijwilligers

- Natuurorganisaties zien zich geconfronteerd met vrijwilligers die niet voor commerciële doeleinden willen werken. Dit zegt volgens organisaties iets over de selectiviteit van vrijwilligers. Organisaties kunnen niet zomaar tegen vrijwilligers zeggen: 'zo gaan we het doen'.
- Organisaties voelen zich kwetsbaarder worden naarmate de afhankelijkheid van vrijwilligers toeneemt. Dit vraagt om specifiek beleid ten aanzien van die vrijwilligers. Vrijwilligersbegeleiding wordt steeds vaker georganiseerd en gestructureerd. De ene vrijwilliger begeleidt de andere vrijwilliger.

Relatie tot anderen

zelf doen - samenwerken

- Hoeveel kansen zien natuurorganisaties in samenwerking met andere partijen?
- Samenwerking met de één is niet hetzelfde als samenwerking met de ander. De groenpartners denken onderling heel verschillend.
- Daarnaast kan samenwerking met de ene stakeholder de samenwerking met een andere stakeholder schaden.
- Sommige partijen denken dat overheden nog steeds dominant zijn in de samenwerking. Partijen die niet afhankelijk zijn van samenwerking met de overheid hebben meer vrijheid.

participatie - niet participeren

- Deze dimensie gaat over de vraag of je wel of niet anderen vraagt en toelaat om te helpen bij het beheer van het gebied. Hierbij is geen sprake van eigenaarschap.

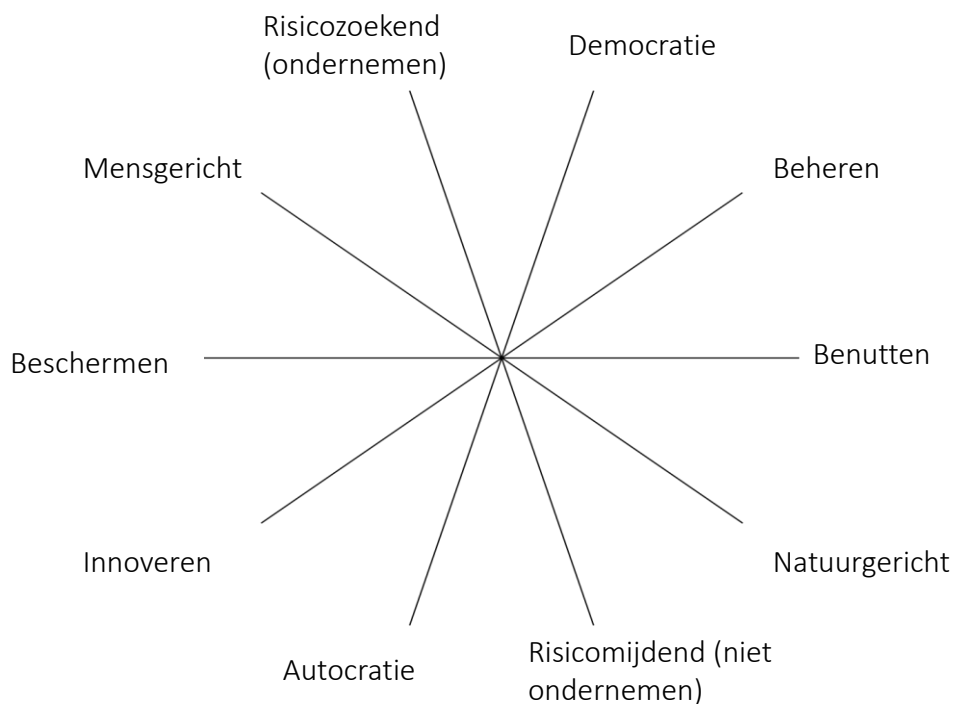
| | |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| autocratie – democratie | <ul style="list-style-type: none"> • Deze dimensie gaat over de vraag in hoeverre inbreng van anderen wordt geaccepteerd of gevraagd in het beheer of eigendom van het natuurgebied en/of de organisatie. • Naarmate de organisatie meer een privaat karakter draagt met particulier eigendom, is democratie verder van het bed; voor verenigingen is ledendemocratie normaal, maar andere participatie vaak ook ongebruikelijk. |
| toegankelijkheid - exclusiviteit | <ul style="list-style-type: none"> • Bij deze dimensie kan het gaan om het al dan niet vragen van entree voor het betreden en verblijven in het natuurgebied, maar het kan ook gaan om het aanbieden van specifieke producten of specifieke delen van het gebied tegen een (relatief) hogere prijs. Dat gaat ten koste van de toegankelijkheid, maar tegelijkertijd leidt deze exclusiviteit tot aanvullende inkomsten. |
| altruïstisch – commercieel | <ul style="list-style-type: none"> • Met altruïstisch wordt bedoeld het beschermen of beschikbaar maken voor alle groepen in de samenleving van natuur zonder tegenprestatie. Met commercieel wordt bedoeld geld verdienen, bijvoorbeeld door delen van een gebied beschikbaar te stellen voor groepen die bereid zijn voor het exclusieve gebruik te betalen. • Binnen natuurorganisaties is de reactie op geld verdienen nog vaak: 'daar zijn we niet van'. De vraag rijst bij natuurorganisaties of ze een "goede doelenorganisatie" zijn (geen winstoogmerk) of een maatschappelijke organisatie (met winstoogmerk, weliswaar met als doel instandhouding en verbetering van het gebied op de langere termijn). Het antwoord op die vraag is mede afhankelijk van de mate waarin de achterban de keuze voor commercie begrijpt en accepteert. Voor de 'donkergroene achterban' is geld verdienen een vies onderwerp. |
| Functie van natuur en natuurorganisaties | |
| benutten - beschermen | <ul style="list-style-type: none"> • Deze dimensie betreft de afweging aangaande enerzijds de mate waarin de natuur kan en mag worden benut voor de mens en de beleving van de mens en anderzijds de mate waarin de natuur dient te worden beschermd door de natuur niet te veranderen. Is het de taak van natuurorganisaties om er voor te zorgen dat niemand aan de natuur tornt of mogen natuurorganisaties activiteiten ondernemen waarmee de beleving van de mens meer centraal staat, ook als dat leidt tot wijziging van de natuur. |
| beheren – innoveren | <ul style="list-style-type: none"> • Beheren betreft het instandhouden van het gebied zoals het is, waarbij het onveranderd laten van het gebied een belangrijke waarde is. Bij innovatie staat een meer proactieve stijl centraal: het ontwikkelen van het gebied (bijvoorbeeld om de |

| | |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | belevingswaarde ervan te versterken). |
| multifunctioneel - monofunctioneel | <ul style="list-style-type: none"> • Deze dimensie betreft de vraag of natuurgebieden al dan niet voor verschillende doeleinden gebruikt kunnen worden. • Deze dimensie wordt door weinigen herkend in de zin dat de meerderheid van mening is dat er al geruime tijd geen sprake meer is van monofunctionaliteit. 'Natuur is niet meer bedoeld om er een hek omheen te zetten.' |
| organisatiesteun - projectsteun | <ul style="list-style-type: none"> • Natuurorganisaties worstelen met het gegeven dat minder mensen levenslang lid willen blijven van een organisatie, maar wel bij een (tijdelijke) actie willen ondersteunen. • Organisaties nemen een ontwikkeling richting projectsteun waar, maar realiseren zich ook dat organisatiesteun belangrijk is voor continuïteit. |

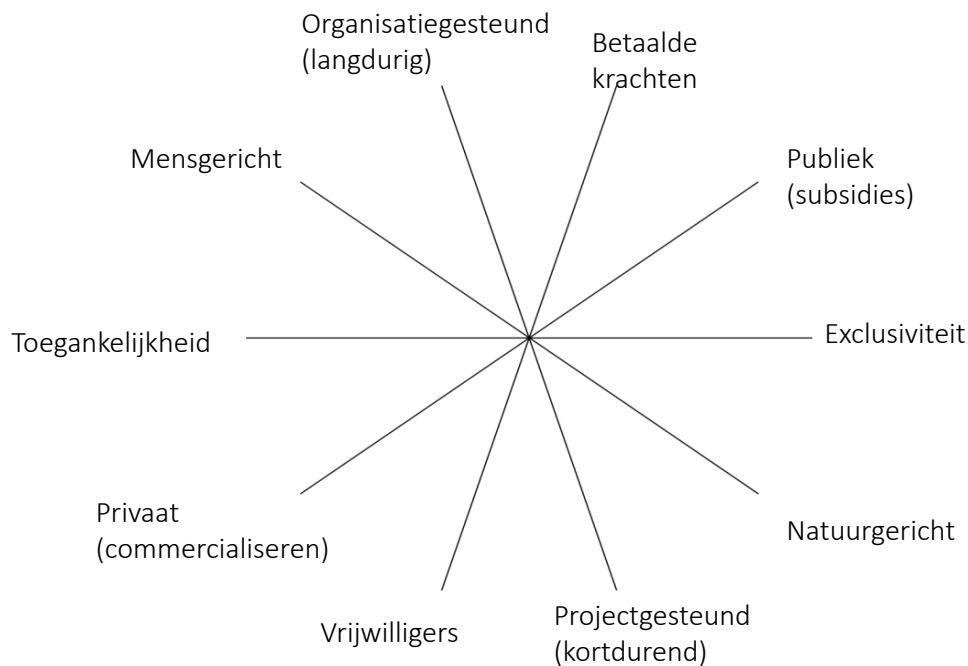
Selectie dimensies

In beide groepen is op basis van de door de groep zelf vervaardigde groslijst een selectie gemaakt van vijf dimensies die voor deelnemers centraal staan. Dat heeft geleid tot de volgende twee 'dimensiespinnen' van respectievelijk groep 1 en groep 2:

De 'dimensiespin' van groep 1 ziet er als volgt uit:



De 'dimensiespin' van groep 2 ziet er als volgt uit:



Bepalen streefrichtingen op dimensies

Vervolgens is deelnemers gevraagd om streefrichtingen aan te geven op de dimensies. Heel belangrijk is, dat de oorsprong in het spinnenweb de huidige situatie weergeeft. Vanuit de huidige situatie, de oorsprong, is gevraagd een streefrichting aan te geven per dimensie. We lichten er enkele streefrichtingen uit. Omdat de uitgangssituatie voor elke organisatie anders is, hebben onderstaande streefrichtingen alleen betekenis binnen de context van individuele organisaties:

- Geen van de organisaties wil richting autocratie en beheren; velen voelen voor innovatie en ontwikkeling.
- Er bestaat eensgezindheid over de meerwaarde die op het gebied van commercialiseren te halen is
- Partijen willen van natuurgerichtheid meer richting mensgerichtheid.
- Eén partij wil zich ontwikkelen richting benutten, liever dan richting beschermen.
- De één wil meer richting betaald en professioneel, terwijl de ander meer richting benutten van vrijwilligers wil.
- De één wil meer richting exclusiviteit, maar de ander richting meer toegankelijkheid.
- Veel focus is gericht op versterking van beleving. Maar behoud van de kwaliteit van natuur is en blijft een gebiedende randvoorwaarde.
- Partijen willen richting projectgesteunde kortdurende relaties. Maar een enkele organisatie gaf ook aan dat de langjarige verbinding met als resultaat structurele financiering van groot belang is.

Sommige streefrichtingen zijn niet benoemd, terwijl die wel verwacht waren. Een mogelijke reden daarvoor is dat die streefrichtingen als vanzelfsprekend worden gezien.

Is de streefrichting op elke dimensie duidelijk, dan kan vervolgens worden onderzocht welke verzameling van organisatorische en financieringsarrangementen daaraan het beste uitdrukking geeft. Voor zover deze arrangementen ook relaties met externe stakeholders betreffen, dienen zij ook te passen in de waarden van die stakeholders.

Spanningen tussen arrangementen

Elk arrangement dat tot stand wordt gebracht houdt een verbinding met en daarmee ook tussen stakeholders in. Stakeholders kunnen zijn: ondernemingen, gemeenten, andere overheden, publieken, abonnees, donateurs, aandeelhouders, vrijwilligers en bezoekers. Elke stakeholder heeft ook eigen waarden. Niet alleen het expliciteren van de waarden van de eigen natuurorganisaties is van belang, maar ook het onderzoek naar de waarden van andere stakeholders. Het ontwikkelen van arrangementen begint bij het inzichtelijk maken van waarden van betrokken stakeholders. Het succes van een arrangement hangt af van de mate waarin de waarden van de verschillende stakeholders in harmonie zijn met die van de natuurorganisatie. Een arrangement levert spanning op met anderen, indien verschillende stakeholders met elkaar conflicterende waarden bezitten. Bijvoorbeeld, een natuurorganisatie komt tot intensieve samenwerking met een onderneming, die een aanzienlijk deel van de vrijwilligers afstoot. Tijdens de laatste oefening in het werkatelier hebben deelnemers nagedacht over spanningen tussen arrangementen als gevolg van uiteenlopende waarden van stakeholders. Vervolgens is een eerste stap gezet in het nadenken over combinaties van arrangementen. Het idee achter deze oefening is dat de combinatie van arrangementen tenslotte de strategie van de organisatie belichaamt, tot uiteenlopende uitkomsten kan leiden en uiteenlopende acties vereist:

- Sommige combinaties van arrangementen leveren synergie op.
- Sommige combinaties van arrangementen leveren spanningen op. Het is de uitdaging voor een organisatie om deze spanningen te beheersen. Het zijn dus arrangementen die toepasbaar zijn mits op juiste wijze met die spanning wordt omgegaan.
- Sommige combinaties van arrangementen bijten. Die moeten niet tegelijkertijd toegepast worden in de organisatie.

Opvallend was dat deelnemers momenteel nauwelijks spanningen noemen tussen de thans bestaande arrangementen. Er bestaat wel bewustzijn over mogelijke spanningen in de toekomst, bijvoorbeeld spanningen rondom commercie. Sommige vormen van commercie kunnen vrijwilligerssteun doen verminderen en er is een dreiging van afname van staatssteun als commerciële arrangementen opvallend positieve resultaten hebben. Naar ons oordeel is dit relatieve gebrek aan spanning goed te verklaren door de ontwikkelingsfase waarin de betrokken organisaties verkeren. Voor de meerderheid is het waarschijnlijk dat spanningen in de toekomst zullen intensiveren en dat als gevolg daarvan het denken over spanningen ook vaker zal plaatsvinden.

3.3. Inzichten en handelingsperspectief

In deze paragraaf beschrijven we welke inzichten en concrete handelingsmogelijkheden voor vervolg de organisaties hebben verworven:

- De ontmoeting heeft een referentiekader voor toekomstig denken opgeleverd. Organisaties hebben een beeld van dimensies waarop keuzen moeten worden gemaakt en hebben eerste stappen gezet in het "waardevol" nadenken over streefrichtingen en spanningen tussen verschillende streefrichtingen. 'Als je wilt innoveren, moet je ook risico's durven lopen'. Stel bijvoorbeeld dat een natuurorganisatie een belangrijke industriële partner of sponsor weet te verwerven, zoals Shell. Dan kun je verwachten, dat een deel van de overige externe en interne stakeholders hiertegen normatieve bezwaren zal aantekenen. De organisatie loopt het risico deze stakeholders te verliezen.
- De verrassingswaarde bij deelnemers van de aangedragen spinnenweb benadering en de ontmoeting was groter dan we bij aanvang verwachtten. Het bewerkstelligen van een ontmoeting was een belangrijke opbrengst. Meerdere deelnemers uitten de wens om nog eens bijeen te komen in een soortgelijke setting om verder te spreken over een praktische invulling van nieuwe arrangementen en te kijken of daarin samenwerking mogelijk is. Er was belangstelling om het contact te continueren.

- Op basis van gepresenteerde kansen en risico's uit andere sectoren en geïdentificeerde spanningen tussen arrangementen hebben deelnemers 'kapstokken' en 'do not's' mee naar huis genomen. Concreet hebben deelnemers formulieren met eigen strategische dilemma's meegenomen met het voornemen daar thuis een vervolg aan te geven.

3.4. Toepasbaarheid voorbeelden cultuur

Tijdens het werkatelier hebben organisaties zich laten inspireren door voorbeelden uit de cultuur. Al in een eerdere fase van het onderzoek verzamelden we op basis van de voorbereidende gesprekken, deskstudie en met behulp van het boek van Hans Kamerbeek, 'Ondernemen met natuur', voorbeelden van verdienmodellen die in de natuur zijn geïntroduceerd en die lijken op de voorbeelden die we vonden in de cultuursector. Tijdens het werkatelier hebben natuurorganisaties aangegeven deze voorbeelden te kennen en in sommige gevallen binnen hun eigen organisatie toe te passen. Tegelijkertijd plaatsen natuurorganisaties kanttekeningen bij de verdienmodellen, soms op basis van ervaringen met de uitvoering van die verdienmodellen, maar soms worden de kanttekeningen genoemd als reden om van introductie van die verdienmodellen af te zien. Tijdens het werkatelier bleek dat kanttekeningen altijd verband houden met een spanning tussen de waarden van een stakeholder en die van de organisatie. Organisaties realiseerden zich dat alleen die verdienmodellen toekomst hebben, die niet bijten met de context van waarden waarin het verdienmodel moet functioneren.

In de tabel hierna noemen we voorbeelden uit cultuur en natuur, die we zijn tegengekomen en geven we aan wat organisaties als belemmering voor toepasbaarheid aanvoeren. We delen de voorbeelden in aan de hand van vier type financieringsarrangementen: 1) Het vermarkten van bijproducten; 2) Het actief betrekken van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties; 3) Intelligent opgezette samenwerkingsconstructies en 4) Het aanboren van alternatieve financieringsbronnen en manieren om kosten te besparen.

Vermarkten van bijproducten

| Voorbeelden cultuur | Voorbeelden natuur ¹ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Van Gogh Museum Consultancy Experts zijn tegen een commercieel tarief in te huren voor advies op verschillende expertisegebieden.</p> <p>Wereldmuseum Rotterdam Het museum is commerciële activiteiten gaan verrichten. In samenwerking met een topchef is bijvoorbeeld een restaurant ondergebracht in het museum.</p> | <p>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.</p> <p>Buitenleven vakanties Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer en LandschappenNL verhuren luxe vakantiehuizen.</p> <p>Kasteel Duivenvoorde Het is mogelijk om in Kasteel Duivenvoorde te overnachten en er vinden huwelijksvoltrekkingen plaats.</p> |
| <p>Kanttekeningen natuurorganisaties</p> <p>– Een natuurorganisatie kan belang hechten aan haar functie om de natuur te beschermen. Deze functie kan op gespannen voet staan met het ontwikkelen van concepten waarbij de natuur benut wordt voor</p> | |

¹ Hans Kamerbeek (2015), Ondernemen met natuur, tips voor grondeigenaren, Uitgeverij Matrijs.

recreatiedoeleinden, omdat recreatie ecologische verslechtering tot gevolg kan hebben.

- Als activiteiten of producten en diensten gericht zijn op een doelgroep met een relatief grote portemonnee (bijvoorbeeld exclusief eten of een exclusief verblijf), dan wordt al snel spanning gevoeld met het idee dat natuur van iedereen is en om die reden toegankelijk moet blijven voor een breed publiek. Soms geldt het omgekeerde: kastelen proberen bijvoorbeeld soms een exclusief gevoel op te roepen. Hoe vaker een kasteel gebruikt wordt voor overnachtingen en huwelijksfeesten, hoe meer er een open toegankelijke recreatiesfeer ontstaat die invloed heeft op de exclusiviteit van de ervaring en die schadelijk kan zijn voor het erfgoed.
- Commerciële activiteiten kunnen zoveel inkomsten genereren dat het gevaar ervan is dat discussie ontstaat bij de achterban die regelmatig geld doneert of discussie bij de overheid over de noodzaak van overheidssubsidie. De zorg is dat een toename van inkomsten uit commerciële activiteiten via deze weg een averechts effect kan hebben: niet meer inkomsten maar minder inkomsten.
- Daarnaast kunnen natuurorganisaties belemmeringen ervaren bij het ontplooiën van commerciële activiteiten, omdat de organisaties als gevolg van overheidssubsidie rekening moeten houden (of in ieder geval dat gevoel hebben) met de kaders die de overheid stelt.
- Binnen natuurorganisaties is de reactie op geld verdienen nog vaak: 'daar zijn we niet van'. De vraag rijst bij natuurorganisaties of ze een "goededoelenorganisatie" zijn (geen winst oogmerk) of een maatschappelijke organisatie (met winst oogmerk, weliswaar met als doel instandhouding en verbetering van het gebied op de langere termijn). Het antwoord op die vraag is mede afhankelijk van de mate waarin de achterban de keuze voor commercie begrijpt en accepteert. Voor de 'donkergroene achterban' is geld verdienen een vies onderwerp.
- Commercialisering kan leiden tot het ontstaan van klachten bij bedrijven die vinden dat er sprake is van concurrentievervalsing (omdat natuurorganisaties zouden kunnen kruissubsidiëren vanuit hun andere inkomstenstromen, bijvoorbeeld die uit de subsidie).
- Natuurorganisaties zien zich geconfronteerd met vrijwilligers die niet voor commerciële doeleinden willen werken.

Het activeren van burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties

| Voorbeelden cultuur | Voorbeelden natuur |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Introductie vriendenkring museum Boerhave Burgers en (kleine) bedrijven kunnen zich voor een doorgaans klein bedrag als vriend aan het museum verbinden. In ruil daarvoor krijgen ze allerlei voordelen. Het is ook mogelijk een specifiek object te adopteren.</p> | <p>Vriendenkring en sponsoring parkbanken Ook natuurorganisaties werken met vriendenkringen. Daarnaast hebben recreanten bij verschillende organisaties, waaronder het Utrechts Landschap, de mogelijkheid om een zitbank te sponsoren. Bij sommige organisaties wordt de naam van de gever vermeld op het bankje.</p> |
| <p>Kanttekeningen natuurorganisaties</p> | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Sommige natuurorganisaties zijn van mening dat naamsvermelding van sponsoren (bijvoorbeeld door het ophangen van naambordjes) afbreuk doet aan het idee dat natuur van iedereen is. Bovendien vinden sommige dat naambordjes afbreuk doen aan de oorspronkelijke staat van de natuur. – Natuurorganisaties worstelen met het gegeven dat minder mensen levenslang lid willen blijven van een organisatie, maar wel bij een (tijdelijke) actie willen doneren. Het sponsoren van een bankje is een voorbeeld van een eenmalige actie. Organisaties realiseren zich dat organisatiesteun belangrijk is voor continuïteit. | |

Intelligent opgezette samenwerkingsconstructies

| Voorbeelden cultuur | Voorbeelden natuur |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Hofvijver passe partout Verschillende musea rondom de Hofvijver hebben een dagpas ontwikkeld die bezoekers toegang geeft tot de musea rondom de hofvijver.</p> <p>Ook samenwerking tussen cultuurinstellingen en organisaties uit andere sectoren is een voorbeeld van een samenwerkingsconstructie die geld kan opleveren.</p> <p>Samenvoegen bedrijfsvoering theaters De bedrijfsvoering van drie theaters is 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 twee FTE in dienst voor marketing, één programmeur en drie technici.</p> | <p>Samenwerking museum/attractiepark en natuur Het Kröller Müller Museum en het Nationaal Park De Hoge Veluwe werken veel met elkaar samen. De entreprijzen zijn gekoppeld en de marketing eveneens. 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. Een interessant initiatief is het overleg dat plaatsvindt tussen Natuurmonumenten en de Brabantse Milieu Federatie (BMF) en de Efteling om plannen te maken voor herstel van een groot natuurgebied grenzend aan het attractiepark, dat in combinatie met bezoek aan de Efteling kan leiden tot meer long stay toerisme in de regio.</p> <p>Delen managementsystemen en huisvesting Er zijn verschillende samenwerkingsinitiatieven opgezet om kosten te besparen. Zo werken Natuurmonumenten en De12Landschappen met hetzelfde managementsysteem. Op sommige plekken delen terreinbeherende organisaties huisvesting.</p> |
| Kanttekeningen natuurorganisaties | |
| <ul style="list-style-type: none">– Een samenwerking kan ook beperkend werken voor beide partijen. Een partij kan bijvoorbeeld niet eenzijdig besluiten te stunen met de entreprijzen.– Natuur is 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. Natuurorganisaties hebben dan te maken met de spanning tussen hun beschermtaak en de wens om natuur te benutten.– Er zijn voorgenomen partnerschappen die niet van de grond komen, omdat belangen niet overeenkomen. Daarnaast kunnen partnerschappen tot spanningen met de organisaties leiden, omdat de beoogde partner activiteiten uitvoert die op gespannen voet staan met de doelstelling van de natuurorganisatie.– Een fusie van bepaalde functies van verschillende organisaties betreft een grote verandering. Organisaties moeten gaan samenwerking op onderdelen die ze voorheen op eigen wijze konden invullen. Hiermee gaan allerlei onzekerheden gepaard. Bovendien ontstaan drempels met betrekking tot fiscale belasting. Bij samenvoeging van diensten ontstaat vaak een nieuwe rechtspersoon. Deze rechtspersoon is verplicht een hoog btw-tarief te hanteren. De financiële voordelen van samenvoeging van diensten wegen niet altijd op tegen de meerkosten die ontstaan als gevolg van het hogere btw-tarief. | |

Het aanboren van alternatieve financieringsbronnen en manieren om kosten te besparen.

| Voorbeelden cultuur | Voorbeelden natuur |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Vrijwilligers cultuurinstellingen Culturele instellingen zijn steeds meer gaan werken met vrijwilligers en nemen steeds minder mensen in vaste dienst.</p> | <p>Vrijwilligers natuurorganisaties Natuurorganisaties richten zich steeds meer op vrijwilligers en steeds minder op medewerkers in dienst. De grootste groene vrijwilligersorganisatie is Landschapsbeheer Nederland, die ruim 75000 vrijwilligers aanstuurt.</p> <p>Er zijn daarnaast natuurorganisaties die mensen inzetten die een straf uitzitten, zoals Staatsbosbeheer. Ook werken organisaties met patiënten uit de geestelijke gezondheidszorg of met mensen die aan het re-integreren zijn in de samenleving.</p> <p>Samenwerking met andere organisaties is natuurlijk ook een manier om kosten te besparen. Voorbeelden daarvan zijn in de vorige tabel opgenomen.</p> |
| Kanttekeningen natuurorganisaties | |
| <ul style="list-style-type: none">– Zoals eerder beschreven zien natuurorganisaties zich soms geconfronteerd met vrijwilligers die niet voor commerciële doeleinden willen werken. Vrijwilligers hebben specifieke wensen en zijn niet altijd bereid tot deelname aan alle activiteiten. Organisaties voelen zich daardoor kwetsbaar en realiseren zich dat te grote afhankelijkheid van vrijwilligers onwenselijk is maar dat de inzet van die vrijwilligers tegelijkertijd noodzakelijk is om alle taken goed te kunnen uitvoeren.– Ook de inzet van mensen uit de geestelijke gezondheidszorg of mensen die aan het re-integreren zijn maken organisaties kwetsbaar. Dat is met name afhankelijk van de wijze waarop deze inzet georganiseerd wordt. Als deze mensen worden ingezet als vervanging van voormalige professionals met vast werkverband, dan moet worden voorkomen dat de kennis van oud werknemers wegvloeit en moeten voorzieningen worden getroffen om continuïteit te waarborgen. | |

4. Vooruitblik

In dit hoofdstuk schetsen we toekomstige ontwikkelingen die belangrijk zijn voor het denken over financieringsarrangementen en identificeren we een aantal gemeenschappelijke aandachtspunten. Daarnaast gaan we in op mogelijk vervolgonderzoek en toepasbaarheid van de aanpak in Zuid-Holland in andere provincies. Daarbij speelt uiteraard het patroon van verwachtingen omtrent de algemene ontwikkeling van onze samenleving een voorname rol. Maar voorspelbaarheid is gering, zodat wij ons zouden moeten beperken tot scenario-achtige beschouwingen. In deze opdracht hebben wij ons niet gewaagd aan een scenario-achtige exercitie voor de gehele samenleving. Wel gaan we in op een drietal duidelijk te identificeren trends.

4.1. Kansen en aandachtspunten

Op basis van verkenningen tijdens dit onderzoek identificeren we drie kansen die voor natuurorganisaties belangrijk zijn in de toekomst:

- **Meer bewuste marketing**

De overheid stuurt aan op horizontale relaties. Additionele bronnen van inkomsten zijn noodzakelijk. De organisaties zelf zijn doende beleving centraal te stellen. Het is van belang om te onderzoeken welke specifieke affiniteiten de Nederlandse bevolking heeft met aspecten van natuur. De verwachting van de organisaties is dat mensen in toenemende mate affiniteit hebben met specifieke segmenten van de natuur en niet met natuur in abstracto of in den brede. Iedereen heeft zijn of haar eigen voorkeuren en er is minder intensieve gedeelde interesse voor algemene bijdragen aan natuur. Door specifieke affiniteiten gedetailleerd te detecteren ontstaat de kans om die te mobiliseren en te versterken. Dit is tot nu toe onvoldoende gebeurd. Dit betekent, dat de basale marketing van natuurorganisaties veel sterker is te richten op het identificeren van marktsegmenten en het ontwerpen van arrangementen per segment. De bestaande marketingtheorie biedt hiervoor voldoende aanknopingspunten.

- **Natuur en gezondheid**

Recent is voldoende 'hard' onderzoek verricht dat aantoonde dat natuurbeleving in menig opzicht gunstige effecten op gezondheid heeft. Dit komt ook reeds op markten tot uitdrukking. De stormachtige ontwikkeling van de zorgboerderijen getuigt ervan, maar ook de voornemens om nieuwe zorginstellingen in het groen te plaatsen. Natuurorganisaties zijn bij uitstek geschikt om met groepen van stakeholders arrangementen te ontwikkelen, die door en in natuur gezondheid bevorderen. Uiteraard is hier een algemeen maatschappelijk belang aan de orde, maar regionaal hebben verzekeraars natuurlijk een specifiek belang, evenals regionale en lokale overheden. Bovendien zullen grote werkgevers mogelijke partners zijn, aangezien zij belang hebben bij laag ziekteverzuim en welbevinden van werknemers. Te bezien is welke specifieke arrangementen daar precies bij horen per organisatie.

- **Natuur en toerisme**

Mondiaal is toerisme de snelst groeiende bedrijfstak. Nederland leent zich uitstekend voor toerisme omdat de Nederlandse culturele en natuurlijke infrastructuur op een kleine oppervlakte geconcentreerd is en hoogwaardig is. Wat we echter aantreffen is een vorm van toerisme die noch op het niveau van bestedingen per dag per toerist, noch in de structuur van het aanbod hoogwaardig te noemen is. De opkomst van hoogwaardig toerisme is wel nastrevenswaardig. Uit continenten waar recent veel economische groei heeft plaats gevonden komen naar ons land aanzienlijke stromen van toeristen met zeer specifieke belangstelling op gang. Een verstandige segmentatie van deze stromen levert veel

kansen op. Er zijn voorbeelden van natuurparken in de wereld waar veel geld wordt betaald voor een overnachting. Maar ook in de vermenging tussen cultuur en natuur kan synergie plaats vinden en profijt worden behaald. Kanttekening is dat organisaties merken dat het ontplooiën van initiatieven in deze richting wordt tegengewerkt omdat deze initiatieven worden geframed als 'activiteiten voor de rijken'. In hun assortimentskeuze hebben natuurorganisaties dus het gevoel dat ze evenwichtig moeten zijn om zulke verwijten tegen te gaan.

Als organisaties bovenstaande kansen willen benutten dan is aandacht voor een aantal kenmerken van arrangementen van groot belang. Dit betreft allereerst de financiering in engere zin. Uit de eerder beschouwde sectoren is een fors aantal suggesties voor additionele financiering aangedragen. Wij groeperen die nog eens in relatie tot waarden:

| Centrale waarden | Financieringsarrangement |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Altruïsme | Geen prijs, wel subsidie, wel vrijwilligers |
| Natuur is van ons allemaal | Wel subsidie, wel vrijwilligers, geen exclusiviteit, geen prijsdifferentiatie |
| Winstoogmerk | Vermarkten expertise, diensten, symbolen (naambordjes) et cetera, prijsdifferentiatie, winst, exclusiviteit |
| Co-creatie | Maatschap, samenwerkingscontract, vereniging, aandeelhouders |
| Innovatie | Marktsegmentering, multifunctionaliteit, publiek zoeken |
| Beschermen | Beperkingen, regels, hekken, professionals |
| Continuïteit | Abonnementen, lidmaatschappen, erfpacht, mede-eigendom |
| Schaalvergroting | Samenwerking tussen back offices, passe-partout, waardebonnen, vouchers, coöperatie van natuurorganisaties |

We benadrukken nogmaals dat iedere organisatie meer dan één enkele waarde heeft en ook meer dan één vorm van financiering. Meestal zijn er ook verschillende interne en externe stakeholders aanwezig, ieder met hun eigen waarden. Het kiezen van de optimale mix vereist dus ingewikkelde afwegingen, tussen waarden en arrangementen.

Het kunnen benutten van de hiervoor genoemde kansen brengt een aantal aandachtspunten voor natuurorganisaties met zich mee. Die aandachtspunten worden hierna toegelicht::

Hybriditeit

Als natuurorganisaties tegelijkertijd marktpartijen en overheden als stakeholders hebben waarvan zij afhankelijkheid ervaren, dan brengt dat hybride externe relaties met zich mee. Met uiteenlopende groepen

komen uiteenlopende arrangementen tot stand. Daarmee worden natuurorganisaties hybriden. Deze combinaties van relaties vergen andere omgangsvormen dan de relaties die natuurorganisaties voorheen aangingen. Met name menging van commercie en altruïsme vergt zorgvuldige besturing. De diversiteit van de externe relaties veroorzaakt soms grote interne spanningen. In de wereld van onderwijs en wetenschap is veel onderzoek gericht geweest op het analyseren van de consequenties van hybriditeit. Daaruit weten we, dat vaak de verleiding ontstaat om de aandacht te richten op commerciële activiteiten, bijvoorbeeld de ontwikkeling van software die door de makers wordt verkocht aan private partijen, met als gevolg dat de taak die met subsidie wordt verricht, bijvoorbeeld het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs, wordt verwaarloosd. Dat vormt een relevante bedreiging. Er zijn ook remedies voorhanden. De toekomst van veel natuurorganisaties zal in de menging van subsidie en markt hybriditeit brengen. Hoe de balans te behouden tussen het ontplooiën van commerciële activiteiten waarbij bezoekers de natuur gebruiken en de verantwoordelijkheid die natuurorganisaties als gevolg van de subsidie hebben voor het beschermen van de natuur? De elders beschikbare receptuur, zoals het opzetten van *chinese walls* of de eis van behoorlijke verantwoording over de totale reeks van activiteiten, vergt dan ook hier toepassing.

Schaalverandering

Als natuurorganisaties toekomstkansen willen benutten van marktsegmentatie, gezondheid en natuur en hoogwaardig toerisme, dan vergt dat schaalverandering van samenwerkingspatronen, maar ook van de bedrijfsprocessen. Samenwerking ten aanzien van marketing en back office ligt dan voor de hand. Vanuit cultuur en zorg weten we, dat het benutten van economische schaalvoordelen in de back office geen afbreuk hoeft te doen aan de intimiteit van beleving. Tegelijkertijd vereist dit zorgvuldig management.

Governance

Hoe meer natuurorganisaties afhankelijk worden van vrijwilligers en een grotere variëteit aan stakeholders (waaronder sponsors), hoe belangrijker het is dat in financieringsarrangementen en governance-modellen de relaties met mensen centraal komen te staan. Daarmee zijn onderwerpen als participatie en democratie niet langer een marginaal onderwerp voor natuurorganisaties, maar een centraal onderwerp. Het verstandig spreiden van zeggenschap op uiteenlopende niveaus zal een kernopgave van veelzijdige natuurorganisaties worden.

4.2. Vervolgonderzoek in Zuid-Holland

Het werkatelier heeft deelnemers in staat gesteld om kaders te identificeren waarbinnen afwegingen rondom toepassingen van financieringsarrangementen kunnen worden gemaakt. Het werkatelier heeft bijgedragen aan bewustwording van eigen waarden en streefrichtingen en waarden van stakeholders, en de repercussies daarvan voor financiering.

In het werkatelier zijn ook zijn suggesties voor financieringsarrangementen gedaan, die binnen de eigen kaders toegepast kunnen worden. Zoals hiervoor is beschreven is het belangrijk om de financieringsarrangementen in onderlinge combinatie te bezien. Tijdens het werkatelier is aangegeven dat er behoefte is om gezamenlijk verder te denken over deze combinaties.

Daarnaast kwam in het werkatelier naar voren dat er weerstand vanuit de samenleving bestaat ten aanzien van sommige arrangementen. Met name het streven naar exclusieve, en soms dure arrangementen roept weerstand op bij die externe stakeholders die sterk zijn gericht op gelijkberechtiging. Dat is het gevolg van hardnekkige overtuigingen zoals 'natuur is van ons allemaal'. Volgens deelnemers bieden gezamenlijk te ondernemen inspanningen voor andere framing van natuur mogelijkheden om de publieke opinie ten aanzien van arrangementen te sturen.

Tot slot kwam in bijeenkomst aan bod dat natuurorganisaties het initiatief zouden kunnen nemen om een bijeenkomst te beleggen over de koppeling van natuur en gezondheid. Daarbij zouden verschillende natuurorganisaties en zorgverzekeraars met elkaar in gesprek kunnen gaan over kansen op dat vlak. Interessant is om verzekeraars met een sterke regionale binding uit te nodigen. Zeker met de resultaten van wetenschappelijk onderzoek naar de correlatie tussen natuur en gezondheid in het achterhoofd. Mogelijk zien zij kansen vanuit het idee dat investeringen in regionale natuur kunnen leiden tot lagere zorgkosten van patiënten uit hun regio.

4.3. Andere regio's

Natuurorganisaties in andere regio's kennen vergelijkbare ontwikkelingen en uitdagingen als de natuurorganisaties in Zuid-Holland. Tegelijkertijd geldt dat voorbeelden uit andere sectoren of andere regio's inspirerend kunnen zijn, maar de uitvoering en inbedding in de eigen organisatie de crux is. Het onderzoek en werkatelier dat wij in de regio Zuid-Holland organiseerde heeft organisaties een kans geboden om in gezamenlijkheid en onder begeleiding te reflecteren op waarden, missie en taken van de eigen organisatie en die van stakeholders. Organisaties hebben handvatten ontwikkeld om de kans van slagen en geschiktheid van financieringsarrangementen in de eigen organisatie te beoordelen.

Hoewel de organisaties in dezelfde regio opereren is gebleken dat deelnemers elkaar zelden eerder over hetzelfde onderwerp hebben gesproken. Een initiatief zoals wij in de regio Zuid-Holland hebben kunnen nemen, kan een beweging in gang zetten die natuurorganisaties helpt meer samen te werken teneinde toekomstbestendig te worden.

Wij zijn van oordeel, dat de door ons ontworpen structuur van het werkatelier ook in andere regio's positief kan uitwerken op het strategisch bewustzijn van natuurorganisaties.

Nassaulaan 1
2514 JS Den Haag

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

KWINK
GROEP