Samenvatting Stand van Zaken uittreding 2 recreatieschappen:

Goois Natuurreservaat en Vinkeveense Plassen

Algemeen:

Motie van der Ree (VVD), Mulder (PvdA), Drooge (CDA) over uittreding oktober 2011: zo snel mogelijk en tegen zo laag mogelijke kosten.

Goois Natuurreservaat (GNR) (Amsterdamse bijdrage ca. € 160.000 per jaar):

- Stichting: Amsterdam, Gooise Gemeenten (Blaricum, Bussum, Hilversum, Huizen, Laren, Naarden), Provincie Noord Holland
- Amsterdam eind 2011 opgezegd per 1 januari 2012, met toezegging nog 3 jaar aan de verplichtingen te voldoen.
- Dit jaar (2014) is dus het laatste jaar waarin wij betalen aan GNR.
- Op 6 februari 2012 bestuurlijk afgesproken zaak aan rechter voor te leggen ("agree to disagree").
- Medio 2013 rechtszaak. Uitspraak: Amsterdam mag wel uittreden, maar heeft onvoldoende zwaarwegende argumenten aangevoerd.
- Hoger beroep op 22 juni 2014. Hof doet op 8 juli uitspraak. Scenario's:

    a. Amsterdam mag niet uittreden, duurovereenkomst verhindert dat. Dan zitten wij weer in bestuur Stichting GNR, betalen en praten weer mee. Werken aan ambtelijke vervanging en verlaging Amsterdams aandeel.
    b. Amsterdam mag wel uittreden, we gaan in overleg over redelijke overgangstermijn. Is bij Vinkeveen op 10 jaar gezet (heeft als GR andere juridische basis). GNR zou op 5 of 7 jaar uit kunnen komen.
    c. Amsterdam en GNR moeten, als dan niet onder leiding van mediator, met elkaar om de tafel om over uittredingsvoorwaarden te praten. Dan zou fijn zijn als rechter aangeeft welke hij redelijk vindt en welke niet.

→ *Bespreekpunten:*

- *bestuurlijk traject nav uitspraak richting B&W en raad + communicatie*
- *inzet wethouder in dit dossier: handhaven eerder ingezette koers van Amsterdam tot uittreding*

Vinkeveense Plassen (Amsterdamse bijdrage ca. € 230.000 per jaar):

- Gemeenschappelijk Regeling. Amsterdam en De Ronde Venen vormen DB en AB. Prov Utrecht is bijzonder lid DB vanwege structurele subsidie relatie.
- Lang in gesprek geweest met De Ronde Venen en provincie Utrecht. Gepoogd minnelijk op te lossen.

- Doorbraak toen burgemeester Ronde Venen (Divendal) en Ossel bilateraal spraken. Amsterdam bereid bij te dragen aan op orde brengen van gebied, zodat nieuwe beheerder bereid is gebied “over te nemen”.

- Ronde Venen en Amsterdam overeenkomst getekend (februari 2014) waarin omvang, planning en voorwaarden voor investeringen beschreven zijn waarmee het gebied weer helemaal “op orde” gebracht zal worden. Gaat in totaal om ca 13,5 miljoen. Amsterdam draagt 25% bij (3,4 mln.), De Ronde Venen 39% (5,3 mln.) en de provincie Utrecht 36% (4,8 mln.).

- Ontbindende voorwaarde in overeenkomst is toezegging Utrecht dat ze bijdrage zullen leveren. Datum daarvoor is 1 juli.

- Provincie Utrecht nog niet bereid haar deel bij te dragen, wil eerst meer duidelijkheid over plannen beheer duurzaam te financieren, vooral als Amsterdam is uitgetreden. In bestuurlijk gesprek op 6 juni is besloten daar 6 maanden extra voor te nemen en de ontbindende voorwaarde dus pas per 1 januari 2015 in te laten gaan.

- Gevoelig punt, ook in de publieke opinie in Ronde Venen is de diepe plas. Gegraven voor zandwinning Amsterdam (daarop is o.a. de Bijlmer verrezen). Onderdeel van de vergunning was de aanleg van 12 zandeilanden rond die plas. Deze dienen als bescherming voor de kwetsbare veenoevers. De stabiliteit van de zandeilanden is in het verleden wel eens twijfelachtig geweest. Inmiddels is de stabiliteit (volgens technisch onderzoek) voldoende. De Ronde Venen wil het risico daarvoor echter niet meteen overnemen en wilde (opgekomen tijdens de raadsbehandeling aldaar) een afspraak met Amsterdam in overleg te treden als er iets misging met de zandeilanden. Dat is in een addendum bij de overeenkomst gegoten. Deze was voor de VVD in de Amsterdamse raad bijna reden goedkeuring aan de overeenkomst te onthouden. Het addendum houdt alleen in dat wij de komende 10 jaar, bij calamiteiten in de zandeilanden, veroorzaakt door instabiliteit in de bodem van de diepe plas, in gesprek gaan over oorzaken, gevolgen, mogelijke oplossingen en verantwoordelijkheden met gemeente De Ronde Venen en de nieuwe gebiedsbeheerder.

Samenvatting Stand van Zaken uittreding

Algemeen:

Motie van der Ree (VVD), Mulder (PvdA), Drooge (CDA) over uittreding oktober 2011: zo snel mogelijk en tegen zo laag mogelijke kosten.

GNR (ca. € 160.000 per jaar):

Amsterdam eind 2011 opgezegd per 1 januari 2012, met toezegging nog 3 jaar aan de verplichtingen te voldoen. Dit jaar (2014) is dus het laatste jaar waarin wij betalen aan GNR.

Op 6 februari 2012 bestuurlijk afgesproken zaak aan rechter voor te leggen ("agree to disagree").

Medio 2013 rechtszaak. Uitspraak: Amsterdam mag wel uittreden, maar heeft onvoldoende zwaarwegende argumenten aangevoerd.

Hoger beroep op 22 juni 2014. Hof doet op 8 juli uitspraak. Scenario's:

a. Amsterdam mag niet uittreden, duurovereenkomst verhindert dat. Dan zitten wij weer in bestuur Stichting GNR, betalen en praten weer mee. Werken aan ambtelijke vervanging en verlaging Amsterdams aandeel.
b. Amsterdam mag wel uittreden, we gaan in overleg over redelijke overgangstermijn. Is bij Vinkeveen op 10 jaar gezet (heeft als GR andere juridische basis). GNR zou op 5 of 7 jaar uit kunnen komen.
c. Amsterdam en GNR moeten, als dan niet onder leiding van mediator, met elkaar om de tafel om over uittredingsvoorwaarden te praten. Dan zou fijn zijn als rechter aangeeft welke hij redelijk vindt en welke niet.

Vinkeveense Plassen (ca. € 230.000 per jaar):

GR. Amsterdam en De Ronde Venen vormen DB en AB. Prov Utrecht is bijzonder lid DB vanwege structurele subsidie relatie.

Lang in gesprek geweest met De Ronde Venen en provincie Utrecht. Gepoogd minnelijk op te lossen.

Doorbraak toen burgemeester Ronde Venen en Ossel bilateraal spraken. Amsterdam bereid bij te dragen aan op orde brengen van gebied, zodat nieuwe beheerder bereid is gebied "over te nemen".

Ronde Venen en Amsterdam overeenkomst getekend (februari 2014) waarin omvang, planning en voorwaarden voor investeringen beschreven zijn waarmee het gebied weer helemaal "op orde" gebracht zal worden. Gaat in totaal om ca 13,5 miljoen. Amsterdam draagt 25% bij (3,4 mln.), De Ronde Venen 39% (5,3 mln.) en de provincie Utrecht 36% (4,8 mln.).

Ontbindende voorwaarde in overeenkomst is toezegging Utrecht dat ze bijdrage zullen leveren. Datum daarvoor is 1 juli.

Provincie Utrecht nog niet bereid haar deel bij te dragen, wil eerst meer duidelijkheid over plannen beheer duurzaam te financieren, vooral als Amsterdam is uitgetreden. In bestuurlijk gesprek op 6 juni is besloten daar 6 maanden extra voor te nemen en de ontbindende voorwaarde dus pas per 1 januari 2015 in te laten gaan.

Noord-Hollands groen gebundeld

Eindrapport zelfonderzoek
Beheer van natuur- en recreatiegebieden in Noord-Holland in nieuw perspectief

Februari 2013



Recreatie Midden-Nederland

Natuurmonumenten

PWN

Landschap Noord-Holland

RECREATIE Noord-Holland NV

staatsbosbeheer

GNR

Gemeente Amsterdam
Amsterdamse Bos

RECREATIESCHAP WESTFRIESLAND

waternet

Noord-Hollands groen gebundeld

Eindrapport zelfonderzoek
Beheer van natuur- en recreatiegebieden in Noord-Holland in nieuw perspectief

Februari 2013

Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Colofon

Opdrachtgevers:	Recreatie Noord-Holland Landschap Noord-Holland
Financier:	Provincie Noord-Holland
Uitvoering:	Onderzoek geleid door Twynstra Gudde in samenwerking met onderstaande terreinbeherende organisaties
Foto's omslag:	Ilse Miedema

Recreatie Midden-Nederland

Natuurmonumenten

PWN

Landschap Noord-Holland

RECREATIE Noord-Holland NV

staatsbosbeheer

GNR

Gemeente Amsterdam
Amsterdamse Bos

RECREATIESCHAP WESTFRIESLAND

waternet

Inhoudsopgave

1 Aanleiding **7**
1.1 Start met een inventarisatie en ontwerpfase 7
1.2 Uitwerking 8
1.3 Advies en implementatie 8
1.4 Leeswijzer 9

2 De resultaten uit het vooronderzoek **10**
2.1 Verschillen in uitgangspositie en aard tussen TBO's 10
2.2 Er vindt al veel samenwerking plaats 10
2.3 Bereidheid tot samenwerking 10
2.4 Efficiency en effectiviteit heeft overal aandacht 11
2.5 Verdienmodellen en samenwerking intensiveren met een systematische aanpak 11
2.6 Pluriformiteit is een bron van inkomsten 11
2.7 Ambitie: samenwerking uitbreiden, uitwisselen en opschalen 11
2.8 Conclusie 11

3 Inrichting van de samenwerking **12**
3.1 De basisonderdelen nader toegelicht 12
3.2 Onderbouwing van het model: diversiteit tussen de partijen 13
3.3 De gedeelde ambitie 14
3.4 Activiteiten 14
3.5 Een continue factor 15
3.6 Spelregels 16

4 Contouren van de verdere implementatie **18**
4.1 Vormgeven, besluitvormen en uitrollen van het fundament 18
4.2 Afspraken met de provincie 19
4.3 Externe communicatie en profilering 19
4.4 Organiseren en faciliteren van netwerkbijeenkomsten 19
4.5 Tussentijdse evaluatie en bijsturing van de samenwerking 20
4.6 Jaarlijkse planning 20

5 De lopende samenwerkingsprojecten **21**

6 Antwoorden op de vragen van het zelfonderzoek **24**

Bijlagen
1. Succesfactoren en vormen van samenwerken
2. Overzicht ambities, doelen, kernwaarden en beoorgde input van de samenwerkende TBO's
3. Longlist met de voorgestelde ideeën voor nieuwe samenwerking en verdienmogelijkheden

1. Aanleiding

In het kader van de nieuwe agenda Natuur, Recreatie en Landschap van de provincie Noord-Holland is ook de bescherming en de borging van de provinciale groenstructuur onder de loep genomen. Daarbij kwam ook aan de orde, hoe het beheer geborgd is van de vele natuur- en recreatieterreinen binnen de provincie Noord-Holland.

Op verzoek van de provincie hebben wij als terreinbeherende organisaties (TBO's) het initiatief genomen tot de uitvoering van een 'zelfonderzoek' naar alle, bij ons in beheer zijnde natuur- en recreatieterreinen. De deelnemende TBO-organisaties zijn:
- Recreatie Noord-Holland
- Landschap Noord-Holland
- Natuurmonumenten
- Staatsbosbeheer
- Goois Natuurreservaat
- Provinciale Waterleiding Noord-Holland
- Waternet
- Recreatieschap Westfriesland
- Amsterdamse Bos
- Recreatie Midden Nederland.

Recreatie Noord-Holland (RNH) en Landschap Noord-Holland (LNH) hebben bij het zelfonderzoek als trekker gefungeerd namens de TBO's. Het onderzoek is gestart in januari 2012 onder leiding van een externe onderzoeksleider van Twynstra Gudde en is afgerond met dit eindrapport.

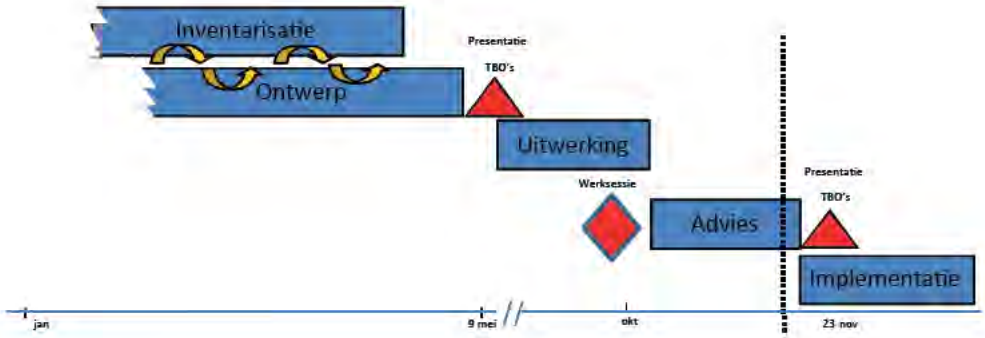
Het doel van het onderzoek is als volgt geformuleerd:

> *'Het onderzoeken van de mogelijkheden hoe het beheer en de ontwikkeling van aanwezige en beoogde natuur- en recreatiegebieden in de provincie Noord-Holland in het licht van aangekondigde bezuinigingen en in lijn met het beleid van de provincie Noord-Holland optimaal is te organiseren.'*

Met het onderzoek hebben wij antwoord gezocht op de volgende hoofdvragen:
1. Welk algemeen beeld bestaat er over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de huidige organisatievorm(en) en organisatiestructuur van het beheer en de ontwikkeling van bestaande natuur- en recreatieterreinen binnen de provincie Noord-Holland?
2. Welke aanleiding(en) en urgentie worden er gezien voor het optimaliseren van de efficiency en samenwerking binnen het beheer van natuur- en recreatieterreinen binnen de provincie Noord-Holland?
3. Welke kansrijke nieuwe samenwerkingsvormen en financieringsvormen worden mogelijk geacht?
4. Voor welke optimalisaties in de samenwerking en financiering bestaat draagvlak onder de betrokken partijen (en stakeholders) en welke belemmeringen worden nog gezien?
5. Hoe zou de optimalisatie van de samenwerking en financiering geïmplementeerd kunnen worden?

1.1. Start met een inventarisatie en ontwerpfase

Het onderzoek is gefaseerd uitgevoerd met tussentijdse beslismomenten (zie figuur 1 op de volgende pagina). De inventarisatie en ontwerpfase (ontwerpend onderzoek) gaf antwoord op de hoofdvragen 1, 2 en 3. De bevindingen hebben wij op 9 mei besproken tijdens een regulier natuurbeheerdersoverleg (NBO), waar voor het eerst (een deel van de vergadering) ook de terreinbeheerders van de recreatieterreinen aan hebben deelgenomen. Het nieuwe, zogenaamde TBO-overleg.



Figuur 1. Onderzoeksfasen

1.2. Uitwerking

In de periode juni tot september 2012 is gewerkt aan de uitwerkingsfase van het onderzoek uitmondende in een gezamenlijke werkbijeenkomst op 28 september 2012 met de directeuren c.q. MT-leden van alle TBO's. Het Recreatieschap Westfriesland was overigens deze dag verhinderd.

Het eerste deel van de dag was erop gericht om met elkaar stappen te zetten in het proces van samenwerken en te komen tot een gedeelde strategie voor optimale samenwerking. In de middag is iedereen aan de slag gegaan om zeven concrete ideeën voor samenwerking verder uit te werken.

Alle TBO-partners zijn zich nog meer bewust geworden van het belang van een zorgvuldige procesgang, transparantie en communicatie bij het opbouwen van samenwerking. Samenwerken gaat echt ergens om en is niet eenvoudig. Er dient kennis, vertrouwen en invloed gedeeld te worden waarmee ook sprake kan zijn van het opgeven van een deel van eigen autonomie. Je committeert je aan samenwerkingsafspraken in het vooruitzicht daar meer voor terug te krijgen. Afhankelijk van de vorm en intensiteit van de samenwerking is de impact op ieders eigen autonomie groter of kleiner. Als enkele partners van ons bijvoorbeeld gezamenlijk een project doen, betekent dit dat deze partners zich committeren aan de gemaakte 'project'afspraken.

In onze visie lukt samenwerken alleen als je er allemaal beter van wordt. Wij zien dus geen heil in snelle of halve stappen naar een bepaalde samenwerkingsvorm of -structuur. Maar hechten aan het opzetten van een zorgvuldig traject van verdere verkenning van gedeelde ambities, belangen en plannen en het van daaruit verder uitbouwen van samenwerkingsafspraken.

Samenwerking is voor ons geen doel op zich. Samenwerking is een middel om onze organisatiedoelen te bereiken. Deze samenwerking kan praktisch en/of beperkt zijn, maar kan ook vergaand zijn als betrokken partners hiervan de meerwaarde zien. Naast gezamenlijke acties beschouwen we onszelf, als zelfstandige organisaties, vrij om eventueel ook andere initiatieven te nemen om tot samenwerking te komen.

1.3. Advies en implementatie

Bij het voorlaatste onderdeel van het zelfonderzoek hebben wij ons over de verdere uitbouw en implementatie van samenwerking ten behoeve van een kosteneffectief beheer, expertmatig laten adviseren door Twynstra Gudde. Op basis van dit advies zijn de standpunten en voorkeuren van alle TBO's geïnventariseerd voor de verdere samenwerking en implementatie. Dit is gedaan tijdens de tweede bijeenkomst van de TBO's op 23 november 2012. Hier is ook breed draagvlak gevonden voor de wijze waarop en de vorm waarin de verdere structurele samenwerking wordt georganiseerd en geïmplementeerd. Tevens is naast de bestaande samenwerking een start gemaakt met zeven nieuwe samenwerkingsprojecten. De resultaten zijn vervolgens verwerkt tot onderliggend, gezamenlijk eindrapport.

1.4. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt kort teruggeblikt op de meest belangrijke resultaten uit de eerste twee fasen van het zelfonderzoek.
Hoofdstuk 3 beschrijft de wijze waarop de verdere samenwerking ingericht wordt om zich verder te kunnen ontwikkelen, alsmede de spelregels die wij daarbij in acht nemen. Dit is de zogenaamde 'netwerkorganisatievorm'. Deze past bij onze achtergrondsituatie, onze ambities en belangen. De theorie en achtergronden rondom deze netwerkorganisatievorm zijn als bijlage 1 opgenomen.
In hoofdstuk 4 is beschreven hoe wij de verder in te richten en op te bouwen samenwerking gaan implementeren. Wij beschouwen dit als een soort roadmap naar de beoogde netwerkorganisatie.
In hoofdstuk 5 worden zeven concrete projecten beschreven waarmee wij vanuit het zelfonderzoek reeds gestart zijn met nieuwe vormen van samenwerking.
Hoofdstuk 6 vormt een samenvatting van de antwoorden op de vijf hoofdvragen van het zelfonderzoek.



FOTO: ILSE MIEDEMA

2. Resultaten uit het vooronderzoek

Zoals in de inleiding is aangegeven, is het zelfonderzoek gefaseerd uitgevoerd en is in april/mei van dit jaar een tussenresultaat gepresenteerd en besproken. Het tussenresultaat heeft een antwoord opgeleverd op de eerste drie onderzoeksvragen. Daarnaast beschouwen wij de voortgang in het hele proces van samenwerking als een wezenlijk resultaat uit het zelfonderzoek.

Beide deelresultaten vormen een belangrijk fundament onder de wijze waarop wij verdere samenwerking gaan vormgeven en organiseren. Om die reden geven wij in dit hoofdstuk een korte terugblik op de meest in het oog springende bereikte resultaten en inzichten.

2.1. Verschillen in uitgangspositie en aard tussen TBO's

Binnen de groep van TBO's bestaat een grote spreiding naar grootte van de omzet, naar werkgebied en ook in de verschillende taken waarvoor ieder zich gesteld ziet. De achterliggende drijfveren voor het gekozen beheer verschilt per TBO daarom ook zeer. Recreatie- en natuurorganisaties hebben een directe doelstelling op het gebied van natuur en/of recreatie. Bij Waternet en PWN staat veilige drinkwaterwinning voorop en daarbij is goed natuurbeheer het middel.

Ook in de aard, positie en rechtsvorm verschillen wij sterk en daarmee samenhangend ook de focus van onze aandacht. Zo spelen bij de recreatieschappen veel zaken die te maken hebben met bestuurlijke organisatie/afstemming en bestuurlijke drukte. Bij de NBO's is het vasthouden en uitbreiden van private financieringsbronnen en wat daarvoor nodig is, een belangrijk aandachtspunt. Bij de recreatieschappen speelt dit veel minder. Voor de drinkwaterbedrijven is de bedrijfsmatige aansluiting een voortdurend aandachtspunt.

2.2. Er vindt al veel samenwerking plaats

Met betrekking tot samenwerking en nieuwe verdienmodellen is iedereen zich over de volle breedte bewust van nut en noodzaak. En niet alleen als intentie. Er zijn daarom al vele samenwerkingsvormen en acties ontstaan zoals het samenvoegen van de backoffice van zes recreatieschappen (binnen de uitvoeringsorganisatie RNH), het gezamenlijk aanbesteden en inkopen, de BOA-bijstandsverlening, de uitruil van versnipperde gebieden, een gezamenlijk systeem voor organisatie, planning en beheeradministratie (CMSi) en onderzoek.

2.3. Bereidheid tot samenwerking

Toch is - zonder uitzondering - door iedere TBO aangegeven dat er nog veel mogelijkheden en wensen zijn om verder en intensiever te gaan samenwerken met elkaar en eventuele andere betrokken partijen (bijv. waterschappen).
Op basis van een gerichte inventarisatie hebben wij in totaal maar liefst 135 ideeën en kansen geïnventariseerd die tot optimalisatie kunnen leiden van het beheer. Hiervan worden er zeven in het vervolgproject met prioriteit opgepakt naast bestaande samenwerkingsprojecten.
Ruim de helft hiervan is gericht op kostenbesparing/doelmatigheid, circa een kwart van de ideeën en kansen is gericht op nieuwe verdienmogelijkheden (marktkansen, nieuwe product-dienstcombinaties) en voor het overige op het delen en uitwisselen van kennis en competenties en het creëren van randvoorwaarden en wegnemen van belemmeringen. Er is dus een grote bereidheid en nieuwsgierigheid naar samenwerking, voor het grootste gedeelte gemotiveerd vanuit kostenbesparing en vergroting/vernieuwing van verdienvermogen. Als bijlage 3 van dit rapport is de 'longlist' van onze ideeën voor samenwerking opgenomen.

2.4. Efficiency en effectiviteit heeft overal aandacht

In het algemeen concluderen wij dat efficiency en effectiviteit van bedrijfsvoering overal een issue is. In sommige gevallen onderstreept door actuele financiële situaties. In die laatste categorie wordt duidelijk dat kostenbesparing door uitsluitend efficiencyverbetering en samenwerking onvoldoende oplossing biedt en dat er meer moet gebeuren om de toekomst veilig te stellen (door nieuwe en extra verdiencapaciteit).

2.5. Verdienmodellen en samenwerking intensiveren met een systematische aanpak

Met betrekking tot samenwerking en nieuwe verdienmodellen zijn we ons ervan bewust dat er meer kan maar ook meer moet gebeuren om tot echte besparingen of extra inkomsten te komen. De samenwerking komt tot nog toe vooral tot stand uit 'kansen die langskomen'. Een risico daarvan is dat kansen buiten het blikveld blijven of door de waan van de dag uit het zicht verdwijnen. Door intensivering en structurering van de samenwerking (met behoud van de eigen identiteit en autonomie), zal het aantal gedetecteerde kansen en mogelijkheden toenemen.

2.6. Pluriformiteit is een bron van inkomsten

Met name de meeste natuurbeherende organisaties onder ons, die in grote mate afhankelijk zijn van private financieringsvormen (lidmaatschap, sponsoring, projectfinanciering en Nationale Postcode Loterij), zijn zeer gebrand op behoud van naamsbekendheid, autonomie en pluriformiteit. Daarmee wordt namelijk een veel groter publiek bereikt. En worden tevens meer goede doelenbronnen (als NPL) benut, met bijbehorende substantiële extra inkomsten (leden, sponsoring etc.) dan mogelijk is bij een koepelorganisatie. Deze NBO's schatten in dat eventuele kostenbesparing van een (front office) koepelorganisatie in geen verhouding staat tot het verlies aan inkomsten. Bij recreatieschappen wordt echter al uitgebreid gesproken over verdere fusies en/of samenvoegen van back offices. Bij het merendeel van de partners is echter duidelijk dat partijen zichtbaar en herkenbaar willen blijven voor hun achterban en het brede publiek.

2.7. Ambitie: samenwerking uitbreiden, uitwisselen en opschalen

Uit het zelfonderzoek zijn veel en diverse voorstellen tot samenwerking (zie longlist) voortgekomen. Daarvan zijn er relatief weinig écht vernieuwend of ideeën die vragen om innovatieve samenwerkingsvormen en intensivering van de relatie. Maar er zijn ook relatief veel vormen die niet iedereen van elkaar kende of verwachtte. Er is (dus) in ieder geval al winst gehaald uit het verder daadwerkelijk oppakken of uitbreiden, uitwisselen en opschalen van concrete kansen voor samenwerking.

2.8. Conclusie

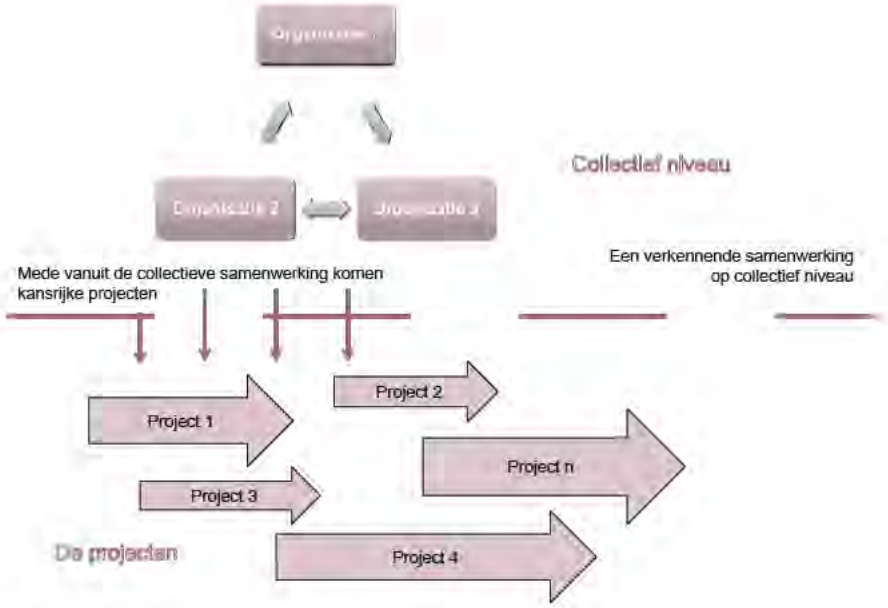
- Er bestaan grote verschillen tussen ons als terreinbeherende organisaties;
- met name de natuurorganisaties hechten aan behoud van zelfstandige zichtbaarheid in verband met inkomsten uit private markt en loterij;
- wij zien allen het belang in van samenwerking;
- diverse partijen (bijvoorbeeld recreatieschappen) zien het belang in van fusie en/of samenvoeging backoffices.

Op basis van het vooronderzoek komen we tot vier basisprincipes:
- zelfstandigheid; de meeste TBO's willen hun unieke positie en naamsbekendheid behouden;
- intensivering; intensivering van de bestaande samenwerking leidt tot extra mogelijkheden;
- pluriformiteit; de TBO's zijn zeer divers en hebben diverse prioriteiten en achterban;
- diversiteit; niet iedere TBO heeft dezelfde belangen, urgentie en ambitie. Samenwerking moet voor ons zo gedifferentieerd mogelijk zijn en in wisselende combinaties, niet alles met het gehele collectief. Zowel beperkte als vergaande samenwerking beschouwen wij als mogelijk.

3. Inrichting van de samenwerking

De vier conclusies uit het vooronderzoek liggen aan de basis voor het ontwerp van onze verdere samenwerking. Een ontwerp dat recht doet aan de diversiteit en zelfstandigheid van partijen en tegelijkertijd leidt tot een intensivering van de samenwerking zonder verplichtend samenwerken.

Dat doen wij door een onderscheid te maken op twee niveaus in onze samenwerking: de 'collectieve samenwerking' tussen de TBO's in Noord-Holland en de 'samenwerking rondom projecten'. In figuur 2 is het onderscheid grafisch weergegeven.



Figuur 2. Niveaus van samenwerking

3.1. De basisonderdelen nader toegelicht

Ten eerste de 'collectieve samenwerking'. Hiermee doelen we op de samenwerking tussen alle TBO's in Noord-Holland. We kiezen daarbij de vorm van een verkennend netwerk, waarin vooral het delen van kennis en ervaring centraal staat. Het is een netwerk van TBO-partijen die met elkaar, collectief, een aantal doel- en resultaatgerichte activiteiten ontplooien. In beginsel gaat het om een zelfregulerend netwerk waarin alle partijen met elkaar communiceren (zie bijlage 1 voor een toelichting op de mogelijke samenwerkings- en netwerkvormen).
We wijzen geen partij aan die exclusief de rol van regisseur of facilitator op zich neemt. Op termijn kan blijken dat een andere netwerkvorm efficiënter of effectiever is, maar dat zullen wij met elkaar eerst gaan uitvinden en vaststellen. Aan onze collectieve samenwerking ligt een duidelijke, gedeelde ambitie ten grondslag en een wil van alle partijen om samen te werken. Met het organiseren van periodieke ontmoetingen op dit collectieve niveau gaan wij het aantal concrete samenwerkingsprojecten vergroten en vormen wij ook een platform om kennis uit die projecten met elkaar te delen. Dit onderdeel wordt in de volgende paragraaf verder uitgewerkt.

Ten tweede de 'concrete samenwerkingsprojecten'. In ons TBO-netwerk ontstaan op allerlei plekken ideeën om activiteiten gezamenlijk uit te voeren. Deze worden vertaald naar concrete projecten waarin alleen die TBO's participeren die een echt belang hebben bij de samenwerking. Dat betekent

dat vanuit het collectieve netwerk projecten worden gestart die mogelijk door twee of meer van ons worden uitgevoerd. Het is ook goed denkbaar dat er projecten zijn waarbij alle partijen deelnemen of derden. Het is afhankelijk van de inhoud van het project en de eigen belangen van de partijen om te bepalen wie deelnemen en in welke vorm wordt samengewerkt.

Om meerdere redenen achten wij het noodzakelijk dat het samenwerkingstraject tot succesvolle resultaten gaat leiden: de teruglopende budgetten voor het beheer, de noodzaak van nieuwe verdienmodellen, de ambitie om meer autonoom c.q. minder afhankelijk van subsidies te worden en – misschien bovenal – onze eigen verantwoordelijkheid voor de continuïteit van adequaat beheer.

3.2. Onderbouwing van het model: diversiteit tussen de partijen

Alle deelnemende TBO's zien de meerwaarde van samenwerking in maar denken nog niet geheel hetzelfde over de mate waarin de voorgestelde samenwerking kan voldoen aan de gestelde doelen. Iedereen vindt het belangrijk elkaar te kennen en kennis uit te wisselen. Met name voor de natuurorganisaties is het van belang de bestaande inkomstenstromen van o.a. loterijen en private bijdragen te waarborgen. Er is een aantal redenen om voor deze constructie te kiezen.

Ten eerste blijkt uit het zelfonderzoek dat autonomie voor veel partijen onder ons leidt tot heel veel inkomsten. In dit model blijft de financiering van projecten en de collectieve samenwerking de verantwoordelijkheid van de individuele partners. Daarmee komt de inkomstenstroom niet in gevaar.

Ten tweede zorgt het model voor versnelling. Uit ons zelfonderzoek blijkt dat de ambities op het gebied van samenwerken en de bijbehorende urgentie om samen te werken op een aantal punten divers te zijn.

Met deze constructie kunnen partijen onder ons met meer urgentie en een ambitie, die bijvoorbeeld gericht is op het gezamenlijk uitvoeren van back office activiteiten, elkaar vinden in een concreet project waarbij ze hun eigen tempo kunnen bepalen en niet afhankelijk zijn van andere partners die langzamer willen of geen ambities hebben op dit terrein.

Ten derde, en dit punt is nauw verbonden met het vorige punt, voorkomt deze vorm van samenwerking conflicten tussen ons als partners. De recreatieschappen bijvoorbeeld zijn in gesprek om hun backoffices te integreren of zelfs verder gaan en met andere TBO-partijen te fuseren. Uit de sessie in september blijkt dat niet alle TBO-partners deze ambitie delen. Dat zou vervolgens kunnen leiden tot conflicten en vertraging in de samenwerking. Met deze vorm van samenwerking waarbij collectief niveau en projecten van elkaar zijn gescheiden, achten wij de kans op conflicten kleiner. In concrete projecten kunnen TBO-partijen die verdergaande ambities hebben, namelijk met elkaar de stap maken en de samenwerking intensiveren. Deze verdergaande samenwerking heeft in principe geen effect op de collectieve samenwerking.

Ten vierde zorgt de collectieve samenwerking voor kennisdeling en vergroot het de kans dat projecten worden geïnitieerd. Zoals gezegd, is dit niet nieuw. We werken al veel samen en dit ontwerp zal dat alleen maar versterken.

Ten vijfde kunnen wij met deze samenwerking het imago richting politiek-bestuurlijke opdrachtgevers en eventuele andere stakeholders verbeteren. Het ontwerp creëert een platform waarmee wij ons kunnen profileren. We gaan daarbij niet zover om de samenwerking een eigenstandig profiel te geven, maar willen wel duidelijk verwijzen naar de kracht van de individuele partijen en de kracht van ons collectief.

Ten zesde kunnen wij in de projecten ongelimiteerd de samenwerking opzoeken met nog andere partijen. Andere belangrijke partners in het TBO-netwerk, zoals waterschappen en agrarische natuurbeheerders, kunnen uitgenodigd worden en deelnemen aan de projecten. Deze partijen maken echter (nog) geen deel uit van onze collectieve samenwerking.

Ten zevende is het een flexibel samenwerkingsmodel dat we op termijn verder kunnen verstevigen. Of we daartoe besluiten, moet de tijd uitwijzen. Feit is dat het de reeds opgestarte projecten niet zal beïnvloeden.

Tot slot is het vertrouwen tussen ons als samenwerkingspartners nog divers. Een aantal partijen kent elkaar goed, werkt al samen en vertrouwt elkaar. Op het collectieve niveau is dat vertrouwen nog niet vanzelfsprekend. We weten dat vertrouwen alleen kan groeien door activiteiten samen uit te voeren. Een verdere intensivering van de al bestaande samenwerking zal alleen plaatsvinden als we elkaar beter leren kennen en hebben ervaren dat samenwerken meerwaarde oplevert.

Een heel andere reden voor de keuze van bovenstaand model heeft te maken met onze positie als TBO's. Er is externe druk op ons, onder andere vanuit de provincie, om intensiever samen te werken. Een eerste reflex daarop kan zijn om voor de samenwerking eerst een volledig programmaplan na te streven met een sluitend aantal projecten om de gedeelde ambities te behalen. Daar zijn wij echter geen voorstander van. De reden is dat een dergelijke vorm leidt tot veel papierwerk, het veel tijd kost en in het begin niet tot resultaten leidt. Wij werken met een groeimodel waarbij we enerzijds op collectief niveau de stip op de horizon bepalen (taakstellend), kennis delen/uitwisselen en tegelijkertijd in concrete projecten het opgebouwde vertrouwen kunnen uitbreiden. Door voor ieder project een business case te maken, geven we aan wat de beoogde resultaten per project zijn en kunnen we over de voortgang naar elkaar verslag doen (informerend of verantwoordend).

Dit model heeft in onze ogen echter wel één, relatief groot nadeel. Het is aan de start van de samenwerking weliswaar duidelijk dat de samenwerking resulteert in efficiënter beheer van natuur- en recreatieterreinen maar nog niet duidelijk hoe deze precies behaald gaan worden. We zullen als samenwerkende partijen verder met elkaar op zoek moeten gaan naar meer concrete projecten en acties waarmee we de resultaten kunnen bereiken die een bijdrage leveren aan de gedeelde ambitie(s). Dit betekent tussentijds voortgang bewaken, evalueren en waar nodig bijsturen of opschalen.

3.3. De gedeelde ambitie

In onze samenwerking zit een duidelijke gedeelde ambitie, te weten:

> "Het borgen van het beheer van natuur- en recreatieterreinen in Noord-Holland."

Uit ons zelfonderzoek wordt duidelijk dat alle betrokken TBO's deze ambitie delen. Hierover is geen twijfel. Dit is ook gebleken tijdens de werkbijeenkomsten op 28 september en 23 november jl. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen van de statements die gemaakt zijn op 28 september.
Dat maakt ook dat onze samenwerking een groot potentieel heeft. Onze gedeelde ambitie laat zich vertalen in doelen die we als TBO's in meer of mindere mate met elkaar delen. Deze doelen zijn:
- het borgen van de kwaliteit en continuïteit van natuur- en recreatieterreinen;
- het delen van kennis en ervaring met onderwerpen die relevant zijn voor terreinbeheer;
- het verbeteren van het politiek-bestuurlijke imago van de TBO's in Noord-Holland;
- het verbeteren van de efficiency in het primaire en ondersteunende proces van terreinbeheer;
- het aanboren van extra middelen/verdiencapaciteiten.

De projecten die vanuit de collectieve samenwerking worden opgestart en door ons als samenwerkende partners worden uitgevoerd, zullen aan één of meer van de bovenstaande doelen een bijdrage leveren. Op collectief niveau wordt vooral invulling gegeven aan het delen van kennis en ervaring en het verbeteren van het politiek-bestuurlijke imago van de TBO's.

3.4. Activiteiten

Op het niveau van de collectieve samenwerking ontplooien wij een aantal activiteiten, naast zeven concreet uit te werken projecten: Biomassa, Organisatie BOA, Inzet vrijwilligers, Poolvorming experts, CMSi, Organisatie backoffice en Inkoop en aanbesteding.

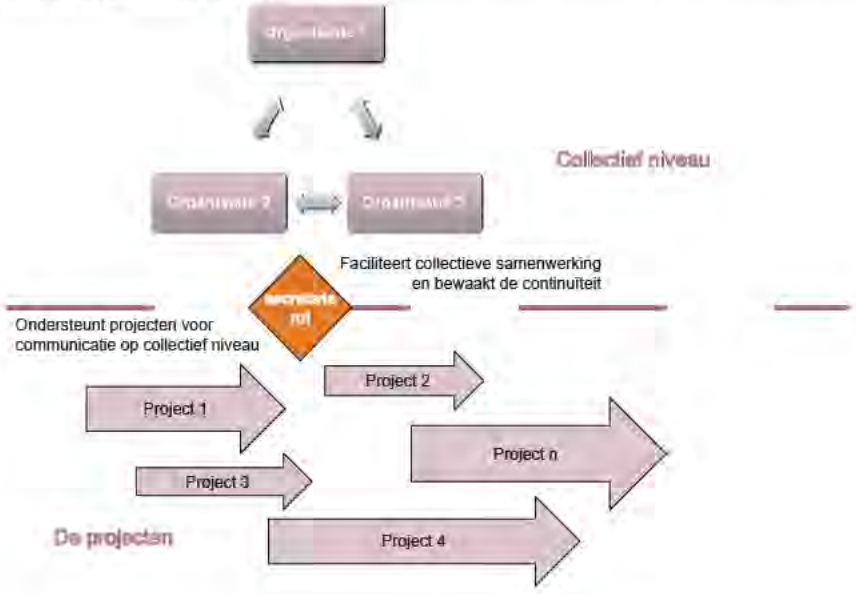
Op collectief niveau worden periodieke bijeenkomsten georganiseerd. Een belangrijk doel van alle bijeenkomsten is kennis en ervaring delen. Dat is dan ook één van de belangrijkste activiteiten. Een andere activiteit is afstemming en samenwerking op het gebied van communicatie. De samenwerking is een goed platform om het imago van effectieve en efficiënte uitvoering van beheer door TBO's richting de politiek en bestuurlijke stakeholders te versterken. Hierin zullen we tijd en (beperkt) financiële middelen moeten investeren. Een derde belangrijke activiteit is het identificeren van projecten en het doen opstarten van die projecten. Periodiek worden de voortgang en de opbrengsten (realisatie van de gemaakte business case) van gestarte projecten met elkaar gedeeld. Onze collectieve samenwerking fungeert daarbij vooral als initiator en eventueel als klankbord.

Wij zullen bij deze activiteiten maximaal aansluiten bij bestaande (overleg)structuren om ook daarmee zo efficiënt mogelijk te werk te gaan. Het voornemen is om bijvoorbeeld de recreatiebeheerders samen met het NBO een aantal malen per jaar op niveau van de directeuren en de beleidsmedewerkers, bij elkaar te laten komen (TBO D en TBO B).

3. 5. Een continue factor

Cruciaal voor het functioneren van de samenwerking is het creëren van een continue factor.
De noodzaak van een initiatiefnemende, agendavormende, coördinerende, faciliterende en voortgangbewakende(secretaris-achtige) verantwoordelijkheid. Daarbij hebben we nadrukkelijk geen extra managementrol of hulpstructuur voor ogen. We zoeken bijvoorbeeld naar een combinatie met de huidige secretarisrol van het NBO-overleg.

In figuur 3 is de plek van deze secretarisrol grafisch weergegeven tussen het collectieve netwerk en het niveau van de projecten. Deze secretaris heeft daarbij primair een aantal coördinerende taken die ondersteunend zijn aan het netwerk. Het is dus geen manager met een specifieke verantwoordelijkheid en bevoegdheid, maar 'de olie' die zorgt voor een soepele samenwerking. Over de verdere invulling van deze rol dient nog afstemming plaats te vinden. Het is op voorhand lastig in te schatten hoe groot de tijdsbelasting zal zijn.



Figuur 3. Ontwerp inclusief de secretarisrol

De activiteiten worden voorlopig als volgt ingeschat:
- bewaking van de continuïteit in de inhoudelijke onderwerpen die worden besproken op het collectieve niveau;
- de organisatie van de bijeenkomsten: locatie, agenda, evt. notulen en extra genodigden;
- zorgen dat daar waar nodig corporate TBO-communicatie richting externen plaatsvindt. Hiervoor kan bijvoorbeeld een communicatieplan worden opgesteld;
- tussentijds contact onderhouden met de partners en aftasten welke onderwerpen spelen en mogelijk een plaats op de agenda moeten krijgen;
- contact onderhouden met de projecten en mogelijk acteren op vragen en wensen vanuit de diverse projecten.

Door tussentijds de meerwaarde en effectiviteit van deze voorlopig als secretaris benoemde rol te evalueren binnen het collectief, kan besloten worden om nog andere activiteiten aan de rol toe te voegen of de zwaarte van de rol aan te passen aan de behoefte.

Daarnaast is het raadzaam dat binnen de afzonderlijke organisaties ook 'oliemannetjes' beschikbaar zijn als aanspreekpunt voor de secretaris, zodat nieuwe kansen snel de juiste weg vinden.

3.6. Spelregels

Belangrijk in de samenwerking is om met elkaar spelregels te formuleren en af te spreken. Deze spelregels gaan in op vragen als:
- wie mag participeren in de samenwerking;
- wat dragen de partijen bij aan de organisatie van de bijeenkomsten.

In tekstbox 1 hebben wij het huidige voorstel opgenomen voor de spelregels voor de collectieve samenwerking en in tekstbox 2 een voorstel voor de spelregels voor de projecten. Wij vinden het belangrijk voor de samenwerking om regels te formuleren waar we ons allemaal in kunnen vinden. Om die reden vereisen deze conceptvoorstellen nog een gezamenlijk proces om de spelregels verder aan te passen, totdat iedere samenwerkingspartner de regels ook expliciet kan onderschrijven.

Tekstbox 1. Conceptspelregels voor de collectieve samenwerking

- *Alle samenwerkende partijen verplichten zich om bij de bijeenkomsten aanwezig te zijn. Mocht het onverhoopt niet lukken, dan melden ze dat tijdig en laten ze zich vertegenwoordigen door een collega.*
- *In het eerste jaar worden de bijeenkomsten roulerend bij de verschillende organisaties georganiseerd en door hen gefaciliteerd.*
- *In het licht van de concurrentie die ook tussen partijen zal of zal kunnen gaan bestaan, maken partijen zelf een inschatting over de inhoudelijke kennis en ervaring die zij willen delen in de collectieve samenwerking.*
- *Mochten er gevallen van concurrentie optreden dan informeren partijen elkaar proactief en vroegtijdig over deze concurrentie, waarbij het alle partijen verder volledig vrij staat om zelf te besluiten welke acties ze ondernemen en welke kennis zij hierover met elkaar delen.*
- *Extra partijen kunnen alleen deelnemen aan het netwerk als een meerderheid van de partijen hiermee akkoord gaat.*
- *Alle partijen betalen gezamenlijk (volgens een nog nader te bepalen sleutel) de kosten voor de invulling van een parttime secretaris.*

Tekstbox 2. Conceptspelregels rondom concrete projecten

- *Per project zijn minimaal twee partners betrokken. Projecten waarvoor dat niet geldt, worden door een partij zelf uitgevoerd en vallen niet onder de samenwerking.*
- *Ieder project wordt getrokken door een van de partijen. Deze partij verzorgt het project-management.*
- *Iedere partner kan een samenwerkingsproject initiëren*
- *Projecten kunnen ook partijen die geen deel uitmaken van de collectieve samenwerking, uitnodigen om te participeren.*
- *Op ieder moment in de doorlooptijd van een project kan een partner aanhaken en meedoen. Daarbij gelden wel de volgende voorwaarden: a) genomen beslissingen worden niet opnieuw bediscussieerd en b) gepleegde investeringen en gemaakte kosten worden volgens een door het project te bepalen sleutel, doorberekend naar de nieuwe deelnemer.*
- *Partners investeren zelf tijd en geld in de projecten. Voor de projecten is vanuit het grote collectief geen geld beschikbaar.*
- *Er wordt nadrukkelijk en gericht gezocht naar aanvullende externe financieringsbronnen en –vormen.*
- *De kennis die in projecten wordt opgedaan, wordt tijdens bijeenkomsten gedeeld met alle partijen en op meerdere niveaus in de samenwerking.*
- *Per project wordt aangegeven op welke wijze deze bijdraagt aan één van de doelen van de samenwerking (efficiency, imago, continuïteit, kennis & ervaring, extra middelen).*



FOTO: DUTCH FOTO

4. Contouren van de verdere implementatie

In dit hoofdstuk wordt een uitwerking gegeven van de gerichte stappen die wij als TBO's gaan zetten, die leiden tot de verdergaande structurele samenwerking en de daarmee beoogde efficiencyverbetering en nieuwe verdienmogelijkheden.

Het implementatietraject omvat de volgende onderdelen:
1. Vormgeven, besluitvormen en uitrollen van het fundament
2. Afspraken met de provincie
3. Externe communicatie en profilering
4. Organiseren en faciliteren van netwerkbijeenkomsten
5. Tussentijdse evaluatie en bijsturing van de samenwerking
6. Jaarlijkse planning.

In de volgende paragrafen worden deze onderdelen nader uitgewerkt.

4.1. Vormgeven, besluitvormen en uitrollen van het fundament

In hoofdstuk drie is een beschrijving gegeven van de samenwerkingsstructuur, de gedeelde ambitie, de spelregels en de organisatie van de continue factor in de vorm van een secretarisrol. Om dit verder in gang te zetten is het zaak om deze fundamenten verder te detailleren en te implementeren. Daarvoor zullen we als samenwerkende TBO's over de volgende onderwerpen nog besluiten moeten nemen:
- de gedeelde ambitie en doelen vaststellen en laten landen. We denken er daarbij aan om de gedeelde ambitie in een mission statement of ander communicatiemiddel vast te leggen en te verspreiden onder de deelnemende partijen. De samenwerking inclusief de gedeelde ambitie moet echt gaan leven bij alle deelnemende partijen en waar mogelijk daarbuiten;
- vaststellen van de vorm. Zijn we het eens dat het gastheerschap van de bijeenkomsten rouleert en de frequentie waarmee we samenkomen (zie ook verderop)?;
- de secretarisrol invullen. Bij voorkeur wordt dit gecombineerd met de secretaris van het NBO-overleg. We schatten dat voor deze secretarisrol ongeveer één dag per week aanvullend nodig is.

Daarnaast willen we dat iedere organisatie een contactpersoon aanwijst die op bepaalde momenten meedoet in het organiseren van bijeenkomsten of het uitwerken van vergaderingen of voorstellen ('de oliemannetjes' in de TBO's). Hierover dienen afspraken gemaakt te worden en mensen te worden aangewezen/vrijgemaakt:
- afspraken over financiering. Hoeveel geld is nodig voor de aanvullende werkzaamheden van de secretarisrol, het gastheerschap, externe communicatie en hoe verdelen we de lasten? Een mogelijkheid is om iedereen een gelijke bijdrage te laten leveren. Een andere optie is om een verdeelsleutel op te stellen voor het bepalen van de omvang van de individuele bijdrages;
- de spelregels verder uitwerken. De spelregels beschrijven wat de afspraken zijn tussen ons als partners en beschrijven gewenst en ongewenst gedrag. Iedereen moet het hierover eens worden en deze spelregels echt dragen. Dat is namelijk ook waar we elkaar op gaan aanspreken;
- afspraken over (markt)concurrentie. Wat betekent concurrentie voor de samenwerking en hoe gaan we daarmee om?
- externe communicatie. Hoe gaan we onze samenwerking extern profileren(zie ook verderop in dit hoofdstuk)?
- toelating van nieuwe partners in de collectieve samenwerking. In de projecten wordt ongebreideld samengewerkt met andere partijen. De vraag is hoe eventuele andere partijen kunnen aanhaken. Vooralsnog vinden we dat iedereen het eens moet zijn met toelating;
- inzet en mandatering van de eventuele collectieve middelen. Hoe gaan we besluiten over collectieve middelen?
- etc.

We hechten er aan om de spelregels en bovenstaande afspraken niet te juridiseren. Maar alleen een mondelinge toezegging vinden we ook onvoldoende. Vooralsnog denken we aan een intentieverklaring met daarin onder meer de spelregels die door alle partijen wordt ondertekend.

Wij hebben op 23 november 2012 afgesproken om het collectief te starten door de TBO's een aantal malen per jaar op directeuren- respectievelijk beleidsmedewerkersniveau bij elkaar te laten komen (TBO D respectievelijk TBO B), om aan de collectieve kennisuitwisseling inhoud te geven en de projecten te bespreken. Hierbij heeft de secretarisrol een belangrijke functie. Daarnaast worden zeven projecten die nu verkend worden, energiek ter hand genomen.

4.2. Afspraken met de provincie

Een belangrijke partner voor ons is de provincie. Nu het eindrapport klaar is en iedereen het eens is met het ontwerp van de samenwerking, is overleg met de provincie cruciaal. De vraag die daarbij voorop staat, is de wijze waarop wij als collectief afstemmen en omgaan met de provincie.

Die afstemming is nog niet verder uitgewerkt en daarmee volstaan wij met enkele richtinggevende onderwerpen waarover wij afspraken willen maken met de provincie:
1. Consistentie van beleid met betrekking tot het terreinbeheer
2. Ondersteuning en bestuurlijke rugdekking van beoogde samenwerking.

4.3. Externe communicatie en profilering

Iets anders dat aandacht verdient is de externe communicatie. Het is voor iedereen duidelijk dat samenwerking meerwaarde biedt en potentieel biedt om het imago en de positie van de individuele partijen te versterken. Dit laatste betreft niet zozeer het brede publiek maar wel de beeldvorming in het politieke bestuurlijke domein. Daarvoor is externe communicatie en profilering cruciaal. Wij zullen daarom een plan van aanpak opstellen voor de communicatie.

4.4. Organiseren en faciliteren van netwerkbijeenkomsten

Wat betreft de netwerkbijeenkomsten wordt gedacht aan inspiratie- en kennissessies op de volgende twee niveaus, waarbij zoveel mogelijk wordt aangesloten op bestaande structuren zoals NBO B en D. Daarnaast willen we minimaal eenmalig een bijeenkomst organiseren met ploegleiders en uitvoerders van het terreinbeheer met als kapstok een praktisch onderwerp dat gedeelde problematiek omvat. Dat vergroot het onderlinge vertrouwen en bevestigt het belang dat de partijen hechten aan de onderlinge samenwerking.



4.5. Tussentijdse evaluatie en bijsturing van de samenwerking

Het is belangrijk om periodiek op de samenwerking te reflecteren. Iedereen heeft immers nu al een idee bij de toekomstige opgaven en de opvattingen over de samenwerking. Externe ontwikkelingen en ervaringen met de samenwerking kunnen echter leiden tot andere opvattingen en wijzigende behoeften. Om te bewaken dat de samenwerking blijft voldoen aan de behoeften en de ambities van alle partijen, vinden we tussentijdse reflectie noodzakelijk. Het plan is om eind 2013 de samenwerking te evalueren. Die evaluatie gaat in op ondermeer de volgende vragen:

- hebben we nog steeds dezelfde gedeelde ambitie?
- past het ontwerp van de samenwerking nog steeds of is een andere manier van samenwerking gewenst?
- leveren de projecten voldoende meerwaarde voor de betrokken partijen op?
- beschrijven de spelregels nog steeds in voldoende mate hoe wij met elkaar willen en ook feitelijk samenwerken? Moeten we bepaalde spelregels aanpassen of nieuwe formuleren?
- hoe is ons profiel en de beeldvorming naar buiten toe en sluit dat aan op de behoefte van alle partijen?
- zijn de bijeenkomsten nog steeds van meerwaarde en is de opkomst goed? Moeten we dit wellicht anders organiseren?

4.6. Jaarlijkse planning

Ieder van ons heeft een drukke agenda. Alle organisaties staan onder druk om met minder middelen hetzelfde product te leveren. We vinden het daarom belangrijk dat iedereen weet wat de planning is en weet wat er van iedereen wordt verwacht en wanneer. Dan kan daar ook rekening mee gehouden worden in de eigen planning. Om die reden zullen we aan het einde van elk jaar een planning maken voor de activiteiten van het komende jaar. Naast de reguliere bijeenkomsten zijn hierin o.a. ook de activiteiten opgenomen voor externe communicatie en momenten die voor iedereen relevant zijn en afspraken met andere stakeholders, zoals provincie.



FOTO: JOHAN STUART

5. De lopende samenwerkingsprojecten

Vanuit de inventarisatie en ontwerpfase van het onderzoek is eerst een longlist opgesteld van de (nieuwe) samenwerkingsideeën en projecten waarvoor interesse en ambitie bestond bij één of meerdere TBO-partners.

Voorafgaand aan de werkbijeenkomst op 28 september jl. hebben we uit deze longlist een selectie gemaakt van projecten waarmee we nu al bij voorrang willen samenwerken. Als trekker of als meewerkend partner.

Op deze wijze zijn zeven projecten gekozen waarvoor we tijdens de werkbijeenkomst mini business cases hebben opgesteld, die op 23 november zijn gepresenteerd en door de vergadering omarmd'. Inmiddels wordt aan deze projecten actief gewerkt.

In onderstaande tabel worden de zeven projecten nader beschreven en wat betreft beoogde inhoud en resultaten worden de partners benoemd die er momenteel aan werken (c.q. trekken).



FOTO: JAAP VLAANDEREN

Tabel. Geprioriteerde samenwerkingsprojecten n.a.v. het zelfonderzoek

Project	Trekker / deeln.	Samenvatting aanpak en resultaat
Samenwerking en poolvorming BOA's	**Trekker** RNH, Jan Hylkema **Deelnemers** Project staat open voor alle TBO's	**Wat gaan we samen doen?** Bestaande bilaterale samenwerkingsvormen afhankelijk van de behoefte en draagvlak uitbreiden met andere TBO's. Hiervoor wordt in januari 2013 een aftrapbijeenkomst voor toezichtleidinggevenden van de deelnemendeTBO's georganiseerd. Agenda: • Overeenstemming bereiken over de uit te werken kansen. Voorbeelden: o Efficiency (besparingskansen) o Flexibiliteit (m.b.t. wisselende formatiebehoeften) o Mobiliteit (optimalisatie geografische spreiding) o Specialisatie (bijv. toezicht te water) o Gezamenlijke inkoop o Uniformiteit door o.a. kleding en voertuigen • Kansen en aanpak SMART maken • Taken en rollen verdelen **Wat is het resultaat?** • Besparing op materieel, personeelskosten en opleidingskosten • Daar waar wenselijk functiedifferentiatie en/of specialisatie: beheer, toezicht en gastheerschap • Voor 1 juli 2013 zijn de eerste resultaten zichtbaar
Biomassa, hout-/bos-producten	**Trekker** Waternet, EdCousin in samenwerking met SBB, Annemiek Roessen **Deelnemers** Project staat open voor alle TBO's	**Wat gaan we samen doen?** • TBO-brede inventarisatie van beschikbare type en vormen energiemassa's en de eventuele afzetmogelijkheden • Casus Houtachtige reststromen; SBB heeft onlangs een contract gesloten met stadsverwarming Purmerend voor de levering van 100.000 m^3 houtachtig materiaal. Omvang biedt mogelijkheden voor TBO-partners om aan te sluiten • Casus Grasachtige reststromen; concrete vergistingprojecten zijn op dit moment in NH niet voorhanden. Waternet en SBB voeren op dit moment een verkenning uit. **Wat is het resultaat?** • Inzicht in het aanbod van biomassa en benuttingmogelijkheden van de deelnemende TBO's in Noord-Holland • Kennisdeling • Opschaling concrete opbrengsten uit biomassa
Vrijwilligers in terreinen een steun in de rug	**Trekker** LNH, Jan Kuiper **Deelnemers** Project staat open voor alle TBO's en particuliere natuurbeheerders	**Wat gaan we samen doen?** Fase 1. Vooronderzoek/verkenning: start januari 2013 Samen met de deelnemende TBO's inzicht verkrijgen m.b.t. tot de volgende onderwerpen: • de concrete vraag naar vrijwilligers • het aanbod van vrijwilligers • de best practises met vrijwilligers • welke faciliteiten nodig zijn voor efficiënt inzetten van vrijwilligers • de mogelijkheden en beperkingen van de inzet van vrijwilligers • hierbij kan aangesloten worden bij een onderzoek dat LNH momenteel al uitvoert. Fase 2. Uitwerking van de meest passende (samenwerking)vorm. Mogelijk een expertisebureau Fase 3. Inrichting **Wat is het resultaat?** • Aantal en type vrijwilligers verhogen • Dit TBO-breed organiseren en faciliteren • Structureel hulpmiddel om beheer kostenefficiënt te borgen
Naar voren met de back office	**Trekker** LNH, Jan Kuiper **Deelnemers** Project staat open voor alle TBO's en particuliere natuurbeheerders	**Wat gaan we samen doen?** • Inventarisatie van de verschillende (deel)processen (december 2012) • Vaststelling behoeften en haalbaarheid bij deelnemers (januari 2013) • Selectie van drie meest belovende processen (januari 2013) • Vaststellen optimale wijze van samenwerking (februari 2013) • Uitvoeren haalbaarheidsonderzoek (maart 2013) • Resultaten presenteren aan geïnteresseerde partijen (april 2013) • Implementeren **Wat is het resultaat?** • Financieel: verlaging kosten of verhoging opbrengsten • Kwaliteit: verbetering door meer specialisme • Strategisch: tegemoetkomen aan een maatschappelijke wens

Vorming pool van experts	**Trekker** RNH, Jan Hylkema **Deelnemers** Project staat open voor alle TBO's	**Wat gaan we samen doen?** In december 2012 zal de manager P&O van RNH een uitnodiging sturen aan de P&O verantwoordelijken van de deelnemende TBO's, voor een kick-off bijeenkomst in januari 2012. Bij de kick-off zal de volgende aanpak worden voorgesteld: 1. Inventariseren draagvlak onder de TBO's 2. Kennismaking deelnemende organisaties 3. Gezamenlijke doelen formuleren 4. Bijbehorend stappenplan formuleren 5. Deelnemers inventariseren plus inzicht in aan te bieden en gevraagde expertises 6. Medio 2013 eerste uitwisseling gerealiseerd **Wat is het resultaat?** Het beoogde doel van dit project is dat de organisaties elkaar goed weten te vinden en weten welke expertise zich waar in het netwerk bevindt en daarmee kostenbesparingen en bijkomende voordelen gerealiseerd kunnen worden. Besparingen die te verwachten zijn: • Minder werving- en selectiekosten • Snelheid van levering • Efficiëntere inzet personeel • Meer flexibiliteit m.b.t. inzet van personeel
Gezamenlijke inkoop en aanbesteding diensten/middelen	**Trekker** SBB, Annemiek Roessen **Deelnemers** Project staat open voor alle TBO's	**Wat gaan we samen doen?** Starten met inventariseren. Daar waar TBO-terreinen aan elkaar grenzen of beheerverantwoordelijkheden binnen één gebied delen, liggen in eerste instantie de beste kansen. Werkgebied Diemerbos (SBB en GGA): als pilot uitlichten **Wat is het resultaat?** Lijn van gebieden en besparingskansen uitwerken in een plan
Conservation management System-international (CMSi)	**Trekker** NM, Luc Berris **Deelnemers** Project staat open voor alle TBO's	**Wat gaan we samen doen?** • Toetsen draagvlak voor toepassing van CMSi als uniform beheer- en informatiesysteem voor alle TBO's • Zoveel mogelijk terreinbeheerders hanteren eenzelfde taal voor alle aspecten van het beheer • Zij doen dit op basis van één geautomatiseerd planning- en administratiesysteem **Wat is het resultaat?** • Besparing en kennisdeling • Één systeem en taal • Één backoffice, helpdesk voor het beheersysteem



FOTO: J. ZONNEVELD

6. Antwoorden op de vragen van het zelfonderzoek

In dit hoofdstuk geven wij een beknopt antwoord op de vijf hoofdvragen die aan het begin van het onderzoek zijn gesteld.

1. *Welk algemeen beeld bestaat er over de doelmatigheid en doeltreffendheid van de huidige organisatievorm(en) en -structuur van het beheer en ontwikkeling van bestaande natuur- en recreatieterreinen binnen de provincie Noord-Holland?*

Dit beeld is niet eenduidig geworden en ook niet heel feitelijk onderbouwd. Wel is het volstrekt helder dat er spanning staat op de financiering en bekostiging van het beheer van de huidige natuur- en recreatieterreinen. Dit met name als gevolg van de bezuinigingen bij de overheid. In sommige gevallen is die spanning zeer beperkt, maar in andere gevallen is deze bepalend voor de continuïteit van de huidige organisatie van het beheer. De beheer- en exploitatielasten worden nu al voor een substantieel deel bekostigd uit particuliere inkomsten, maar lijken nog niet voldoende om de reductie van subsidies en overheidsfinanciering te compenseren naast lopende of nog te nemen maatregelen voor verbetering van de efficiency.

De herkomst van de 'batenmix' verschilt sterk per organisatie. Bij sommige natuurbeheerders ligt er een flink accent bij private gelden, bij de drinkwaterbedrijven juist meer bij exploitatie en de meeste recreatiegebieden zijn gemiddeld sterker afhankelijk van overheidsgeld. Planologische ontwikkelruimte en politiek draagvlak vormt in veel gevallen de sleutel voor het daadwerkelijk kunnen benutten van exploitatiekansen.

De dekking van de 75 miljoen euro, die jaarlijks worden besteed aan de kosten voor beheer en ontwikkeling, verschilt sterk per TBO. In zijn algemeenheid worden de bijdragen als volgt gegenereerd (indicatief en in bandbreedtes):
1 – 94% bijgedragen door overheden (structurele of projectsubsidies);
6 – 99% door exploitatie en de marktinkomsten verkregen;
0 – 45% door private bijdragen gegenereerd;
0 – 31% door bijdragen Groenfonds en uit financiële reserves verkregen.

2. *Welke aanleiding(en) en urgentie worden er gezien voor het optimaliseren van de efficiency en samenwerking binnen het beheer van natuur- en recreatieterreinen binnen de provincie Noord-Holland?*

Voor efficiencyverbetering is in principe - zoals eerder vermeld - bij alle TBO's aanleiding. Om te beginnen vanuit de optiek van een gezonde en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering (ook m.b.t. verantwoording van subsidies/sponsoring). Daarnaast zijn specifieke taakstellende bezuinigingsopgaven aan de orde en de eerder genoemde bezuinigingsmaatregelen vanuit het Rijk. Met name die teruglopende overheidsfinanciering is aanleiding voor het zoeken naar extra inkomsten of verdienmogelijkheden.

Er is nergens sprake van ontkenning, hoogstens van groeiende bewustwording en daarmee oplopende urgentie om de balans tussen inkomsten en uitgaven in evenwicht te houden in de nabije toekomst. Het versterken van samenwerking wordt door alle TBO's beschouwd als noodzakelijke en gewenste maatregel als een middel om ook in de toekomst de doelen van de verschillende organisaties te borgen. Voor een aantal geldt min of meer: 'alles is bespreekbaar'. Zolang het een bijdrage levert aan de optimalisatie van beheer of verhoging van de inkomsten en in eerste instantie geen afbreuk doet aan de autonomie van de betreffende TBO. Tussen RNH en RMN worden op het moment fusiemogelijkheden onderzocht.

3 *Welke kansrijke nieuwe samenwerking- en financieringsvormen worden mogelijk geacht?*

Belangrijk is dat we in de vorm van samenwerking onderscheid maken tussen de collectieve samenwerking en samenwerking op het niveau van projecten. Voor de mogelijke projecten die partijen samen kunnen uitvoeren, wordt verwezen naar de longlist in bijlage 3 met de geïnventariseerde acties en maatregelen gericht op efficiencyverhoging/kostenbesparing, op nieuwe verdienmogelijkheden en op projecten gericht op kennisontwikkeling en -deling.
Wat betreft de financieringsvormen is tijdens het zelfonderzoek besloten deze niet verder uit te werken

of te onderzoeken op effectiviteit of haalbaarheid. Er lopen namelijk al meerdere parallelle onderzoeksporen op dit vlak en er wordt niet verwacht dat hiermee het 'ei van Columbus' wordt gevonden.
Wel zijn een zevental projecten op basis van het zelfonderzoek aangegrepen om direct in samenwerking aan verder te werken. Dit betreffen:
1. Samenwerking en poolvorming BOA's
2. Biomassa, hout-/bosproducten
3. Optimalisatie inzet vrijwilligers en burgerparticipatie
4. Clustering backoffice functies
5. Vorming van pool van experts
6. Gezamenlijke inkoop en aanbesteding diensten/middelen
7. Verdere uitrol en implementatie van CMSi.

4 Voor welke optimalisaties in de samenwerking en financiering bestaat draagvlak onder de betrokken partijen (en stakeholders) en welke belemmeringen worden nog gezien?

Het antwoord hierop ligt in feite besloten in het plan, de afspraken en de implementatie daarvan die in dit eindrapport gepresenteerd worden.
Qua beantwoording van deze vraag is een combinatie gemaakt met het antwoord op vraag 5.

5 Hoe zou de optimalisatie van de samenwerking en financiering geïmplementeerd kunnen worden?

Het voorstel is om de samenwerking als een 'verkennend netwerk' te organiseren, waarbij de nadruk op het collectief niveau ligt op het uitwisselen van kennis en ervaring en externe communicatie. Uit de verkennende samenwerking zullen partijen met elkaar meer kansen gaan zien om op deelonderwerpen intensief te gaan samenwerken. De projecten die daaruit voortvloeien, zullen een bijdrage leveren aan het vergroten van de efficiëntie, het aanboren van extra middelen en het borgen van de kwaliteit en continuïteit van natuur- en recreatieterreinen. Qua externe financiering blijft de verantwoordelijkheid bij de individuele partijen liggen. Mogelijk kunnen maatwerkafspraken gemaakt worden met de provincie, bijvoorbeeld als er sprake is van een zeer lange terugverdientijd.

De voorgestelde samenwerking past goed binnen de huidige samenwerking die partijen al met elkaar hebben. Voordeel daarvan is dat deze vorm van samenwerken geen grote investeringen vooraf nodig heeft, maar wel veel potentieel biedt om op het niveau van de projecten de samenwerking te intensiveren en meerwaarde op te leveren. Door de diversiteit in de partijen biedt de gekozen vorm van samenwerking voldoende ruimte aan partijen om hun eigen snelheid te bepalen en deze op te zoeken. Dat in tegenstelling tot een samenwerking waarin alle partijen gezamenlijk moeten beslissen over elk project.

Mochten partijen verdergaande ambities hebben ten aanzien van de samenwerking, bijvoorbeeld integratie van de backoffice of samengaan van partijen, dan zijn er in deze vorm twee mogelijkheden om dat op te pakken:
1. Als apart project; zodra twee of meer organisaties een concrete ambitie delen dan kunnen zij een project op starten.
   Andere partijen kunnen vervolgens gedurende het project aanhaken. Voordeel is dat partijen die deze ambitie niet delen, niet hoeven aan te haken en het proces niet zullen frustreren.
2. Intensiveren van de collectieve samenwerking; het is ook denkbaar dat alle partijen intensiever willen samenwerken. Ze kunnen daarvoor de verkennende samenwerking op collectief niveau veranderen en bijvoorbeeld een ondernemende samenwerking starten. Voorwaarde is wel dat alle partijen deze aangepaste ambitie delen. Recreatieschappen kijken ook nadrukkelijk naar samenvoeging van twee of meer schappen.

Bijlagen

Bijlage 1 Succesfactoren en vormen van samenwerken

In deze bijlage wordt een omschrijving gegeven van het gedachtegoed van Twynstra Gudde over samenwerken. Het vormt de theoretische onderbouwing voor het rapport en heeft tevens centraal gestaan tijdens de werkbijeenkomst op 28 september 2012 met alle TBO's. Er volgt eerst een korte omschrijving van het fenomeen samenwerken en vervolgens wordt ingegaan op het centrale model van samenwerken: de vijf invalshoeken op samenwerken. In het vervolg worden de vier basisvormen van samenwerken nader toegelicht en wordt een korte omschrijving gegeven van drie vormen van netwerken en het proces van samenwerken.

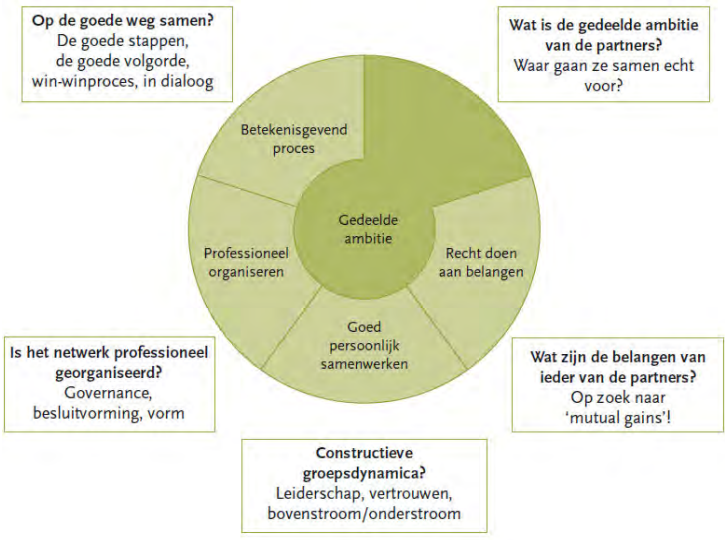
De kenmerken van samenwerken

Als in dit rapport gesproken wordt over samenwerken dan is dat gedaan vanuit de volgende definitie: 'Samenwerken tussen organisaties is een vorm van organiseren waarbij mensen uit autonome organisaties ertoe overgaan afspraken te maken en zo delen van het werk op elkaar af te stemmen. Het leidt tot een diversiteit aan samenwerkingsrelaties die een duurzame intentie hebben, maar wel eindig zijn'.

Elke samenwerking heeft te maken met de volgende kenmerken:
- onduidelijk machtscentrum: in een samenwerking is het soms onduidelijk of er een de baas is en zo ja wie;
- interdependenties: in een samenwerking geven partijen een deel van hun autonomie op en worden voor dat deel afhankelijk van andere partijen in de samenwerking;
- nieuwe werkelijkheid: in het begin is er niets te managen en is alles nieuw;
- heterogeniteit: partijen zijn verschillend. Dat maakt samenwerken interessant, maar ook lastig omdat de partners verschillend zijn qua cultuur, doelstellingen, etc.;
- dynamische context: de omgeving verandert regelmatig en dat maakt dat bestaande samenwerkingsafspraken periodiek heroverwogen moeten worden.

De vijf invalshoeken op samenwerken

Onderzoek leert dat samenwerking kansrijk is wanneer aan een aantal essentiële voorwaarden wordt voldaan. Per domein (zie figuur 1) zijn er heel duidelijke succesfactoren te identificeren voor het slagen van samenwerking.



Figuur 1. Vijf invalshoeken op samenwerken

Gedeelde ambities onontbeerlijk
Een samenwerking kan niet bestaan zonder een gedeelde ambitie van de betrokken partijen. Een samenwerking is kansrijk wanneer er een gedeelde ambitie is en wordt onderhouden: waar gaat deze samenwerking over en wat zijn onze gezamenlijke prioriteiten? Die ambitie kan zich ontwikkelen gedurende de samenwerking, maar inhoud en ambitie zijn steeds ijkpunten voor de samenwerking.

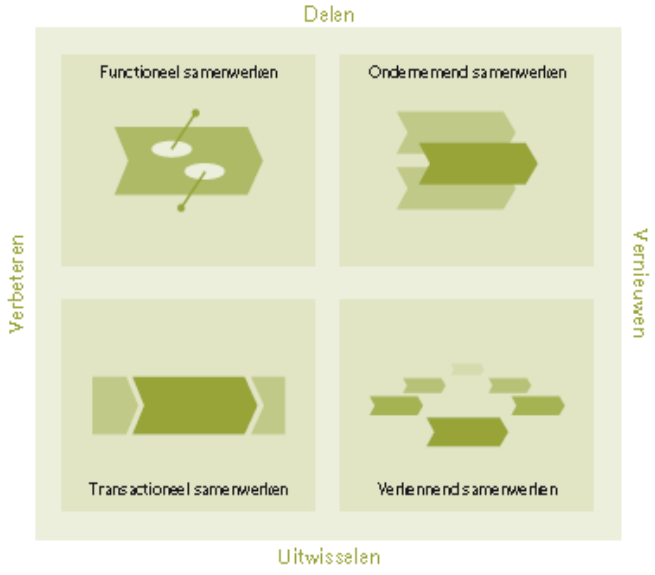
Recht doen aan belangen
In omgevingen waarin organisaties met elkaar samenwerken zijn er uiteenlopende en tegengestelde belangen. Het is noodzakelijk dat alle partijen hun belang voldoende herkennen in de samenwerking. Vandaar het 'recht doen aan belangen'. Wanneer dat niet het geval is zullen partijen zich op den duur gaan terugtrekken of de samenwerking zelfs belemmeren.

Goede persoonlijke relaties als stimulans
Hoe omvangrijk het project ook is en hoe groot de betrokken belangen zijn, echte samenwerking vindt feitelijk plaats tussen mensen. Goede persoonlijke relaties dragen bij aan het succes van een samenwerking en sociaal vaardige individuen kunnen een samenwerking een duw in de goede richting geven.

Spelregels
Samenwerking vraagt om adequate afspraken en spelregels. Vaak wordt de organisatie van de samenwerking veronachtzaamd waardoor 'onderorganisatie' optreedt. Ook wordt de samenwerking vaak belast met te strikte afspraken en procedures, waardoor contracten en procedures teveel aandacht vragen. Dat kan de inhoudelijke samenwerking belemmeren.

Transparant en gefaseerd samenwerkingsproces
Een samenwerkingsproces doorloopt fasen van ontwikkeling en wordt steeds geconfronteerd met nieuwe omstandigheden en actualiteiten. Helderheid over waar we in het proces verkeren, wat we tot dusver hebben bereikt en wat de volgende opgave is draagt bij aan goede omstandigheden voor samenwerking.

De vier grondvormen van samenwerken
Bij iedere samenwerking ontstaat een vraag over de vorm: hoe gaan we de samenwerking inrichten? Voor het kiezen van de vorm hanteren wij vaak een overzicht van vier grondvormen zie figuur 2.



Figuur 2. Vier grondvormen van samenwerking

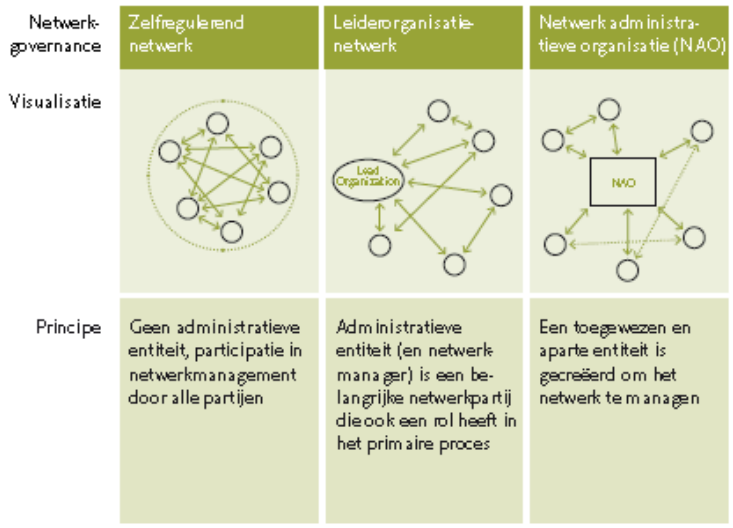
Bij **transactioneel samenwerken** vormen transacties de kern: de ene partij levert een dienst of product aan een andere partij. De samenwerking is gelegen in het afstemmen op de koppelvlakken: zorgen dat de diensten/producten dusdanig worden geleverd dat ze goed aansluiten op het primaire proces van de opdrachtgever.

Bij **functioneel samenwerken**, neemt een partner het management van een bedrijfsfunctie van een andere partij voor zijn rekening. De partners committeren zich in hoge mate aan elkaar en er is duidelijk sprake van een opdrachtgevers- en opdrachtnemersrelatie.

Bij **verkennend samenwerken** is sprake van een samenwerking tussen partners waarin zij kennis en ervaring uitwisselen. Het gaat hier vaak om kennisnetwerken waarin partijen afspreken om elkaar periodiek te ontmoeten en elkaar op de hoogte houden van lopende ontwikkelingen.

Bij **ondernemend samenwerken** gaan partijen een groot commitment aan en delen met elkaar competenties en vaardigheden om gezamenlijk iets nieuws te ontwikkelen. Kenmerk is dat partijen vooraf vaak niet precies weten wat het resultaat zal zijn.

De drie vormen van netwerken
Bij het inrichten van een verkennende samenwerking onderscheiden we drie vormen van netwerkgovernance: de wijze waarop de samenwerking wordt beheerd. Deze drie vormen zijn weergegeven in figuur 3.



Figuur 3: Drie vormen van netwerkmanagement

De drie vormen zijn:
- zelfregulerend netwerk; hier is geen aparte entiteit aangewezen die het netwerk beheerd. Alle partijen hebben een rol in de governance van het netwerk;
- leiderorganisatienetwerk; een van de organisaties neemt het beheer van het netwerk op zich. Er is één facilitator van het netwerk;
- netwerk administratieve organisatie; er is een aparte entiteit gecreëerd die het netwerk faciliteert.

Het proces van samenwerken

Het helpt als partijen een proces met elkaar afspreken om te komen tot een samenwerking. Figuur 4 geeft een suggestie voor een proces dat samenwerkingspartners met elkaar kunnen doorlopen. In de figuur worden vijf fasen onderscheiden. De belangrijkste fase is de fase van het delen: in deze fase vindt het gesprek over de belangen van de partners plaats en wordt de gemeenschappelijke ambitie geïdentificeerd.

De verschillende fasen zijn:
- verkennen; waar gaat het over wie doet er mee?
- delen; overeenstemming over de concrete invulling en uitwerking van de gezamenlijke ambitie;
- overeenkomen; overeenstemming over de concrete uitwerking en invulling van de ambitie en bepalen wat de partijen inbrengen en hoe de meerwaarde wordt verdeeld;
- vormgeven; de schop gaat de grond in en het uitgewerkte plan wordt gerealiseerd;
- uitvoeren; de samenwerking gaat van start en de resultaten worden geboekt. Er is in deze fase aandacht voor het functioneren, de evaluatie daarvan en evt. vernieuwing als die nodig is.

Bijlage 2

ORGANISATIE	Amsterdamse Bos	PWN	Goois Natuurreservaat
Beeld bij de ambitie van de samenwerking	Samen sterk, eenduidig belang, onze toko overeind houden	Waarborgen natuurbeheer en recreatie in NH: continuïteit en kwaliteit	Beheer 'ten eeuwige dage' borgen -> kwaliteit natuur: hei mauve, toegankelijkheid terreinen borgen, realiseren nationaal natuurnetwerk in 't Gooi
Wat moet het minimaal opleveren?	Kennisdeling best practices	Besparingen in beheer, extra inkomsten, concrete samenwerkingsafspraken	Lagere kwetsbaarheid (mens, financieel)
Wat verwacht je minimaal van de anderen (en jezelf)?	Inzet collegiale expertise/specifieke deskundigheid rond bepaalde thema's	Commitment, openheid, respect voor elkaars belang	Meedenken in gedeelde problemen, respect voor zelfstandigheid (naam, front office)
Wat is je kernwaarde; wanneer krijgt de ander je écht boos?	Openheid/moeilijk	Tegengesteld aan bovengenoemde, moe van repeterende trustdiscussie	Terreinbeheer: natuur, recreatie, cultuur (identiteit GNR!)
Wat is het belang van de organisatie?	Omslag van vooral beheerorganisatie naar organisatiebureau maatschappelijk relevante activiteiten	Waterleidingbedrijf Amsterdam: zeggenschap terrein voor drinkwaterproductie, financiële basis behouden	Gooise identiteit vasthouden, draagvlak vergroten, vrijwilligers motiveren en vergroten
Wat is jouw persoonlijk belang?	Als boven!	Mooie baan, bruggen banen	Inspiratie, goed gevoel, leuke functie in het vervolgtraject
Wat willen jullie erin stoppen?	Expertise, informatie	Mensen, middelen, kennis, netwerk, trekkerschap, gezamenlijke inkoop, energie	Formatie, ervaring, €, netwerk
Wat willen jullie eruit halen?	Als boven!	Positie als natuurbeheerder	
ORGANISATIE	**Recreatie Noord-Holland**	**Staatsbosbeheer**	**Natuurmonumenten**
Beeld bij de ambitie van de samenwerking	Uitstraling, back office, kwaliteitsverbetering/ kostenreductie	Kostenbesparing/efficiency, verdienen/marktkansen grijpen, samen voor mooi/leefbaar NH (dus ook recreatie)	Overeind houden (beleid en uitvoering) van de in 2010 in NH herijkte ambitie op het gebied van natuur en recreatie
Wat moet het minimaal opleveren?	Kostendekkend	Euro's, beeld/imago	In een of andere vorm een plus op de uitvoerbaarheid van de inhoudelijke/beleidsmatige ambitie van NH (regelgeving, baten, kosten)
Wat verwacht je minimaal van de anderen (en jezelf)?	Vertrouwen, wederkerigheid	Over grenzen heen kijken, vertrouwen, openheid/transparantie over belangen/agenda's	Openheid over gedeelde, afwijkende en strijdige belangen
Wat is je kernwaarde; wanneer krijgt de ander je écht boos?	Vertrouwen; geen openheid	Geen spelletjes	Geen discussie over inhoudelijke doelen, dat werkt vertroebelend. Boos? Wat is dat?
Wat is het belang van de organisatie?	Gebieden zelf, overleven	Bestaanszekerheid, continuïteit, de 'mooie' dingen kunnen blijven doen (educatie, jeugd, etc.)	Behalve wat hierboven staat: zichtbaarheid, onafhankelijkheid. Concurreren op gelden/leden. Waterschappen en platte land.
Wat is jouw persoonlijk belang?	Overleven	Zorg voor organisatie/dus medewerkers, blijven werken aan doel 'mooi leefbaar NH', onafhankelijk(er) van overheid	Een volgens betrokkenen goede brugfunctie
Wat willen jullie erin stoppen?	Open deur	Zoveel als nodig om per saldo er meer uit te halen, kan dus ook zijn nieuwe nv/bv/samenwerkingsverband met nieuwe naam	Alles wat zinvol bijdraagt; waarbij aandacht voor evt. knelpunt schaalvoordeel provincie vs. NL
Wat willen jullie eruit halen?	(Politiek) draagvlak	Zoveel als nodig om per saldo er meer uit te halen: aan te geven in euro's en imago/beeld	Ondanks de bezuinigingen is straks (20…) toch die EHS af en beheerd

	Plassenschap Loosdrecht/Recreatie Midden-Nederland	**Landschap Noord-Holland**	**Waternet**
Beeld bij de ambitie van de samenwerking	Zorgen voor een beter/mooier gebied/product, zorgen voor efficiënter beheer, verbeteren van de marktwerking, elkaar waar mogelijk versterken	Kwaliteit natuur en landschap in NH minimaal op peil houden en verder ontwikkelen. Samen sterker	Verbinding zoeken in maatschappelijke verbanden en in TBO-verband (zie nb-visie Waternet)
Wat moet het minimaal opleveren?	Met hetzelfde geld meer doen, met minder geld hetzelfde doen, beter product, communicatie verbeteren, ook lobby naar politiek	Bijdrage aan ambitie kostenbesparing en/of kwaliteitsverhoging, korte en lange termijn nut	Efficiency verbetering, positie in maatschappelijk veld versterken
Wat verwacht je minimaal van de anderen (en jezelf)?	Kennis delen, transparantie/concreet worden, afspraken nakomen, niet alleen eigen belangen dienen, met elkaar maar ook naast elkaar	Inzet voor specifiek afgesproken doelen (kan dus per partner verschillen in aard en intensiteit)	x
Wat is je kernwaarde; wanneer krijgt de ander je écht boos?	Beschamen van de (vertrouwens)relatie, alleen in woord samenwerken maar niet in daad	Transparantie, vertrouwen; dubbele agenda	Bijzondere positie van Waternet en bijzondere positie afd. Natuur en Recreatie binnen Waternet
Wat is het belang van de organisatie?	Meer marktwerking (meer geld uit de markt), meer efficiency, beter product voor de burger, bekendheid bij de politiek	We willen er als organisatie op gebied natuur, landschap en cultuur historie i.r.t. inwoners toe doen	Natuur is de drager van de functie die AWD moet vervullen
Wat is jouw persoonlijk belang?	Realisatie persoonlijke drijfveer	Natuur en landschap: 40 jaar kern van mijn werk, duurzame samenleving (3P), ondernemer, onafhankelijk(er) van overheid	x
Wat willen jullie erin stoppen?	Mensen, netwerk, relatie, kennis	Kennis ter beschikking (incl. landelijke connecties), natuur, landschap, cultuur historie, vrijwilligers, back office (bij ons of samen iets nieuws), etc.	Alles wat iets kan opleveren
Wat willen jullie eruit halen?	Meer kennis, meer doen voor hetzelfde, meer mensen die gebruik gaan maken van voorzieningen		Zie minimaal opleveren

Bijlage 3: de longlist met de voorgestelde ideeën voor nieuwe samenwerking en verdienmogelijkheden

Onderwerpen ingedeeld naar hoofdthema's	**wordt nog niet toegepast** / **wordt wel toegepast/biedt nog (door)ontwikkelkansen**
I Efficiency verhoging/kostenbesparing	
Praktische samenwerking uit efficiency oogpunt	
Samenwerken in coördinatie, toezicht, opleiding etc. BOA	
Poolvorming toezicht/BOA	
Aanpak damhertenproblematiek	
Aanpak ganzenproblematiek	
Realisatie pool experts/specialisten (onderlinge detachering)	
Kostenbesparing door inzet van andere doelgroepen	
Samenwerking bij werving, opleiding en begeleiding van vrijwilligers	
Inzet vorstverlet medewerkers	
Inzet re-integratietrajecten	
Leer(werk)plekken MBO	
Burgerparticipatieprojecten	
Taakgestraften/reclassering	
Arrangementen met publiek	
Gezamenlijke aanbesteding/inkoop	
Wagenpark	
Uitvoering van diensten	
Uitvoering van werk	
Groot onderhoud gebouwen	
Gezamenlijk uitgeven en managen van raamcontracten	
Opschaling uitgifte en management beheercontracten	
Invoer beeldbestekken overwegen	
Automatisering	
Inkoop bedrijfsmiddelen	
Inkoop kantoorbenodigdheden etc.	
Samenwerking met andere partijen	
Benchmarking onderling mogelijk maken en doen	
Samen optrekken bij restant gebiedsopgaven	

Toezicht op indiv. (agr.) natuurbeheerders overdragen aan collectief	
Met agrariërs (agrarisch beheer, groen/blauwe diensten)	
Met overige private partijen (particulier beheer)	
Eenduidigheid in begrotings- en financieringsystematiek	
Eenduidig management- en beheersysteem invoeren (CMSi)	
Belangenbehartiging	
backoffice functies (opschalen en combineren, geheel of maat-werk)	
Opleiding en scholing	
Salarisadministratie	
Certificering	
Arbo	
Zorgplicht	
HR/personeelsbeleid	
Financiën	
Automatisering	
Subsidiemanagement/fondswerving	
Gastheerschap en voorlichting	
Marketing en PR	
Gezamenlijke nieuwsgaring, communicatieve en educatieve activiteiten	
Vastgoed/rentmeesterzaken	
Bedrijfsvoering	
Delen van kapitaalsintensieve bedrijfsmiddelen en goederen	
Gezamenlijke huisvestingskansen	
Samenwerking/mede gebruik werkloodsen/bedrijfsgebouwen	
Uitruilen (versnipperde) terreinen qua eigendom of beheer	
Gezamenlijk onderzoek	
Overschakeling op goedkopere natuurdoelen	
Specifiek aangedragen kansen voor bilaterale samenwerking	
(Pro en contra onderzoek) Inzet beheer RSWF voor de Weelen SBB	
(Pro en contra onderzoek) RNH als uitvoeringsbedrijf voor RSWF	
Samenw. A'damse Bos met RNH onderzoeken toezicht en handhaving	
Samenw. PSLD/SBB met de nieuwe aansturing SBB onderzoeken	
Samenw. /afstemming beheer RNH/SBB in de Diemerscheg	
Samenw. Amsterdamse Bos/LNH m.b.t. natuurbeheer	
Samenw. Plassenschap RNH/GNR verder onderzoeken	
Samenw. RNH/LNH m.b.t. natuurbeheer en inzet vrijwilligers	

II Nieuwe verdienmogelijkheden	
Private gelden genereren	
Verwerving en beheer met privaat geld via rentedragende leningen	
Adoptieprogramma's	
Uitzichtgarantie	
Crowdfunding	
Benutten rijkdom privépersonen	
MVO-activiteiten	
Bedrijfsvrienden/vrienden van constructies	
Groei van aantal begunstigers/leden	
Streekfondsen en streekrekeningen	
Optimalisatie kansen sponsoring	
Maatschappelijk draagvlak: profiteren van goede doelen loterijen	
Gezamenlijk verkoop/afzet	
Afzet van grond	
Streekproducten	
Vlees	
Andere productontwikkeling	
Winkellijn ontwikkelen (ook online)	
Horecalijn ontwikkelen	
Werving en selectie exploitanten	
Windenergie op passende plaatsen	
Ecosysteemdiensten	
Biomassaproducten	
Bosbouwproducten	
Business cases	
Opslag toeristische bestedingen en attracties	
Rood voor groen	
Entreegelden heffen	
Invoeren betaald parkeren	
Erfpacht mogelijkheden met leisure aanbod beter uitnutten	
Exploitatie/herontwikkelen gebouwen (niet bedrijfsgebouwen)	
Exploitatie van terreinen buiten de EHS	
Nieuwe landgoederen	
Verantwoord risicodragend investeren	
Aantrekken private exploitanten	
Baggerdepots en verwerking van vrijkomende bagger	
Grootschalige exploitaties (> 1 ha), voldoende ruimte	
Verzilveren zichtlocaties (exploitatie reclamemasten)	

Invulling stedelijke functies - overloopgebieden	
Mogelijkheden voor grootschalige commerciële (publieks)evenementen	
Kleinschalige marktactiviteiten in extensievere gebieden	
Exploitatie jachthaven(s)/watersportactiviteiten	
Snelvaartontheffingen	
Landschapsveilingen	
Meekoppeling gebiedsontwikkeling met waterbergingsopgaven	
Exploitatiemogelijkheden verblijfsrecreatie	
Realisatie gezamenlijke marktplaats voor contractering evenementen	
Inrichting en exploitatie evenemententerreinen	
Bijzondere (martk)arrangementen	
Natuurbegraafplaatsen	
Bedrijfsuitjes	
Arrangementen voor bijzondere doelgroepen	
III Kennisontwikkeling en -uitwisseling	
Bedrijfsvoering	
Verschuiving in competenties (meer naar buiten gerichte organisatie)	
Kennisdeling bijkomende beheerstaken	
Invulling en opwaardering begrip gastheerschap	
Omgaan met balans groen, maatsch. functie en commercie	
(Pro en contra onderzoek) beeldbestekken gebruiken/invoeren	
Kennisdeling recreatiebeheer	
Afweging tussen vrijwilligers en betaalde inzet (vanwege conc. vervalsing)	
Omgaan met lokale zichtbaarheid	
Omgaan met juridisering/jurisprudentie	
CMSi gebruiken voor gemeenschappelijk inzicht in kosten en baten	
Participatie	
Binding met burgers	
Betrekken van jongeren	
Versterking burgerparticipatie	
Maatschappelijke stages	
Ontwikkeling vrijwilligerswerk	
Organisatie van de samenwerking	
Ontwikkeling beleidsmatige visie op samenwerking	
Opzet gezamenlijke afzet organisatie	
Effectief omgaan met politiek en bestuurders	

Effectief omgaan met nieuwe partners/andere stakeholders/andere belangen	
Verdienmodellen	
Research en ontwikkeling van de versch. verdienmodellen	
Kennisdeling en realisatie afzetmarkt voor biomassa	
Delen expertise grote evenementen	
Ondernemerschap (verzakelijking)	
Relaties leren opbouwen met ondernemers	
Groei van aantal begunstigers/leden/betalende betrokkenen	
Kennisdeling/samenwerking, branding, marketing en communicatie	
Kennisdeling sponsoring	
Cultuuromslag naar meer marktdenken	



Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Uitleg begrotingsposten Openbare Ruimte, Groen, Sport en Recreatie

1. De productie van GNR vergelijkt de rekening 2011 met de begrotingen 2012 en 2013. Dat zijn voor dit doel onvergelijkbare zaken. De rekening is de weergave van de werkelijk gedane uitgaven. De begroting is de weergave van de voorgenomen uitgaven. Die kunnen door allerlei onverwachte gebeurtenissen of beleidswijzigingen aan verandering onderhevig zijn.
2. De rekening wijkt daarnaast van de begroting af omdat incidentele posten in de rekening zijn opgenomen die onderhevig zijn aan een verschillend kasritme. Uitgaven kunnen zich concentreren in een of enkele jaren. Een gelijkmatige begroting kan samen gaan met een heel ongelijkmatig verdeeld uitgavenritme.
3. Het voor de totale Collegeperiode beschikbare bedrag voor groen is in de huidige periode sterk teruggelopen. Het uitgavenritme kan ongelijk zijn, het beschikbare bedrag is afgenomen.
4. Beter is het de begrotingen met elkaar te vergelijken. Kijken we naar de structurele posten voor het onderdeel groen op de begrotingen 2012 en 2013, dan constateren we een afname met ruim 15%:

Daling structurele posten (in duizend €)	2012	2013
Amsterdamse Bos	6.229	6.280
Beleidscapaciteit OR en Groen	1.313	1.257
Bijdrage Stichting GNR	143	164
Bijdrage Recreatieschap Het Twiske	329	301
Bijdrage Recreatieschap Waterland	119	124
Bijdrage Recreatieschap Vinkeveense Plassen	231	230
Bijdrage Recreatieschap Spaarnwoude	210	305
Bijdrage Groengebied Amstelland	1.193	1.000
Koninklijk Zoölogisch Genootschap Natura Artis Magistra	8.452	5.492
Groene Plantage, incl. subsidie Hortus	858	758
TOTAAL	19.077	15.911

	Wel eens bezocht 1996	Wel eens bezocht 2008 (tussen haakjes uit rapp 2013)	WEL EENS BEZOCHT 2013	Meest bezochte 1996	Meest bezochte 2008	Meest bezocht 2013 (11% niet ingevuld door geuzenbos anomalie
Amsterdamse Bos	60	77 (70)	50	56	37 (38)	41
Noordzeestrand	45	68 (57)	33	15	21 (20)	6
Amstelland	18	32	Min 20	4	10	15
Duinen	25	59 (49)	31	4	7 (6)	1
Twiske	25	35 (32)	27	10	6 (8)	12
Waterland	11	23 (16)	13	2	6 (3)	5
Spaarnwoude	21	33 (31)	22	6	5 (7)	6
Vinkeveense plassen	14	20 (18)	14	1	1 (2)	1
Goois Natuurreservaat	11	15	?	1	1	0

vonnis

AFSCHRIFT

RECHTBANK AMSTERDAM

Afdeling privaatrecht

zaaknummer / rolnummer: C/13/520248 / HA ZA 12-764

Vonnis van 17 juli 2013

in de zaak van

de publiekrechtelijke rechtspersoon
GEMEENTE AMSTERDAM (DIENST RUIMTELIJKE ORDENING),
zetelend te Amsterdam,
eiseres,
advocaat mr. drs. I.M.C.A. Reinders Folmer te Amsterdam,

tegen

1. de publiekrechtelijke rechtspersoon
PROVINCIE NOORD-HOLLAND,
zetelend te Haarlem,
2. de publiekrechtelijke rechtspersoon
GEMEENTE BLARICUM,
zetelend te Blaricum,
3. de publiekrechtelijke rechtspersoon
GEMEENTE BUSSUM,
zetelend te Bussum,
4. de publiekrechtelijke rechtspersoon
GEMEENTE HILVERSUM,
zetelend te Hilversum,
5. de publiekrechtelijke rechtspersoon
GEMEENTE HUIZEN,
zetelend te Huizen,
6. de publiekrechtelijke rechtspersoon
GEMEENTE LAREN,
zetelend te Laren,
7. de publiekrechtelijke rechtspersoon
GEMEENTE NAARDEN,
zetelend te Naarden,
8. de stichting
STICHTING GOOISCH NATUURRESERVAAT,
statutair gevestigd te Hilversum,
gedaagden,
advocaat mr. P.F.P. Nabben te Amsterdam.

Eiseres zal hierna de Gemeente Amsterdam worden genoemd. Gedaagden 1 t/m 7 worden gezamenlijk de Provincie Noord-Holland c.s. genoemd. De Stichting Gooisch Natuurreservaat zal hierna worden aangeduid als de Stichting.

1. De procedure

1.1. Het verloop van de procedure blijkt uit:
- het tussenvonnis van 16 januari 2013, waarbij een comparitie van partijen is gelast;
- het proces-verbaal van comparitie van partijen van 30 mei 2013.

1.2. Ten slotte is vonnis bepaald.

2. De feiten

2.1. De Stichting is in 1932 opgericht door zes gemeenten uit het Gooi, te weten: Bussum, Blaricum, Hilversum, Huizen, Laren, Naarden, de gemeente Amsterdam en de provincie Noord-Holland (hierna gezamenlijk: "de participanten"). Het bestuur van de Stichting bestaat uit vertegenwoordigers van alle participanten. De Stichting heeft in eigendom ongeveer 40 natuurterreinen in de buitengebieden van de zes gemeenten, inclusief alle daar gelegen heidevelden en in totaal circa 2700 hectare aan bosgebied.

2.2 De statuten van de Stichting, laatstelijk gewijzigd op 2 december 2005, bepalen onder meer:

"*DOEL*
Artikel 2
1. *De stichting heeft ten doel:*
a. de instandhouding van het natuurschoon in het Gooi door de verkrijging van aldaar gelegen terreinen, ten einde deze ten eeuwigen dage ongeschonden als natuurreservaat te behouden; en
b. aan het publiek door vrije toegang tot die terreinen onder eventueel te stellen bepalingen, het genot van dat natuurschoon te verzekeren.
2. Diensvolgens zal de stichting de in het vorige lid bedoelde terreinen niet als bouwterreinen mogen exploiteren of doen exploiteren, noch de eigendom van die terreinen geheel of gedeeltelijk overdragen, noch daarop een recht van erfpacht of opstal verlenen, dan wel andere zakelijke of persoonlijke rechten, die ten gevolge zouden kunnen hebben, dat derden gerechtigd zouden zijn bedoelde terreinen als bouwterrein te exploiteren. In afwijking hiervan is vervreemding van kleine gedeelten der terreinen toegelaten, doch alleen indien die vervreemding aan de bestemming der gezamenlijke terreinen der stichting als gezamenlijke terreinen der stichting als natuurreservaat geen afbreuk doet, dan wel deze beter an hun bestemming kan doen beantwoorden.
GELDMIDDELEN
Artikel 3
De geldmiddelen der stichting bestaan uit:
a. de bijdragen van de provincie Noord-Holland en de gemeenten Amsterdam, Blaricum, Bussum, Hilversum, Huizen, Laren en Naarden volgens een verdeelsleutel, die zal worden opgenomen in een tussen genoemde rechtspersonen en de stichting te sluiten overeenkomst;

b. aan haar te verlenen subsidies;
c. geldleningen;
d. aan haar te maken erfstellingen, legaten en schenkingen;
e. de opbrengst der exploitatie van haar eigendommen;
f. de opbrengst van mogelijke grondverkopen overeenkomstig het in artikel 2 bepaalde;
g. *inkomsten uit anderen dan voormelde hoofde*
(...).
STATUTENWIJZIGING
Artikel 15
(...).
2. Wijziging van het in artikel 2 dezer statuten bepaalde is uitgesloten."

2.3 In de jaren 1932 tot en met 1981 heeft de Gemeente Amsterdam steeds de helft van het exploitatietekort van de Stichting gefinancierd. In de jaren 1982 tot en met 1990 heeft de gemeente Amsterdam deze bijdrage in drie stappen verlaagd naar tien procent. De jaarlijkse bijdrage van de gemeente Amsterdam bedroeg in 1991 fl. 146.300,-- (€ 66.388,04).

2.4 In juni/juli 1992 hebben de Provincie Noord-Holland c.s. en de Gemeente Amsterdam een overeenkomst "*met betrekking tot de "STICHTING GOOISCH NATUURRESERVAAT"*" gesloten (hierna: "de participantenovereenkomst"). In deze overeenkomst is onder meer het volgende bepaald:
"*Artikel 1*
1. Met inachtneming van het bepaalde in de leden 2 tot en met 6 van dit artikel en met inachtneming van het bepaalde in de artikelen 2 en 3 dragen partijen bij in het nadelig saldo van de stichting over enig boekjaar, tot uitdrukking komend in de overeenkomstig de statuten voor dat jaar vastgestelde rekening, volgens de volgende verdeelsleutel: de provincie Noord-Holland voor 25%, de gemeente Amsterdam voor 10% en de gemeenten Blaricum, Bussum, Hilversum, Huizen, Laren en Naarden gezamenlijk voor 65%, waarbij laatstgenoemde zes gemeenten hun gemeenschappelijke bijdrage onderling verdelen naar rato van het inwonertal dat die gemeenten hebben op 1 januari van het betreffende boekjaar, zoals gepubliceerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek.
2. De grootte van de gezamenlijke jaarlijkse bijdrage van partijen zal steeds voor vijfjaarlijkse opeenvolgende perioden door partijen worden vastgesteld (...).
3. De eerste vijfjaarlijkse periode omvat de boekjaren 1992 tot en met 1996, waarin de gezamenlijke jaarlijkse bijdrage (..) is vastgesteld op fl. 1.463.000,-- (...).
(...)

Artikel 3
Niet eerder dan tien jaar na de datum van ondertekening van deze overeenkomst kunnen de partijen zich beraden over de vraag of, en zo ja, in hoeverre verandering in de in lid 1 van artikel 1genoemde verdeelsleutel dient te worden gebracht."

2.5 In de toelichting behorende bij de participantenovereenkomst is onder meer het volgende vermeld:
"*Steeds hebben de participanten zich gerealiseerd, dat in de herziene statuten (...) géén verplichting van de participanten kon worden vastgelegd om gedurende een bepaalde periode gezamenlijk – volgens een overeengekomen verdeelsleutel – bij te dragen in het jaarlijks exploitatietekort van de stichting. Zoiets kan nu eenmaal niet worden vastgelegd in de statuten (...).*"

2.6 Bij brief van 14 mei 2001 heeft de Stichting aan de Provincie Noord-Holland c.s. voorgesteld de participantenovereenkomst voor een periode van 10 jaar ongewijzigd voort te zetten. Bij brief van 1 augustus 2001 heeft de Gemeente Amsterdam ingestemd met een verlenging van de overeenkomst voor 10 jaar.

2.7 In de periode van 1991 tot 2001 en in de periode van 2001 tot 2011 is de in de participatieovereenkomst neergelegde verdeelsleutel voor de bijdrage in het exploitatietekort van de Stichting gehanteerd, te weten: 25% voor de provincie Noord-Holland, 10% voor de Gemeente Amsterdam en 65% voor de zes overige gemeenten gezamenlijk.

2.8 De Stichting heeft advies gevraagd aan mr. R.J. Wiebosch, advocaat te Haarlem, over de vraag of een besluit is vereist voor de verlenging van de participantenovereenkomst. Bij brief van 12 oktober 2001 heeft mr. Wiebosch onder meer bericht:
"*De overeenkomst bevat geen datum waarop deze eindigt, noch bepalingen omtrent eventuele opzegging ofe verlenging. Mijn conclusie is, dat de overeenkomst geldt voor onbepaalde tijd. (...). Derhalve is (...) geen besluitvorming(...) noodzakelijk.* "

2.9 In de notulen van de vergadering van het bestuur van de Stichting van 10 november 2010 is onder meer vermeld:
"*Naar aanleiding van een bericht uit de krant vraagt de heer Van Vugt of de gemeente Amsterdam voornemens heeft zich terug te trekken. De heer* [redacted] *geeft aan dat het bestuur zich moet realiseren dat de gemeente Amsterdam vanwege de taakstelling alle bezuinigingsmogelijkheden bekijkt.*"

2.10 In de notulen van de vergadering van het bestuur van de Stichting van 20 januari 2011 is onder meer vermeld:
"*De heer Roest vraagt naar de gemeente Amsterdam. (...). Voor de gemeente Amsterdam is een bezuiniging van meer dan 15% pas interessant. (...). Volgens de heer Ossel dient er ook breder gekeken te worden. In dat verband is er een brief gestuurd aan alle recreatieschappen, waarin de gemeente Amsterdam aangeeft inhoudelijk en qua middelen te gaan onderzoeken welke rol de gemeente Amsterdam daarin speelt. Dit wordt gedaan om de volgende redenen: (...). 2. Vanuit de gemeenteraad ligt er een druk voor bezuiniging. (...). Dit onderzoek kan leiden tot heroverweging. Als dit aan de orde is, zal dit op een nette en transparante manier helder gemaakt worden.*"

2.11 Bij brief van 15 juni 2011 heeft de Gemeente Amsterdam onder meer het volgende aan het bestuur van de Stichting bericht"

"In een brief van 14 januari 2011 Heeft het college van B&W van Amsterdam u op de hoogte gebracht van de bestuursopdracht 'betrokkenheid van Amsterdam in het Metropolitaan Landschap'.
(...).
Vooralsnog is het college van B&W tot de conclusie gekomen dat de Amsterdamse deelname aan het Goois Natuurreservaat moet worden heroverwogen. Daarbij zijn de volgende afwegingen van belang geweest:
Het gebied ligt niet in de directe invloedssfeer van Amsterdam. Inhoudelijk wordt de agenda vooral bepaald door lokale belangen (...). Het is onduidelijk hoeveel Amsterdammers dit gebied bezoeken, ook inschattingen zijn moeilijk te maken."

2.12 In de notulen van de vergadering van het bestuur van de Stichting van 15 september 2011 is onder meer vermeld:
"*De heer Van der Moolen deelt ter vergadering een extra notitie uit: 'Processchema onderzoek voornemen tot uittreden van de gemeente Amsterdam uit stichting Goois Natuurreservaat.' De heer Ossel geeft de context weer. (...). De heer Ossel antwoordt dat het teveel geld kost. Daarnaast wordt het Goois Natuurreservaat gezien als het tweede echelon in het belang van de gemeente Amsterdam en ze daarom geen bestuurlijke verantwoordelijkheid wil dragen. De beslissing om niet uit het Goois Natuurreservaat te stappen is voor zijn bestuur geen optie meer.*"

2.13 Bij brief van 7 oktober 2011 heeft de Gemeente Amsterdam onder meer het volgende aan het bestuur van de Stichting bericht:
"*(...). Op dit moment worden er gesprekken gevoerd over de wijze waarop uittreding van Amsterdam uit de stichting in juridische en financiële zin geregeld zal gaan worden en binnen welke termijn de beëindiging van de deelname in de stichting en de participantenovereenkomst zal geschieden.*"

2.14 Bij brief van 6 december 2011 heeft de Gemeente Amsterdam de participantenovereenkomst met ingang van 1 januari 2012 opgezegd. De gemeente Amsterdam heeft in deze brief voorts aangeboden, ter financiële compensatie, driemaal de jaarlijkse bijdrage aan de overige participanten te vergoeden.

2.15 De Stichting heeft de Gemeente Amsterdam bij brief van 22 december 2011 onder meer bericht dat de participantenovereenkomst niet kan worden opgezegd omdat deze daarin niet voorziet.

2.16 Bij brief van 16 maart 2012 heeft de Gemeente Amsterdam de Stichting onder meer bericht dat de participantenovereenkomst een duurovereenkomst is, die opzegbaar is en heeft de Gemeente Amsterdam het aanbod van 6 december 2011 gestand gedaan.

2.17 In opdracht van de Stichting heeft mr. drs. [redacted] RA de contante waarde van de afkoopsom bij uittreding van de Gemeente Amsterdam, uitgaande van een onbepaalde looptijd, berekend op een bedrag van € 24,5 miljoen.

3. Het geschil

3.1. De Gemeente Amsterdam vordert bij vonnis uitvoerbaar bij voorraad:

I. voor recht te verklaren dat de Gemeente Amsterdam de participantenovereenkomst rechtsgeldig heeft opgezegd per 1 januari 2012;
II. voor recht te verklaren dat de Gemeente Amsterdam geen (schade)vergoeding verschuldigd is aan één of meerdere van de gedaagden als gevolg van de beëindiging van de participantenovereenkomst;
III. gedaagden hoofdelijk te veroordelen in de kosten van dit geding, waaronder salaris gemachtigde en nakosten.

3.2 De Gemeente Amsterdam stelt daartoe – kort samengevat - het volgende. De participantenovereenkomst betreft een duurovereenkomst voor onbepaalde tijd. Uit HR 3 december 1999, NJ 2000/120 en HR 28 oktober 2011, LJN BQ9854 volgt dat duurovereenkomsten in beginsel opzegbaar zijn. De Gemeente Amsterdam heeft de participantenovereenkomst, mede gezien haar aanbod nog driemaal de jaarlijkse bijdrage aan de overige participanten te vergoeden, rechtsgeldig opgezegd.

3.3 De Provincie Noord-Holland c.s. en de Stichting voeren verweer.

3.4 Op de stellingen van partijen wordt hierna, voor zover van belang, nader ingegaan.

4. De beoordeling

4.1. Niet in geschil is dat de Stichting geen partij is bij de participantenovereenkomst. Dit enkele feit maakt echter niet dat de Gemeente Amsterdam ten aanzien van de Stichting niet-ontvankelijk moet worden verklaard. De door de Gemeente Amsterdam gevraagde verklaring voor recht kan op zichzelf genomen ook jegens de Stichting, als direct belanghebbende bij de participantenovereenkomst, worden gevorderd.

4.2 Partijen strijden in de eerste plaats over de vraag of in de participantenovereenkomst in een opzegmogelijkheid is voorzien. Bij de uitleg van de participantenovereenkomst komt het aan op de Haviltex-maatstaf, waarbij, zoals de Gemeente Amsterdam op juiste gronden heeft betoogd, ook gedragingen van partijen na het sluiten van de overeenkomst van belang kunnen zijn.
De participantenovereenkomst bevat geen bepaling over de opzegbaarheid van de overeenkomst. Ook in de toelichting wordt, anders dan de Gemeente Amsterdam heeft gesteld en gedaagden hebben betwist, niet over de mogelijkheid van opzegging van de participantenovereenkomst gesproken. De woorden "gedurende een bepaalde periode" op pagina 2 van de toelichting staan in een passage die gaat over de bijdrage in het exploitatietekort en niet over opzegging of duur van de participantenovereenkomst.
De overeenkomst bepaalt alleen dat de hoogte van de gezamenlijke bijdrage steeds voor een periode van 5 jaar wordt vastgesteld (artikel 1.2) en dat de verdeelsleutel van de bijdrage steeds na een periode van 10 jaar kan worden gewijzigd (artikel 3). Uit deze bepalingen kan echter geen regeling over opzeggingsmogelijkheden worden afgeleid. De omstandigheid dat de Stichting zelf bij brief van 14 mei 2001 aan alle participanten heeft voorgesteld om de overeenkomst ongewijzigd voor een periode van 10 jaar voort te zetten en vervolgens advies heeft gevraagd aan mr. Wiebosch over – kort gezegd – de verlenging, is, anders dan de

Gemeente Amsterdam heeft betoogd, niet voldoende om te kunnen concluderen dat partijen ervan uitgingen dat de overeenkomst na een periode van 10 jaar steeds moest worden verlengd of bij afloop van een periode van 10 jaar kon worden opgezegd. De brief van 14 mei 2001 kan ook, zoals gedaagden hebben betoogd, aldus worden begrepen dat een voorstel wordt gedaan de verdeelsleutel van de bijdrage ongewijzigd voor een periode van 10 jaar voort te zetten, zoals in de periode van 2001 tot en met 2011 ook daadwerkelijk is geschied. Ook de omstandigheid dat, zoals de Gemeente Amsterdam heeft gesteld, partijen de bedoeling hebben gehad om aan te sluiten bij een gemeenschappelijke regeling, is onvoldoende om te kunnen concluderen dat de participantenovereenkomst een opzeggingsmogelijkheid bevat. Het feit dat de bijdrage van de Gemeente Amsterdam in het verleden is teruggebracht van 50% naar 25% en uiteindelijk naar 10% bevestigt evenmin dat de participantenovereenkomst kan worden opgezegd. Hetzelfde geldt voor het betoog van de Gemeente Amsterdam dat haar bijdrage na afloop van een periode van 10 jaar strikt genomen ook op 0% zou kunnen worden gesteld. De mogelijkheid de bijdrage aan de verdeelsleutel in onderling overleg te verminderen, tot mogelijk zelfs nihil, maakt niet dat de opzegbaarheid van de participantenovereenkomst contractueel is geregeld.
De conclusie is dat noch uit de overeenkomst of de toelichting daarop noch uit verklaringen of gedragingen van partijen voor of na het sluiten van de overeenkomst kan worden afgeleid dat in de participantenovereenkomst in een opzeggingsmogelijkheid is voorzien of is bedoeld te voorzien.

4.3 Het betoog van de Provincie Noord-Holland c.s. en de Stichting dat de participantenovereenkomst niet opzegbaar is, kan echter evenmin worden gevolgd.
In de participantenovereenkomst wordt weliswaar verwezen naar de statuten van de Stichting, waarin in artikel 2 is vastgelegd dat de Stichting de terreinen "ten eeuwigen dage" als natuurreservaat zal behouden, maar dit is niet voldoende om te kunnen concluderen dat de participantenovereenkomst eeuwigdurend is en nimmer kan worden opgezegd. De participantenovereenkomst behelst zelf geen bepaling over de duur van de overeenkomst. Dit maakt dat de participantenovereenkomst moet worden aangemerkt als een duurovereenkomst voor onbepaalde tijd. Een dergelijke overeenkomst is in beginsel opzegbaar. De eisen van redelijkheid en billijkheid kunnen in verband met de aard en inhoud van de overeenkomst en de omstandigheden van het geval echter meebrengen dat opzegging slechts mogelijk is indien daar een voldoende zwaarwegende grond voor bestaat (HR 28 oktober 2011, LJN BQ9854).

4.4 De Gemeente Amsterdam en de Provincie Noord-Holland c.s. hebben gedurende bijna 80 jaar gezamenlijk bijgedragen in het tekort van de Stichting. Aanvankelijk, vanaf 1932 tot 1991, in onderling overleg en na 1991 volgens de bepalingen van de participantenovereenkomst. De participantenovereenkomst verwijst naar de statuten van de Stichting en in de statuten van de Stichting wordt op haar beurt verwezen naar een te sluiten overeenkomst met betrekking tot de financiële bijdragen van de participanten. In de toelichting bij de participantenovereenkomst is vermeld dat de overeenkomst tot stand is gekomen omdat de bijdrage van de participanten in het exploitatietekort niet in de statuten kan worden geregeld. Alle participanten hebben zitting in het bestuur van de Stichting. De participantenovereenkomst moet om die reden in samenhang met de statuten van de Stichting worden bezien.
In de statuten van de Stichting is, zoals gezegd, bepaald dat de Stichting ten doel heeft de terreinen ten eeuwigen dage ongeschonden als natuurschoon te behouden. Verder bepalen de statuten dat de Stichting de terreinen niet mag verkopen. Wijziging van deze bepalingen

is in de statuten uitgesloten. Dit maakt dat, zoals de Provincie Noord-Holland c.s. en de Stichting terecht hebben betoogd, de Stichting niet op eenvoudige wijze haar bakens kan verzetten teneinde op andere wijze in een exploitatietekort te voorzien. Niet in geschil is dat de in het bezit van de Stichting zijnde terreinen in de loop der jaren zijn uitgebreid tot circa 2800 hectare waardoor de beheers- en onderhoudskosten navenant zijn toegenomen. De Stichting moet deze terreinen overeenkomstig haar doel ongeschonden in stand houden. Uit de statuten, in samenhang bezien met de participantenovereenkomst en de toelichting daarop blijkt een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de participanten voor het erfgoed. Niet in geschil is dat de verdeling van de bijdrage in het tekort over de participanten steeds in onderling overleg is vastgesteld. De Stichting heeft, gezien haar statuten, slechts beperkte mogelijkheden om op andere, bijvoorbeeld commerciële, wijze haar exploitatietekort te dekken.
Gezien de aard en inhoud van de participantenovereenkomst, in samenhang bezien met de hiervoor genoemde omstandigheden van het geval, brengen de eisen van redelijkheid en billijkheid met zich dat opzegging van de participantenovereenkomst slechts mogelijk is indien een voldoende zwaarwegende grond voor opzegging bestaat.

4.5 De Gemeente Amsterdam heeft wat betreft de zwaarwegende gronden gewezen op een wijziging van haar beleid; de Gemeente Amsterdam wil zich meer richten op het groen in (de directe nabijheid) van de stad. De Gemeente Amsterdam heeft voorts aangevoerd dat steeds minder Amsterdammers het natuurreservaat van de Stichting bezoeken, dat het Gooi voor Amsterdammers een steeds minder belangrijk recreatiegebied vormt en dat de Gemeente Amsterdam genoodzaakt is tot bezuinigingen.
De rechtbank is van oordeel dat deze gronden afzonderlijk en in onderlinge samenhang beschouwd een onvoldoende zwaarwegende grond voor opzegging opleveren. Alle participanten hebben te maken met bezuinigingen. De beleidswijziging betreft een keuze van de Gemeente Amsterdam. De participanten hebben zich, gezien de statuten en de participantenovereenkomst, opdat de Stichting haar doel kan vervullen, verbonden gezamenlijk de verantwoordelijkheid te nemen voor het tekort van de Stichting teneinde de continuïteit van de zorg voor de natuurterreinen door de jaren heen te waarborgen. In die context levert noch een wijziging van gemeentelijk beleid, noch de gestelde afname van het aantal Amsterdammers dat de terreinen van de Stichting bezoekt een voldoende zwaarwegende grond voor opzegging op.

4.6 De conclusie is dat de Gemeente Amsterdam geen voldoende zwaarwegende grond had voor opzegging van de participantenovereenkomst. Dat de opzegging gepaard is gegaan met het aanbod driemaal de jaarlijkse bijdrage aan de participanten te vergoeden, is in die omstandigheden onvoldoende om alsnog tot een rechtsgeldige opzegging te kunnen concluderen. Dit geldt ook voor het feit dat de Gemeente Amsterdam al vroegtijdig, in de bestuursvergaderingen van november 2010 en januari 2011, heroverweging van de deelname aan de Stichting heeft aangekondigd.

4.7 Gezien het vorenstaande zullen de vorderingen van de Gemeente Amsterdam worden afgewezen. De Gemeente Amsterdam zal als de in het ongelijk gestelde partij in de kosten van de procedure worden veroordeeld.

5. De beslissing

De rechtbank:

- wijst de vorderingen af;

- veroordeelt de Gemeente Amsterdam in de proceskosten, aan de zijde van gedaagden tot op heden begroot op € 904,-- aan salaris advocaat en € 575,-- aan vastrecht;

- verklaart de proceskostenveroordeling uitvoerbaar bij voorraad.

Dit vonnis is gewezen door mr. W.A.H. Melissen, mr. J. Thomas en mr. L. Biller en in het openbaar uitgesproken op 17 juli 2013.

VOOR AFSCHRIFT CONFORM
De griffier van de
Rechtbank Amsterdam

type: WAHM
coll:

Beste [redacted],
Naar aanleiding en in vervolg op ons telefoongesprek hierbij de vraag en toelichting.

Door de gemeenteraad is eind 2011 besloten (uitvoering bij wethouder Ossel, ambtelijk bij dRO [redacted] en bij ondergetekende) uit het samenwerkingsverband Goois Natuurreservaat te stappen en uit het Recreatieschap Vinkeveense Plassen (gemeenschappelijke regeling met als participanten Amsterdam en de gemeente Ronde Venen). Met de betrokkenen (overige deelnemers in Stichting en Gemeenschappelijke Regeling) is overleg over de condities. Van beide gebieden heb ik een kaart bijgevoegd. Het uittreden brengt financiële consequenties met zich mee. Er moet afgerekend worden. De schade die Amsterdam "veroorzaakt" door uit te treden dient vergoed te worden. Op enig moment hebben wij geredeneerd, dat de gemeenten in/rond die gebieden vanwege het behoud van de natuurwaardes hogere OZB~~WOZ~~ inkomsten genereren via een hogere WOZ waarde door de nabijheid van natuurgebieden bij de woningen. Is onze redenering houdbaar ? Is onze redenering te kwantificeren ?

Het gesprek tussen partijen beweegt zich nu nog niet op dit nivo, maar op enig moment kan het aan de orde komen en dan zouden de resultaten klaar moeten liggen. We willen ons er wel op voorbereiden, vooral om tegengas te kunnen geven op onredelijke financiële claims van de andere partij. Over het uittreden uit de samenwerking Goois Natuurreservaat staan we eind mei bij de rechtbank. Dat betekent, dat we onze gemeente-advocaat voor die tijd (zeg eind april IS DIT OP TIJD, MOETEN WE DAT NOG CHECKEN BIJ [redacted]) willen bijpraten over het aspect van de WOZ waarde.
Voor het gesprek over de Vinkeveens Plassen kan dit onderwerp al eerder actueel worden. Wellicht in februari.

De vraag is dus: wat kan gemeentebelastingen voor ons betekenen ?
Met vriendelijke groet,
[redacted]

Mede namens:
[redacted], dRO