

Ondernemerschap in de sector bos, natuur en landschap

Deze verkenning is in opdracht van InnovatieNetwerk uitgevoerd door:
Rob Hoekstra, Gyrinus advies & interim

Projectleider InnovatieNetwerk:
Ir. M.H.A. van den Ham

Dit rapport is opgesteld in het kader van het domein 'Natuur, landschap en ruimte'.



Postbus 19197

3501 DD Utrecht

tel.: 070 378 56 53

www.innovatienetwerk.org

Het ministerie van EZ nam het initiatief tot en financiert InnovatieNetwerk.

ISBN: 978 – 90 – 5059 – 511 – 4

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 13.2.323, Utrecht, oktober 2013.

Voorwoord

Lange tijd is de Nederlandse natuur in grote mate subsidie afhankelijk geweest. Van een verdeling aan baten die bestaat uit 1/3 subsidies, 1/3 charitas (giften, lidmaatschappen, donaties) en 1/3 markt zal de natuursector zich gaan omvormen naar baten in de verhouding 15% subsidies, 40% charitas en 45% markt. Om de benutting van de bronnen 'charitas' en 'markt' te kunnen optimaliseren, zijn nieuwe vormen van ondernemerschap nodig. Natuurorganisaties ontwikkelen zich naar maatschappelijke ondernemingen. Medewerkers en toekomstige medewerkers (studenten) ontwikkelen competenties op het gebied van ondernemerschap.

In dit rapport worden de resultaten weergegeven van een serie inspirerende gesprekken met ondernemende medewerkers van natuurorganisaties. Zij geven een kijkje in de keuken van de dagelijkse praktijk van het ondernemen. Een hele uitdaging in organisaties met meerdere doelen, kaders en randvoorwaarden. Want het is nogal veel tegelijk, wat natuurorganisaties ambiëren: natuur en landschap beschermen, recreatie-omgevingen en –voorzieningen aanbieden, daarover breed communiceren, kosten besparen én geld verdienen.

Ondernemerschap, dat moet je een beetje in het bloed zitten, je moet het willen en je moet het kunnen. Als persoon en als organisatie. Ik hoop dat u zich, als groene ondernemer of als ondernemer in het groen geïnspireerd zult voelen in onze gezamenlijke ontdekkingsstocht naar echte 'game changers' voor natuur en landschap.

Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk

Inhoudsopgave

Blz.

Voorwoord

1.	Aanleiding	1
2.	Interviews	3
2.1	“Vooral niet te veel ambitie in één keer!”	3
2.2	“We zijn een stichting, maar voelen ons ondernemer in het landelijk gebied”	7
2.3	“Mijn droom is een gemaskerd kasteelbal”	9
2.4	“Er liggen zoveel kansen in de natuur”	13
2.5	“Het Landschap opereert zakelijk, maar ondernemen is voor ondernemers”	15
2.6	“Meer ondernemerschap in de sector is nodig”	18
2.7	“Ondernemerschap? We hebben geen keus!”	20
2.8	“Gemakkelijk ondernemerschap bestaat niet”	24
2.9	“Ondernemerschap is: het vinden van de juiste partners en het sluiten van goede deals”	26
3.	Verdienmodellen	29
3.1	Exploitatie van eigendommen	29
3.2	Businessarrangementen met marktpartijen	29
3.3	Marktgericht rentmeesterschap	29
3.4	Natuur als bron van producten en diensten	30
3.5	Advies- en projectenbureau	30
4.	Kansen voor ondernemerschap in de natuur	35
5.	Conclusies	45
	Literatuur	47
	Websites en bronnen illustraties	49

1. Aanleiding

Er waait een nieuwe wind door de wereld van natuur, bos en landschap in Nederland. De overheid trekt haar handen van de natuur terug en vermindert de structurele subsidies. Daardoor zal de sector zich sterker op andere bronnen moeten oriënteren. In de huidige situatie is de verdeling aan baten als volgt (landelijk beeld): 1/3 uit subsidies, 1/3 uit charitas (fondsenwerving) en 1/3 uit de markt. Dit zal toegroeien naar een verhouding van 15% uit subsidies, 40% uit charitas en 45% uit de markt (bron: Nationaal Groenfonds 2011).

In een tijd waarin subsidies voor natuurbeheer afnemen, worden organisaties in de sector bos, natuur en landschap genoodzaakt meer geld uit andere bronnen te betrekken. Dat vergt een open blik naar de samenleving en financiële creativiteit. Meer marktgericht opereren is – naast het beter benutten van charity – een noodzaak, en vergt meer ondernemerschap in de sector. Natuurorganisaties zullen meer dan nu ‘maatschappelijke ondernemingen’ moeten worden, gericht op het zien en benutten van kansen in de markt.

Ondernemerscompetenties

In een onderzoek van J. Dijkhuizen is een groep van twintig succesvolle Nederlandse ondernemers gevraagd wat de kern is van hun ondernemerschap. De antwoorden lopen sterk uiteen, maar de gemene deler is: “Je eigen ideeën kunnen omzetten in winst”. Volgens deze groep zijn de persoonlijke kwaliteiten van de ondernemer bepalend voor het succes van de onderneming. De kern van ondernemerschap is dat je “waarde toevoegt”, dat wil zeggen dat je met je activiteiten, ideeën en vaardigheden iets toevoegt aan wat er al is. Op de vraag welke competenties je nodig hebt om ondernemerschap in praktijk te brengen, komen er drie duidelijk naar voren: visie, lef en doorzettingsvermogen (J. Dijkhuizen, 2011).

Dit project ‘Ondernemerschap in de sector bos, natuur en landschap’ gaat in op ondernemerschap als (deels nieuwe, maar deels ook reeds bestaande) onmisbare toekomstrichting voor de sector. Dat is belangrijk en urgent. Dit project gaat op zoek naar de kansen en mogelijkheden voor (nieuw) ondernemerschap in de sector, brengt de belemmeringen in kaart en geeft een overzicht van de mogelijkheden.

In dit project gaan we op zoek naar het antwoord op de vraag wat er specifiek is aan ondernemerschap in de sector bos, natuur en landschap. Daarvoor is een interviewronde gehouden langs een negental toonaangevende directies van natuurorganisaties in Nederland, die elk een persoonlijke visie hebben gegeven op hoe ondernemerschap in hun organisatie gestalte krijgt. De interviews samen geven een beeld van de *state of the art* in de sector en een overzicht van waar de grootste kansen en mogelijkheden worden gezien.

2. Interviews

2.1 “Vooral niet te veel ambitie in één keer!”

Martin Vastenhout, directeur van Landgoed Schovenhorst, heeft leergeld betaald. Hij is sterk voorstander van ondernemerschap, maar waarschuwt voor te veel ambitie: “Besturen en directies kunnen ambitieus zijn in hun plannen, maar moeten ook de risico’s van hun handelen overzien. Er zijn altijd tegenvallers – in materiaal, in exploitatie en in personeel. En omdat tegenvallers de neiging hebben in de tijd te willen samenvallen, kunnen de zorgen voor een kleine stichting enorm oplopen. Daar hebben wij helaas enige ervaring mee opgedaan.”

De Bostoren

Landgoed Schovenhorst bestaat uit een BV en een stichting. In de BV zitten vanouds de honderdtachtig hectare bos en de gebouwen van voor 2000. In de stichting zijn de activiteiten ondergebracht die zich richten op dagrecreatie. Daartoe behoren de Bostoren, het horecapaviljoen en de Ommuurde Tuin.



De Bostoren is een unieke attractie, die indertijd met Europese subsidies is gerealiseerd. De Europese gelden kwamen voort uit de MKZ-crisis, en waren bedoeld om de economie van de regio te versterken. Het verwerven van de subsidies ging voorspoedig, de tegenvaller zat hem in de lange termijn die er met het binnenkrijgen van Europees geld gemoeid is. In de lange tijd die verstreek tussen de subsidieaanvraag en de bouw van de toren, was de staalprijs verdubbeld. Omdat er erg veel staal in de toren werd verwerkt,

was dat een enorme financiële tegenvaller. Daar voorzag de subsidie niet in, dus dat moest de stichting zelf zien te financieren. Daarbij kwam dat de exploitatie van de dagrecreatie nogal is tegengevallen. De ambities waren (veel) te hoog en de verwachtingen van bezoekersaantallen waren veel hoger geschat dan in werkelijkheid kan worden gerealiseerd.

Bezoekersaantallen en entree

Het bezoekersaantal van de Bostoren viel uiteindelijk tegen. Er was gerekend op 50.000 betalende bezoekers per jaar, maar dat werden er niet meer dan 7.000. Daarbij was gerekend met een toegangsprijs van € 7,50 voor volwassenen en € 5,- voor de kinderen, maar die prijzen bleken niet haalbaar. Mensen betalen geen € 25,- per gezin om op zondagmiddag een toren te beklimmen. De stichting heeft de toegangsprijzen al snel moeten aanpassen naar € 5,- en € 3,-. De bezoekersaantallen zijn nu weer in de stijgende lijn.

Een passend horecaconcept

Vastenhout: "Ook de exploitatie van de horeca was een tegenvaller. Er is met veel goede bedoelingen met het Sociaal Werkvoorzieningschap een bedrijf opgezet waar mensen terug moesten kunnen keren op de arbeidsmarkt, maar horeca is een vak. Alleen met een paar kopjes thee op de zondagmiddag kun je geen bedrijf runnen. Er was gemikt op een min of meer chic, romantisch theepaviljoen, maar dat brengt te weinig opbrengsten in het laatje. Het landgoed kreeg het met het toenmalige concept en personeel niet voor elkaar. Nu proberen we met een horecaondernemer de zaal op de rails te krijgen, met een nieuw concept en een nieuwe exploitant. Met feesten en partijen proberen we de cashflow op gang te krijgen. Daarnaast blijft het uiteraard een gezellig theepaviljoen waar de bezoekers hun kopje thee kunnen drinken."



Op Schovenhorst is met de beste bedoelingen en met ondernemerschap geprobeerd om het landgoed met bijzondere dagrecreatie rendabel te maken. Daar is enorm in geïnvesteerd, met de Bostoren als blikvanger. Maar het verdienmodel was veel te optimistisch ingeschat.

Vastenhout: “Een marktonderzoekbureau heeft indertijd de berekeningen uitgevoerd, met de prognose van 50.000 jaarlijkse bezoekers als wenkend perspectief. Ik heb dit geleerd: geloof nóóit een marktonderzoekbureau. Zij hebben er belang bij om de situatie zo rooskleurig mogelijk in te schatten, want daar is de klant blij mee. Maar te veel optimisme is een valkuil en een stichting als de onze is wel verantwoordelijk voor de exploitatie. Het moet in de praktijk wel gaan lopen. De risico's zijn indertijd slecht gecalculeerd. Je zou kunnen zeggen dat het toenmalige stichtingsbestuur met de beste intenties zich aan ambities heeft overeten, zonder de risico's af te dekken.”

De stichting heeft uiteindelijk een schuld van meer dan een miljoen euro. Ze wordt nu door de andere stichting op het landgoed gefinancierd, die kapitaal tegen een vriendelijke rente van 4% heeft kunnen lenen. De stichting zit met een langdurende rentelast van € 50.000,- per jaar, en daarnaast de aflossing van de kapitaalschuld.

Nieuw verdienmodel

Vastenhout: “We proberen nu een verdienmodel neer te zetten waarmee we de situatie weer in de hand krijgen. Dat valt niet mee. Ons verdienmodel bestaat uit twee delen: 1. dagrecreatie en 2. locatieverhuur. We gaan uit van een groeimodel waarin we organisch van de ene fase naar de andere kunnen groeien. Dat vinden wij voorzichtig en in deze tijd verstandig ondernemen. We hebben het personeel gehalveerd tot 1,4 fte. We doen hetzelfde werk als daarvoor, dus het is hard aanpoten, misschien wel té hard. De dagrecreatie begint wel stabiele jaarinkomsten op te leveren. De Bostoren brengt jaarlijks € 30.000,- op, bij circa 7.000 betalende bezoekers. Daarnaast doen we veel excursies, schoolreisjes, kinderpartijtjes et cetera. Die leveren financieel niet zo veel op, maar zijn wel erg belangrijk voor de beleving van het landgoed. We willen dat er mensen in ons mooie bos komen! De tweede pijler, locatieverhuur, zijn we opnieuw aan het opzetten. Feesten en partijen, vergaderingen en andere verhuur moeten de kas gaan vullen. Met een professioneel horecaconcept en een goede horecaondernemer kan dat best een goed verdienmodel worden. Weet je: als de mensen op zaterdagavond bier komen drinken, komen ze vanzelf ook een keer op de zondagmiddag met oma een wandeling doen. De activiteiten moeten elkaar gaan versterken.”

Kijk op ondernemerschap

Martin Vastenhout heeft door zijn ervaringen een eigen kijk gekregen op ondernemerschap: “Als je ondernemer wilt zijn in bos en erfgoed, dat moet je dat doordacht en organisch doen: stapje voor stapje, schoenmaker blijf bij je leest en met zicht op de financiële risico's. We hebben tal van mogelijkheden onderzocht door de bril

‘Wat gaat ons landgoed meer geld opleveren?’. Dat blijkt moeilijk te zijn. Er zijn niet zoveel activiteiten die een landgoed geld in het laatje brengen. Mensen gaan nu eenmaal geen kaartje kopen om in het bos te mogen wandelen, ook niet als dat maar € 2,- kost, en zeker niet als het bos ernaast gratis is. Het is moeilijk om met bos en erfgoed een goed renderend bedrijf te maken. Wij proberen uit volle macht met dit landgoed de uitdaging aan te gaan. Ik denk dat we daar nu een passend verdienmodel voor hebben gevonden.”

2.2 “We zijn een stichting, maar voelen ons ondernemer in het landelijk gebied”

FREE Nature is ontstaan uit stichting ARK, die eind jaren tachtig grootschalig natuurbeheer met grote grazers in Nederland heeft geïntroduceerd. Vanaf die tijd kreeg ARK steeds meer natuurgebieden te beheren, tot op zeker moment het inzicht kwam dat het oprichten van een separate natuurbeheerstichting verstandig was. Daaruit is FREE Nature in 2007 ontstaan. Het is een kleine, slagvaardige organisatie zonder kantoor, met circa tien medewerkers en een aantal vrijwilligers. Chris Braat is directeur van FREE Nature. Tijdens een rondwandeling door de Bizonbaai bij Ooij, een van de gebieden die FREE Nature voor Staatsbosbeheer in beheer heeft, vertelt hij over zijn werk en organisatie.

Chris Braat: “FREE Nature werkt aan natuurontwikkeling waarin natuurlijke processen leidend zijn. Grote grazers nemen daarin een belangrijke plek in. Natuurlijke begrazing zorgt voor grasland, ruigtes en bos in een gevarieerde landschapstructuur. Het betreft wilde runderen, paarden, wisenten en herten, die in sociale kuddes worden gehouden.” Chris wijst ons op een kudde Galloway-runderen: een moeder met haar jongen. “Als de stiertjes twee jaar oud zijn, stuurt ze ze weg. Zij zoeken dan een eigen plek in het gebied. In deze tijd van het jaar hebben ze veel klis in hun vacht. Daar krijgen we vragen van mensen over, en ook wel klachten. Mensen vinden dat zielig, maar de dieren hebben er geen last van.”



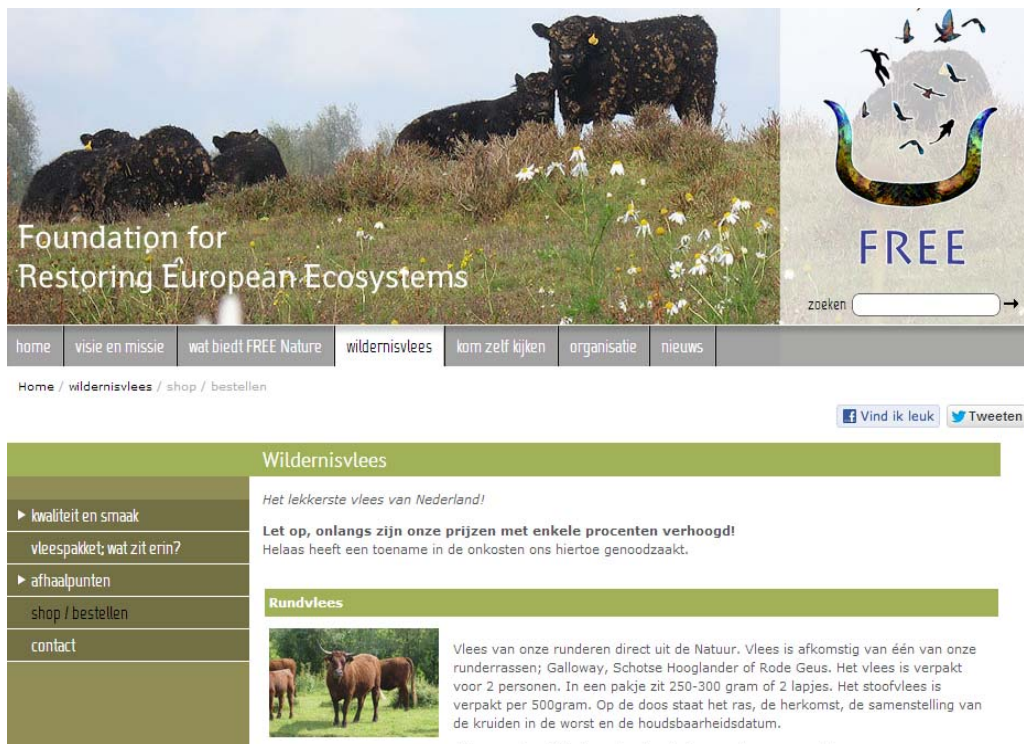
In de Bizonbaai beheert FREE Nature 900 ha voor Staatsbosbeheer tegen een jaarprijs van € 70,- /ha. Dat is net kostendekkend. FREE Nature zorgt all-in voor de runderen, verzorgt het toezicht op de kudde en verzorgt bovendien een deel van de communicatie met de

bezoekers en omwonenden. FREE Nature heeft vee lopen in tientallen gebieden in Nederland, van terreinbeheerders (Staatsbosbeheer, De Landschappen, Natuurmonumenten) maar ook van het Rotterdamse Havenbedrijf, gemeenten en drinkwaterbedrijven. Ze hanteren geen vaste hectareprijs, maar maken per gebied een calculatie van de te leveren diensten.

De havenbedrijven en drinkwaterbedrijven zijn trouwe klanten. Bijzonder is dat zij het door FREE Nature geleverde natuurbeheer bedrijfsmatig bekijken. Zij krijgen immers geen subsidies. Voor de terreinbeheerders ligt dat anders. Zo moet Staatsbosbeheer in de Ooijpolder een keuze maken tussen beheer door FREE Nature (kosten € 70/ha per jaar) en het beheer door boeren in de omgeving met vleesvee (bijvoorbeeld Limousins). Beheer door boeren levert per hectare een pacht prijs op. Uit natuuroogpunt geeft het beheer door wilde kuddes echter voordelen, zoals gevarieerde begrazing, jaarrond begrazing en het eten van boombast en daarmee het voorkomen van houtopslag.

Braat: “FREE Nature heeft een fokprogramma en zorgt voor genetische uitwisseling van dieren tussen de kuddes. Ook leveren we vee aan het buitenland om daar natuurgebieden te gaan bevolken. Bijvoeren van de kuddes gebeurt alleen als het nodig is, aan het einde van een strenge winter. Ze hebben een ontheffing voor het oormerken van het jongvee: dat gebeurt eenmaal per jaar in plaats van het voorgeschreven ‘binnen drie dagen na geboorte’. In Nederland zijn twee gebieden met zogenoemde spoor A-ontheffing: de Oostvaardersplassen en Veluwezoom. Daar mag vee dat in het veld doodgaat, blijven liggen.”

De ‘oogst’ van de kuddes wordt via de webwinkel www.wildernisvlees.nl verkocht. Er is een systeem van afhaalpunten opgezet waar klanten de door hen bestelde vleespakketten kunnen afhalen. De zaak loopt zo goed dat er behoefte is aan meer afhaalpunten. Het bestlopende punt is het winkeltje van het Utrechts Landschap op landgoed Oostbroek in Utrecht.



FREE Nature regelt de distributie en verkoop van het wildernisvlees helemaal zelf. Dat heeft als voordeel dat ze alle stappen in de keten in eigen hand hebben, maar de kosten stapelen zich wel op (transport, opslag, verpakking, distributie). Op dit moment is het lucratiever om het geschoten vee af te zetten in de reguliere vleesmarkt (opbrengst € 3,70 bij de slachterij), dan het (met flinke meerprijs) als wildernisvlees te verkopen (opbrengst € 12,50 in de afhaalwinkel). FREE Nature heeft wel eens geprobeerd afzet te regelen via de supermarktketen, maar dat is niet gelukt. Aan de volumes en leveringszekerheid die supermarkten verlangen, kan FREE Nature niet voldoen. Afzet via de eigen keten is kleinschalig maar bedrijfszeker, en de klanten zijn trouw en tevreden.

Braat: “Hoewel FREE Nature een stichting is, zien de medewerkers en klanten het als een bedrijf. Ondernemen ligt me wel.”

2.3 “Mijn droom is een gemaskerd kasteelbal”

Kitty Cloo is beheerder van kasteel Rosendaal in het kleine dorp Rozendaal, tussen Arnhem en Velp. Kasteel Rosendaal en de gronden eromheen zijn eigendom van de Stichting Geldersch Landschap en Geldersche Kasteelen. Er wordt een totaalpakket van activiteiten aangeboden. Van april tot en met oktober is het geopend voor bezoekers. Die krijgen een rondleiding door het kasteel en/of park en kunnen een kopje koffie drinken in het restaurant van het kasteel en in de Oranjerie. Er is een kasteelwinkeltje met souvenirs en streekproducten. De locatie, met name de Oranjerie, wordt verhuurd aan bedrijven en

groepen. Het kasteel is trouwlocatie voor de gemeente Rozendaal, biedt huisvesting aan het VVV-informatiepunt en is beschikbaar voor representatiebijeenkomsten.



Kasteel Rosendaal vanaf de bovenkant van de schelpengalerij.

Exploitatie van het kasteel

Kitty Cloo heeft een visie op ondernemerschap: “Ik ben een verkoper met een passie voor dit kasteel. Dat betekent dat ik alles door een businessbril bekijk, en dagelijks de afweging maak tussen zakelijke baten en de doelstelling van onze stichting. Dat werk past mij als een handschoen.”

Aan de hand van de jaarcijfers geeft ze een inkijkje in de exploitatie van het kasteel. De inkomsten bestaan uit vier bronnen:

1. Bezoekers

In 2011 waren er 29.600 bezoekers op het kasteel, inclusief alle rondleidingen en commerciële activiteiten.

2. Besloten en dagexploitatie

Zaalverhuur voor bruiloften, bijeenkomsten en partijen. In 95% van de gevallen betreft dat de Oranjerie, en in de overige 5% de noordvleugel van het kasteel. We berekenen de horecaondernemer geen pacht maar hebben een exploitatieovereenkomst afgesloten, gebaseerd op een vast percentage van de omzet. De energiekosten zijn voor ons. De apparatuur en het meubilair ook, zoals de hele inrichting en de keukeninventaris. Mastiek en materialen (kopjes, bordjes et cetera) waren in beginsel voor een klein gedeelte van ons, maar is in toenemende mate van de horecaondernemer zelf. Wij beheren zelf de agenda en verzorgen de volledige sales. De cateraar verzorgt de uitvoering, inkoop en het personeel.

3. De Kasteelwinkel

De kasteelwinkel leverde in 2011 ongeveer € 20.000,- omzet, waarvan een kwart bestond uit nieuwe lidmaatschappen voor de stichting. De winkel is ook VVV-informatiepunt, wat een kleine subsidie van de gemeente oplevert.

4. Huwelijken

Ten slotte betaalt de gemeente Rozendaal circa € 3.000,- in verband met huwelijken.



Kasteel Rosendaal is een publiekstrekker in de regio Arnhem.

De kostenkant van de exploitatie bestaat uit vijf posten:

1. Personeel en vrijwilligers:

- De beheerder = 1 FTE,
- De beheerders van park en tuin: 2 FTE en een zzp'er,
- 15 flexwerkers in het seizoen. Zij verzorgen o.a. de rondleidingen en de kaartverkoop, en krijgen daarvoor betaald. In 2011 waren dat 6080 betaalde uren voor rondleidingen, de entree, het begeleiden van groepen, commerciële uren en representatie, ruim € 50.000,-. Daar komen de reiskosten, vakantietoeslag en vakantiedagen bovenop.
- 27 vrijwilligers. Zij bemensen voornamelijk de winkel. Het is een enthousiast team, onmisbaar voor het reilen en zeilen van het kasteel. De vrijwilligers en betaalde medewerkers opereren in een gemixte groep. Dat werkt heel erg goed, omdat ze taken van elkaar kunnen overnemen en er een goede groepssfeer is ontstaan. De kosten van de vrijwilligers betreffen reiskosten en een jaarbudget van € 35,- per vrijwilliger voor het jaaruitje et cetera.
- 2 (betaalde) vrijwilligers voor toezicht en beheer. Zij werken in ploegendienst en zijn ook buiten kantoortijden beschikbaar voor toezicht, het openen en sluiten van het park, et cetera. De kosten bedragen € 1.600,- per jaar.

2. De kosten voor energie, hypotheek en telefoon.

3. De kosten van de kasteelwinkel. De inkoop van het winkeltje was in 2011 circa € 7.000,-. Het personeel van het winkeltje bestaat uit vrijwilligers. De winkel is helemaal met eigen materialen ingericht, onder andere afkomstig uit andere huizen van de stichting.

4. De evenementen die worden georganiseerd, kosten niet veel extra geld. De meeste worden in eigen beheer georganiseerd, er is een jaarprogramma met tal van activiteiten van april t/m oktober, variërend van kinderuitjes, culinaire activiteiten tot de jaarlijkse Agapanthus- en kasteeltuinenmarkt.
5. PR en marketing. Kasteel Rozendaal heeft een samenwerking met het Regionaal Bureau voor Toerisme, dat voor de hele regio marketing bundelt. Zij verzorgen de marketing voor de drie kastelen Rosendaal, Zypendaal en Doorwerth voor circa € 5.000,-.

Droom

“Mijn droomevenement voor kasteel Rosendaal gaat in 2014 plaatsvinden, als het aan mij ligt. Het kasteel stamt uit 1314 en bestaat dan dus... 700 jaar! Dat gaan we stevig op de kaart zetten. Mijn droom is een gemaskerd bal in een enorme feesttent in de tuin van het kasteel, met theater en verlichting van park en kasteel. En ik droom van een concert van Ilse de Lange op een ponton middenin de gracht. We zijn al voorzichtig met de voorbereidingen begonnen. Er komen een interne en een externe werkgroep die het 700-jarig bestaan op de kaart gaan zetten.”



De Oranjerie.

Kitty Cloo vertelt dat haar takenpakket sinds kort is uitgebreid met Huis Zypendaal, het kasteel waar ook het kantoor van de Stichting Geldersch Landschap en Geldersche Kasteelen is gevestigd. Ook voor dat huis ziet ze tal van kansen.

“Het mogen beheren van een kasteel als dit is echt een droombaan. Het is toch mooi om zakelijk om te gaan met het cultureel erfgoed? Geld verdienen is heus niet vies, hoor! Wij

doen er hier alles aan om het mooie bezit van Geldersch Landschap en Geldersche Kasteelen voor het publiek open te stellen, zodat zoveel mogelijk mensen het kunnen zien en beleven. En als je dat dan combineert met een zakelijke inslag, dat is een mooie doelstelling, toch?”

2.4 “Er liggen zoveel kansen in de natuur”

Ondernemen is een van de vier pijlers van het ‘nieuwe Natuurmonumenten’, de toekomstkoers die het bestuur heeft ingezet. Henkjan Kievit is sinds 2012 afdelingshoofd *Ondernemen en Bedrijfsontwikkeling* van Natuurmonumenten, de afdeling die ondernemerschap binnen de organisatie gaat ontwikkelen en kansen en verdienmodellen gaat benoemen.

Ondernemen in de natuur

Kievit: “Ik heb een tweetal doelen meegekregen: een financieel doel (nettowinst van 0,75 naar 1,85 miljoen in 2008) én een organisatiedoel: het ontwikkelen van ondernemerschap binnen NM. Ik ben opgegroeid op Landgoed Mariënwaerdt in Beesd. Daar heb ik veel meegekregen van hoe je een landgoed op een hedendaagse wijze kunt beheren. Ik heb daar vaak met de eigenaar Frans van Verschuer en zijn vader over gesproken. In mijn loopbaan heeft het geld verdienen voor goede doelen in de sector natuur, bos en landschap altijd centraal gestaan, zowel bij De 12 Landschappen als bij Staatsbosbeheer, en nu bij Natuurmonumenten. Bij de gemeente Culemborg heb ik geleerd dat je geld – veel geld – kunt maken met grondposities en de verkoop van delfstoffen: met een marge van 1 cent op een kuub zand kun je een vermogen verdienen. Dat ondernemerschap probeer ik ook in deze organisatie een plek te geven.”

Houtoogst

“Om te beginnen hebben we de houtvesterij onder de loep genomen. We hebben berekend dat Natuurmonumenten met houtoogst 6 mln omzet kan behalen tegen een jaarwinst van 1,5 mln. Ons hout kan mijns inziens beter en tegen een hogere prijs in de markt worden weggezet, met name door meer gebruik te maken van de regionale houtmarkt, met als bijkomend voordeel (en kostenbesparing) minder transport. Bij de afzet van hout onderscheiden wij drie marktmogelijkheden:

1. Hout op stam, van allerlei kwaliteit en toepassing.
2. Ons eigen timmerhout. Ik wil dat wij al onze werkzaamheden en restauraties bij NM met eigen timmerhout gaan doen. Dat zijn we aan onze stand verplicht en geeft een goed imago.
3. Open haardhout, een onderschatte markt. In de grachtengordel betalen ze ‘zonder met de ogen te knippen’ € 150,- per kuub openhaardhout, op de stoep bezorgd. Laten wij ons eens op die markt begeven.”

Kievit: “Ik voorspel wel dat de omslag naar meer houtkap in de organisatie op bezwaren zal gaan stuiten, met name uit de ecologische hoek, omdat houtoogst ecologische doelen in de weg zou staan.”



Houtoogst op de Veluwe.

Partners

Kievit licht toe dat Natuurmonumenten sinds een aantal jaren een beleid voert van een vergaande samenwerking met strategische partners. Voorbeelden zijn Menzis, Landal Greenparks, SNP en HEMA. “Die partners leveren voordelen op, in de sfeer van ledenvoordeel en zichtbaarheid. En wij kunnen voor partners interessant zijn vanwege ons imago en ons grote bereik in de samenleving. Ons verenigingsmagazine heeft een oplage van 800.000 exemplaren! Anderzijds laten we ook veel kansen onbenut, en het is een mooie uitdaging om die voor de komende jaren verder te gaan ontwikkelen. Er liggen kansen in de zakelijke samenwerking met energiepartners (bijvoorbeeld GreenChoice), waar we op de markt van biomassa (vraag en aanbod) actief kunnen gaan opereren. Die markt is erg in beweging, met tal van partijen. De kunst is om flexibel in die markt te opereren, en tegelijkertijd garanties voor de middellange termijn te kunnen bieden. Daar is behoefte aan, dat is geld waard.”

Ondernemen is genetisch bepaald, maar kun je ook leren

Kievit: “Zakelijk opereren vergt andere competenties van de medewerkers van Natuurmonumenten: marktkansen zien, creativiteit met een zakelijke inslag. Daar zijn de meeste van de huidige medewerkers niet op geworven of getraind. Ondernemerschap is genetisch bepaald, het moet in je genen zitten, maar kan ook wel worden bijgeleerd of getraind. Eigenlijk is het jammer dat het subsidiestelsel Natuur en Landschap door de provincies beschikbaar is gesteld, want dat remt de noodzaak tot ondernemerschap binnen onze organisatie. Ik zie nog weinig gevoel van urgentie in de organisatie. Dat kan

nog wel komen, maar nu staan de kaarten er voor Natuurmonumenten nog goed voor: 720.000 leden, een solide balans, en jaarlijks een bijdrage uit de Postcode Loterij.

Natuurmonumenten hoeft niet alles zelf te doen. Het is een interessante en betrouwbare partner voor tal van ondernemers. Zo heeft Natuurmonumenten tal van locaties verpacht en verhuurd aan horecaondernemers en uitbaters, met uiteindelijk voordeel voor beide partijen. Ondernemerschap is in ontwikkeling, net zoals bij de andere terreinbeherende organisaties. Kievit: “Het begint te schuiven in Nederland, maar het gaat wel langzaam en te veel kansen worden nog niet benut. In energie, in de verkoop van bijzondere producten, in houtoogst en verantwoorde afzet, in de natuurvleessector.”



Schotse hooglanders: oogst uit de natuur.

“De sector natuur, bos en landschap is van oudsher een conservatieve sector en vaak te bescheiden, te weinig trots. Irritant vind ik dat ons type organisaties de neiging hebben tot stroperigheid. We zijn een kei in het opwerpen van bezwaren, en dat staat het ‘aan de slag gaan’, dat voor ondernemerschap wel hard nodig is, stevig in de weg. We zouden meer van elkaar moeten leren, ook van de particuliere terreineigenaren overigens. Gooi de luiken open, dat levert je altijd meerwaarde op, daar word je altijd wijzer van!”

2.5 “Het Landschap opereert zakelijk, maar ondernemen is voor ondernemers”

Marco Glastra, directeur van het Groninger Landschap, begint het interview met een vergelijking van Groningen en Utrecht, de twee provincies waarmee hij ervaring heeft bij het Provinciaal Landschap: “De provincie Groningen is anders dan de provincie Utrecht, waar ik eerst werkte. Groningen heeft een identiteit, en dat merk je. Utrecht is meer een smeltkroes, met een veel gevarieerdere bevolking, veel infrastructuur en veel economische activiteit. Groningen kent veel sociaal-economische problemen, met een minder vermogend platteland.”

Ook in Groningen is sprake van teruglopende subsidies voor natuur. De EHS is er al bijna helemaal aangekocht, maar er moet nog wel veel aan inrichting gebeuren. Glastra: “Mijn

grootste zorg ligt bij de subsidies voor het beheer. We moeten de Provincie Groningen er nog van zien te overtuigen dat ze voor de natuurbeheersgelden een budget moeten reserveren. Dat zal nog wel zorgen met zich mee brengen, want de middelen voor de provincies worden ook steeds minder. In het regeerakkoord is de € 200 miljoen voor natuur wel structureel beschikbaar gekomen, maar dat laat onverlet dat het beheer steeds meer regionaal moet worden gefinancierd.”

Mede-eigenaren van de natuur

Glastra: “Gelukkig zijn wij niet volledig afhankelijk van overheidssubsidies; wij ontvangen ook geld van de inwoners en bedrijven. Wij investeren in een goede band met onze beschermers, onze achterban.” Het Groninger Landschap probeert het gevoel over te brengen dat ze ‘mede-eigenaar’ van het Gronings Landschap zijn, door hun financiële bijdrage of in vierkante meters. De organisatie gaat ook op zoek naar andere doelgroepen, zoals gezinnen en jeugd, bijvoorbeeld met het programma jeugdeducatie. Met kinderen doet Het Groninger Landschap ook ‘*buitengamen*’: met de smartphone de natuur in. Ook met bedrijven onderhouden zij nauwe banden: Gasunie, Gastera, het midden- en kleinbedrijf, de dienstensector, Hooghout, Seaports, Akzo en de gezamenlijke bedrijven in de Eemsmond. Er zijn bedrijven die het Landschap sponsoren in het beheer (bijvoorbeeld een Japans voedingsbedrijf met €15.000,- voor het Zuidlaardermeer). Daarnaast heeft Het Groninger Landschap een groep ‘passieve bedrijfsvrienden’ die jaarlijks een bijdrage geven. Met de zorgverzekeraar De Friesland heeft de organisatie samen met een aantal andere Landschappen en de Waddenvereniging een natuurcollectief, onder het motto “Bewegen in de natuur is goed voor de gezondheid”. De Friesland doet dat uit motieven van marketing én maatschappelijk verantwoord ondernemen, en Het Groninger Landschap sluit zich daar graag bij aan. Leden/verzekerden krijgen voordeel en informatie via een speciale website, en worden gestimuleerd om naar buiten te gaan.

Ondernemerschap ligt bij bedrijven

In de visie van Glastra opereert het Landschap zakelijk, zoals een bedrijf, maar hoort het echte ondernemen thuis bij de ondernemers zelf. Het Groninger Landschap richt zich, binnen de natuurbeheersdoelstellingen, op een zakelijke omgang met eigenaren, pachters, et cetera en berekent daarom marktconforme pachtprizen. De medewerkers van de organisatie moeten wel ondernemend zijn – dat geldt zeker voor het hoofd vastgoed – maar ze hoeven niet per se zelf een ondernemer te zijn. Het is een kwestie van evenwicht. Het Groninger Landschap wil niet al haar eigendom verpachten, want een deel van het erfgoed moet voor het publiek toegankelijk en te bezichtigen zijn. Ook willen ze niet alles openstellen, want dat brengt te weinig geld in het laatje. Zelf exploiteren heeft zijn financiële grenzen. Glastra: “Partijen die zich aan het Landschap verbinden, zoals cateraars, dienen zich wel aan ons aan te passen. In Utrecht heb ik de ervaring met een cateraar die bedrijfbarbecues in ons erfgoed ging houden, en dat

vonden we toch niet bij ons karakter passen. Wij blijven ons verantwoordelijk voelen voor ons erfgoed, en dat luistert nauw.”

Vakantiewoningen in de natuur



Aanbod van logies op www.groningerlandschap.nl

Glastra: “De verhuur van onze *vakantiewoningen*, we hebben er vier, is een bijzondere vorm van openstelling van ons erfgoed. Mensen genieten ervan als ze in onze eigendommen logeren, middenin de natuur: je zou de logboeken eens moeten lezen. Wij besteden de handling/boekingen uit aan een commerciële partner in Eindhoven. Dat kost een flinke marge, maar we hebben geen bemoeienis meer met de praktische hindernissen. In Utrecht werkt het Landschap met lokale sleutelbeheerders die voor het dagelijks beheer zorgen. Dat werkt ook best goed. Ik denk wel dat we als Landschappen veel meer aan gezamenlijke marketing en handling/boekingen kunnen doen.”

“Ik zie ook wel iets in het verkopen van (*streek*)*producten*, maar dan wel producten die we in het licht van onze doelstelling aan onze relaties kunnen uitleggen. En we doen dat in samenwerking met plaatselijke ondernemers. In de levering van *biomassa* zie ik weinig toekomst. Als we eraan gaan meedoen, dan in regionaal verband, zodat transportkosten laag blijven, én in een regio met veel seizoenshout, bijvoorbeeld in het Westerkwartier. We gaan zelf weinig investeren in biomassa. In de energiemarkt zit wel toekomst. Groningen is van oudsher een energieprovincie en dat merk je tot op de dag van vandaag. We zouden om een deel van de winst die wordt gemaakt bij grote projecten van energiemaatschappijen kunnen vragen. Plannen waarbij een deel van de inkomsten uit windmolens ten goede komt aan het landschap, spreken ons wel aan. Met Seaports hebben we een Green Deal over honderden hectares ‘tijdelijke natuur’ buitendijks. Ook in de sfeer van natuurcompensatie van grote investeringen in energie kunnen wij meedoen. Een goed voorbeeld is de gasinstallatie bij Grijpskerk, waarbij door de investeerder

gecompenseerd is in landschap én in leefbaarheid (buurthuizen in de dorpen). Bij de geplande nieuwe kolencentrale van RWE in de Eemshaven gaat het om tientallen miljoenen euro's. Wij zijn in principe tegen de kolencentrale, maar áls hij er komt, willen we een goede compensatie. We zijn ons ervan bewust dat we daar wel op een grensvlak opereren."

2.6 "Meer ondernemerschap in de sector is nodig"

Hank Bartelink is directeur van De 12 Landschappen, gevestigd op Landgoed Oostbroek in Utrecht. Voor de 12 aangesloten organisaties van De 12 Landschappen zijn de leden/donateurs van oudsher de belangrijkste basis. Tegen de trend in zijn ze afgelopen jaren gegroeid. Vanaf de jaren negentig is de groei rustig en stabiel. In 2009/2010 was een krimp van circa 1,5%, en in 2011 was er een gemiddelde groei van 6%. Dat is opvallend, en valt deels te verklaren met een ledenwerfactie samen met zorgverzekeraar De Friesland. De belangrijkste conclusie is evenwel dat de leden/donateurs zijn gebleven. Dat bewijst dat de Landschappen een stabiele achterban hebben die goed in de regio's geworteld is.

Bartelink: "Van oudsher is ondernemerschap in onze organisaties geworteld. Ons ondernemerschap stamt al van ver voor het Bleker-tijdperk. Dat manifesteert zich vooral in de pachtovereenkomsten die wij aangaan met boeren, particulieren en ondernemers (met name horeca), waarmee we onze eigendommen grond en vastgoed te gelde maken. Maar meer ondernemerschap in de sector natuur, bos en landschap is nodig. Er kan nog veel worden verbeterd en er zijn kansen die – met een meer ondernemende houding – kunnen worden verzilverd."

Een aantal recente voorbeelden van ondernemerschap van dichtbij, door het Utrechts Landschap:

1. Het Utrechts Landschap was de eerste die een streekrekening functionerend, op de Utrechtse Heuvelrug. Samen met de Rabobank hadden ze binnen een jaar 18 miljoen op de rekening staan.
2. Samen met een uitvaartorganisatie heeft het Utrechts Landschap een *Heuvelrug*kist op de markt gebracht van materialen uit eigen terreinen. In korte tijd werd dit de meestverkochte kist in de regio.
3. Door zich op te stellen als professioneel partner die kansen ziet, heeft het Utrechts Landschap in de herontwikkeling van Vliegveld Soesterberg een belangrijke rol gespeeld, met aantoonbare winst voor de natuur en het gebied.
4. Het Utrechts Landschap probeert goede deals te sluiten met baggeraars en zandbedrijven, waarvan de natuur uiteindelijk profiteert.

Nieuwe Heuvelrugkist

Biltsche Courant

03 okt 2011



DE BILT – Het Utrechts Landschap en Tap Uitvaartverzorging bieden samen een nieuw streekproduct: de 'Heuvelrugkist', gemaakt van massief eikenhout en voorzien van een ongebleekte katoenen binnenbekleding.



De Heuvelrugkist.

Het model is robuust en eigentijds, en het eikenhout heeft een pure en warme uitstraling. Het hout is afkomstig uit de bossen van Het Utrechts Landschap. Voor een goed beheer van de duizenden hectare bos van deze Stichting, is houtkap essentieel. Tijdens het zoeken naar een goede bestemming voor dit hout, is gebleken dat hiervan ook een prachtige eikenhouten kist gemaakt kan worden. "Het is een bijzondere kist voor iedereen die een binding heeft met de natuur in de eigen omgeving," aldus Guus Temming, directeur van Tap Uitvaartzorg. De 'Heuvelrugkist' heeft een normale tariefstelling

en is exclusief verkrijgbaar bij Tap.

Bijdrage

Het Utrechts Landschap ontvangt naast de verkoopprijs van het hout, ook een extra bijdrage uit de opbrengst van de kist. Daarmee wordt de Stichting financieel extra ondersteund. Vanzelfsprekend past de 'Heuvelrugkist' ook heel goed bij het onlangs genomen initiatief van de Stichting Het Utrechts Landschap en Tap Uitvaartzorg om een natuurbegraafplaats in Bilthoven te realiseren.

Bekijken

Familiebedrijf Tap Uitvaartzorg bevindt zich met vestigingen in ondermeer Bilthoven, Zeist en Doorn in het hart van het Utrechtse bosgebied. Wie benieuwd is hoe de kist eruit ziet, kan het Uitvaart Infopunt Heuvelrug, Dorpsplein 4 in Doorn bezoeken. Hier is zowel het oorspronkelijke eikenhout als de 'Heuvelrugkist' aanwezig. Dit Infopunt is op dinsdagochtend geopend van 9.30 tot 12.30 uur, en op donderdagmiddag van 13.00 tot 16.00 uur. Voor een afspraak: 0343-413804.

Artikel in de Biltsche Krant over de Heuvelrugkist.

Bartelink: "Ondernemerschap is ook kostenbesparing. In de vijf jaar die ik bij dit bureau zit, zie ik dat de Landschappen steeds meer samen doen. Dat gaat niet altijd zo soepel, maar als er winst te behalen is, doen de organisaties wel mee. Op dit moment hebben we gezamenlijke inkoop van kaartmateriaal, we regelen de verzekeringen centraal en we hebben sinds kort een gezamenlijke beeldbank. Mijn ambitie is om ook met de bladen van de organisaties meer samen te gaan doen. Die voorbeelden leveren in de *backoffice* besparingen op."

Natuur en andere sectoren

De kansen voor ondernemerschap in de natuur liggen volgens Bartelink in samenwerking met de sectoren water, recreatie, gezondheidszorg en energie.

1. **Water.** Natuur biedt kansen voor het zekerstellen van de zoetwaterwinning en voor de verbetering van de veiligheid van Nederland. Het Deltaprogramma wordt een miljardenopgave waarbij natuur grootschalig gaat meewerken aan de bescherming van Nederland, o.a. door *natuurlijke klimaatbuffers*.

2. **Recreatie.** De 12 Landschappen beheren veel mooi erfgoed. Uit de exploitatie daarvan is, in combinatie met de gastvrijheidssector, meer winst te behalen. De Landschappen verhuren al vakantiewoningen, en zouden volgens Bartelink veel meer kunnen samendoen met Recron en ANWB, in de sfeer van arrangementen, horeca, het exploiteren van de dertig bezoekerscentra en het aanbieden van dag- en verhuurarrangementen.

3. **Gezondheidszorg.** Door een recente wetswijziging mogen zorgverzekeraars niet zomaar korting op de polis geven, tenzij die aantoonbaar gezondheidswinst oplevert. In het project 'Gezond in de natuur' hebben zeven Landschappen een deal met De Friesland zorgverzekeraar afgesloten. Ook ziet Bartelink dat wellnessorganisaties een goed onderkomen zouden kunnen vinden in het erfgoed van de Landschappen, waarbij vooral de groene buitenruimte meer gebruikt zou kunnen worden.

4. **Energie.** Energiemaatschappijen vechten om een groen imago. Bartelink: "Daar zouden we businessdeals mee kunnen sluiten. De markt voor biomassa ontwikkelt zich nog steeds behoorlijk snel. Er zit al heel veel ondernemerschap in die sector en we zouden ons daarin ondernemender kunnen opstellen. Het bieden van continuïteit in grondstoffenaanbod is geld waard; daar zouden we weer aan kunnen doen."

Geen toegangspoortjes in de natuur

Bartelink: "Ik zie geen winst in het heffen van toegang voor onze terreinen. Die cultuur hebben we niet en je moet op zondagmiddag vrij en gratis kunnen wandelen, vind ik. Er zijn wel terreinbeheerders die toegang heffen (Hoge Veluwe, Waterleidingduinen) of parkeergeld heffen (Twickel), maar dat zie ik ons niet zo gauw doen.

Ik denk dat sommige van onze organisaties zo'n sterk merk in hun regio zijn dat ze vergelijkbaar zijn met het imago van National Trust. Noem ze maar *regional trust*. Ik zie verschillen tussen de organisaties. Dat is niet te herleiden naar regionale identiteit (Friezen zijn niet ondernemender dan Limburgers, of andersom), maar wel aan de mensen die bij de organisaties werken. Ondernemerschap moet in je bloed zitten, je hébt het of je hebt het niet. Ik merk het aan de mensen met wie ik samenwerk: sommigen zien voortdurend kansen en zetten de schouders eronder om die te verzilveren, terwijl anderen die kansen niet zien. Ondernemerschap is mensgebonden."

2.7 "Ondernemerschap? We hebben geen keus!"

Ondernemerschap lijkt misschien een vreemd begrip voor een organisatie die zo nauw met de Rijksoverheid is verbonden als Staatsbosbeheer, maar ze zijn er al jaren mee vertrouwd. Binnen de grenzen van wat mogelijk is, wordt volop gebruik gemaakt van de *profit*-kansen van de sector. Debbie Kamphuis, directeur Strategie en Externe Betrekkingen, is een voorstander van 'de luiken open gooien'.

Kamphuis: "In deze tijd, waarin overheidsfinanciën afnemen, is de urgentie van ondernemerschap groot. De tijd is rijp. De fase van nadenken en plannen maken is voorbij, het gaat nu om *doen*. Wij zijn binnen Staatsbosbeheer op meerdere fronten actief, bijvoorbeeld met houtoogst, verkoop van producten, vakantiewoningen en arrangementen. Voor wat betreft de houtoogst bijvoorbeeld, gaan we de komende jaren meer hout oogsten, bosbeheermatig gewenst en vanuit ecologie verantwoord. Dit geeft de tendens aan dat de houtoogst weer een volwaardig onderdeel van ons beheer wordt.

Uiteraard wel bewust en verantwoord uitgevoerd. Ondernemerschap is als thema volop aanwezig in ons nieuwe strategisch plan. Wij benadrukken daarin de balans tussen *beschermen, beleven* en *benutten*. Dat zal onze leidraad zijn voor de komende jaren.”

Behalve hout zijn er – in combinatie met natuurbeheer – ook andere grondstoffen te winnen. Het gaat dan onder meer om zand en grind, de drinkwaterwinning en de winning van energie. Staatsbosbeheer BuitenZaken is een bedrijfsonderdeel waarin de activiteiten zijn ondergebracht die gericht zijn op de zakelijke markt en consumentenmarkt. Zo is de afzet van de jaarlijkse houtoogst geprofessionaliseerd, en is in ProGrond de vermarkting van de grond die vrijkomt bij natuurontwikkelingsprojecten ondergebracht. Ook is Staatsbosbeheer actief op het terrein van biomassa: het vermarkten van biomassa als grondstof voor duurzame toepassingen in de pulp- en papierindustrie, duurzame energie en bioraffinage.

Kamphuis: “Ik merk dat het thema “ondernemerschap” binnen de Staatsbosbeheerorganisatie een nieuwe impuls geeft. Het is niet zo gemakkelijk om een organisatie te veranderen, maar ik zie op alle fronten beweging in de goede richting. *Buitenleven* is daar ook een in het oog springend voorbeeld van. Al vele jaren exploiteren we voormalige boswachterswoningen en boerderijen voor de verblijfsrecreatiemarkt. We richten ze in als luxe vakantiewoningen en verhuren ze aantrekkelijk. De bezettingsgraad is hoog, maar kan nog wel beter. En wat misschien het belangrijkste is: het brengt mensen in intensief contact met de natuur.”

Buitenvergaderen - de natuur is uw voorzitter



Zoekt u een bijzondere locatie voor uw vergadering, een duurzame locatie voor uw meerdaagse bijeenkomst of een inspirerende omgeving voor uw training of brainstorm? Kom dan vergaderen bij Staatsbosbeheer.

Bij Staatsbosbeheer kan dat op verschillende manieren. Een vergader een dag of dagdeel vanuit een Bezoekerscentrum of een meerdaagse training vanuit een Buitenlevenwoning. Hoe u ook vergadert, buiten kan het ongestoord, hooguit wordt u door het gefluit van een vogel uit uw concentratie gehaald.

Per locatie is er ruimte voor één groep, zodat u alle ruimte heeft om ongestoord te brainstormen.

Buiten vergaderen

De vakantiewoningen van Staatsbosbeheer Buitenleven liggen stuk voor stuk in de mooiste Nederlandse natuur. Deze woningen lenen zich bij uitstek ook voor zakelijk gebruik. Op 55 locaties in heel Nederland vindt u de voormalige boswachterswoningen of werkschuren. Afhankelijk van het soort bijeenkomst kiest u voor een passende omgeving.

De locaties verschillen in stijl, vorm, omvang en ligging, maar hebben een ding gemeen: ze staan voor rust, ruimte en vrijheid. Daar kunt u op rekenen!

Faciliteiten

- Karakteristieke voormalige boswachterswoning of werkschuur
- Dagcapaciteit van 4 tot 24 personen
- Overnachtingscapaciteit van 2 tot 12 personen
- Binnen is het interieur sterk gericht op kwaliteit en comfort
- Buiten is het de pure natuur die rust, ruimte en vrijheid geeft
- TV, CD/DVD-speler
- WiFi
- Gebruik van keuken om zelf uw lunch/diner te bereiden met door uzelf meegebrachte producten en ingrediënten
- Voldoende gratis parkeergelegenheid



Vakantiewoningen



Verblijven in een oude boswachterwoning of boerderij? Ook dat kan in de mooiste Nederlandse natuur

→ [Vakantiewoningen](#)

Verhuur van vergaderlocaties in de natuur. Bron: www.staatsbosbeheer.nl.

Debbie Kamphuis ziet nog meer kansen. “Onze bezoekerscentra kunnen we omvormen tot veelzijdigere buitencentra. Met behoud van de identiteit en de educatiefunctie, is er een uitbreiding van de publieksactiviteiten mogelijk die meer mensen in contact met de natuur brengen. We hoeven niet alles zelf te gaan exploiteren, maar maken graag gebruik van de lokale ondernemers. Dat kan in het exploiteren van goede horeca, maar ook in samenwerking met bijvoorbeeld outdoorbedrijven. Een bijzonder voorbeeld is de ontwikkeling van de natuurfilm die in de Oostvaardersplassen wordt opgenomen. Die gaat werkelijk spectaculair worden. Wij leveren het decor van de natuur, en de filmmaker en andere ondernemers maken er een product van. Het is natuurlijk wel zaak dat Staatsbosbeheer bij het uitkomen van de film in 2013 de publieksaandacht en follow-up weet te benutten. Ik voorspel dat er een grote aandacht voor de Oostvaarderplassen zal ontstaan, en misschien wel voor wildernisnatuur in brede zin, en daar moeten we op anticiperen. Dat vooruitdenken is voor mij ook ondernemerschap.”

staatsbosbeheer

Winkel
Haal buiten in huis

Home Natuurgebieden Activiteiten Overnachten Winkel Nieuws en achtergronden

Home > Kapschuren

Zoek een soort artikel:

- Aanbiedingen (18)
- Kaarten (41)
- Voor kinderen (79)
- Boeken (7)
- Seizoen (41)
- Houten meubelen (1)
- Kapschuren (2)

Zoek op artikelnaam:

Typ artikelnaam...

Zoeken

Verfijn met

→ Prijs

€ 1.000,00 - € 1.999,99 (1)

€ 3.000,00 en meer (1)

Verzendkosten

Kapschuren

2 Artikel(en) Toon 10 per pagina

Bekijk als:

Sorteren op Positie

Kapschuur groot

€ 3.550,00

Kapschuur klein

€ 1.750,00

Verkoop van houtproducten in de webwinkel.

Steeds meer eigen omzet voor Staatsbosbeheer

Trouw, 04/10/12

Steeds meer geld dat Staatsbosbeheer te besteden heeft, komt uit eigen omzet. Die steeg namelijk met enkele miljoenen per jaar, zo blijkt uit de jaarcijfers. Daarmee komt Staatsbosbeheer, dat eerst deel uitmaakte van de overheid, steeds meer los te staan van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie.

In 5 jaar tijd, tussen 2006 en 2011, groeide de eigen omzet van Staatsbosbeheer van bijna 37 miljoen naar een ruime 51 miljoen euro. Een stijging van 38 procent. Ten opzichte van 2000, het jaar waarin Staatsbosbeheer zelfstandig werd, is de absolute stijging nog groter. Toen was de eigen omzet 33,5 miljoen euro. 'Dat was ook de bedoeling toen wij zelfstandig werden. We kregen de ruimte om meer eigen omzet te draaien', legt woordvoester Joke Bijl uit. 'Al het geld gaat overigens weer terug naar het beheer. We verdienen er niet iets extra's aan.'

De groeiende eigen omzet komt voort uit een aantal verschillende bronnen zoals houtkap, recreatie en ingebruikgeving, zoals erfpacht, huren en

opstal. Onder deze noemer kwam er in 2011 bijna 16 miljoen binnen, tegen 13 miljoen in 2006. De houtkap leverde nog meer op: dik 22 miljoen in 2011 tegen 16 miljoen euro in 2006. 'Om bos te beheren moet je hout kappen. Dat hout verkopen we, al fluctueert de opbrengst door de houtprijs. Zo was 2007 een topjaar door de goede prijs. Sinds enkele jaren verkopen we ook biomassa aan bijvoorbeeld Essent en Nuon. Dat zijn de takken en dergelijke van de gekapte bomen. Dat leverde 1,5 tot 2,5 miljoen op', aldus Bijl.

2.8 “Gemakkelijk ondernemerschap bestaat niet”

Stichting het Limburgs Landschap huist in een bijzonder pand: de voormalige kasteelboerderij op de zuidpunt van Landgoed Arcen in Noord-Limburg. Wij spreken met Ger Frenken, directeur/rentmeester van de stichting.

Net als andere organisaties in het bos- en natuurbeheer, heeft ook het Limburgs Landschap te maken met verschuivingen in de inkomsten. De tendens is dat de subsidies afnemen, hoewel dat in Limburg nog wel meevalt. Frenken: “We onderhouden een goede relatie met de Provincie Limburg. De provincie heeft een goed hart voor de Limburgse natuur en het landschap. Bovendien: wij zijn ook van groot belang voor de provincie zelf, omdat wij een hefboom kunnen zijn in de gebiedsontwikkeling. Wij kunnen in veel gevallen immers voor aanzienlijke cofinanciering zorgen.”

Frenken: “Het aantal donateurs van de stichting laat een stabiele groei zien, en daar besteden we ook veel aandacht aan. De donateurs vormen het draagvlak van de stichting in de samenleving, en daarom is het voor ons van belang te blijven investeren in werving en promotie. Wij zijn met regelmaat te zien op de Limburgse televisie L1. Dat kost wel geld en inspanning, maar levert aanzienlijke zichtbaarheid op en draagvlak onder de bevolking.”

Het Limburgs Landschap heeft een bloeiende bedrijvenstichting: Stichting Robur. Zo’n 65 Limburgse bedrijven zijn daarin verenigd. Zij vormen een invloedrijke kring van directies van Limburgse en nationale/internationale bedrijven met een Limburgse (hoofd)vestiging. Frenken: “Deze relaties zijn erg belangrijk voor het Limburgs Landschap. Het netwerk van Stichting Robur zorgt voor draagvlak, doet mee aan de lobby bij de politiek en financiert een aantal van onze activiteiten. De 65 bedrijven zorgen voor een jaarlijkse bijdrage van circa € 70.000,-, en dat is een welkome aanvulling op het budget. Zij helpen mee om de belangen van de stichting te behartigen. Soms kunnen zakelijke belangen tegenover elkaar staan, maar de doelstelling van het behoud van de Limburgse natuur staat altijd voorop. De jaarlijkse relatiedag wordt doorgaans goed bezocht en is een waardevol ontmoetingsmoment.”

Ger Frenken is kritisch over het begrip “ondernemerschap” in het bos- en natuurbeheer: “Soms worden ons gouden bergen beloofd. Door ons ‘op de markt te begeven’, zouden we als natuurorganisaties opeens geld kunnen verdienen met natuur? Nee, daar geloof ik niet in. Gemakkelijk ondernemerschap bestaat niet in onze sector. Het beheren van natuur kost geld en dat zal zo blijven. En de basisgelden voor natuur zullen uit de collectieve middelen moeten blijven komen.” Met dit als uitgangspunt, ziet Frenken wel kansen om ‘op een passende manier zaken te doen’. “Ondernemerschap voor organisaties in de sector bos, natuur en landschap is niet gemakkelijk geld verdienen, maar gebruikmaken van de positie die je in de samenleving inneemt. Het gaat erom dat je met creativiteit, meedenken, kennis en ook een beetje durf zorg draagt voor financiële middelen. De kracht van ons type organisaties is dat we in staat zijn om uit alle hoeken en gaten geld te organiseren, variërend van de diverse overheden tot particulieren en bedrijven. Draagvlak voor onze doelstelling en een uitstekend regionaal netwerk zijn daarvoor de vereisten.”

Voorbeelden van deze manier van ‘zaken doen’ ziet Frenken in de gebiedsontwikkeling. “In het Interregiogebied van Venlo zoeken we samen met de overheden en andere partijen naar oplossingen, onder andere in de grondposities. Het Limburgs Landschap stelt zich creatief en zakelijk op om haar doelen te verwezenlijken, en vormt daarmee een waardevolle partner in de regio. Een ander voorbeeld is de delfstoffenwinning langs de Maas. Daar kun je heel negatief over denken, maar het levert uiteindelijk ook grote kansen op voor de natuur.” Frenken denkt niet dat er veel geld voor natuur ‘uit de markt’ zal komen. Misschien uit de hoek van woningbouwverenigingen, die ‘maatschappelijke ondernemingen’ zijn geworden, maar uiteindelijk zijn die ook op collectieve geldstromen gebaseerd.

Frenken noemt een actueel voorbeeld: “Kasteeltuinen Arcen is een waardevolle parel in eigendom van het Limburgs Landschap. Het is een heel bijzonder object van het Kasteel Arcen, de kasteeltuinen en het park. Sinds eind jaren tachtig zijn de tuinen in erfpacht uitgegeven, maar dat heeft niet altijd tot het gewenste resultaat geleid. Wij vinden de kasteeltuinen zo bijzonder dat we er zelf veel in investeren om de attractie een goede doorstart te geven. Daarvoor werken we graag samen met ondernemers, maar als het nodig is zal onze stichting ook zelf het lef tonen om in de tuinen te investeren. Bij alle beslissingen die we nemen, houden we wel onze doelstelling in het achterhoofd: het behoud en de ontwikkeling van de natuur en het erfgoed. Dat is voor ons ondernemen in de natuur.”

Ook het exploiteren van vakantiewoningen ziet Frenken als een vorm van ondernemen met natuur. “Het Limburgs Landschap heeft op dit moment een tiental vakantieappartementen in de verhuur. Wij zorgen met restauratie en beheer voor het behoud van het erfgoed; dat is onze hoofdtaak. Vervolgens mogen daar mensen van

genieten. Per slot van rekening liggen ze in de mooiste plekjes van onze natuur. Neen, van natuur word je niet rijk. Maar in de natuur kun je wel goed zaken doen.”

2.9 “Ondernemerschap is: het vinden van de juiste partners en het sluiten van goede deals”

Landschap Noord-Holland is een van de drie Provinciale Landschappen die behalve het beheer van eigen terreinen en erfgoed, ook het Landschapsbeheer onder hun hoede hebben. Dat maakt dat de organisatie een ander karakter heeft dan organisaties die alleen terreinen beheren. Ze hebben de beschikking over een afdeling onderzoekers en projectleiders die gewend zijn de blik te richten op de professionele adviesmarkt in de provincie. Dat geeft ze ervaring in ondernemerschap, concurrentie met andere bureaus en verkenning van kansen in de markt. We spreken daarover met Walter Menkveld, hoofd van de afdeling Onderzoek & Advies.

Wat Landschap Noord-Holland onderscheidt van de meeste andere Landschappen, is dat het een afdeling Onderzoek & Advies heeft, met een omzet van circa € 1,5 miljoen per jaar uit het verlenen van onderzoeksadviesdiensten.. Daarnaast komt ongeveer € 1 miljoen omzet uit de *Groenploeg*, die onderhoud en beheer uitvoert voor opdrachtgevers. De orderportefeuille van de Groenploeg is groeiende. Het is de bedoeling dat ook de portefeuille aan onderzoeks- en adviesopdrachten de komende jaren gaat doorgroeien. Van oudsher is de Provincie Noord-Holland een grote klant. De provincie heeft een deel van de onderzoekstaken op het gebied van natuur naar Landschap Noord-Holland overgeheveld. In toenemende mate verricht Landschap Noord-Holland ook projecten voor gemeenten, waterschappen, Rijkswaterstaat en landeigenaren/particulieren. Menkveld ziet daar ook nog marktkansen voor de komende jaren, en hij beschouwt het als een opgave die te gaan benutten.

Menkveld: “Ondernemerschap gaat wat mij betreft over het goed definiëren wat je zelf wilt en kunt, om het vinden van de juiste partners en het sluiten van goede deals. Bij de baggerproblematiek bijvoorbeeld, die in Noord-Holland altijd actueel is, moeten we goede overeenkomsten met het waterschap en boeren sluiten over waar (op wiens grond) en wanneer je het beste de bagger kunt storten. Ook moeten we partners aan ons binden uit andere hoeken van de samenleving.”

Landschap Noord-Holland heeft een groep van circa 70 *bedrijfsvrienden* en daarnaast een paar *excellente partners*. Met De Friesland Zorgverzekeraar heeft het Landschap sinds kort een overeenkomst, net als een aantal andere Landschappen. Ook grote bedrijven als Hoogovens en KLM zouden businesspartners kunnen zijn; daar zou Landschap Noord-Holland volgens Menkveld meer op kunnen investeren. “We moeten als Landschap Noord-Holland laten zien dat we midden in de samenleving staan. Een mooi voorbeeld is

de samenwerking met ID&T, organisator van festivals. Zij organiseren al vijf jaar het Welcome to the Future-festival in natuurgebied Het Twiske bij Amsterdam. Jongeren kunnen een toegangskaartje verdienen door in de natuur van Het Twiske en omgeving te gaan werken. Onder onze begeleiding werken ze aan het planten van bomen, onkruid wieden, zwerfvuil opruimen en het opknappen van de zorgboerderij. Dat is een mooie deal, toch?"



Over ons | Contact |    Zoeken op de site...

 **Natuur dichtbij** [Help ook mee! Word Beschermmer >](#)

 **ACTUEEL** **HELP MEE** **ACTIVITEITEN** **NATUURGEBIEDEN** **VRIJWILLIGERS** **DIENSTEN** **WEBWINKEL**

[< terug naar overzicht](#)

Festivalbezoekers knappen samen Het Twiske op

Zaterdag 16 juni wordt natuurgebied het Twiske van 9.30 uur 's ochtends tot 19.30 uur opgeknapt door 200 'Welcome to the Future' festivalbezoekers.

Onder begeleiding van Landschap Noord-Holland zullen 200 jongeren onder andere snoeien, baggeren van sloten en bomen planten. Ze knappen zorgboerderij Balder en dierenasiel Amsterdam-Noord/Oostzaan op en ruimen zwerfafval op in Het Twiske.

'Hoezo hebben jongeren geen betrokkenheid bij natuur', zegt Lidy Zeinstra van Landschap Noord-Holland. 'Het gaat er om op welke wijze je de werkzaamheden aanbiedt. De formule, eerst werken voor de natuur en daarna feesten, sluit erg goed aan bij de behoefte van deze doelgroep'. Landschap Noord-Holland denkt dat er weer net zo enthousiast gewerkt gaat worden als afgelopen jaren. Ook een aantal 'Welcome to the Future' DJ's, dat op het festival zelf staat, helpt mee en sluit de dag feestelijk af.

De festivalgangers konden zich de afgelopen weken opgeven voor deze groene Vrijwilligerswerkdag in de natuur van Het Twiske. Het liep storm, elk jaar zijn er meer aanmeldingen dan beschikbare plekken. Mensen die vooraf vijf uur extra vrijwilligerswerk deden via de vacaturebank 10.000 HOURS, verzekerden zich van een plekje op de gastenlijst van de Vrijwilligersdag in Het Twiske.

Op 28 juli 2012 vindt de zesde editie van 'Welcome to the Future Festival' (WTF) plaats. Een van de doelstellingen van WTF is het zo schoon en duurzaam mogelijk neerzetten van het festival.

Jongeren werken in de natuur voor een festivalkaartje.

Bron: www.landschapnoordholland.nl.

Menkveld: "We moeten meer investeren in het ontwikkelen van medewerkers, met name de jongste generatie. Ik heb een droom: ik zou een achttal *high potentials* in het vakgebied willen samenbrengen in een zogenoemd 'Ajax-klasje'. Zij zouden dan vier dagen in de week kunnen werken en de vijfde dag in zijn geheel besteden aan scholing en training. Ondernemerschap krijgt daar een prominente plaats is, want het is noodzaak om ondernemersvaardigheden binnen onze organisaties een betere plek te geven. Ondernemerschap zit in je genen: je hebt het of je hebt het niet. Niet elke medewerker in je organisatie hoeft een 'echte ondernemer' zijn, maar zij kunnen anderen laten meeliften en zo de hele organisatie mee ontwikkelen. Ondernemerschap wordt daarmee teamwork voor je hele organisatie."

Landschap Noord-Holland heeft een innovatiebudget van € 100.000,- gereserveerd voor het ontwikkelen van 'nieuwe verdienmodellen'. Het doel is producten, constructies of

samenwerkingen te vinden waarmee het beheer van natuur en landschap financieel kan worden ondersteund. De voorbeelden daarvan zijn heel divers: CO₂-certificaten, het mogelijk maken van natuurbegraven op eigen terreinen, meer gebruikmaken van vrijwilligers en het verbeteren van efficiëntie in het natuurbeheer.

Menkveld: “We moeten openstaan voor de kennis en ervaring die anderen in onze sector kunnen inbrengen. We kunnen leren van mensen uit de wereld van communicatie en marketing, en zouden in onze organisaties best meer mensen uit de business kunnen gebruiken. Je moet ook een beetje durven en nu en dan iets nieuws beginnen.”

Landschap Noord-Holland heeft in 2011 het platform *koopvoordenatuur.nl* gelanceerd: een webplatform van webwinkels in 17 categorieën. De aangesloten webwinkels stellen een percentage van het aankoopbedrag (gemiddeld 4%) beschikbaar voor het steunen van de natuur. De klant kan aangeven welke aangesloten natuurorganisatie de steun ontvangt. Deelnemende winkels zijn onder andere: Center Parcs, Bruna, Wehkamp, Bose, Esprit, et cetera (www.koopvoordenatuur.nl). Menkveld geeft aan dat het financieel effect ervan tot nu toe beperkt is, maar dat de organisatie er in ieder geval veel van heeft geleerd. Menkveld: “We kunnen ook leren van de acties van verwante organisaties, zoals Vogelbescherming Nederland: zij hebben de marketing van vogels heel ver doorontwikkeld.”

Gratis de natuur steunen, waarom niet?

Home | Contact | Zoek winkel

koop voor de natuur.nl

Met uw aankoop steunt u gratis de natuur!

Home | Winkelcategorieën | Natuurorganisaties | Deelnemen | Vraag & antwoord

Kosteloos de natuur steunen!

Gratis de natuur steunen, wie wil dat nou niet? Vanaf nu is het mogelijk! Draag gratis uw steentje bij aan de natuur door een aankoop te doen bij een van deze aangesloten webwinkels. De webwinkel

[Lees meer »](#)

1. Meld u aan

Kies een natuurorganisatie

☐ Bewaar mijn e-mailadres op deze computer

Aanmelden

2. Kies een winkelcategorie

Direct naar uw winkel >

    ShareThis

Aanmelden

Houd mij op de hoogte van aanbiedingen:

Aanmelden

Website van de online-actie *koopvoordenatuur.nl*.

3. Verdienmodellen

In dit project worden vijf *verdienmodellen* onderscheiden. Deze categorieën bieden een indeling in vijf mogelijkheden om inkomsten te genereren voor de organisaties in het vakgebied bos, natuur en landschap.

3.1 Exploitatie van eigendommen

Terreinbeherende organisaties bezitten en beheren naast hun natuurterreinen ook veel historisch erfgoed. Het is mogelijk om het erfgoed winstgevend te exploiteren, en dat wordt veelvuldig in praktijk gebracht. Er zijn vele variaties, variërend van eigen gebruik (kantoor) tot verpachting, en van museale openstelling tot het organiseren van evenementen.

3.2 Businessarrangementen met marktpartijen

Door het aangaan van samenwerking met marktpartijen uit andere sectoren, kunnen natuurorganisaties voordelen bereiken. Een voorbeeld is de samenwerking met de detailhandel voor de verkoop van producten (in het klein: streekproducten bij de Landwinkel, en in het groot: een natuurproductenlijn bij de HEMA). Een tweede voorbeeld is crossmarketing met andere organisaties, waardoor het klantenbereik kan worden vergroot (bijvoorbeeld Menzis, Landal, De Friesland). Een derde voorbeeld is het zoeken van partners die producten of diensten kunnen leveren voor de organisatie (bijvoorbeeld juridisch adviseurs of administratiekantoor).

3.3 Marktgericht rentmeesterschap

Tal van (particuliere) landgoederen weten – ook in deze tijd – een exploitatie draaiende te houden waarmee het landgoed kan worden bekostigd. Dat kan door inkomsten uit de agrarische functies of door tal van nevenactiviteiten te ontwikkelen. In veel gevallen ontstaat een mix van inkomsten uit traditionele en hedendaagse aan het landgoed toegevoegde functies.

3.4 Natuur als bron van producten en diensten

De natuur is een bron van hout, andere biomassa en tal van andere grondstoffen. Sommige daarvan worden direct geoogst en vermarkt, andere worden als grondstof gebruikt en verwerkt tot producten (meubels, streekproducten). Daarnaast is de natuur en bron van zogenoemde ‘publieke diensten’: water, energie, gezonde buitenruimte, frisse lucht. Bijzonder daaraan is dat de natuur ze wel ‘levert’, maar daarvoor in de meeste gevallen geen inkomsten genereert. Het betreft onder andere de zuivering van water tot drinkwater, dat na infiltratie uit diepe grondwaterlagen wordt gewonnen.



3.5 Advies- en projectenbureau

Voor sommige organisaties is het gewoon om hun geschoolde, vakbekwame personeel als betaalde adviseurs uit te lenen. Vaak gebeurt dat als vakdeskundige en/of projectleider. Zij zorgen daarmee voor aanzienlijke inkomsten voor hun organisatie. De adviesmarkt in het bos- en natuurbeheer is niet gemakkelijk, maar kan lucratief zijn voor organisaties die goed zijn ingespeeld op marktoriëntatie en acquisitie.

Analyse van de investeringen (€ 300.000,- per geïnterviewde)

Bij een zevental interviews hebben we de directies gevraagd op welke van bovenstaande verdienmodellen ze een (fictief) bedrag van € 300.000,- zouden willen investeren. Het betreft € 300.000,- aan ‘vrij investeerbaar geld’, te besteden aan kansen en ontwikkelingen (personeel en andere kosten) die zorgen dat er meer ondernemerschap in de organisaties komt en die het geïnvesteerde vermogen (op termijn) ook weer in baten laten terugverdienen. Navolgende tabel toont de resultaten.

Tabel: Visie op investeringen in ondernemerschap.

Verdienmodel	Groninger Landschap, Marco Glastra	Natuurmonumenten, Henkjan Kiviet	De 12 Landschappen, Hank Bartelink	Staatsbosbeheer, Debbie Kamphuis	FREE Nature, Chris Braat	Landschap NH, Walter Menkveld	Limburgs Landschap, Ger Frenken
1. Exploitatie van eigendommen	€ 300.000,-	€ 80.000,-	€ 125.000,-	€ 50.000,-		€ 50.000,-	€ 225.000,-
2. Businessarrangementen met marktpartijen		€ 50.000,-	€ 125.000,-	€ 100.000,-	€ 250.000,-	€ 100.000,-	€ 75.000,-
3. Marktgericht rentmeesterschap		€ 50.000,-	€ 25.000,-	€ 50.000,-		€ 20.000,-	
4. Natuur als bron van publieke diensten (energie, water, hout)		€ 100.000,-	€ 25.000,-	€ 100.000,-	€ 25.000,-	€ 50.000,-	
5. Verkoop van uren t.b.v. advies- en projectenbureau		€ 20.000,-			€ 25.000,-	€ 80.000,-	

De onderlinge verschillen zijn groot. Bij de resultaten dient te worden aangetekend dat FREE Nature (directeur Chris Braat) een organisatie is die wel natuur beheert maar zelf geen grond in eigendom heeft. Dit in tegenstelling tot de zes andere organisaties, die zelf terreinbeheerders zijn.

Marco Glastra van het Groninger Landschap zet zijn volledige budget in ten behoeve van zijn kerndoelstelling: “Wij willen erfgoed als eigendom aankopen, volgens onze doelstelling. Daar zijn we voor. Uit het erfgoed kun je vervolgens rendement halen door pacht, exploitatie of een combinatie daarvan.” Het Groninger Landschap investeert niet actief in de andere verdienmodellen. Het ziet wel brood in het vermarkten van producten (bijvoorbeeld vlees) – en dan vooral streekgebonden – maar de investeringen moeten bij voorkeur van de ondernemers komen. Het gaat wel marktarrangementen aan (bijvoorbeeld met De Friesland), maar ook daar zal het Groninger Landschap niet zelf geld in investeren. Ook Ger Frenken, directeur van het Limburgs Landschap, investeert verreweg het grootste deel in beheer en exploitatie van eigendommen, en daarnaast een gering deel in businessarrangementen.

Henkjan Kievit wil het erfgoed van Natuurmonumenten beter in de markt zetten: “Met vakantiewoningen en vergaderlocaties is meer geld te verdienen. Businessarrangementen doet NM al volop. Onze pacht prijzen zijn marktconform, hier zie ik niet zoveel kansen meer. In hout en biomassa zie ik wel veel kansen. Ik zou er een extra fte op willen zetten, fulltime.” Ook Hank Bartelink legt de nadruk op het beter benutten van erfgoed: “Wij beheren met De 12 Landschappen mooi spul; daar moeten we meer mee doen. Lucratieve verpachting moeten we gewoon blijven doen, dat is als vanouds ons ondernemerschap. Mijn droompartners zitten in de hoek van de sectoren recreatie, gezondheidszorg en duurzame energie”. Debbie Kamphuis van Staatsbosbeheer zou haar € 300.000,- investeringsbudget verdelen over de eerste vier verdienmodellen, met een accent op de businessarrangementen en de publieke diensten. “Buitenleven kan nog verder worden ontwikkeld, maar staat wel goed in de steigers en is lucratief.”

Walter Menkveld van Landschap Noord-Holland investeert van allemaal het meest in het benutten van personeel voor de advies- en projectenmarkt. Ten behoeve van professionalisering stelt hij voor € 50.000,- te investeren in een *Landschapsacademie* en € 30.000,- in een *Ajax-klasje* voor jonge *high potentials*. Ook ziet hij goede kansen in het verder ontwikkelen van partnerships met marktpartijen. Het is de kunst om goede businesspartners te vinden die aansluiten bij de doelstelling van de eigen organisatie. Chris Braat ten slotte: “FREE Nature heeft geen eigendommen om in te investeren; wij beheren en ontwikkelen gebieden in opdracht van de eigenaren. Wildernisbeleving vlak bij de stad biedt mogelijkheden voor combinatie met horeca, zorg en onderwijs. Wij kunnen arrangementen ontwikkelen die geld uit de markt genereren, waarbij de kost voor de baat uitgaat. Wij zijn klaar om te beginnen in een voorbeeldgebied.” Ten aanzien van de publieke diensten: “Natuur is een bron van schoon water, lucht, ruimte, beleving, biodiversiteit. Dat moet gefinancierd worden uit publieke middelen. Oogst uit de natuur verkopen doen we al (wildernisvlees), maar dat kan wel worden verbeterd.”

4. Kansen voor ondernemerschap in de natuur

De aandacht voor ondernemerschap in de sector bos, natuur en landschap groeit. De organisaties die in de sector werkzaam zijn, zijn zich ervan bewust dat het combineren van financieringsstromen uit overheid, samenleving en de markt noodzakelijk is om de benodigde hoeveelheid middelen bij elkaar te brengen. Er blijkt behoefte te zijn aan drie typen ondernemers:

1. Ondernemende medewerkers, die vanuit hun betrekking in loondienst marktkansen zien en die weten om te zetten in inkomsten voor hun organisatie. De directies van organisaties in de sector zijn enthousiast over dit type medewerkers. Graag nemen ze medewerkers met een ondernemende houding in dienst. Ze hebben behoefte aan (jonge) medewerkers met frisse ideeën, die kansen zien en het lef hebben die kansen voor de organisatie te verzilveren. Vanuit de betrekking in loondienst krijgen zij kansen om hun ondernemende houding te gelde te maken, in de hoop dat ze ook collega's aansteken en mee op sleeptouw nemen.

2. Zelfstandig ondernemers binnen en buiten de sector, die voor eigen winst en risico producten en diensten aanbieden. Er zijn tal van typen zelfstandig ondernemers met wie de organisaties graag samenwerken om producten te ontwikkelen die ze met meerwaarde voor beiden – binnen een passende taakafbakening – in de markt kunnen zetten. De grootste kansen liggen op dit moment in het operationele natuurbeheer, de gastvrijheidssector en bij de natuur passende horeca.

3. Flexibele arbeidskrachten. Een aantal organisaties in de sector werkt met een personeelsbeleid waarin in toenemende mate een beroep wordt gedaan op flexibele arbeid. Onder het motto 'Wij hoeven niet alle medewerkers in loondienst te nemen' bieden zij mogelijkheden voor ondernemers die hun diensten flexibel kunnen aanbieden. Die kunnen of heel gespecialiseerd zijn (bijvoorbeeld boomverzorgers, landschapsarchitecten), of juist heel breed inzetbaar (bijvoorbeeld projectleiders, rentmeesters). Naar verwachting zal de vraag naar flexibele arbeid de komende jaren toenemen, wat ruimte biedt voor flexibele arbeidskrachten die zich vanuit hun eigen bedrijf voor organisaties kunnen inzetten. Die trend is al volop in andere sectoren praktijk geworden, en begint ook in de sector bos, natuur en landschap langzaam door te dringen.

Ondernemerschap voor organisaties in de sector bos, natuur en landschap ligt niet in eerste instantie in het opzetten van zelfstandige bedrijven, maar veel meer in bij de doelstelling passende ondernemingsvormen. Voor de Landschappen en andere terreinbeheerders betekent dat vormen van ondernemerschap die aansluiten bij de doelstelling: het beheren en behouden van terreinen en erfgoed. Daar passen

samenwerkingen met lokale ondernemers heel goed bij, met name voor exploitatie en horeca, maar ook aanvullende attracties, het organiseren van evenementen en vormen van recreatie en leisure bieden kansen. Hieronder worden enkele mogelijkheden toegelicht.

Samenwerken met lokale ondernemers

Meer ondernemerschap in de organisatie betekent nog niet dat terreinbeheerders zelf de ondernemers moeten worden. In veel gevallen kan worden samengewerkt met een partner, vaak een lokale ondernemer. Een voorbeeld van een dergelijke succesvolle samenwerking is de *Heuvelrugkist* die het Utrechts Landschap in samenwerking met een regionale uitvaartorganisatie heeft ontwikkeld. Het Utrechts Landschap levert het hout en de 'naam', en de ondernemer verzorgt de productie, verkoop en marketing. Zo ligt het ondernemerschap daar waar het hoort: bij het bedrijf waarmee het landschap samenwerkt.

Ook in de exploitatie van erfgoed wordt meestal samengewerkt met lokale horecaondernemers. De eigenaar/beheerder stelt de ruimte ter beschikking, en de exploitant of cateraar verzorgt het horecadeel. Dat heeft voor de eigenaar tal van voordelen, want horeca is nu eenmaal een heel ander vak dan natuur en erfgoed beheren. In veel gevallen wordt gewerkt met een vergoeding op basis van een percentage van de omzet of de winst.

Bijzondere producten uit de natuur

FREE Nature is een voorbeeld van een organisatie die een nieuwe niche in het vakgebied heeft gevonden: het beheren van natuurgebieden, gericht op natuurlijke processen en met accent op natuurlijke kuddes wilde dieren. Zij voeren dat betaald uit voor een groot aantal terreineigenaren. Dit concept is succesvol gebleken. Bijzonder is dat de stichting erin slaagt om nieuwe partners aan zich te binden, zoals het Havenbedrijf Rotterdam, diverse gemeenten en drinkwaterbedrijven. Ze hebben daarmee een kleine organisatie kunnen opzetten met voldoende jaarlijkse inkomsten voor circa tien personeelsleden. Dit is een betrekkelijk nieuwe vorm van ondernemerschap in de sector die zijn bestaansrecht inmiddels heeft bewezen. Bijzonder is ook dat deze organisatie bewijst ondernemersbloed in zich te hebben, want ze hebben met de oogst van hun eigen kuddes een succesvolle verkoopketen van natuurvlees op de markt gezet (www.wildernisvlees.nl).

De recreatiemarkt

De verhuur van vakantiewoningen in de natuur heeft zich sterk ontwikkeld. Met name Staatsbosbeheer heeft met het marktconcept *Buitenleven* een aanzienlijk marktaandeel weten te veroveren. De andere terreinbeheerders verhuren ook huisjes, maar doen dat op kleinere schaal. De verhuurprijzen zijn goed en ook de bezettingsgraad, wat bewijst dat mensen graag in de natuur verblijven en daar ook iets voor over hebben. Het is wel zaak de kwaliteit te blijven bewaken en te blijven investeren in passende marketing.

Aan de marketing van binnenlandse vakantiewoningen kan nog veel worden verbeterd. Er kan veel beter worden samengewerkt, en dat wordt door de geïnterviewden van de Landschappen en Natuurmonumenten erkend. Bovendien kan de natuurvakantie in Nederland veel scherper in de markt worden gezet. Het kenmerk is niet zozeer elke keer weer de producten te vernieuwen, maar juist het verhaal op telkens nieuwe wijze te vertellen: waarom vinden bezoekers het zo fijn om middenin de natuur te recreëren? Die verhalen kunnen – voor diverse doelgroepen – nog veel gevarieerder en gericht worden verteld.

In de binnenlandse recreatiemarkt is nog veel meer mogelijk, met name gericht op de doelgroepen die iets bijzonders willen. Het is opvallend is dat geen van de natuurorganisaties zich nog richt op de *ecolodges*, een enorme trend in het buitenland. Andere bedrijven zijn die markt aan het verkennen en langzaam aan het vullen, bijvoorbeeld *Het Verborgene Verblijf*, ergens in Gelderland. En ook bouw- en houtondernemers spelen op deze trend in, door kant-en-klare verblijven te ontwerpen en aan te bieden (bijvoorbeeld APEcolodges, www.apecolodges.nl).



*Floating ecolodge van APEcolodges,
met een ligplaats middenin Nationaal Park de Biesbosch.*

Ook de zogenoemde *leisuremarkt* biedt kansen. Er is behoefte aan vormen van actieve recreatie die individueel of in groepsverband kunnen worden beoefend. Daarbij gaat het al lang niet meer om alleen het verhuren van toerfietsen, maar zijn er tal van andere mogelijkheden om je – meer of minder sportief – voort te bewegen. Naast het bezoekerscentrum Veluwezoom bij de Posbank in Rheden is een verhuurbedrijf gevestigd dat volop inspringt op nieuwe trends. Zij verhuren elektrische scooters, e-bikes, tandems, mountainbikes en trikes. Daarnaast organiseren ze voor individuele recreanten en voor groepen o.a. ATB-routes, downhill steppen, GPS-tochten en *Los in het bos dagen*. Dit is

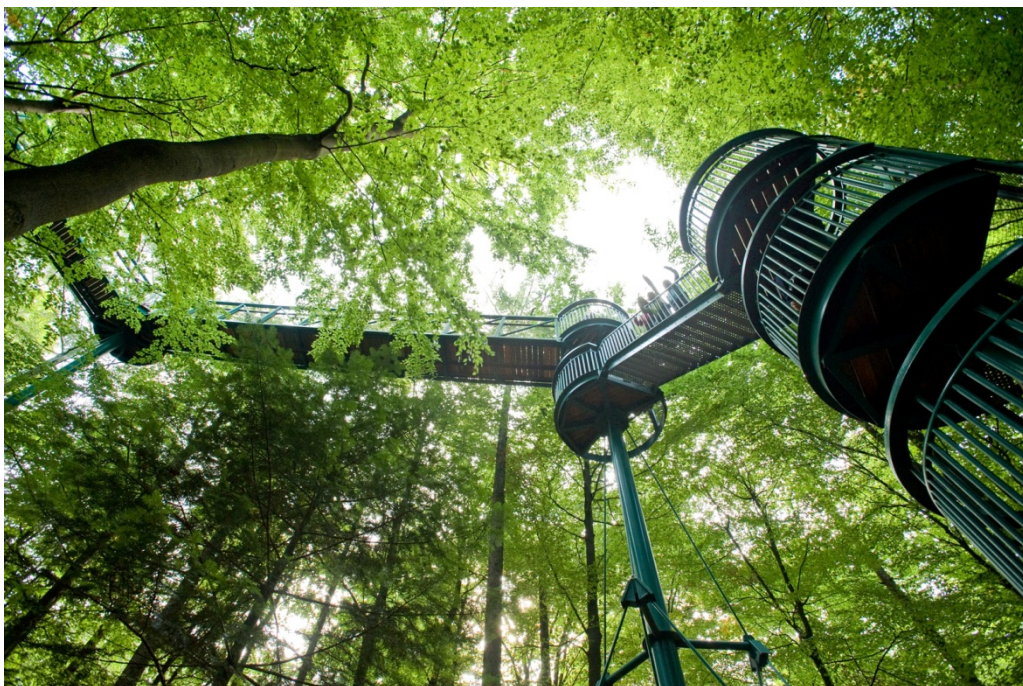
een vorm van ondernemerschap die uitstekend aansluit bij de hoeveelheid bezoekers van de Veluwezoom en Posbank.

Natuurbegraven

Steeds meer mensen in Nederland willen zichzelf of hun geliefden na hun dood laten begraven in de vrije natuur. Dat idee spreekt aan om redenen van duurzaamheid, het opgenomen worden in de natuurlijke kringloop en de uitstraling van ‘de natuurlijke rust’. In Nederland zijn zes natuurbegraafplaatsen (november 2012), waarvan twee in Zuid-Limburg (St Odiliënberg en Venray), twee in Gelderland (in Hoog-Soeren, de oudste van het land, en in Schaarsbergen), een in Groningen (Reiderwolde) en een in Bilthoven. Deze laatste is recent geopend en bevindt zich op grond van het Utrechts Landschap. Het Landschap blijft het eigendom en beheer van de grond houden, en de naastgelegen begraafplaats Den en Rust gaat zorgdragen voor de uitvaarten. Op deze wijze is een samenwerkingsvorm gevonden waarbij beide organisaties doen waar ze goed in zijn. Natuurbegraven voorziet in een maatschappelijke behoefte en biedt – op bescheiden schaal – in het hele land kansen voor de terreinbeheerders.

Natuurattracties

De laatste jaren verschijnen tal van kleinschalige *natuurattracties* in bos en natuur. Een van de eerste voorbeelden in Nederland is het boomkroonpad van Staatsbosbeheer in Drouwen (Drenthe). Van recenter datum zijn de Bostoren op landgoed Schovenhorst, de klimparken van FunForest en tal van speelbossen en natuurspeelplaatsen. Deze kunnen tegen een vergoeding worden bezocht, vaak in combinatie met andere activiteiten. Ze voegen waarde toe aan bos en natuur, en trekken meer mensen naar buiten. Ook doelgroepen die anders niet zo snel in de natuur komen, worden erdoor aangetrokken.



Het Boomkroonpad, natuurattractie in de bossen van Drenthe.

Daarnaast zijn er tal van voorbeelden van attracties en activiteiten die een toegevoegde waarde kunnen leveren aan het historisch erfgoed: doolhoven (landgoed De Braak Paterswolde), themawandelingen, poëzie-in-het-landschap, kunst- en beeldenroutes, et cetera.



Poëzieproject Theater van de Natuur, Dal van de Ruiten Aa, Sellingen.

Exploitatie van landgoederen

In het boek *Waardevol Groen*, een uitgave van InnovatieNetwerk, worden enkele inspirerende voorbeelden over het voetlicht gebracht. Zo weet Landgoed Mariënwaerdt in Beesd een combinatie te vinden van traditionele landbouw met landgoed- en kerstfairs en met bijpassende horeca (pannenkoekenhuis en brasserie). Landgoed Het Lankheet bij Haaksbergen legt het accent veel meer bij de verpachting van grond en gebouwen, aangevuld met inkomsten voor de natuur en verhuur van gebouwen. Het exploitatiemodel van elk landgoed is anders en is in sterke mate afhankelijk van de ligging, de historie en de persoonlijke voorkeuren van de eigenaren. Een ander voorbeeld is Kasteel Middachten (www.middachten.nl), waar het traditionele landgoedbeheer op de gronden wordt aangevuld met een openstelling en exploitatie van het kasteel.



Landbouw op Middachten

» Landgoed in bedrijf » Landbouw op Middachten

Een fors deel van Landgoed Middachten bestaat uit landbouwgrond. Op de Veluwerand liggen oude bouwlanden (enkeerdgronden) met voor de akkerbouw geschikte lössgronden. Terwijl de uiterwaarden van de IJssel bestaan uit rivierklei en veengronden. Een groot deel van de uiterwaarden is in het verleden afgegraven (afgeticheld) voor de baksteenindustrie.

Op dit moment voeren nog vier agrariërs hun volledige bedrijf op het landgoed (de zogenaamde hoevepachters). In het verleden was dit een veel groter aantal, maar de schaalvergroting is ook aan Middachten niet voorbij gegaan. De bedrijven bewerken 60 tot 80 hectare landbouwgrond. De pachtinkomsten zijn voor Middachten van wezenlijk belang.

Twee van de hoevepachters hebben een melkveehouderij, er is een gemengd melkvee/akkerbouwbedrijf en een biologisch akkerbouw/veeteeltbedrijf '**de Wolfskuil**'. De overige gronden worden aan naburige agrariërs en enkele particulieren verpacht. De oudste boerderijen zijn ontstaan op het overgangsgedebied tussen hoge en lage gronden (Veluwe en IJssel). Op deze denkbeeldige lijn - vanaf het dorp Ellecom via de Boerenweg naar De Steeg - staan vijf monumentale hoeven. De boerderijen in de Havikerwaard zijn gebouwd op de hogere delen (pollen) van de uiterwaard.

Exploitatie en landbouw rond kasteel Middachten.

Het exploiteren van historisch erfgoed

Terreinbeherende organisaties beheren tal van landgoederen, buitenplaatsen, kastelen en historische huizen. Het publiek is daarin geïnteresseerd en de belangstelling neemt verder toe. De kosten van het beheer en onderhoud van historisch erfgoed zijn hoog, maar een gezonde exploitatie kan tot een goede bron van inkomsten leiden. Openstelling kan op verschillende manieren plaatsvinden:

- Op beperkte tijden, met rondleidingen voor groepen. Voor de rondleidingen wordt vaak samengewerkt met vrijwillige gidsen. Voorbeelden: kasteel Rosendaal, kasteel Amerongen, landgoed Singraven.
- Openstelling tijdens evenementen.
- Museumopenstelling voor individuele bezoekers. Voorbeeld: Menkemaborg te Uithuizen (Gr.), eigendom van het Groninger Museum/St. Museum Menkemaborg. (www.menkemaborg.nl).



Menkemaborg te Uithuizen (Gr.).

Erfgoed in gebruik nemen

Een andere mogelijkheid om historisch erfgoed te beheren en tegelijk te gelde te maken, is het in gebruik te nemen als eigen kantoor en/of werkruimte. De meeste van De 12 Landschappen hebben hun kantoor gevestigd in cultureel erfgoed. Zo zijn het Geldersch Landschap & Kasteelen en Landschap Overijssel gevestigd in kastelen die als erfgoed worden onderhouden en op gezette tijden voor het publiek te bezichtigen zijn. Het Limburgs Landschap is gevestigd in een voormalige kasteelboerderij. Het hoofdkantoor van Natuurmonumenten huist in een statig pand in 's-Graveland.

Horeca

De meest lucratieve en meest toegepaste manier om inkomsten uit erfgoed te genereren, is het te combineren met een horecafunctie. Dat wordt op tal van manieren gedaan, variërend van een theehuis in een historische boerderij tot exclusieve restaurants in kastelen en andere monumentenpanden. Er zijn honderden voorbeelden van horeca in historisch erfgoed, waarbij de inkomsten uit daghoreca, verblijfshoreca en arrangementen de inkomsten genereren die het erfgoed (deels) in stand houden. Een voorbeeld van een horecavoorziening in historisch erfgoed die goed aansluit bij het karakter en de sfeer van de omliggende natuur is Smeerlings theehuys van Natuurmonumenten in het dal van de Ruiten Aa (Gr.).



Smeerlings theehuys.

Recreatieve verhuur

Terreinbeheerders benutten in toenemende mate eigendommen voor de recreatieve verhuur. Staatsbosbeheer heeft speciaal daarvoor het organisatieonderdeel *Buitenleven* opgezet, waarin alle aanbod wordt gebundeld. Andere organisaties hebben een kleiner aanbod.



Vakantieverblijf voor 14 personen in de Wittemer Molen, Wittem, eigendom van Stichting het Limburgs Landschap.

Advies- en projectenbureau

Bij een drietal Provinciale Landschappen is de terreinbeherende organisatie een fusie aangegaan met de organisatie voor landschapbeheer. In Noord-Brabant is dat als vanavouds het geval, in Overijssel en Noord-Holland is de fusie de laatste jaren ontstaan. Het organisatieonderdeel dat verantwoordelijk is voor het landschapsbeheer moet zijn financiering in toenemende mate uit de markt halen en is meer vertrouwd met projectacquisitie dan de organisatieonderdelen die zich met het terreinbeheer bezighouden. Dat resulteert in verschillen in de organisaties. Landschap Noord-Holland is vergevorderd met marktacquisitie en het aanbieden van de eigen professionals op de professionele adviesmarkt. Meer dan andere organisaties profileert Landschap Noord-Holland zijn diensten, onder andere via de website:

Alles over onze diensten en producten

Tweet 0

Vind ik leuk 0



Recente projecten

[Opkrikplannen voor weidevogelleefgebieden](#)

[Natuurwaarden gemeente Aalsmeer](#)

[Atlas van vissen in Noord-Holland](#)

[Natuurvriendelijke sportparken](#)

Financiële bijdragen



[Landschapselementen 2013](#)

[Soortenbescherming 2013](#)

[Houten boerenhekken](#)

Aanbod van diensten op de website www.landschapnoordholland.nl

Risico's van ondernemerschap

Risico's zijn er ook. Het verhaal van de Bostoren op Landgoed Schovenhorst toont aan dat te veel ambitie en een te laag besef van toekomstrisico, een stichting met een beperkt eigen vermogen de kop kan kosten. Bestuurders en directies kunnen hun nek uitsteken en nieuwe dingen proberen te ondernemen, maar dienen daarbij altijd de risico's in het oog te houden. Zeker bij organisaties met niet veel vet op de botten, kan een te forse investering een enorme financiële tegenvaller blijken te zijn. Een ander risico is het inzetten van (te veel) personeel op mogelijke kansrijke ontwikkelingen, zonder dat het tot resultaat leidt. Er kan veel tijd gaan zitten in het uitwerken van veelbelovende ontwikkelingen die aanvankelijk kansrijk lijken maar op den duur niet tot het beoogde financiële resultaat leiden. Bij ondernemerschap hoort financieel resultaat, misschien niet op de korte, maar wel op de middellange of lange termijn. Bij ondernemerschap hoort daarom ook een goede monitoring van kosten en baten.

Ondernemen kun je (gedeeltelijk) leren

Ondernemerschap zit in je genen, dat wordt door meerdere geïnterviewden beaamd: "Je hebt het of je hebt het niet". Dat neemt niet weg dat er ook veel te leren valt. Ook medewerkers die niet in eerste instantie aan ondernemerschap denken, kunnen worden gestimuleerd om kansen te zien en ze voor de organisatie te verzilveren. Daarbij valt te denken aan het aangaan van contacten met particulieren en bedrijven, buiten de gebaande paden denken en het doelgericht op zoek gaan naar subsidies en andere bronnen van financiering. Organisaties zouden op zoek moeten gaan naar een mix van medewerkers die elkaar in (groeps)ondernemerschap kunnen inspireren. A komt met het idee en legt de contacten met partners in 'de markt', B verwerkt het tot een project en

zorgt voor de benodigde financiering, en C versterkt het idee binnen de organisatie, bijvoorbeeld door het in te bedden in het beheer.

Onderwijs - *next generation*

Bij Netwerkschool Helicon in Velp loopt een programma *studentondernemerschap*, waarin de studenten leren om ondernemer in het vakgebied bos, natuur en landschap te zijn. Opvallend en veelbelovend is dat de studenten daar met thema's en combinaties bezig zijn die je in de praktijk nog nauwelijks ziet. Zo heeft een groep jonge studenten een wildlife-vakantiebureau opgezet, met ecolodges op de mooiste plekken middenin de natuur. Een studente heeft een wellnessbedrijfje opgezet, waarbij mensen onder invloed van de natuur tot rust en in balans kunnen komen. Een derde groepje biedt Nordic Walking-natuurtochten aan en een vierde richt zich op de gezondheid van ouderen door hen in contact te brengen met huisdieren. Niet al deze ideeën zijn wellicht houdbaar als fulltime onderneming, maar ze tonen wel aan dat de nieuwe generatie veel breder denkt dan in de praktijk van Bos & natuur doorgaans wordt gedaan. Ook in de hbo-opleiding voor Bos- en natuurbeheer bij Hogeschool Van Hall Larenstein wordt het thema "ondernemerschap" sterker verankerd, onder andere door het een stevigere plek te geven in het curriculum en door een post-hbo-opleiding en begeleiding van jonge ondernemers.

5. Conclusies

Het belang van ondernemerschap in de sector neemt toe. Directies/subdirecties zien het belang ervan in en geven het meer aandacht binnen hun organisaties.

De arbeidsmarkt voor medewerkers in vaste loondienst in de sector is op het moment slecht. In navolging van andere sectoren neemt ook in het bos- en natuurbeheer de behoefte aan flexibele arbeid toe.

Er is behoefte aan drie typen ondernemers: ondernemende medewerkers, zelfstandig ondernemers en flexibel inzetbare arbeidskrachten.

Er zijn kansen 'in de markt', al liggen die niet voor het opscheppen. Er liggen geen gouden schatten verborgen die eenvoudig dienen te worden opgegraven, maar er zijn meer mogelijkheden om iets met ondernemerschap te doen. Die liggen met name in de exploitatie van erfgoed en landgoederen, in de gastvrijheidssector en in de uitwerking van nieuwe producten en diensten.

Voor de meeste organisaties (met name de terreinbeheerders) geldt dat een passende samenwerking met (lokale) ondernemers de beste vorm van ondernemerschap is. Winst en risico liggen dan bij de ondernemer, terwijl de organisatie zich tot de kerntaken kan beperken.

Ondernemerschap is vooral een opgave voor de organisaties in het bos- en natuurbeheer om de luiken open te gooien en meer contacten aan te gaan met particulieren en bedrijven. Vooral daar waar financieringsbronnen met elkaar kunnen worden gecombineerd, liggen kansen voor het realiseren van projecten.

In het onderwijs zijn al goede ontwikkelingen in gang gezet. Meer aandacht voor ondernemerschap in het curriculum van hbo en mbo is gewenst, om daarmee een betere aansluiting op de praktijk mogelijk te maken.

Er is behoefte aan scholing voor ondernemerschap. Diverse geïnterviewden geven aan dat scholing en uitwisseling van kennis en ervaring, een stimulans kan zijn voor ondernemerschap binnen de organisaties.

Literatuur

- Jaap van den Briel en Martijn Boosten (2011) – *Financiering van bos en natuur in Nederland*. Probos, in opdracht van InnovatieNetwerk, juni 2011.
- J. Dijkhuizen (2011) – *Het Ondernemersgen*. Uitg. Business Contact Amsterdam.
- Hannie te Grotenhuis (2009) – *Naar een nieuw natuurverhaal*. In opdracht van InnovatieNetwerk, december 2009.
- M.A. Hoogstra-Klein (2013) – *Bedrijfsmatig werken in bos- en natuurbeheer*. In opdracht van InnovatieNetwerk.
- Hans Kamerbeek (2012) – *Waardevol Groen*. In opdracht van InnovatieNetwerk.
- Walter Kooy (2011) – *Nieuwe financieringsvormen voor natuur, bos en landschap*. Lezingen van Walter Kooy, directeur van het Groenfonds, op de Bosdag 2011 (Wageningen, 7 december 2011) en op het jubileumsymposium 75 jaar Landschap Noord-Holland (Alkmaar, 17 november 2011).
- Carolien de Lauwere (2006) – *Agrarische ondernemers op weg naar een duurzame agrosector*. LEI, Wageningen UR, 2006.
- Carolien de Lauwere et. al. (2007) – *Ondernemer zijn, ondernemer blijven?* LEI, Wageningen UR, mei 2007.
- L. Op de Beek (2013) – *SWOT-analyse van de natuursector*. In opdracht van InnovatieNetwerk.
- Gerben Splinter et. al. (2008) – *Vanuit passie kiezen voor profijt. Verbetering van het ondernemerschap in de fruitteelt en boomkwekerij*. LEI, Wageningen UR, 2008.
- Jan Vreke (2011) – *Er is geen markt voor natuur en landschap*. In: Landwerk nr. 5, oktober 2011.
- Martin Woestenburg (2011) – *Natuurbeheerders moeten leren ondernemen*. In: Landwerk nr. 5, oktober 2011.

Websites en bronnen illustraties

www.landgoedschovenhorst.nl

www.mooigelderland.nl

www.staatsbosbeheer.nl

www.schotsehooglanders.nl

www.groningerlandschap.nl

www.freenature.nl

www.bosbrasserieindesluis.nl

www.koopvoordenatuur.nl

www.landschapnoordholland.nl

www.middachten.nl

www.apecolodges.nl

www.wildernisvlees.nl

www.menkemaborg.nl

www.limburgslandschap.nl