



ALTERRA

WAGENINGEN UR

Samen groeien

Stappenplan voor het bevorderen van samenwerking tussen organisaties uit de natuur- en gezondheidssector

Florence van den Bosch
Paul van der Wielen
Joke Luttik



Alterra-rapport 1874, ISSN 1566-7197



Samen groeien

Samen groeien

Stappenplan voor het bevorderen van samenwerking tussen organisaties uit de natuur- en gezondheidssector

Florence van den Bosch

Paul van der Wielen

Joke Luttik

Alterra-rapport 1874

Alterra, Wageningen, 2009

REFERAAT

Bosch, F. van den, P. van der Wielen en J. Luttik, 2009. *Samen groeien; Een stappenplan voor het bevorderen van samenwerking tussen organisaties uit de natuur- en gezondheidssector*. Wageningen, Alterra, Alterra-rapport 1874. 63 blz.; 2 tab.; 11 ref.

Deze studie gaat over de vraag hoe meer en betere samenwerking kan worden gerealiseerd tussen organisaties uit de natuur- en gezondheidszorgsector in projecten op het raakvlak van natuur en gezondheid. Na het opstellen van een analysekader en een voorverkenning om het onderwerp in de vingers te krijgen, werden via interviews vijf cases bestudeerd waarin organisaties uit de natuur- en de zorgsector samenwerken. De cases zijn: Zorgboerderij De Groote Modderkolk, Vlindertuin Oud Burgeren Gasthuis, Landschapsbeheer in Zeeland, De Natuursprong en het Natuurcollectief. De analyse laat zien wanneer samenwerking kansrijk is, en biedt leerpunten voor het opstarten van nieuwe samenwerkingsvormen.

Trefwoorden: natuurorganisaties, gezondheidssector, samenwerking, stappenplan, goede voorbeelden, knelpunten

ISSN 1566-7197

Dit rapport is gratis te downloaden van www.alterra.wur.nl (ga naar 'Alterra-rapporten'). Alterra verstrekt geen gedrukte exemplaren van rapporten. Gedrukte exemplaren zijn verkrijgbaar via een externe leverancier. Kijk hiervoor op www.boomblad.nl/rapportenservice.

© 2009 Alterra
Postbus 47; 6700 AA Wageningen; Nederland
Tel.: (0317) 480700; fax: (0317) 419000; e-mail: info.alterra@wur.nl

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Alterra.

Alterra aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Inhoud

Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1 Inleiding	13
2 Aanpak	15
3 Analyse kader samenwerkingsvormen	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Organisaties, hulpbronnen en motieven	17
3.3 Samenwerkingsvormen	20
4 De diepte in; analyse van vijf cases	25
4.1 Zorgboerderij De Groote Modderkolk	25
4.2 Vlindertuin Oud Burgeren Gasthuis	29
4.3 Landschapsbeheer (in) Zeeland	32
4.4 Casebeschrijving Natuursprong	34
4.5 Het Natuurcollectief	40
5 Lessen voor andere partijen	49
6 Tot slot	55
Literatuur	59
Bijlage 1 Vragen telefonische interviews	61
Bijlage 2 Lijst met geïnterviewden	63

Woord vooraf

Er zijn steeds meer aanwijzingen dat groen een positief effect heeft op de gezondheid van mensen. Dit blijkt uit adviezen van de Gezondheidsraad en RMNO uit 2004, en van de RMNO, RGO en RLG uit 2007. Soms is er sprake van een direct verband, zoals wanneer de relatie tussen de aanwezigheid van groen en de afwezigheid van ziekte wordt gemeten. Vaak zijn er echter ook meer indirecte aanwijzingen, namelijk wanneer de aanwezigheid van natuur invloed heeft op de manier waarop mensen zich gedragen en die gedragingen op hun beurt weer hun gezondheid positief beïnvloeden.

Jolanda Maas concludeert recentelijk in haar promotieonderzoek (2009) – dat onderdeel uitmaakt van het zogenaamde Vitamine G Onderzoeksprogramma – dat mensen met een groene woonomgeving zich sowieso gezonder voelen. Uit haar onderzoek blijkt bovendien dat ze ook echt gezonder zijn; ze bezoeken minder vaak de huisarts voor bijvoorbeeld depressie, diabetes en COPD. En het zijn ook nog eens vooral mensen met een lagere sociaaleconomische status, kinderen en ouderen die het meest profiteren van meer groen in de woonomgeving. Wat wil je nog meer, zou je denken?

Uiteraard staan er nog genoeg vragen open. Hoeveel en wat voor groen heb je bijvoorbeeld nodig om het gewenste gezondheidseffect te bewerkstelligen? En via welke mechanismen loopt de relatie tussen groen en gezondheid eigenlijk precies? Ondanks deze openstaande vragen (en daarmee het belang van meer onderzoek) is het belangrijk om niet te wachten met het in de praktijk inzetten van groen voor gezondheidsdoeleinden. Ook de hierboven genoemde raden onderstrepen dit in hun adviezen.

Gelukkig is een aantal voorhoedelopers de afgelopen jaren al gestart met concrete initiatieven op het raakvlak van groen en gezondheid. Denk bijvoorbeeld aan de zorgboerderijen en de zorglandgoederen, de speelbossen van Staatsbosbeheer en de Speeldernis in Rotterdam. Projecten als Natuursprong (een samenwerking van o.a. Staatsbosbeheer, Jantje Beton, NISB en NIGZ) en Gezond Groen (een samenwerking tussen Staatsbosbeheer en NIGZ) laten zien dat partijen uit de natuur- en gezondheidssector elkaar soms zeker weten te vinden. Maar het kan nog beter!

In dit onderzoek zijn vijf cases geanalyseerd waarin organisaties uit de natuur- en de zorgsector samenwerken. Vervolgens is een aantal leerpunten (tips en aandachtspunten) geformuleerd waar partijen uit de natuur- en gezondheidssector die zelf een initiatief willen starten op het raakvlak van groen en gezondheid, iets aan hebben. Dit moet het voor hen makkelijker maken om de stap om een initiatief op te zetten, daadwerkelijk te nemen.

Veel leesplezier toegewenst, laat u inspireren!

Drs. Astrid Berkhout
Beleidsmedewerker, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Samenvatting

Dit onderzoek is opgestart vanuit de verwachting dat samenwerking tussen de natuur en de zorgsector voordelen biedt. Daarom wil de overheid de samenwerking tussen beide sectoren stimuleren. De vraag is hoe.

De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe kan meer en betere samenwerking worden gerealiseerd tussen organisaties uit de natuur- en gezondheidszorgsector in concrete projecten op het raakvlak van natuur en gezondheid?

Om een antwoord op deze vraag te kunnen geven zochten we een antwoord op onderstaande vragen:

- Welke motieven hebben organisaties om samenwerking aan te gaan?
- Hoe komt de samenwerking tot stand?
- Hoe zit vraag en aanbod van hulpbronnen in elkaar?
- Als de samenwerking eenmaal tot stand gekomen is, hoe verloopt de samenwerking dan verder?

Na het opstellen van een analysekader en een voorverkenning om het onderwerp in de vingers te krijgen, analyseerden we via interviews vijf cases waarin organisaties uit de natuur- en de zorgsector samenwerken. De cases zijn:

1. Zorgboerderij De Groote Modderkolk, waarin Natuurmonumenten samenwerkt met Stichting Verdandi, een stichting die (jong)volwassenen met een verstandelijke beperking zinvol werk wil bieden. De Groote Modderkolk biedt werk op de boerderij en op de terreinen van Natuurmonumenten.

2. Vlindertuin Oud Burgeren Gasthuis, een dienstencentrum voor ouderen, waar zich een van de 100 vlindertuinen bevindt die De Vlinderstichting heeft opgericht. Het Milieu Educatie Centrum zorgt ervoor dat scholen de tuin bezoeken. Vlindertuinen bieden leefgebied voor vlinders, een aantrekkelijke omgeving voor ouderen, en een plek waar jong en oud elkaar ontmoeten.

3. Landschapsbeheer in Zeeland, waar Stichting Landschapsbeheer Zeeland vrijwilligersdagen in het veld organiseert voor cliënten uit de zorg. De Stichting heeft zelf geen grond, maar brengt zorginstellingen en terreinbeherende organisaties bij elkaar.

4. De Natuursprong, een samenwerkingsverband tussen Staatsbosbeheer, Jantje Beton en Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen (NISB) met als doel om kinderen meer te laten bewegen in de natuur.

5. Het Natuurcollectief, waarin De Friesland Zorgverzekeraars samen met natuur- en landschapsorganisaties het bevorderen van gezondheid en natuurbehoud nastreven. Zij bundelen de krachten bij het werven van leden en verzekerden met kortingen over en weer.

Uit de cases distilleerden we leerpunten. Een kanttekening vooraf: omdat de cases sterk verschillen zijn de leerpunten niet altijd eenduidig. Wat in de ene situatie goed kan werken, werkt in de andere averechts. Dit gezegd hebbende geven we graag onderstaande tips en aandachtspunten mee aan organisaties die samenwerking overwegen:

- Inventariseer de samenwerkingspartners zorgvuldig via een veldanalyse.
- Kijk vervolgens met welke partijen je de samenwerking aan wilt gaan. Wie past er het beste bij datgene wat je beoogt?
 - *Neem de tijd om de motieven voor samenwerking van de beoogde samenwerkingspartner te achterhalen. Window dressing komt veel voor in initiatieven gericht op bevorderen van gezonde leefgewoonten. Gezamenlijke ideële doelen blijken wel goede drijfveren voor samenwerking.*
 - *Imagoverbetering of maatschappelijke druk lijkt een riskant motief waarbij de echte wil om samen te werken vaak ontbreekt. Maatschappelijke druk ebt immers vaak weer even snel weg als het gekomen is.*
 - *De belangen om samen te werken mogen best uiteen lopen, zolang ze maar niet tegengesteld zijn.*
 - *Het blijkt vaak vrij essentieel te zijn dat er minstens één grote organisatie meedoet die bereid is de voorinvestering te doen.*
 - *Evident is dat als partijen al lange tijd vruchtbaar samenwerken, dit de totstandkoming van een nieuw samenwerkingsproces bevordert. Maar het ontbreken van een voorgeschiedenis kan ook een voordeel zijn, omdat de partners er dan fris instappen en er geen frustraties zijn.*
- Benader andere partijen pas wanneer je zelf heel duidelijk voor ogen hebt wat je wilt, en dit overtuigend kunt brengen. Hoe beter je zelf weet wat je wilt, hoe makkelijker je anderen kunt interesseren. Maar ook geldt: hoe verder een initiatief al dichtgespijkerd zit, hoe lastiger het is voor anderen om in te stappen.
- Laat aan je beoogde samenwerkingspartners zien dat je heel goed weet waar je aan begint en dat je bereid en in staat bent om bepaalde risico's, met name bij de opstart van het project, zelf te nemen. Het getuigt van doortastendheid als je reeds de bereidheid hebt getoond om voorinvesteringen te doen. Je kunt beter de ander enthousiasmeren en het maakt instappen makkelijker
- Zorg ook dat alles op papier staat zodat directeur en/of manager snel kan instemmen. Mondelinge afstemming met superieuren kan bij gewichtige besluiten naar samenwerking niet altijd goed werken.

- Let erop dat de juiste personen bij het proces betrokken zijn, in het ideale geval zijn mandaathebbenden voor besluitvorming vanaf het begin betrokken.
- Schakel eventueel een procesbegeleider in, die de missie van de deelnemende organisaties, de drijfveren voor samenwerking en de belangen achter de samenwerking snel inzichtelijk weet te krijgen voor alle partijen.
- In een laagdrempelige en ongedwongen sfeer moet ruimte zijn om op elkaar te reageren om cultuur- en taalverschillen te overbruggen. De bereidheid te investeren in de samenwerking kan door procesbegeleider worden opgewekt.
- De traagste partij bepaalt de tijdsduur van het proces om te komen tot samenwerking. Vaak hebben grote organisaties iets meer tijd nodig dan kleine. Geduld en vertrouwen in het feit dat de ander er alles aan doet om snel tot samenwerking te komen, is dan belangrijk.
- Als partijen elkaar niet goed kennen is eenvoud en laagdrempeligheid van samenwerking belangrijk. De eerste samenwerking kan dan een opmaat zijn voor verdergaande samenwerking. Het is beter om financiële risico's in het begin klein te houden.
- Regel belangrijke zaken met formele afspraken, maar wees ook weer niet te rigide. Bij grotere investeringen is garantie dat het project langdurig doorgang vindt van belang. Maar niet alles kan (meteen) formeel worden vastgelegd. Veel komt tot stand door de inzet van gedreven vrijwilligers. Voor zo ver het project afhankelijk is van vrijwilligers, hoort een zeker risico met betrekking tot investeringen erbij.
- Eventuele afvallers gedurende de rit moeten met discretie omgaan met de informatie uit het totstandkomingsproces. Dus goede afspraken maken over hoe om te gaan met de informatie die in de fase van totstandkoming van samenwerking wordt uitgewisseld is ook belangrijk.
- Media-aandacht is vaak de sleutel tot succes voor de samenwerking. Het is een belangrijk motief voor samenwerking. Een voordeel van samenwerking kan zijn dat je elkaars communicatiekanalen kunt gebruiken of kunt meeliften op de marketingcommunicatie-expertise van je samenwerkingspartner.
- Maar koploper zijn – bij het opzetten van een innovatief idee – heeft wel een belangrijk nadeel: iedereen gaat je bellen en dat kost veel tijd (dus geld). Voorkom ook dat een partner met de eer gaat strijken. Maak dus duidelijke afspraken over hoe naar buiten te treden.

In het algemeen geldt dat de kans op een succesvolle samenwerking groter is naarmate organisaties sterker van elkaar afhankelijk zijn. De ene organisatie beschikt over een hulpbron (zoals grond, geld, expertise) die de andere nodig heeft. Samenwerking tussen natuur- en gezondheidsorganisaties kan succesvol zijn omdat er een sterke inhoudelijke afhankelijkheid mogelijk is. Zo beschikken terreinbeherende natuurorganisaties over natuurterreinen, en hebben ze mensen nodig voor het onderhoud daarvan. Zorginstellingen, die juist op zoek zijn naar zinvol werk voor hun cliënten, kunnen mensen leveren die het onderhoud kunnen uitvoeren. Zorginstellingen hebben ook veel terreinen in bezit, die ze kunnen laten inrichten door natuurorganisaties. Zorgverzekeraars zien natuurorganisaties als aantrekkelijke partners omdat bewegen in de natuur de gezondheid bevordert. Met natuurprojecten die ze met natuurorganisaties opzetten kunnen ze hun maatschappelijke betrokkenheid laten zien. Natuurorganisaties kunnen op hun beurt laten zien dat natuur ook maatschappelijk nut heeft, en zo het draagvlak voor natuur vergroten. Gezamenlijk optreden levert toegang tot elkaars klantenbestanden en communicatiekanalen. Zo grijpen belangen, motieven en beschikbaarheid van hulpbronnen over en weer mooi op elkaar in.

Naast de hulpbronnen waarover organisaties beschikken is het imago belangrijk. Daarom kijken organisaties voordat ze samenwerking aangaan scherp naar het imago en de reputatie van de partnerorganisatie die ze op het oog hebben voor samenwerking. Andere aspecten die samenwerking kunnen bevorderen zijn een overeenkomende regionale identiteit, vergelijkbare leeftijd of ontstaansgeschiedenis van de organisatie, en de inschatting van de continuïteit van de organisatie en het samenwerkingsverband. Ideële motieven spelen vaak een belangrijke rol bij samenwerking tussen natuur- en gezondheidsorganisaties.

1 Inleiding

Aanleiding en probleemstelling

De afgelopen jaren is de aandacht voor de positieve invloed van natuur op gezondheid enorm gegroeid. Publicaties als het essay “van buiten word je beter” (Van den Berg et al., 2001), het rapport “Natuur en Gezondheid” (Gezondheidsraad & RMNO) en het beleidsadvies “Gezondheid en natuur verbinden” (RMNO, RLG en RGO, 2007) hebben een belangrijke rol gespeeld bij de agendering van dit onderwerp.

Ook concrete initiatieven op het raakvlak van natuur en gezondheid zijn de afgelopen jaren als paddenstoelen uit de grond geschoten. Voorbeelden hiervan zijn zorgboerderijen en –landgoederen en de “speelbossen” van Staatsbosbeheer. Het lijkt hier echter vooral om sectorale initiatieven te gaan. Bij de start van dit onderzoek was de verwachting dat samenwerking tussen beide sectoren niet veel voorkomt. Dit terwijl de opdrachtgever, het Ministerie van LNV, verwacht dat samenwerking voor beide sectoren voordelen kan bieden: de gezondheidssector kan gebruik maken van de natuur om gezondheidswinst voor de burger te behalen, terwijl de natuursector met de samenwerking het maatschappelijk draagvlak voor natuurbehoud en het natuurbeleid kan vergroten.

Doelstelling en vraagstelling van het onderzoek

Vanwege de verwachting dat samenwerking tussen beide sectoren voordelen biedt, wil de overheid de samenwerking tussen de natuursector en de gezondheidszorgsector stimuleren. Het doel van het project is om projecten te analyseren waarin organisaties uit beide sectoren samenwerken, om daaruit lessen te trekken over hoe samenwerking bevorderd kan worden.

De centrale onderzoeksvraag is:

Hoe kan meer en betere samenwerking worden gerealiseerd tussen organisaties uit de natuur- en gezondheidszorgsector in concrete projecten op het raakvlak van natuur en gezondheid?

Om een antwoord op deze vraag te kunnen geven zochten we een antwoord op onderstaande vragen:

- Welke motieven hebben organisaties om samenwerking aan te gaan?
- Hoe komt de samenwerking tot stand?
- Hoe zit vraag en aanbod van hulpbronnen in elkaar?
- Als de samenwerking eenmaal tot stand gekomen is, hoe verloopt de samenwerking dan verder?

2 Aanpak

De aanpak bestaat uit achtereenvolgens:

- Het opstellen van een analysekader
- Een voorverkenning om na te gaan welke samenwerkingsvormen er zoal zijn, en welke casus interessant zijn voor nader onderzoek;
- Een analyse van vijf casus;
- Het trekken van lessen uit de casus en de voorverkenning;
- Het opstellen van een stappenplan.

Het uitgangspunt bij het opstellen van een analysekader was dat samenwerking tot stand kan komen tussen organisaties die een motief (organisatiebelang) hebben om samen te werken, en in hun samenwerking in zekere mate afhankelijk zijn van elkaar; ze kunnen het niet (goed) alleen, of ze kunnen het samen beter dan alleen.

We veronderstellen dat partijen elkaar de volgende hulpbronnen te bieden hebben:

- Gebruikersgroepen, meestal cliënten;
- Geschikte werkzaamheden voor cliënten in de zorg;
- Begeleiding cliënten;
- Grondgebied;
- Geld;
- Kennis en vaardigheden.

Het is dus van belang om de motieven voor samenwerking, de hulpbronnen waarover organisaties beschikken en de afhankelijkheidsrelaties van organisaties onderling in kaart te brengen.

De voorverkenning bestond uit een bel- en mailronde langs medewerkers van organisaties die mogelijk betrokken zijn bij samenwerkingsinitiatieven en langs collega-onderzoekers, aangevuld met een quick scan van de informatie die op internet en in de literatuur te vinden is. Dit om in beeld te brengen:

- Welke organisaties betrokken zijn bij samenwerkingsvormen;
- Welke samenwerkingsvormen op het gebied van natuur en gezondheid er zoal bestaan of denkbaar zijn;
- Wat de motieven zijn voor organisaties in de natuur- en gezondheidszorgsector om samen te werken.

Deze voorverkenning leverde een globaal overzicht van samenwerkingsvormen, motieven, hulpbronnen, afhankelijkheidsrelaties en mogelijke knelpunten voor samenwerking. De voorverkenning bracht ook enkele gevoeligheden aan het licht, zoals de wens van commerciële (gezondheids)organisaties voor exclusiviteit van hun samenwerkingsvormen, die zich moeilijk laat combineren met de wens om lering te

trekken uit succesvolle initiatieven. Kortom, organisaties die samenwerkingsverbanden zijn aangegaan – hier inspanningen voor hebben geleverd – zijn er niet altijd zelf bij gebaat dat kennis beschikbaar komt voor andere organisaties, met wie men zich in concurrentie op de markt begeeft. Dit is ondervangen door niet heel concreet in te gaan op de inhoud (zoals de financiële afspraken) van de overeengekomen samenwerkingsverbanden. Samenwerkingspartners zijn wel altijd bereid gevonden hun ervaringen over het totstandkomingsproces te delen

Na de voorverkenning volgde het bestuderen van vijf cases. Hoofdstuk 4 geeft de casebeschrijvingen. Achtereenvolgens komt daarin voor elke case aan bod:

- Een algemene beschrijving van wat het project inhoudt;
- De motieven om samen te werken;
- De mate en soort van afhankelijkheid tussen samenwerkende partijen;
- De gekozen samenwerkingsvorm;
- Hoe de samenwerking tot stand is gekomen;
- Eventuele nog bestaande knelpunten bij samenwerking;
- Leerpunten voor anderen bij samenwerking.

Hiertoe zijn per casus (minimaal) twee interviews afgenomen, afhankelijk van het aantal samenwerkende organisaties in een casus; in principe hebben we met alle betrokken partijen gesproken.

We selecteerden cases die zo veel mogelijk verschillen op afhankelijkheidsrelaties en op samenwerkingsvormen. Dit om een zo breed mogelijk palet aan mogelijkheden te kunnen schetsen in het op te stellen stappenplan. Ook om na te gaan of de veronderstellingen die we hebben in verschillende omstandigheden opgaan.

Daarna volgde het trekken van lessen over knelpunten en kansen voor samenwerking (hoofdstuk 5). Deze komen vooral uit de casus waar we dieper op ingegaan zijn, maar ook uit de voorverkenning. Naast dit rapport verschijnt er een aparte folder met een beknopt stappenplan, een leidraad voor samenwerking. Dit is in de eerste plaats geschreven voor het verkennen en opzetten van samenwerking. Doelgroep zijn daarmee medewerkers en bestuurders van uitvoerende organisaties in de natuur- en in de gezondheidszorgsector. Het stappenplan is bedoeld om hen te interesseren voor - en te wijzen op - de mogelijkheid tot samenwerking, en op dilemma's die zich voordoen bij samenwerking tussen organisaties uit de natuursector en de gezondheidssector.

3 Analysekader samenwerkingsvormen

3.1 Inleiding

Dit hoofdstuk bevat een globale bespreking van de samenwerkingsvormen tussen organisaties uit de natuur- en de gezondheidssector. Ons onderwerp is sectoroverschrijdende samenwerking, dat wil zeggen samenwerking tussen organisaties uit beide sectoren. We kijken wat motief of motieven zijn om samenwerking aan te gaan; welke hulpbronnen de verschillende organisaties kunnen inbrengen en welke hulpbronnen zij zelf missen, en dus in sectoroverschrijdende samenwerking kunnen halen bij organisaties uit de andere sector. Tabel 1 geeft een samenvatting van dit deel van het analysekader.

Tabel 2 doet hetzelfde voor het tweede deel van het analysekader, dat de samenwerkingsvormen schematisch weergeeft. Sommige projecten zijn gericht op preventie, andere zijn curatief. Sommige projecten hebben tot doel om mensen aan het werk of in beweging te krijgen (actief), terwijl andere de gelegenheid bieden om mensen naar het groen te laten kijken (passief). Een ander onderscheid is tussen ver weg of dichtbij de woon- of verzorgingsplek. In het analysekader delen we initiatieven in op basis van actief/passief en curatief/preventief en natuur ver weg/dichtbij. Daarnaast verschillen samenwerkingsvormen nog op veel andere punten, zoals het stadium waarin het project verkeert; de mate van uniciteit, of de omvang.

Het ligt voor de hand om voor ons project vooral goed te kijken naar de verschillende samenwerkingsvormen aan de hand van hoe de samenwerking georganiseerd is. Dat doen we in paragraaf 3.3. Maar eerst stellen we in paragraaf 3.2 de belangrijkste spelers in het veld voor uit de natuur- en de gezondheidssector; ook staan we stil bij de rol van overheden en sponsors. In het kort bespreken we hulpbronnen waarover de organisaties beschikken, en hun motieven voor samenwerking.

3.2 Organisaties, hulpbronnen en motieven

Zorgverzekeraars

Zorgverzekeraars verstrekken ziektekostenverzekeringen aan individuen of collectief. Zorgverzekeraars zetten steeds meer in op de secundaire preventie: het voorkomen van erger. Voorbeelden hiervan zijn preventieprogramma's als Big!Move en Bewegen op Recept. Deze programma's hebben als doel mensen betrokken te krijgen bij hun eigen gezondheid.

Een aantal zorgverzekeraars is op dit moment bezig om te verkennen hoe zij met natuurorganisaties kunnen samenwerken om te stimuleren dat verzekerden de natuur in trekken. Zorgverzekeraars hopen op die manier op den duur te besparen op de

ziektelasten. Een ander motief is imagooversterking en het vergroten van de naamsbekendheid om zo het aantal verzekerden te vergroten. Omwille van dit motief treden zorgverzekeraars ook een enkele keer op als sponsor.

Ziekenhuizen en andere zorginstellingen

Ziekenhuizen en verzorgingstehuizen kunnen hun omgeving of werkproces zo inrichten dat positieve effecten van groen op hun cliënten op kunnen treden. Cliënten van ziekenhuizen en verzorgingstehuizen zijn doorgaans niet of in beperkte mate in staat om actief te bewegen in de natuur. Wel kan het kijken naar natuur voor deze mensen een positieve invloed hebben op het genezingsproces of welbevinden. Het gaat er dan om, de natuur bij de cliënt te brengen of de cliënt bij de natuur. Zieken- en verzorgingstehuizen kunnen hun omgeving zo inrichten dat hun cliënten kunnen uitkijken op natuur, of hun cliënten naar een omgeving brengen waar veel natuur te zien is. Voor andere zorginstellingen, bijvoorbeeld in de psychiatrie, is actief bewegen of werken in de natuur weer wel een optie.

Het bevorderen van het genezingsproces, het vinden van een zinvolle dagbesteding en het concurreren met andere instellingen om de klanten van zorgverzekeraars zijn motieven om samen te werken met de groene sector.

Overige zorg- en gezondheidsinstellingen

Bij de samenwerkingsvormen zijn soms ook ondersteunende instellingen betrokken die gelieerd zijn aan de zorgsector. Bijvoorbeeld het NIGZ, het gezondheidsinstituut dat zich richt op het bevorderen van gezond gedrag van mensen of het NISB, een instituut voor sport en bewegen. Zij zien het samenwerkingsverband als weg om hun doelstellingen te verwezenlijken.

Zorgboerderijen

Een zorgboerderij is een agrarisch bedrijf waar mensen met een zorg- of hulpvraag een passende dagbesteding vinden. De meeste zijn ontstaan op boerenbedrijven, maar ook natuurorganisaties hebben boerderijen in beheer. Daarnaast zijn er voorbeelden van natuurorganisaties die samenwerken met zorgboerderijen. Omgekeerd zijn er ook veel zorginstellingen die zelf boerderijen hebben.

Voor zorginstellingen is het aanbieden van een zinvolle dagbesteding een motief om een zorgboerderij te beginnen. Boeren die hun bedrijf omvormen tot een zorgboerderij doen dit vaak uit idealistische motieven, als zij op zoek zijn naar een nieuwe vorm voor hun bedrijf. De zorgtak kan een extra bron van inkomsten vormen en de 'hulpboeren' kunnen ingezet worden voor arbeidsintensieve werkzaamheden op de boerderij, die puur bedrijfseconomisch gezien moeilijk uitkunnen.

Natuurterreinbeheerders

Terreinbeherende organisaties zoals Staatsbosbeheer, Natuurmonumenten of de Provinciale Landschappen en particuliere terreinbezitters. Belangrijke hulpbronnen die terreinbeheerders in de samenwerking kunnen aanbieden zijn hun terreinen, de mogelijkheid om het landschap te beleven of ervan te genieten, werkzaamheden in natuur of landschap en kennis van inrichting en beheer.

Deze organisaties hebben meerdere motieven om samen te werken met organisaties uit de zorgsector. In de eerste plaats hebben natuurterreinbeheerders een maatschappelijke functie; zij beheren natuur ten behoeve van de Nederlandse samenleving en zij zoeken steun bij de Nederlandse samenleving. Dit betekent dat natuurorganisaties bij voortduring op zoek zijn naar leden, donateurs en begunstigers. Dit vormt een belangrijk motief voor samenwerking. Daarnaast kan samenwerking gericht worden op de inzet van vrijwilligers, zoals zorgcliënten, bij het terreinbeheer. Deze motieven voor samenwerking leiden tot extra inkomsten en/of kostenbesparing.

Overige natuurorganisaties

Naast terreinbeherende organisaties zijn er ook organisaties die zich inzetten voor een bepaalde natuurdoelstelling, zonder dat zij zelf terreinen in beheer hebben. Voorbeelden zijn De Vlinderstichting, de Waddenvereniging of Landschapsbeheer Nederland. Een motief voor samenwerking met zorgorganisaties is toegang krijgen tot het grondgebied van een zorginstelling, en dit gebied zo in te richten dat er leefgebied voor een bepaalde soort ontstaat. Een ander motief bij samenwerking met een zorgverzekeraar is ledenwerving onder de verzekerden.

Tabel 1: Natuur- en zorgorganisaties, hun hulpbronnen, afhankelijkheden en motieven voor sectoroverstijgende samenwerking

Type organisatie	Hulpbronnen aangeboden	Hulpbronnen gevraagd	Motieven voor samenwerking
Zorgverzekeraars	Cliënten; geld, communicatiekanalen	Grondgebied; activiteiten; begeleiding zorg en natuur;	Verminderen van ziektekosten; Imagoverbetering + naamsbekendheid vergroten, met als doel verzekerdenbestand vergroten; kostenbesparing klantenwerving
Ziekenhuizen en verzorgingshuizen	Cliënten; ruimte; begeleiding zorg	Geld; activiteiten; begeleiding natuur	Genezingsproces bevorderen; Concurrentiepositie versterken
Overige zorginstellingen	Cliënten; geld; begeleiding zorgcliënten	Grondgebied; activiteiten; begeleiding zorg en natuur	Zinvolle dagbesteding
Zorgboerderijen	Ruimte; activiteiten; begeleiding van activiteiten	Cliënten; geld; begeleiding zorg	Alternatieve inkomstenbron en/of hulp bij landbouwproductie
Natuurterreinbeheerders	Ruimte; activiteiten; kennis van inrichting en beheer, communicatiekanalen	Cliënten; geld; begeleiding zorg en natuur	Toegang tot goedkope arbeid, kostenbesparing bij ledenwervingsacties, creëren van maatschappelijk draagvlak en voldoen aan maatschappelijke doelstelling,
Overige natuur- en landschapsorganisaties	Kennis van inrichting en beheer; activiteiten, menskracht, communicatiekanalen	Cliënten; geld; ruimte; begeleiding zorg en natuur	Uitbreiding leefgebied van de soort; naamsbekendheid, ledenwerving, kostenbesparing ledenwerving, positieversterking organisaties

Naast natuur- en zorgorganisaties spelen overheden en sponsors regelmatig een rol in de samenwerkingsvormen.

Overheden

Overheden kunnen een stimulerende, coördinerende en faciliterende rol vervullen. Zij kunnen organisaties bij elkaar brengen, burgers betrekken en activiteiten (mede) financieren. Zij kunnen ook de ruimte die zij zelf beheren zo inrichten dat mensen worden uitgenodigd tot bewegen, of cliënten inzetten in hun eigen groenbeheer.

Het motief voor overheden om dit te doen is het bevorderen van de gezondheid van de bevolking. Gemeenten zijn vaak betrokken bij de financiering van de aanleg en het beheer van natuurlijk ingerichte woonwijken en natuurspeeltuinen. Ook regelen zij vaak de burgerparticipatie. Gemeenten schakelen ook cliënten van zorginstellingen in bij hun eigen groenonderhoud. Voor gemeentelijk groenbeheerders zijn sociale bewogenheid en kostenbesparing argumenten om zorgcliënten in te zetten.

Fondsen en sponsors

Fondsen zijn soms bereid om samenwerkingsvormen tussen de natuur- en de zorgsector financieel te ondersteunen. Zij doen dit als de initiatieven aansluiten op hun doelstellingen. Niet alleen zorgverzekeraars maar ook andere bedrijven treden soms als sponsor op. Zij doen dit om hun maatschappelijke betrokkenheid te laten zien en hun imago te versterken of te verbeteren.

3.3 Samenwerkingsvormen

In deze paragraaf beschrijven we een aantal vormen van samenwerking tussen natuur- en gezondheidszorgorganisaties in algemene, schematische zin. De dimensies van het schema zijn het onderscheid tussen curatief/preventief, tussen actief/passief en tussen ver weg en dichtbij.

Afbakening

Er moeten in ieder geval een natuurorganisatie en een zorgorganisatie bij betrokken zijn, anders is er geen sprake van sectoroverschrijdende samenwerking tussen de natuur- en de zorgsector. Soms is het op het randje, bijvoorbeeld in het geval van een zorghotel op een landgoed of buitenplaats. Het particuliere landgoed of buitenplaats beschouwen we dan als de natuurorganisatie. Vanuit de natuursector of de overheid zijn er nogal wat projecten die natuur en gezondheid weliswaar koppelen, maar waarin geen sprake is van samenwerking met een organisatie uit de zorgsector. Het gaat dan bijvoorbeeld om de aanleg van een groene woonwijk, die bewoners aanzet tot bewegen in het groen. Of om de aanleg van fietspaden die recreanten in staat stellen tot bewegen in een natuurgebied. Het is natuurlijk niet ondenkbaar of uitgesloten dat organisaties uit de zorgsector daaraan meedoen. Maar omdat we er geen voorbeelden van kennen, nemen we dit soort initiatieven niet mee. Tabel 2 geeft een overzicht van de samenwerkingsvormen die we wel meenemen.

Selectie van de cases

De cases uitgediept in hoofdstuk 4 zijn vetgedrukt in de tabel. We selecteerden cases die zo veel mogelijk verschillen op type samenwerkende organisaties, afhankelijkheidsrelaties, doelgroep van de samenwerking, nabijheid van natuur van huis en op het overeengekomen samenwerkingsverband. Dit om een zo breed mogelijk palet aan mogelijkheden te kunnen schetsen in het op te stellen stappenplan.

Tabel 2 Samenwerkingsvormen, doelgroepen en betrokkenen

	Samenwerkings- vorm	Belangrijkste doelgroepen	Belangrijkste betrokkenen
Groen dichtbij			
<i>Curatief \ passief</i>	Natuurtuinen bij zorginstellingen in de buurt van een school; Case Vlindertuin Oud Burgeren Gasthuis	Ouderen, kinderen	Soortbeschermingsorganisatie, verzorgingstehuizen, scholen, groenbeheerders, fondsen
<i>Curatief \ passief</i>	<i>Healing environments</i> in en rond ziekenhuizen	Ziekenhuispatiënten	Ziekenhuizen, natuurorganisaties
<i>Curatief \ passief</i>	Hotel in landgoed of andere groene omgeving werkt samen met ziekenhuis	Herstellenden van een operatieve ingreep	Ziekenhuizen, hotel- en landgoedeigenaren, zorgverzekeraars
groen verder weg			
<i>Preventief \ actief</i>	Bewegingsprogramma's in de natuur, case Natuursprong	Kinderen, cliënten zorgverzekeraars	Natuurorganisaties, zorgverzekeraars zorggelieerde instituten, fondsen, scholen, BSO
<i>Preventief \ actief</i>	Gezamenlijk gezonde leefgewoontes stimuleren en ledenwerven Natuurcollectief	Cliënten zorgverzekeraars	Zorgverzekeraars Terreinbeheerders, natuurorganisaties,
<i>Curatief \ actief</i>	Werken in natuur- en landschapsbeheer; case Landschapsbeheer (in) Zeeland	Cliënten geestelijke gezondheidszorg, gehandicapten, verslaafden	Terreinbeheerders, gemeenten, Stichting Landschapsbeheer, zorginstellingen
<i>Curatief \ actief</i>	Zorgboerderij; case de Groote Modderkolk	Cliënten geestelijke gezondheidszorg, gehandicapten, verslaafden	Boeren, zorginstellingen, terreinbeheerders

Toelichting op de tabel

Aanleg natuurtuinen bij zorginstellingen

Hier kennen we slechts een voorbeeld van: de aanleg van 100 vlindertuinen door de Vlinderstichting. Deze stichting zet zich in voor de bescherming van vlinders en libellen in Nederland, en gebruikt vlinders ook om mensen enthousiast te krijgen voor de bescherming van de natuur in het algemeen. Samen met het VSBfonds, is het idee opgepakt om vlindertuinen bij zorginstellingen aan te leggen en een school op loopafstand uit te nodigen om zich aan die tuin te verbinden. De zorginstelling verzorgt de tuin, de kinderen kunnen langskomen wanneer ze willen. Ook omwonenden kunnen er gebruik van maken. In hoofdstuk 4 gaan we dieper in op één van de 100 vlindertuinen, de vlindertuin Oud Burgeren Gasthuis.

Healing environments in en rond ziekenhuizen

Steeds meer Nederlandse ziekenhuizen investeren in een groene omgeving bij de inrichting van hun gebouw, in de verwachting dat patiënten daar niet alleen prettiger vertoeven maar ook sneller herstellen. Dit onder de noemer van het concept 'healing environment', waarin natuur een belangrijke plaats heeft.

Een voorbeeld is het Martini Ziekenhuis in Groningen. Voor de aanleg en het beheer van de tuin in het open binnengebied werkt het Martini Ziekenhuis nauw samen met Natuurmonumenten. Het is voor het eerst dat een ziekenhuis op deze manier samenwerkt met een natuurorganisatie. Wel werken ook andere ziekenhuizen met het concept 'healing environment'. Zo zorgt het Deventer Ziekenhuis er bij de bouw van een nieuw ziekenhuis voor dat patiënten vanuit hun bed van het uitzicht op de omgeving, een natuurgebied, kunnen genieten. De nieuwbouw van het Erasmus MC krijgt daktuinen - mogelijk met bomen - die toegankelijk zijn voor patiënt en medewerker; in de binnenruimtes komen veel planten te staan.

Herstellen op mooie locaties in het groen

Van deze samenwerkingsvorm is bij ons een voorbeeld bekend onder de naam 'Helende Hellingen', ontwikkeld door medisch- en zorgconcern Orbis waartoe o.a. het Maaslandziekenhuis in Maastricht behoort. Het gaat om herstelarrangementen die patiënten de mogelijkheid bieden om op mooie locaties in het Zuidlimburgse heuvelland te herstellen van een ingreep in het ziekenhuis. Orbis werkt samen met een aantal hotels die op mooie locaties liggen in Zuid-Limburg. Eén daarvan is hotel Château St. Gerlach, gevestigd op een landgoed. Met zorgverzekeraars zijn afspraken gemaakt over vergoedingen.

Stimuleren van gezonde leefgewoontes en ledenaanwas

We zijn ook een samenwerkingsvorm tegengekomen waarin natuurorganisaties samenwerken met een zorgverzekeraar met als doel het stimuleren van gezonde leefgewoontes – bewegen in het groen – en ledenaanwas. Samen groeien dus. In deze samenwerkingsvorm maken de organisaties over en weer gebruik van elkaars ledenbestand, en trekken gezamenlijk op in promotiecampagnes. In hoofdstuk 4 werken we de case Natuurcollectief verder uit, een samenwerking tussen De Friesland en natuurorganisaties.

Bewegingsprogramma's in de natuur

Een voorbeeld van een bewegingsprogramma in de natuur waarin natuur- en zorgorganisaties samenwerken is het project Natuursprong, dat kinderen groepsgewijs uitnodigt om te spelen en te bewegen in natuurgebieden vlakbij de stad. De Natuursprong is een van de cases die we in hoofdstuk 4 verder uitwerken. Een ander voorbeeld is het Beweeg- en Doefestival van Staatsbosbeheer en zorgverzekeraar De Friesland dat beoogt mensen enthousiast te maken voor het bewegen in de natuur.

Assistentie bij natuur- en landschapsonderhoud

Alle grote natuur(beherende) organisaties, en ook veel gemeenten en particulieren zetten zorgcliënten in bij het natuur- en landschapsonderhoud. De werkzaamheden bestaan vooral uit uitvoerend onderhoudswerk in bos en natuur, zoals zagen, snoeien, knotten, paden aanleggen en onderhouden.

Meer dan de helft van de zorgcliënten komt via een kliniek of gezondheidsorganisatie bij de natuurorganisatie terecht, en ongeveer 30% via een re-integratietraject (Oosterbaan et al, 2006a). Een klein deel (14%) komt via een sociale werkplaats. Bij de samenwerking tussen het gemeentelijk groenbeheer en zorgpartijen komen de meeste zorgcliënten via de WSW of een re-integratiebureau bij de gemeente binnen (Oosterbaan et al., 2006b). Een enkele keer komt het voor dat een gemeente zelf cliënten benadert.

Soms schakelen terreinbeheerders een intermediair in. Zo organiseert Stichting landschapsbeheer Zeeland werkdagen in het veld voor doelgroepen. Ze werken op grondgebied van terreinbeheerders, omdat de Stichting zelf geen grond in eigendom heeft. Groepen vanuit de zorg moeten zelf voor begeleiding zorgen; dat blijkt ook te lukken. Stichting Landschapsbeheer Zeeland doet de begeleiding in het veld. In hoofdstuk 4 komen we terug op deze case.

Zorglandbouw

Op het eerste gezicht eerder een samenwerking tussen landbouw en zorg dan tussen natuur en zorg, maar veel 'hulpboeren' zijn juist actief in het natuur- en landschapsonderhoud op de boerderij. In de zorglandbouw komen niet zozeer mensen met een lichamelijke ziekte, maar eerder met psychische problemen of een verstandelijke handicap; mensen (ouderen, langdurig werklozen) die in een isolement komen, of jeugd met opvoedings- of psychiatrische problemen of stoornissen als autisme of adhd.

Er zijn ook voorbeelden van zorgboerderijen die samenwerken met natuurorganisaties:

- In Loenen werkt de Stichting Verdandi samen met Natuurmonumenten op de Groote Modderkolk. Dit voorbeeld diepen we uit in hoofdstuk 4.
- In Vorden zit De Vijfsprong; die werkt samen met NM op het landgoed Hackford,
- Zorgboerderij de Passieflorahoeve op de Veluwe werkt samen met de Vlinderstichting.

Enkele cijfers over zorgboerderijen

Van de 839 zorgboerderijen die Nederland in 2007 kent, zijn er 83 onderdeel van een zorginstelling; 43 hebben een eigen AWBZ-erkenning; 279 zijn een zelfstandig bedrijf in samenwerking met een zorginstelling; 352 zijn een zelfstandig bedrijf met financiering vanuit PGB (persoonsgebonden budget). Voor 395 bedrijven geldt dat de werkbegeleider betaald wordt uit het PGB; in 263 gevallen betaalt de zorg daggeld; in 194 gevallen zijn werkbegeleiders in dienst van de zorginstelling; in 68 gevallen is er sprake van een landbouw en zorg combinatie; op 62 boerderijen betalen deelnemers een eigen bijdrage; 43 boeren zijn in dienst van een zorginstelling en op 42 bedrijven krijgt de werkbegeleider geen vergoeding.

bron <http://www.landbouwzorg.nl/> (website van het steunpunt landbouw&zorg)

4 De diepte in; analyse van vijf cases

Inleiding

Om beter zicht te krijgen op kansen en knelpunten bij samenwerking hebben we een paar van de hierboven genoemde samenwerkingsverbanden uitgediept door medewerkers van de samenwerkende organisaties te interviewen.

Elke casusbeschrijving gaat in op:

- Een algemene beschrijving van wat de samenwerkingsvorm inhoudt;
- De motieven om samen te werken;
- De mate en soort van afhankelijkheid tussen samenwerkende partijen;
- De gekozen samenwerkingsvorm;
- Hoe de samenwerking tot stand is gekomen;
- Eventuele nog bestaande knelpunten bij samenwerking;
- Leerpunten voor anderen bij samenwerking.

4.1 Zorgboerderij De Groote Modderkolk

Inhoud van de samenwerking

Een aansprekend voorbeeld van samenwerking tussen de natuur- en de gezondheidssector is zorgboerderij De Groote Modderkolk in Loenen (Gelderland). Natuurmonumenten (NM) werkt daarin samen met stichting Verdandi. Ook Nuon is bij het project betrokken. De Stichting Verdandi begeleidt verstandelijk gehandicapten bij het werk op de boerderij en in het natuurbeheer.

De Groote Modderkolk staat in een prachtige landelijke omgeving. Het is een bijzondere boerderij waar drie partijen en enthousiaste vrijwilligers met elkaar samenwerken. Op het terrein, dat eigendom is van NM, heeft de Stichting Verdandi in 2001 een boerderij gekocht en daarbij circa 2 hectare van de bijbehorende landerijen ter beschikking gekregen. De boerderij wordt bewoond door een groep jongvolwassenen met een verstandelijke beperking. Vanuit haar antroposofische visie biedt de Stichting Verdandi deze jongvolwassenen met verschillende activiteiten op de boerderij en de landerijen een zinvolle tijdsbesteding.

In het beheerkantoor van NM bij de Groote Modderkolk werken de beheerder en zijn medewerkers. Zij houden toezicht in het gebied, verzorgen excursies en voeren overleg met burens, pachters en andere relaties. Tot de gebieden die zij in beheer hebben behoren de bos- en heidegebieden de Ramenberg, Hoeve Delle en de Reeënberg op de oostelijke flank van de Veluwe bij Loenen. Ook de Empese en Tondense Heide, de landgoederen Voorstonden en Leusveld en de verschillende vochtige graslanden in de IJsselvallei behoren tot het werkgebied. Het beheer is arbeidsintensief. NM maakt daarbij dankbaar gebruik van de hulp van de bewoners van De Groote Modderkolk, die o.a. helpen met het snoeien van lanen op de land-

goederen, het controleren van rasters, het onderhoud van parkeerplaatsen en informatieborden en het schoonmaken van bospaden.

Op de Groote Modderkolk wonen en werken 10 jongvolwassenen met een verstandelijke beperking en het echtpaar Kaatman dat hen begeleidt samen met een aantal zorgbegeleiders. Daarnaast komen dagelijks nog ongeveer 15 mensen met een verstandelijke beperking naar De Groote Modderkolk om te werken. NM heeft ook een zorgboer in dienst, die het boerderijwerk van de zorgcliënten begeleidt en waar nodig overneemt en aanvult. Op het terrein is een boomgaard aangelegd met fruitbomen en een moestuin, die biologisch bewerkt wordt. Oude rassen als pimperling, sterappel en kweeper groeien hier. De oogst wordt verwerkt tot producten die in de kleine landwinkel annex theeschenkerij verkocht worden. Ook beheert de Stichting een kleine camping. De cliënten van Stichting Verdandi zorgen samen met de zorgboer voor de brandrode runderen en voor het schoonhouden van het erf. Ook maken ze kistjes met brandhout van hout dat afkomstig is van de terreinen van NM en die verkocht worden op de Landal Greenparcs.

Aanleiding voor de samenwerking

Toen de mogelijkheid zich in 2000 voordeed om De Groote Modderkolk te kopen, beheerde NM 1800 hectare in de streek, maar had er geen beheerkantoor. De Groote Modderkolk ligt mooi centraal in het gebied, maar was met z'n vele bijgebouwen te groot voor een beheerkantoor. Naast een boerderij met een rieten kap, heeft de Groote Modderkolk ook ligboxen, werkschuren en een bakkershuisje. NM zocht daarom een partner als medegebruiker van de boerderij.

In dezelfde tijd zochten vier medewerkers van de Michelshoeve, een instelling voor verstandelijk gehandicapte kinderen tot 18 jaar, een leer-werk traject voor jongeren vanaf 18 jaar als vervolg op de Michelshoeve. Onafhankelijk daarvan was een aantal ouders op zoek naar een dergelijke plek voor hun kind.

Ontstaan van de samenwerking

De samenwerking tussen NM en de Stichting Verdandi is 'via via' ontstaan. De heer Kaatman, initiatiefnemer van de Stichting Verdandi, had een kennis die als vrijwilliger bij NM werkte; deze was toevallig op het beheerkantoor van NM aanwezig toen daar de aankoop van de boerderij ter sprake kwam. Daarop heeft de heer Kaatman contact gezocht met NM en is het idee ontstaan om op die plek ook zorgboerderij de Groote Modderkolk te starten.

Motieven voor samenwerking

Voor NM was het vinden van een passende extra bestemming voor de ruimte op de Groote Modderkolk dus een eerste motief voor samenwerking. Op de tweede plaats heeft NM veel werk dat gedaan moet worden; zowel het verzorgen van de brandrode runderen als het groenbeheer in de natuurgebieden. De cliënten van Stichting Verdandi verrichten dat werk. Zo dragen de zorgcliënten bij aan de hoofddoelstelling van NM, namelijk het behoud van natuur en cultuurhistorie. Een bijkomend voordeel van de samenwerking met een zorginstelling is dat NM er positief mee in het nieuws komt.

Andersom zijn ook voor Stichting Verdandi de beschikbare ruimte plus de continue beschikbaarheid van werk motieven voor deze samenwerking. Vraag en aanbod van de hulpbronnen ruimte en werkzaamheden zijn hier dus mooi op elkaar afgestemd. Voor de zorgcliënten is het belangrijk om een zinvolle daginvulling te hebben - als arbeidstraining, met als doel om zo zelfstandig mogelijk te zijn - en om onderdeel uit te maken van de maatschappij. NM heeft zinvol werk in overvloed. Bovendien trekken de natuur en de boerderij veel bezoekers met wie de cliënten van Verdandi in contact kunnen komen.

Overige betrokkenen

De derde grote partner is Nuon, de hoofdsponsor van NM. Nuon heeft van de Groote Modderkolk een pilot gemaakt voor het realiseren van het totaalplan van duurzame energievoorziening. Het gebied trekt veel bezoekers, zodat Nuon er een breed publiek kan introduceren in de wereld van de duurzame energie.

Het project kwam in aanmerking voor Europese D2 subsidie in het kader van plattelandontwikkeling, omdat het zorg en natuur combineert met recreatie en educatie. Voor recreanten zijn er wandelpaden, een camping, een theeschenkerij en een boerderijwinkel op het erf. De Groote Modderkolk ontvangt groepen, waaronder scholieren. Een laatste troef voor de D2 subsidie is de aanwezigheid van dieren van een zeldzaam landbouwras, de brandrode runderen, waarvoor met Europese subsidie een potstal gebouwd is.

Sponsorbetalingen zijn een voorwaarde om voor D2 geld in aanmerking te komen. Naast NUON heeft de Groote Modderkolk nog aardig wat andere sponsors weten te interesseren. Zo is er vanuit de zorgsector een bijdrage van het SLAN-fonds en van de Nederlandse Vereniging voor het Gehandicapte Kind. Ook Vitesse en afvalbedrijf Van Ganzewinkel sponsoren de Groote Modderkolk. Een relatiedag van de aannemers die de potstal bouwden leverde een flink bedrag op aan donaties. Zo besloot een veevoederbedrijf uit de omgeving de kleinveestal van de Stichting Verdandi te sponsoren.

Landal Greenparcs verkoopt kistjes brandhout op haar parken, waarvan het hout geleverd wordt door NM; een aannemer haalt het uit het gebied, waarna zorgcliënten het verder verwerken. Dit is een samenwerkingsverband waaraan alle betrokken partijen verdienen. Bijkomend voordeel voor NM is dat haar logo op de kistjes staat.

Sinds 1 januari 2009 is de Stichting Verdandi onderdeel van de Stichting Zonnehuizen; samen proberen zij meer projecten zoals de Groote Modderkolk tot stand te brengen.

Kansen en knelpunten

Een grote kans is dat de komende tijd veel boerderijen op landgoederen van pachtboeren vrij komen. Ze zijn waardevol als cultuurhistorisch erfgoed, en dat maakt dat het de moeite waard is om ze in stand te houden. Datzelfde geldt voor de gebouwen op de vrijgegeven terreinen van het ministerie van Defensie, die via het ministerie van LNV bij Staatsbosbeheer en andere terreinbeheerders terechtkomen.

Vaak ontbreekt de financiering voor het beheer en gaan terreinbeheerders op zoek naar alternatieve financieringsbronnen, ook met het oog op de wens om deze gebouwen met activiteiten open te stellen voor het publiek. Terreinbeheerders hebben, mede vanwege hun behoefte aan positieve publiciteit, een voorkeur voor samenwerking met maatschappelijk verantwoorde ondernemers.

Een knelpunt voor het opzetten van initiatieven zoals de Grootte Modderkolk is dat er weliswaar vanuit de zorg – met name onder begeleiders - veel belangstelling is voor dit soort projecten, maar dat het deze begeleiders vaak ontbreekt aan de initiatiefkracht om een project zoals de Grootte Modderkolk op te zetten en op zoek te gaan naar mogelijkheden voor samenwerking. Het vereist ondernemerscapaciteiten om dit te kunnen doen.

Wellicht een bijkomend knelpunt is dat partijen vaak via via met elkaar in contact komen. Men moet elkaar dan maar toevallig op het juiste moment en op de juiste plek tegen komen om te ontdekken dat er belangstelling is voor samenwerking.

Verschillen in organisatiecultuur, voortkomend uit de verschillende doelstellingen van de betrokken organisaties, kunnen gedurende de samenwerking de relaties onder druk zetten. Prioriteiten verschillen in het dagelijkse werk. Zo staat voor de zorginstelling de zorg voor de cliënten voorop, terwijl zowel de zorg voor cliënten als de zorg voor dieren af en toe behoorlijk hectisch verloopt en onverwachte wendingen neemt. Om een voorbeeld te geven: een cliënt wordt opgehaald door zijn ouders, maar zij vergeten de cliënt af te melden bij de begeleider. Dit betekent extra zorgen en werk voor de betreffende begeleider die op zoek moet gaan naar zijn cliënt. Dat heeft op dat moment voor de begeleider prioriteit boven het schoonhouden van het erf of het voeren van de koeien. Voor NM echter zijn een net erf en goed verzorgde koeien van belang vanwege de gezondheid van de koeien en de publiciteit, het terrein is immers open voor bezoekers.

Een ander voorbeeld van de spanning tussen zorg voor de cliënten en dieren: *stel dat een koe gaat kalven terwijl de zorgboer van een zeldzame vakantie geniet. Noch de cliënt, noch zijn zorgbegeleider, noch de andere medewerkers van NM zijn in staat om de koe te helpen tijdens het kalven. Bovendien zijn zorgbegeleiders en hun cliënten niet 's nachts beschikbaar om een koe of ander dier in nood te helpen. De aanwezigheid van een zorgboer – en een vervanger in vakantietijd - is dus onmisbaar.* In het geval van de Grootte Modderkolk onderstreept dit extra het belang en het voordeel van een goed contact met de omgeving; de buurman die ook boer is en een vriend van de zorgboer, is in staat en bereid om hem indien nodig te vervangen.

Daarnaast is er nog het punt van het goed omgaan met gereedschap en het goed uitvoeren van de natuurbeheerwerkzaamheden. NM beschikt niet over de menskracht om het uitvoeren van de beheerwerkzaamheden intensief te begeleiden. Intensieve begeleiding van vrijwilligers bij beheerwerkzaamheden is niet nodig, maar in het geval van natuurbeheer door zorgcliënten vaak wel. De zorgbegeleiders van de Grootte Modderkolk hebben weliswaar ook een cursus natuurbeheer en omgaan met gereedschap gedaan, maar de affiniteit ligt toch in eerste instantie bij de cliënt; natuur

en gereedschap zijn van secundair belang en staan in de ogen van de zorgbegeleider ten dienste van de zorgcliënt. Dit leidt ertoe dat er slordig met gereedschap wordt omgegaan en dat de klus niet altijd naar wens gedaan wordt. NM is daar uiteraard minder blij mee.

Uit knelpunten komen kansen voort. Een goede en intensieve communicatie is in bovengenoemde gevallen van belang om te voorkomen dat tegenstrijdige belangen tot conflicten leiden; daarnaast zou een oplossing voor het inhoudelijk begeleiden van zorgcliënten bij het natuurbeheer ook nuttig zijn. In feite lijkt men voortdurend op zoek naar inventieve oplossingen voor deze en andere voorkomende problemen. Waar de samenwerking standhoudt, vindt men doorgaans ook inventieve oplossingen. Een voorbeeld van zo'n inventieve oplossing bij de Groote Modderkolk is het apparaat dat ontwikkeld is om stro in de potstal te verspreiden zonder dat de cliënt tussen de koeien hoeft te staan (wat mogelijk gevaarlijk zou kunnen zijn, ook al zijn koeien zachtaardige dieren).

Wil men sponsors kunnen aantrekken, dan moet het project voor het publiek goed zichtbaar en aansprekend zijn. Dat is bij de Groote Modderkolk het geval. Ook lukte het om EU-subsidie te krijgen, doordat het project aan de vele voorwaarden voldoet; belangrijk daarbij was de maatschappelijke functie van het project en de aanwezigheid van een bijzonder landbouwras.

4.2 Vlindertuin Oud Burgeren Gasthuis

Inhoud van de samenwerking

De Vlinderstichting heeft met financiële steun van het VSBfonds 100 Vlindertuinen door heel Nederland aangelegd, met name bij verzorgingstehuizen voor ouderen en gehandicapten. Doelgroepen van deze Vlindertuinen zijn mensen die moeilijk buiten komen. De bedoeling van de aanleg van Vlindertuinen is dat ook schoolkinderen zo'n tuin regelmatig bezoeken, zodat het, naast een plek om van de natuur en de vlinders te genieten, voor bewoners van het verzorgingstehuis ook een ontmoetingsplek met de jongste generatie wordt. Tegelijkertijd leren schoolkinderen er iets over de natuur en kunnen er de natuur beleven. Voor de Vlinderstichting is de bescherming van vlinders en libellen het hoofddoel. Daarnaast probeert de stichting met de Vlindertuinen mensen enthousiast te krijgen voor de bescherming van de natuur in het algemeen.

Een van de gerealiseerde Vlindertuinen is die van het Oud Burgeren Gasthuis (OBG) in Nijmegen. Het Oud Burgeren Gasthuis is een centraal in Nijmegen-Oost gelegen dienstencentrum voor ouderen. Veel ouderen uit de omliggende buurten maken gebruik van diensten die het OBG-Dienstencentrum biedt of voor hen op aanvraag organiseert. De nadruk ligt echter op de zelfstandig wonende bewoners van de aangrenzende woongebouwen van het OBG.

De Vlindertuin van het OBG is, net als de andere Vlindertuinen, aangelegd op initiatief en met kennis van de Vlinderstichting en gefinancierd door het VSBfonds.

Vier vrijwilligers, die zijn aangetrokken door het OBG, beheren de Vlindertuin. Ze worden daarbij ondersteund door een ook als vrijwilliger werkende entomoloog. De beheerders hebben de Vlindertuin weten te vergroten tot 650m². Het OBG heeft in principe nog veel meer ruimte voor aanleg van tuinen, maar het arbeidsintensieve onderhoud staat een verdere uitbreiding in de weg. De rest van het gebied wordt door een hoveniersbedrijf op minimaal niveau onderhouden.

Inmiddels is er ook een samenwerkingsverband aan het ontstaan tussen de vrijwilligers van de Vlindertuin en het Milieu Educatie Centrum Nijmegen (MECN). Het MECN is van plan om scholen in de buurt te betrekken bij de Vlindertuin. De bedoeling is dat leerlingen onder begeleiding van een leerkracht en de coördinator van de Vlindertuin natuureducatie krijgen en/of meehelpen bij het beheer.

Aanleiding voor en ontstaan van de samenwerking

De samenwerking tussen de Vlinderstichting en het VSBfonds bestond al voordat er sprake was van het idee om Vlindertuinen bij zorginstellingen aan te leggen. De Vlinderstichting werkte namelijk al met het VSBfonds samen bij de aanleg van schooltuinen. Hier stuiten zij op het probleem dat het beheer van tuinen voor scholen een extra taak is, die niet in het reguliere takenpakket zit. Daarom gingen zij op zoek naar een andere plek in de omgeving van scholen. De Vlinderstichting ging er vanuit dat bij zorginstellingen groenbeheer meer een onderdeel is van het gewone beheer; waardoor het beheer van een vlindertuin voor een zorginstelling gemakkelijker te regelen zou zijn.

De Vlinderstichting schreef zorginstellingen aan en zocht samenwerking met de zorginstellingen die aan de voorwaarden van de Vlinderstichting voldeden: de zorginstelling onderhoudt de Vlindertuin minimaal vijf jaar, legt contact met een school, laat kinderen in de tuin toe en stimuleert bewoners van de zorginstelling om de tuin in te gaan. Er was voldoende financiering voor aanleg van 100 Vlindertuinen; meer dan 100 zorginstellingen leken aan de voorwaarden te voldoen.

Het OBG heeft het beheer geregeld via een oproep voor vrijwilligers om te helpen bij het extra onderhoud van de Vlindertuin, dat bovenop het onderhoud van het hoveniersbedrijf komt. Vrijwilligers hoorden vooral via via van de oproep.

Daarmee was er nog geen contact met scholen gelegd. De Vlindertuin bestond al een paar jaar, toen het contact met het Milieu Educatie Centrum Nijmegen eigenlijk toevallig ontstond. Marjon van der Steen van het MECN woont in de buurt van de Vlindertuin en komt er regelmatig langs. Ze ging een keer foto's maken toen de vrijwillige beheerders er aan het werk waren, en ze raakte met hen in gesprek. Marjon begeleidt vanuit het MECN scholen in Nijmegen en omstreken bij het natuuronderwijs. Zij probeert natuur- en milieuorganisaties en scholen te koppelen. Dit doet ze door scholen die interesse hebben een lesaanbod aan te bieden dat natuur- en milieueducatie koppelt aan de Vlindertuin. De bedoeling is dat elke klas de Vlindertuin ten minste een keer per jaar bezoekt, zodat leerlingen gedurende hun schooltijd de ontwikkelingen in de tuin kunnen volgen.

Motieven voor samenwerking

Voor de Vlinderstichting is het van belang om voldoende leefgebieden voor vlinders te creëren en om tegelijkertijd de noodzaak van de bescherming van vlinders onder de aandacht van mensen te brengen. Met de aanleg van Vlindertuinen worden beide doelen gediend.

Voor zorginstellingen is een Vlindertuin een mogelijkheid om (een deel van) de eigen omgeving aantrekkelijker in te richten voor de eigen cliënten bewoners en andere gebruikers.

Het VSBfonds zorgt voor financiële ondersteuning van projecten op het gebied van Mens & Maatschappij, Natuur & Milieu, Kunst & Cultuur en Sport. Het VSBfonds concentreert zich daarbij op zijn rol als 'aanjager' en wil vooral bijzondere, niet-reguliere projecten een kans geven. Op deze wijze wil het fonds een bijdrage leveren aan de dynamiek van de samenleving en daarmee de voortdurende ontwikkeling van de Nederlandse maatschappij.

Het Milieu Educatie Centrum probeert kinderen de natuur in te krijgen. Bij leerkrachten bestaat echter een behoorlijke drempelvrees voor het bezoeken van een natuurgebied. Een Vlindertuin ligt relatief dicht in de buurt van een school. In het geval van de Vlindertuin van het OBG hoopt Marjon van der Steen dat Piet Hombergen, coördinator van de Vlindertuin met zijn enthousiasme en met kennis van zaken bij leerkrachten de drempelvrees om natuurgebieden te bezoeken, kan wegnemen. De verwachting is dat de Vlindertuin gaat functioneren als een soort stapsteen voor scholen om ook verder weg gelegen natuurgebieden te bezoeken.

Verdeling van taken en bezittingen

Het VSBfonds financiert de werkzaamheden van de Vlinderstichting voor de fysieke realisatie van de Vlindertuinen. De Vlinderstichting neemt het initiatief door contact te leggen met de zorginstelling; geeft een hoveniersbedrijf opdracht tot aanleg van de Vlindertuin en levert de voor aanleg en beheer noodzakelijke kennis. De zorginstelling regelt het beheer van de tuin en stelt deze open voor bezoekers.

In het geval van de Vlindertuin van het OBG wordt het beheer gedaan door vijf vrijwilligers waaronder een entomoloog. De beheerders zijn één dag in de week in de tuin aan het werk en staan dan ook de bezoekers te woord. Een keer per jaar nemen zij deel aan de Open Tuinendag van Nijmegen en organiseren zij een tuinenmiddag met een speciaal thema.

Wanneer via het MEC de samenwerking met basisscholen in de buurt van de vlindertuin tot stand komt, is de taakverdeling als volgt: het MEC neemt contact op met de betreffende scholen; zij maakt een voorstel voor scholen die de lesmethode voor natuur- en milieueducatie koppelt aan de Vlindertuin. De scholen bezoeken met iedere klas ten minste 1 keer per jaar de Vlindertuin, zodat leerlingen gedurende hun schooltijd de ontwikkelingen in de tuin volgen. Onder begeleiding van een leerkracht en de coördinator van de Vlindertuin, krijgen de leerlingen natuureducatie of helpen mee bij het beheer.

Kansen en knelpunten

Een knelpunt bij de aanleg van eventuele nieuwe Vlindertuinen is het gegeven dat het VSBfonds gestopt is met de financiering. De Vlinderstichting heeft nog geen andere (structurele) sponsor gevonden en het lijkt erop dat zorginstellingen geen budget hebben om zelf de aanleg te financieren.

Een tweede knelpunt is het beheer van de Vlindertuin. Weliswaar laten zorginstellingen hun terreinen altijd wel beheren, maar dit gebeurt op een basisniveau. De extra inspanningen die nodig zijn voor het beheer van een Vlindertuin kosten dus extra geld of moeten door vrijwilligers verricht worden.

Voor de Vlindertuin van het OBG is dit probleem opgelost doordat vijf vrijwilligers het extra onderhoud voor hun rekening nemen. De vrijwilligers van het OBG beheren inmiddels drie tuinen van het OBG; waaronder de Vlindertuin die zij vergroot hebben naar 650 m².

Een derde knelpunt is dat het niet gemakkelijk is om scholen te betrekken. Dit zowel vanwege de drempelvrees van leerkrachten – een gevolg van zowel een zekere mate van gebrek aan kennis over natuur als de angst de kinderen onvoldoende onder controle te hebben als ze ermee naar buiten gaan - als vanwege het feit dat er leeraanbod beschikbaar moet zijn over de Vlindertuin.

In Nijmegen is een deel van dat probleem wellicht binnenkort opgelost door de inzet van het Milieu Educatie Centrum in samenwerking met de vrijwilligers van de Vlindertuin; het Milieu Educatie Centrum benadert scholen en verzorgt een leeraanbod, terwijl de coördinator van de Vlindertuin de kinderen ter plekke zal begeleiden.

Een kans is dat zorginstellingen vaak beschikken over grote terreinen waar niets mee gebeurt (behalve het standaard basisonderhoud). Als je die natuurlijker kunt inrichten, lever je tegelijkertijd stapstenen voor de natuur en maak je de natuur toegankelijker voor mensen.

4.3 Landschapsbeheer (in) Zeeland

Inhoud van de samenwerking

Stichting landschapsbeheer Zeeland is een professionele vrijwilligersorganisatie die werkdagen in het veld organiseert voor verschillende doelgroepen; van vrijwilligers tot cliënten uit de zorg. Omdat Landschapsbeheer Zeeland zelf geen grond in eigendom heeft, vinden de activiteiten plaats op het grondgebied van andere organisaties. Landschapsbeheer Zeeland werkt met vrijwilligers en cliënten uit de zorg in het terreinbeheer voor particulieren en terreinbeheerders. Daartoe organiseert de stichting werkdagen. Landschapsbeheer Zeeland bereidt het project voor en legt zowel contact met de vrijwilligers of de zorginstelling als met de terreinbeheerders of particulieren. Landschapsbeheer Zeeland zoekt een geschikt terrein voor de doelgroep met geschikt werk, zodat er veilig gewerkt kan worden en het project goed

wordt afgerond. Tenslotte levert Landschapsbeheer Zeeland ook de instructie en begeleiding in het veld en het gereedschap.

Aanleiding voor de samenwerking

In juni 2007 heeft de provincie Zeeland een bijeenkomst georganiseerd voor verschillende grote natuurorganisaties en verschillende grote zorginstellingen. Hier hebben medewerkers van de Stichting Landschapsbeheer Zeeland en Emergis (een psychiatrische instelling) elkaar ontmoet en het plan opgevat om te gaan samenwerken.

Ontstaan van de samenwerking

De eerste contacten tussen de beide organisaties zijn gelegd via de kennismakingsbijeenkomst die de provincie georganiseerd heeft. Emergis is op dit moment intern bezig om de begeleiders van groepen jongeren te interesseren. Er wordt echter nog niet daadwerkelijk samengewerkt met Stichting landschapsbeheer Zeeland.

Motieven voor samenwerking

De provincie heeft partijen uit de zorg- en de natuursector bijeen gebracht, voortbouwend op een initiatief van het College van Gedeputeerde Staten. Het College heeft in haar Collegeprogramma "Nieuwe Verbindingen" opgenomen dat ze wil werken aan een gezond en actief betrokken Zeeland; ook door te investeren in het voorkómen van gezondheidsproblemen. Het College wil dit doen door nieuwe verbindingen te leggen tussen beleidsterreinen en doelgroepen. Het bijeen brengen van mensen uit de zorg- en de natuursector is een van de acties die de provincie Zeeland in het kader van dit Collegeprogramma ondernomen heeft.

Het motief voor Landschapsbeheer Zeeland om te willen werken met zorgcliënten zit in het algemene streven om mensen actief kennis te laten maken met natuur en landschap om draagvlak te vergroten, te ontwikkelen (bij jongeren) en in stand te houden. Dit past in het landelijke speerpunt van de organisatie; committeren van nieuwe doelgroepen. Ook in sociaal opzicht is het een keuze van mensen die bij Stichting Landschapsbeheer Zeeland werken, om mensen een positieve draai te laten geven aan hun leven. Het is een onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Kansen en knelpunten

Voor Landschapsbeheer Zeeland is het knelpunt vooral de financiering van het extra werk dat de organisatie er zelf aan heeft. Dit werk bestaat uit de instructie op de dag zelf, de organisatie van het werk, zoals het maken van afspraken met de eigenaar. Daarvoor probeert Landschapsbeheer Zeeland financiering te vinden, o.a. bij de provincie. Ook terreinbeheerders zouden kunnen meefinancieren in ruil voor het werk dat er voor ze gedaan wordt, maar dat is tot nu toe niet het geval. Uit de zorg zou financiering kunnen komen via het persoonsgebonden budget (pgb). Ook zorgverzekeraars zijn potentiële financiers.

De door de provincie Zeeland georganiseerde kennismakingsdag heeft organisaties uit de verschillende sectoren de kans gegeven om van elkaar te ontdekken wat ze aan elkaar hadden. Afgezien van bovenstaand voorbeeld zijn daar ook andere initiatieven uit voort gekomen. Zo zocht bijvoorbeeld Psient fysiek zwaar werk in de buitenlucht voor haar cliënten, en kwam erachter dat NM dat kan leveren.

Veel gebeurt echter via via; doordat mensen elkaar kennen. Zo organiseert Stichting Landschapsbeheer Zeeland ook werkdagen voor stichting In de Vrijheid, een stichting die alcohol- en drugsverslaafden weer de maatschappij in helpt. Dit contact is gelegd door een medewerker van de provincie die toevallig wist dat stichting de Vrijheid zinvolle dagbesteding zocht en dat Stichting Landschapsbeheer Zeeland dat kan bieden. Ook is er bijvoorbeeld een samenwerkingsverband met een school ontstaan op een jubileumdag; via een kennis die op de betreffende school werkt.

4.4 Casebeschrijving Natuursprong

Inhoud van de samenwerking

Het Nederlands Instituut voor Sport en Beweging (NISB), Jantje Beton (JB) en Staatsbosbeheer (SBB) zetten zich samen in voor het project Natuursprong met als doel om kinderen uit middelgrote Nederlandse steden meer buiten te laten bewegen. Het project Natuursprong nodigt kinderen groepsgewijs uit om te spelen in natuurgebieden in de nabijheid van de stad. Doelgroep zijn groepen kinderen uit de Buitenschoolse Opvang (BSO), jeugdwerk en de brede school. Het project Natuursprong biedt in 2008 in twee speelbossen, terreinen in bezit van SBB, zijnde Masthof Breda en Stadswaard Nijmegen het product speel- en beweegprogramma's aan. In het speciaal door NISB ontwikkelde bewegingsprogramma is veel aandacht voor spelactiviteiten voor kinderen tussen de 4 en 12 jaar. Op 9 april 2008 tekenden de organisaties SBB, NISB en Jantje Beton een intentieverklaring tot samenwerking, waarbij de contractpartijen zich hebben verplicht tot de inzet van een bepaalde hoeveelheid arbeidsuren voor het project Natuursprong t/m december 2009.

Wat gebeurt er concreet in Natuursprong?

Er wordt een rooster gemaakt wanneer welke groep naar het speelbos komt. Dat kunnen zoals gezegd drie groepen zijn: Jantje Betongroepen, buitenschoolse opvang kinderen en kinderen van de brede scholen. Een sportconsulent en de uitvoerend coördinator van Staatsbosbeheer ontvangen de kinderen. De kinderen komen met de fiets of bus aan. De boswachter komt gedurende de middag in zijn uniform langs, of stapt direct de bus in bij aankomst om een kort verhaal te vertellen over het bos. Afhankelijk van de leeftijd van de groep, de beschikbare tijd (vaak van 13.30 tot 16.00 uur) en de voorkeur van de sportconsulent wordt een modulair programma opgesteld. Alle activiteiten die onderdeel uitmaken van een programma zijn in een map opgenomen. Activiteiten hebben niet direct een educatief karakter. Mogelijkheden zijn ondermeer een survivaltocht, stippenverstoppertje, balspelen of struintochten. Met name deze laatste zijn in de Stadswaard een groot succes. *'Kinderen zijn verguld met wat ze gezien en gevonden hebben tijdens zo'n struintocht. Wat meespeelt in de Stadswaard - het begin van de Gelderse Poort - is dat grote grazers aan het werk gezien kunnen worden en de nabijheid van de imponerende Waal. Je ziet dan tevens dat de wervelwind die de bus uit tolde, is afgenomen. Kinderen worden rustiger in de natuur.'*

Rol SBB

SBB is initiatiefnemer. SBB is een terreinbeherende organisatie die natuurterreinen beheert, ondermeer nabij grote steden. SBB richt zich op een breed publiek en wil daarom geen kinderen uitsluiten van het speel- en beweegprogramma van de Natuursprong; een extra argument daarvoor is nog dat vrijwel alle stadskinderen weinig in contact komen met de natuur.

De spin-off die beoogd wordt met de introductie van Natuursprong is dat kinderen ook zelf de weg leren vinden naar de speelbossen van SBB en door verwondering en verleiding meer betrokkenheid bij natuur krijgen. Het spelen in de natuur vormt een eerste stap naar de binding met de natuur, is de gedachte. De onderdelen van het speel- en beweegprogramma moeten een directe relatie hebben met natuurbeleving van kinderen. Daartoe heeft SBB een zogenaamde natuurbelevingstoets van het programma uitgevoerd. Natuursprong vergt aanpassing van de terreinen van SBB. Er worden door SBB klimbomen gemaakt, heuveltjes aangelegd, takken neergelegd om hutten te bouwen, of een ondiepe watergeul gegraven. Alles met oog voor veiligheid. *'Speelbossen en natuurbescherming gaan overigens goed samen, omdat we voor de uitvoering van het programma niet-kwetsbare gebieden gebruiken. Het programma wordt gegeven op plekken waar al een speelzone is, of gepland is en dat is nooit kwetsbare natuur'*, licht SBB toe.

Rol Jantje Beton

Jantje beton (JB) is een professionele commerciële organisatie met een goed netwerk rond kinderen die lastig te bereiken zijn; kinderen in achterstandswijken. Dat is tevens de drijfveer voor JB om zich te committeren aan dit samenwerkingsverband: Natuursprong biedt speelmogelijkheden voor ontwikkeling voor de meest kwetsbare kinderen in Nederland, die JB zonder de samenwerking moeilijk kan bieden. Tevens is JB een NGO die veel bruikbare ervaring heeft met fondsenwerving. Voor de speelbossen functioneert JB dan ook als een klankbordgroep voor het werven van fondsen. Daarnaast subsidieert JB het busvervoer van kinderen naar de speelbossen waar het speel- en beweegprogramma wordt aangeboden. JB is primair betrokken geweest bij de inventarisatie van regionale en lokale jeugdwerkgroepen die mee willen werken met de Natuursprong, en heeft deze contactgegevens doorgespeeld aan NISB en SBB. JB kan vanwege haar praktische ervaring (practice based evidence) met vanuit de praktijk bewezen programma's voor het bevorderen van gezonde leefgewoonten van kinderen, veel relevante kennis inbrengen.

Rol NISB

Het NISB is voor VWS wat het voedingscentrum is voor LNV. Het NISB is het kenniscentrum voor gezond bewegen, waarbij deze organisatie ook een groene identiteit heeft. Het NISB heeft in de totstandkoming van de Natuursprong het contact gelegd met regionale sportprofessionals, zijnde sportbuurtwerkers¹. NISB ontwikkelt de beweegprogramma's en levert trainers voor Natuursprong. De trainers hebben een sportopleiding (CIOS) gevolgd. Zij begeleiden de kinderen bij het spelen en beweegprogramma. NISB heeft de trainers gevonden bij de Gelderse sportfederatie (voor Stadswaard, Nijmegen) en bij de gemeentelijke sportraad (voor

¹ In deze casebeschrijving worden sportbuurtwerkers ookwel trainers, sportprofessionals en sportconsulenten genoemd.

Masthof, Breda). In het CIOS-opleidingsprogramma wordt door NISB gewerkt aan een aanvullende kwalificatie voor de studenten voor het begeleiden van kinderen (spel en leerprogramma, analoog aan Natuursprong). NISB heeft als missie om de positieve maatschappelijke waarden van sport en bewegen zo goed mogelijk te benutten. Kinderen en jongeren in de leeftijd van 0 tot 23 jaar moeten alle kansen krijgen om veel te kunnen bewegen, spelen en sporten. NISB heeft daarmee in Natuursprong concreet de opzet van het speel- en beweegprogramma – gebundeld in een map met spelmodulen - gefinancierd.

Rol NIGZ

Het NIGZ, het gezondheidsinstituut dat zich richt op het bevorderen van gezond gedrag van mensen is een professionele ondersteuningsorganisatie voor partijen met een directe verantwoordelijkheid in de publieke gezondheidszorg. Het NIGZ is bij de totstandkoming van de samenwerking betrokken geweest als procesbegeleider. Zij is een onafhankelijke actor gebleken die een constructieve rol heeft vervuld bij de eerste oriëntatie van samenwerkingspartners in gevoerde gesprekken.

Ontstaan van de samenwerking

Initiatiefnemer van de zoektocht naar samenwerking (idee-houder)

Een idee ontstaat meestal bij één persoon. Zo ook het idee van de Natuursprong. Erna van de Wiel is in 2006 in dienst getreden bij SBB om werk te maken van het idee waar ze toen al een tijdje mee rondliep. Haar idee past namelijk goed bij de missie van SBB gericht op vier speerpunten, zijnde gezondheid (waaronder bevorderen van algemeen welbevinden van kinderen), allochtonen, jeugd en grote steden. SBB kent reeds vele speelbossen in 2006. In de speelbossen zijn voor kinderen fysieke speelvoorzieningen aangelegd. *'Maar als je alleen speelbossen aanlegt, dan bereik je nog niet alle kinderen om er ook te gaan spelen. Daarom is een speel- en beweegprogramma ontwikkeld voor de speelbossen: het project Natuursprong'*. Van de Wiel: *'van de kinderen die we in ons project Natuursprong in de speelbossen ontvangen, is gemiddeld genomen de helft nog nooit in het bos geweest.'* Van de Wiel kende in 2006 aanspreekpunten binnen de nu samenwerkende organisaties. Alle samenwerkende partijen namen namelijk zitting in het platform 'Ruimte en Jeugd'. Heel informeel is gevraagd aan de vertegenwoordigers van NISB en Jantje Beton binnen dit platform wie de juiste personen zijn binnen deze organisaties om het idee verder mee op te zetten en realiseren.

Het projectidee werd in de startfase binnen SBB al heel concreet uitgewerkt: *'Hoe beter je zelf weet wat je wilt, hoe makkelijker jij anderen kunt interesseren'*. Evident is dat dit ook een risico in zich heeft omdat samenwerkingspartners onvoldoende ruimte zien om eigen ideeën in te brengen. In casu was hier echter geen sprake van omdat alle partijen volledig achter de opzet en het doel staan. SBB geeft aan heel bewust gezocht te hebben naar partners die qua missie en doelstelling achter het uitgewerkte idee van SBB zouden staan. Zo heeft NISB al voorafgaande de samenwerking binnen Natuursprong, met het programma *'spelen tot je groen ziet'* een initiatief wat heel goed aansluit bij de Natuursprong. De inschatting van SBB was dat JB gezien de

doelstelling van het project – en de mogelijkheden om Jantje Betongroepen erbij te kunnen betrekken – ook zeer geïnteresseerd zou zijn.

Bepalen van de schaal van samenwerking

Gekozen is voor Nijmegen en Breda omdat er geen capaciteit beschikbaar was bij SBB West, de regio waar de stedelijke druk het hoogst is. Een hele praktische reden dus. Bij SBB Zuid stond een enthousiaste boswachter op die dit initiatief graag verder wilde brengen. Naar aanleiding van deze eerste pilots in Nijmegen en Breda is een plan gemaakt voor de uitrol naar andere grote steden. Het doel is om vanaf 2009 ieder jaar vier speelbossen aan Natuursprong toe te voegen. Voor 2009 is uitbreiding voorzien met programma's in Dordrecht, Ede, Zoetermeer en Utrecht. Van 36 van de in totaal 57 Nederlandse steden met meer dan 50.000 inwoners heeft SBB de beschikking over een nabijgelegen natuurgebied, waar ruimte is voor een speelbos en de opzet van een speel- en beweegprogramma Natuursprong. Voor de uitrol in 2009 naar andere steden is de samenwerking tussen de drie huidige samenwerkingspartners contractueel vastgelegd. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid om tot resultaat te komen in de samenwerking. Verder is de samenwerking ook niet uitgebouwd met organisaties die niet-strikt noodzakelijk waren.

Gemeenten Breda en Nijmegen

Gemeenten, sportraden en jeugdwerkers zijn benaderd om de eerste pilots mee vorm te geven. De rol van de gemeenten is belangrijk voor de toekomst. Voor de speelbossen wordt beoogd de financiering in de toekomst bij gemeenten onder te brengen. Idealiter zou SBB de natuursprong en de speelbossen langjarig onder willen brengen bij gemeentelijke activiteiten. Dat betekent heel concreet dat gemeenten de volledige financiering van de speelprogramma's voor hun rekening nemen. SBB geeft aan dat reacties van gemeenten op de natuursprong tot nu toe divers zijn geweest. Van heel enthousiast tot een mate van terughoudendheid en gereserveerdheid. Het gevoel van concurrentie met bestaande gemeente-initiatieven speelt bij die reserves een voorname rol. Gemeenten (Nijmegen en Breda) zijn al in een vroegtijdig stadium betrokken teneinde mogelijkheden voor financiering te polsen en de kans op weerstanden te verminderen.

Natuursprong staat voor beweging in de buitenlucht, en weet allochtone kinderen goed te bereiken. Dit lijken twee sterke argumenten op grond waarvan gemeenten ontvankelijk zouden kunnen zijn voor financieringsverzoeken. De redenen van SBB om de gemeenten momenteel nog niet in het samenwerkingsverband te betrekken zijn tweërlei:

1. Gemeenten willen graag een heel concreet product zien wat ze kunnen afnemen. In initiële gesprekken die SBB heeft gevoerd met gemeenten en GGD werd dit duidelijk. In de beginfase vroeg SBB aan gemeenten of zij mee willen helpen aan het op de been zetten van dit initiatief. Omdat er in die fase sprake is van gezamenlijke ontwikkeling - en niet van een concreet afneembaar product - haakten gemeenten af.
2. Een volstrekt nieuwe samenwerking aangaan tussen drie partijen die nooit eerder hebben samengewerkt, afkomstig uit verschillende sectoren, is al een zeer grote uitdaging. *Gaat het goed dan kunnen daarna andere partijen worden*

toegevoegd en aansluiten. Dit is een dilemma tussen voortgang en impact. Lukt het om reeds in het beginstadium meerdere partijen succesvol te betrekken dan kan de impact groter zijn. Maar het afbreukrisico is groter en de voortgang van samenwerking naar een overeenkomst verloopt trager, naarmate er meerdere partijen betrokken zijn.

Bepalen van de doelgroep van de samenwerkende activiteit

Natuursprong mikt op de kinderen van scholen in bepaalde achterstandswijken, waar weinig groen is en die weinig in de natuur komen. Fysieke afstand is daarbij wel een issue. Als de afstand te groot is, is het moeilijker voor de kinderen om zelfstandig naar het speelbos te gaan. Gepoogd wordt om elk kind 2 à 3 keer per jaar uit te nodigen in Natuursprong. Deze frequentie wordt momenteel nog niet voor ieder kind gehaald. Het is tevens nog zoeken naar de meest geschikte leeftijd van kinderen. Kinderen in de groepen 6 en 7 lijken het best aanspreekbaar met het opgestelde programma. Bij een groep van ongelijke leeftijd (zoals bij de Jantje Beton groepen) is de ervaring om deze op te splitsen in subleeftijdsgroepen.

Er wordt gewerkt met één begeleider op ongeveer 15 kinderen. Wel is er een opmerkelijk verschil in de beoogde doelgroep van de samenwerkingspartners: SBB geeft aan dat speelbossen en Natuursprong gericht zijn op *alle* kinderen uit de leeftijdscategorie 4 – 12. JB en NISB zijn de samenwerking vooral aangegaan vanwege het bevorderen van spelen en bewegen in de natuur van *kinderen uit achterstandswijken*. De energie en motivatie die bij uitvoerders is ontstaan is ook met name afkomstig uit het betrekken van de kinderen uit achterstandswijken. Dat aandacht vooral, maar niet exclusief, uitgaat naar kinderen in achterstandswijken maakt dat SBB zich er ook in kan vinden.

Op dit moment is het nog zoeken naar hoe vaak je een kind zou moeten uitnodigen in het Speelbos opdat het zelf – eventueel met hun ouders - ook terugkomt. De ouders zijn daarbij als vanzelfsprekend belangrijk voor het nemen van initiatief. Met name in het Masthof in Breda werd door een 'afnemer' heel duidelijk gemaakt dat kinderen wel naar het speelbos zullen gaan, als ouders ervaren dat ze er gemakkelijk en goedkoop kunnen komen en dat ook de toegang gratis en altijd mogelijk is. Uit een recent onderzoek bleek dat het nog te vroeg is om te zeggen of kinderen ook zelf de weg weten te vinden naar de speelbossen. De afstand van huis tot de speelbossen lijkt voor nogal wat kinderen wel groot te zijn, waarmee zelfstandig naar het bos gaan moeilijk is (mondelinge mededeling Mariëtte Custers).

Zelfredzaamheid in de toekomst

Het oorspronkelijke beoogde resultaat van het project Natuursprong is om zelfredzaamheid onder de doelgroep te creëren: dat kinderen eventueel met hun ouders terugkomen in de speelbossen, buiten het speel- en beweegprogramma om. Maar afstand speelt een belangrijke rol. In een aantal gevallen is de afstand vanuit de wijk tot het speelbos zo groot dat alleen de oudste kinderen (11-12 jaar) en dan onder begeleiding per fiets naar het speelbos zouden kunnen. In de overeenkomst van 9 april 2008 is vastgelegd dat tot eind december 2009 de speelmap '*spelen tot je groen ziet*', exclusief voor Natuursprong-projecten in samenwerking met SBB zal worden benut.

Daarna mag NISB – die eigenaar is van de ontwikkelde map met speelmodules – het programma ook elders inzetten. *'je ziet dat de doelgroep daar wel naar vraagt. Kunnen jullie niet in ons stadspark om de hoek deze speel- en beweegprogramma aanbieden? Dit gaan we in de toekomst overwegen'*.

SBB heeft wel duidelijk belang bij voortzetting van Natuursprong op haar terreinen aan de stadsrand en terugkerende kinderen naar de speelbossen. Maar of SBB ook stadsparken kan en wil verwerven en inrichten is een tweede. NISB zou hier niet negatief tegenover staan. Dan lijkt de samenwerking – die nu heel positief verloopt – tussen de samenwerkingspartners voor de toekomst ook verzekerd. Het ziet ernaar uit dat het lokaal projectleiderschap van het speel- en beweegprogramma op termijn kan worden overgedragen en gefinancierd kan worden door gemeenten. Daarmee is verdere uitrol van het beweeg- en speelprogramma rond nieuwe steden mogelijk in 2009 en 2010.

Motieven voor samenwerking

De betrokken belanghebbenden vinden dat er een (groot) maatschappelijk belang gediend is bij deze samenwerking dat is ingegeven door:

- teruglopende mogelijkheden voor kinderen om buiten te spelen;
- het probleem van overgewicht bij kinderen;
- steeds minder contact en binding met de natuur bij kinderen.

Het spelen in de natuur is een eerste stap naar binding met de natuur, zo is de gedachte. SBB heeft daarbij ook geput uit onderzoek waaruit blijkt dat spelen in het groen in tegenstelling tot spelen in een sporthal aanzet tot meer gevarieerd, onderzoekend en creatief speelgedrag (zie ook Van den Berg, 2009). Voor JB is het motief om mee te doen vooral dat Natuursprong bijdraagt aan de ontwikkeling van de meest kwetsbare kinderen in Nederland.

Kansen en knelpunten

Een knelpunt is dat subsidies vaak zijn toegesneden op een thema of sector. De Natuursprong maakt gebruik van een subsidieprogramma van LNV voor bekostiging van de materialen, het plaatsen van containers voor sanitair en voor materieel, en voor vergoeding van de sportprofessionals. NISB, SBB en JB financieren de inzet van arbeid binnen projecten vanuit de eigen middelen. JB financiert het busvervoer van de kinderen die van ver komen of niet per fiets kunnen komen. De aanvraag en toekenning van de LNV-subsidie bleek op problemen te stuiten doordat het initiatief moeilijk inpasbaar is in een thema of sector.

Daarnaast is het bij sectoroverstijgende samenwerking moeilijker vooraf te overzien wat je kunt bereiken dan bij sectorale samenwerking. *In de subsidie-aanvraag wordt veel duidelijkheid gevraagd over het initiatief en de te verwachten resultaten ervan. Dit terwijl je formeel nog niet gestart bent met het initiatief en die duidelijkheid dus niet kunt geven.* Nu had SBB een garantiesubsidie verschaft om toch alvast aan het werk te gaan, teneinde meer duidelijkheid te geven voor de subsidie-aanvraag. *Dat leverde weer een telefoontje op van*

LNV omdat je feitelijk – binnen betreffende subsidieregeling - als aanvrager nog niet van start mag gaan, voordat de subsidieaanvraag is gehonoreerd. Voor de toekomst wordt bekeken of er mogelijkheden zijn voor financiering uit het VSBfonds.

De Natuursprong illustreert mooi hoe strategisch partnerschap en onderlinge afhankelijkheid om resultaat te bereiken een initiatief kansrijk maken. Dat zowel bij Jantje Beton als NISB jeugdsportwerkers in dienst hebben was duidelijk een voordeel, omdat zij dezelfde achtergrond hebben en dezelfde taal spreken. Daarmee kwam toenadering makkelijk tot stand. Overigens wisten beide organisaties voordien niet van elkaar dat ze jeugdsportwerkers in dienst hadden. Iedere partner vervult een duidelijke rol en heeft essentiële hulpbronnen ingebracht in het samenwerkingsverbanden voor het welslagen ervan (zoals natuurterreinen, kennis, netwerkcontacten, busvervoerscapaciteit).

4.5 Het Natuurcollectief

Inhoud van de samenwerking

De Friesland Zorgverzekeraars (DF) en Landschapsorganisaties It Fryske Gea (IFG), het Drents Landschap (DL), de Waddenvereniging (WV) en het Flevo-landschap (FL) zijn eind 2008 een samenwerking met elkaar aangegaan in het Natuurcollectief, met als doel het bevorderen van gezondheid en natuurbehoud. DF heeft met elk van deze organisaties afzonderlijk een samenwerkingsverband met basisafspraken en eenzelfde doel ondertekend. De basisafpraak is dat burgers een 'natuurpolis' kunnen afsluiten bij DF *en* daarmee kosteloos lid of begunstiger kunnen worden van één landschapsorganisatie uit het Natuurcollectief voor de duur van maximaal drie jaar.

Naast het product Natuurpolis worden er gezamenlijk activiteiten opgezet in het Natuurcollectief. De landschapsorganisaties in het Natuurcollectief concurreren niet met elkaar, hebben een aan elkaar grenzend werkgebied, en dat maakt het aangaan van samenwerking met meerdere provinciale landschappen voor DF mogelijk. Samenwerking is gericht op meerdere doelgroepen (zie later) en heeft twee doelen: meerwaarde te bieden aan de doelgroep van de samenwerking en voor de samenwerkingspartners afzonderlijk. De overeenkomst is getekend voor drie jaar, met intentie voor nog eens drie jaren daarna wanneer deze succesvol verloopt.

In het proces van totstandkoming van samenwerking is geen procesbegeleider betrokken. Er zijn geen voorbeelden van samenwerkingsprocessen of -contracten waar contractpartijen naar hebben gekeken. Er is een intensief voortraject opgezet, gefinancierd uit de eigen middelen van iedere betrokken organisatie. De gesprekken zijn bilateraal gevoerd en hebben tot bilaterale overeenkomsten geleid. Tussen de landschapsorganisaties onderling zijn geen afspraken gemaakt over samenwerking.

Introductie van de Natuurpolis en actie van de samenwerkingspartners

Oude situatie		Nieuwe situatie	
Lid landschapsorganisatie (LO)	Lid / Verzekerde Friesland Zorgverzekeraars (DF)	Wordt lid van Natuurcollectief	Actie tussen samenwerkingspartners
Ja	Nee	Ja (lid LO verzekert zich bij DF)	DF maakt donatie over naar betreffende landschapsorganisatie; verzekerde krijgt premiekorting bij landschapsorganisatie waar hij/zij reeds 'lid' was
Nee	Ja	Ja (Verzekerde wordt lid van landschapsorganisatie)	DF maakt donatie over naar betreffende landschapsorganisatie; verzekerde krijgt premiekorting
Nee	Nee	Ja (persoon verzekert zich bij DF én wordt lid van LO)	DF maakt donatie over naar betreffende landschapsorganisatie; verzekerde krijgt premiekorting

Rol Friesland Zorgverzekeraar

De Friesland Zorgverzekeraar (DF) is initiatiefnemer bij het opzetten van het Natuurcollectief. DF is een regionaal sterke verzekeraar; 65% van alle circa 500.000 verzekerden van DF woont in de provincie Friesland. DF heeft daarmee een groot marktaandeel onder verzekerden in Friesland. Als sterke regionale verzekeraar is DF ook landelijk actief, ondermeer omdat er collectiviteiten met bedrijven zijn overeengekomen. In eerste instantie wil DF met het Natuurcollectief diensten verlenen aan de eigen verzekerden die met name in de provincie Friesland wonen. Vandaar de betrokkenheid van de Waddenvereniging en It Fryske Gea in het Natuurcollectief. *'Het dilemma waar je dan als zorgverzekeraar voor staat, is dat je de samenwerking vanuit economisch perspectief ook wilt aangaan met organisaties in andere regio's omdat je in die regio's het verzekeringsbestand mogelijk eenvoudiger kunt uitbreiden. Daarnaast recreëren ook veel van onze verzekerden in de naburige provincies, waarbij het voor deze groep interessant kan zijn om een vergoeding - in het lidmaatschap of vergoeding om donateur te worden van het Drents landschap of Flevo-landschap - te krijgen'.*

Rol Waddenvereniging

De Waddenvereniging (WV) neemt ook deel aan het Natuurcollectief. De WV heeft als enige contractpartij geen gebiedsonderhoud omdat het geen eigen terreinen bezit. De Waddenvereniging heeft daarnaast wel interessante activiteiten en diensten te bieden voor het Natuurcollectief, zoals excursies en beheerweekendjes op ondermeer Terschelling. Er is geen sprake van concurrentie met landschapsorganisaties. De Waddenvereniging is naast DF en IFG van Friese origine. It Fryske Gea (IFG) had misschien liever exclusiviteit in Friesland gehad in het Natuurcollectief, maar kent de Waddenvereniging als een erkende en gewaardeerde partner. Bovendien wordt er ook tussen IFG en de WV veel samengewerkt, temeer IFG terreinen bezit aan de Friese Waddenkustzone. Daarnaast heeft de WV aanhang uit het hele land, waar IFG vooral in Friesland leden kent. De betrokkenheid van de WV in het proces stond hoe

dan ook vast. DF was in overleg met de WV en voor IFG was exclusiviteit geen breekpunt.

'Timing is belangrijk in de totstandkoming van samenwerking' stelt de WV. De Waddenvereniging heeft op het juiste moment aangeklopt bij DF, toen deze zorgverzekeraar al met landschapsorganisaties aan het praten was. Anders hadden we deze boot gemist. Wij, als Waddenvereniging hebben prima bij dit initiatief kunnen aansluiten. Overigens heeft de Waddenvereniging ook met andere partijen – waaronder zorgverzekeraars - contact gezocht om te kijken naar samenwerking. De reden voor het opzoeken en aangaan van samenwerking is de wens om leden te behouden en nieuwe leden te werven. 'Wij ervaren dat het steeds moeilijker wordt om nieuwe leden te binden. Vanuit de Waddenvereniging zien we in het Natuurcollectief mogelijkheden om nieuwe leden te werven door met name ook over de samenwerking te communiceren via elkaars communicatiekanalen. Je biedt je huidige trouwe leden - en dat is natuurlijk van primair belang - ook een voordeel aan. Dat doe je tevens voor nieuwe leden.'

Rol It Fryske Gea (IFG)

It Fryske Gea blijkt in het verleden, in 1999, al eens een samenwerkingsverband met DF aan te zijn gegaan. Deze samenwerking is echter door een directiewissel bij DF en door personele wijzigingen bij IFG doodgebloed. Formeel kende het in 1999 getekende samenwerkingsconvenant geen einddatum. De drijfveren om met elkaar te willen samenwerken zijn na 10 jaar niet veranderd en nog steeds geldig. IFG heeft de Friese identiteit gemeen met DF; beide organisaties zijn sterk verbonden met Friesland. Gesprekken zijn in het Fries gevoerd. Ongeveer tweederde van de leden van IFG is al verzekerd bij DF. Bovendien concurreren partijen niet met elkaar. *'Daarbij is er de bereidheid om elkaar te helpen elkaars doelstellingen te halen. Wij hebben dan ook elkaar aanvullende organisatiedoelen, die elkaar niet bijten'*.

In augustus 2008 kwam het eerste overleg tot stand tussen beide organisaties. Daarna ging het heel snel. De redenen voor IFG voor samenwerking met DF zijn meervoudig. *DF profileert zich niet als een zorgverzekeraar met een winstbejag. Natuurlijk wil men bij DF een gezonde financiële positie hebben, maar er wordt ook veel belang gehecht aan de maatschappelijke bijdrage die je als zorgverzekeraar kunt leveren. Natuurbehoud en bevorderen van gezonde leefgewoonte zijn thema's waarop DF die bijdrage invult. Daar wordt DF naar ons idee door herkend en erkend als zorgverzekeraar. Dat maakt samenwerking met specifiek deze zorgverzekeraar voor ons interessant en succesvol.*

Naast een groter ledenbestand is er ook een kostenbesparing voor IFG. Deze zal ook voor de andere landschapsorganisaties gelden. *'Een gerichte wervingsactie kost al snel zo'n 100.000 euro waarbij je grofweg zo'n 2000 nieuwe donateurs of leden kunt werven. Deze wervingscampagne kunnen we ons nu mogelijk besparen of we kunnen onze campagnekas anders inzetten, wanneer de samenwerking een succes wordt.'*

Rol Flevolandschap (FL)

Flevo-landschap is een particuliere terreinbeherende organisatie actief in Flevoland. Van de te beheren terreinen is een klein deel niet toegankelijk omdat het kwetsbare natuur betreft. Verder heeft Flevo-landschap haar terreinen ontsloten voor het

publiek en ook veel fietsroutes aangelegd. De drijfveer om de samenwerking met DF aan te gaan is mede gelegen in het feit dat DF eenzelfde type samenwerking aangaat met andere landschapsorganisaties. *De wens om elkaar ook als landschapsorganisaties te kunnen versterken is voor ons een drijfveer voor samenwerking. De intentie bestaat immers – en dat is ook contractueel vastgelegd – om samen in het Natuurcollectief - gezamenlijke activiteiten op te zetten.* Het Flevolandschap hoopt via het Natuurcollectief daarnaast meer donateurs aan zich te binden en bezoekers in haar terreinen te ontvangen.

Intenties voor uitbreiden samenwerking (overheden en koepelorganisatie)

Er is momenteel niet de intentie om het aantal partijen in het Natuurcollectief uit te breiden. Er is in de startperiode door DF gesproken met het Noord-Hollands landschap en het Gronings Landschap, maar zij hadden twijfels bij de meerwaarde van de samenwerking. Landelijk opererende organisaties als SBB, Vereniging Natuurmonumenten (NM) en de Vogelbescherming zijn niet betrokken omdat het natuurcollectief reeds regionale terreinbeherende landschapsorganisaties kent en voor regionaal sterke groene organisaties de voorkeur is uitgegaan. *De veldanalyse is heel simpel: je hebt NM en SBB en de landschapsorganisaties. Als je dan gaat kijken naar de organisaties die het best aansluiten bij het initiatief, dan kies je voor organisaties in het directe werkgebied van DF.*

De rol die overheden op zich zouden moeten nemen, is een voorwaarden-scheppende, stelt een drietal respondenten. Overheden moeten zich zeker niet concreet met de totstandkoming en vormgeving van het sectoroverstijgende samenwerkingsverband bemoeien. Daarover zijn alle partijen het eens. Op de vraag of die overheden tot nu toe voldoende voorwaarden-scheppend handelen komt een divers antwoord. Van een volmondig ja, *'Ja, want de overheden zorgen ervoor dat de thema's gezondheid en natuur op de politieke agenda blijven en dat er budget is voor onderzoek naar de relatie natuur en gezondheid, zodat we steeds meer over deze relatie te weten komen', tot 'een bijdrage in de financiering van de inspanningen – misschien wel omdat het hier om nieuwe samenwerking dus innovaties gaat - om tot samenwerking te komen zou gewenst zijn. Het voortraject financieel faciliteren - met een soort van exploratiepotje waar natuur- en gezondheidsorganisaties uit kunnen putten – zal leiden tot totstandkoming van meer samenwerkingsverbanden'.* Maar daarbij wel de kanttekening dat als die samenwerking geforceerd gestimuleerd wordt, dat geen houdbare structurele samenwerking zal ontstaan. *Kortom, dan zou ik liever willen dat er geen actieve rol voor de overheid, zowel de centrale overheid als decentrale overheden is weggelegd,* stelt een respondent. Bij alle partijen moet de wens om samen te werken zo sterk zijn, dat ze vanuit de eigen organisatiedoelen en individuele wensen van medewerkers willen samenwerken.

Wellicht dat het ontsluiten van de wetenschappelijke kennis, met name ook de internationale kennis over de relatie natuur en gezondheid, en de vertaling hiervan naar het Nederlands, belangrijk is. Wat je namelijk probeert te doen als samenwerkingspartners is inzicht te krijgen in de state of the art van onderzoek op dit terrein. Daarmee probeer je inzicht te krijgen in wat je kunt verwachten van de samenwerking. Daar moet je echt naar zoeken. Deze kennis beter ontsluiten via

bijvoorbeeld een website zou gewenst zijn omdat dat partners veel tijd bespaart en je zoals gezegd beter inzicht krijgt in de mogelijke baten en risico's van de samenwerking².

Het belang van gezonde leefgewoonten stimuleren is een belangrijk motief voor samenwerking tussen natuur- en gezondheidsorganisaties. Dit is ook een overheidsdoel. Natuur- en milieueducatie en natuurbeleving gaat in de activiteiten die het Natuurcollectief gaat opzetten een grote rol spelen. Daarnaast kan er meer draagvlak ontstaan voor natuurbeleid en werven van grond voor natuurrealisatie.

'Als deze samenwerkingsverbanden echt bijdragen tot het bereiken van deze overheidsdoelen, dan zou je daar als overheid inzicht in moeten willen hebben. Zodat je bij een evaluatie achteraf niet het opgestelde beleid als effectief beoordeelt terwijl er andere externe ontwikkelingen zijn – zoals deze sectoroverstijgende samenwerkingsverbanden - die proportioneel hebben bijgedragen aan het bereiken van de doelen. Een database met voorbeelden van samenwerkingsrelaties, suggesties en tips voor sectoroverstijgende samenwerkingsprocessen, of concrete samenwerkingscontracten zou handig zijn'.

Bovendien, om te bepalen wat de impact is van deze samenwerkingsvormen voor het bereiken van overheidsdoelen stuit je op dezelfde relevante vragen die ten grondslag liggen aan het besluit van partners om de samenwerking aan te gaan: *Wat is de preventiewinst voor de volksgezondheid van dit type samenwerkingsvormen op de middellange termijn, In welke mate verhogen deze initiatieven het draagvlak voor behoud en ontwikkeling van natuur en landschappen, etc.* Deze vragen zijn nog heel moeilijk te beantwoorden.

Ruimte voor onderhandeling over de overeenkomst

Partijen hebben samen de overeenkomst voor het Natuurcollectief vormgegeven. Het voorwerk was voornamelijk door DF gedaan, maar de inhoud van de samenwerking lag niet vast op het moment dat DF de landschapsorganisaties ging benaderen. *'Mijn inschatting is dat ongeveer 80% was uitgekristalliseerd. Die overige 20% was de ruimte om de overeenkomst specifiek te maken op de wensen van de landschapsorganisaties'.* Wat belangrijk is voor DF is om tegemoet te komen aan specifieke wensen van de landschapsorganisaties, zonder de ene organisatie gunstigere contractvoorwaarden te bieden dan de andere. *'Wetende dat de landschapsorganisaties elkaar in het netwerk van natuur- en landschapsorganisaties veel tegenkomen, zou het afsluiten van contracten met sterk verschillende contractvoorwaarden, een bom onder de verdere samenwerking kunnen vormen als dit bekend zou worden'.*

Niet dwingend, maar vrijwillig

De gedachte achter het Natuurcollectief is om een palet aan mogelijkheden aan te bieden voor gezonde leefgewoonten, maar niet dwingend te zijn, niet te willen sturen. Daar hebben mensen een aversie tegen. Dan is het niet aantrekkelijk. Het groen doorverwijzen of bewegen op recept heeft iets dwangmatigs. *Wij zeggen: U zou kunnen denken aan.... Maar in ieder geval wel die mogelijkheid aanbieden om gezonde leefgewoonte te*

² Niet gevraagd is aan respondenten of men de (prototype) website www.natuurengezondheid.nl ontwikkeld door LNV, VROM en VWS kent en hier in het totstandkomingsproces van de samenwerking gebruik van heeft gemaakt. Mogelijk kan deze website reeds in een deel van de informatiebehoefte aan samenwerkingspartners voorzien.

bevorderen. U doet het misschien allang, maar kunt nu ook in de terreinen van de landschapsorganisaties terecht.'

DF is ook met SBB bezig om een ander type samenwerking op te zetten, om het palet van diensten uit te breiden. DF zoekt daarbij naar gemeenschappelijkheid; als je toch gaat investeren in iets, moet je daar samen achter staan. DF ziet dat andere zorgverzekeraars komen met kortingen op een fitness abonnement. Maar de uitval daarvan in de loop van de tijd is groot. DF verwacht dat het Natuurcollectief beter beklijft, al was het maar omdat het voordeel voor de doelgroep voor drie jaar geldt. Veel andere producten hebben een groen sausje, of een kapstok met een groen label. DF ziet dat als *window dressing*, en dat werkt niet. Het maakt consumenten wispelturig. Zij worden wantrouwig omdat ze er doorheen kunnen prikken. Openheid en eerlijkheid naar de eigen doelgroep is dus van belang. Er moet voor iedereen voordeel zijn: voor bezoekers, deelnemers van activiteiten en de samenwerkingspartners zelf. Het aanbod moet goed zijn en moet ook als zodanig erkend worden.

Motieven voor samenwerking

Ten eerste is er de wens om te groeien bij de samenwerkingspartners. Dit geldt zowel voor de zorgverzekeraar als natuur- en landschapsorganisaties.

Een motief voor DF is preventie; als mensen meer bewegen is dat positief. DF heeft ook een verleden in het bevorderen van gezonde leefgewoonte met het programma *'doe maar gewoon, dan doe je al gezond genoeg'*. Uit onderzoek blijkt dat mensen boven de 35 veel willen wandelen. Dat er van wandelen in het groen een louterende werking uitgaat, is bekend. Empirisch bewijs – de harde cijfers - voor deze positieve werking ontbreekt overigens nog. Maar DF gaat er toch vanuit dat het effect optreedt. Op termijn zijn er wel preventie-effecten te verwachten. Wellicht zullen de verzekerden minder zorg afnemen omdat ze meer wandelen (o.a. in de terreinen van de terreinbeheerders binnen het Natuurcollectief). DF heeft echter geen gedetailleerde macroberekening gemaakt van het zorgvoordeel van de samenwerking. Dat is ook niet eenvoudig, omdat het moeilijk is inzicht te krijgen in een aantal belangrijke factoren.

Een derde, praktisch motief is dat de samenwerking haalbaar en betaalbaar is. Organisaties zijn altijd op zoek naar nieuwe initiatieven, liefst dichtbij, aantrekkelijk en laagdrempelig. Voor het Natuurcollectief waren geen grote investeringen nodig. De terreinen van de landschapsorganisaties zijn beschikbaar en gewoon voorhanden.

Ontstaan van de samenwerking

Historie in samenwerking

De partijen hebben al eerder samengewerkt en dat is een belangrijk element geweest voor het komen tot nieuwe samenwerking. Een voorproefje is er al geweest met het grote Beweeg- en Doefestival, dat DF begin 2008 samen met SBB organiseerde en financierde.

Het initiatief voor het opzetten van het Natuurcollectief is genomen door Tjisse Brookman van Friesland Zorgverzekeraars. Hij is fervent wandelaar in zijn vrije tijd. DF heeft een shortlist opgesteld van mogelijke partners, en is ze één voor één afgegaan om ze voor het idee te interesseren.

Een illustratie van de taalverschillen of in dit geval meer van verschillende expertisegebieden. *Toen we in een externe publicatie schreven over het wandelen in de natuur waarbij de mogelijkheid bestaat om herten in de natuurgebieden waar te nemen werd dit snel gecorrigeerd. Er komen schijnbaar geen herten voor in de terreinen van de betreffende landschapsorganisaties, dat zijn toch echt reeën. Het is belangrijk dat goed en zorgvuldig in gemeenschappelijke persberichten op te nemen, want anders sla je toch een flater.'* De landschapsorganisaties hebben immers trouwe, bewuste leden die de natuur goed kennen.

Verwachtingen en afbakening van de samenwerking

Alle contractpartijen lijken terughoudend te zijn in het concreet maken van de verwachtingen van de samenwerking voor de toekomst. *Wanneer is de samenwerking succesvol, hoeveel nieuwe verzekerden, leden, donateurs zou dit samenwerkingsverband jullie organisatie moeten opleveren, wanneer is er sprake van een fiasco?* bleken moeilijke vragen. Het lijkt erop dat de betrokken organisaties makkelijk deze laagdrempelige - financieel vrij risicoloze – samenwerking met elkaar zijn aangegaan, met het idee: we zien wel wat het oplevert. *'Als er tegengas komt van wie dan ook, of als het initiatief totaal niet aanslaat, dan moeten we de overeenkomst herzien, of de samenwerking beëindigen'.*

Op dit moment – we spreken eind december 2008 – is er nog niets te merken van de toename van het aantal leden bij IFG. Het is daarvoor ook veel te vroeg, en het voordeel voor de burgers, waaronder verzekerden bij DF en leden van de landschapsorganisaties, is ook nog niet helder naar buiten gebracht. De publiciteit wordt gedoseerd, en de externe communicatiemomenten zijn zorgvuldig gekozen om een overflow aan informatie te voorkomen.

Er zijn overigens wel vermoedens bij contractpartijen dat er een macroberekening (een financiële kosten en baten berekening over de verwachting) aan de samenwerking ten grondslag ligt bij DF. Die calculerende indruk kan echter ook te maken hebben met het feit dat DF geen vier te sterk verschillende contractvoorwaarden wil overeenkomen met de verschillende partijen in het Natuurcollectief. De verwachtingen van de samenwerkende partijen zijn niet expliciet gemaakt en onderling niet gedeeld. Duidelijk mag zijn dat - nu er geen afspraak is gemaakt wanneer sprake is van een succes - dit een knelpunt kan vormen voor verdergaande samenwerking na de huidige contractperiode.

De samenwerking moet gedeeltelijk nog vorm krijgen. In de gezamenlijk op te zetten activiteiten is nog geen focus.

Klik tussen samenwerkingspartners

Betrokkenheid over en weer, een goede verstandhouding en prettige communicatie, ook over kleine dingen, is o zo belangrijk in het komen tot succesvolle samenwerking. Een aanbeveling van DF is: *'Begin klein, maar begin vooral ook regionaal om je heen te kijken en denk aan die kleine dingen in de communicatie naar elkaar toe'*. Het feit dat beide organisaties een Friese achtergrond hebben, en dat het werkgebied van de organisaties grote overlap heeft, bevordert het vertrouwen in de samenwerking. Zo weet je waar je aan toe bent met elkaar. *'En daar ben ik wel heel gevoelig voor. Wat je namelijk in onze wereld van de fondsenwervers veel ziet, zijn mensen met een grote mond; mensen die meer beloven dan dat ze waar kunnen maken'*.

In deze samenwerking is vanaf het begin heel open en eerlijk naar elkaar gesproken. Dat creëert vertrouwen. Daarbij speelt ook de Friese nuchterheid en eerlijkheid naar elkaar toe. Dit betekent ook een zekere directheid in de communicatie om te voorkomen dat kleine issues echt leiden tot grote irritaties die de totstandkoming van de samenwerkingsovereenkomst dwarsbomen. En die kleine obstakels zijn er natuurlijk ook in het proces: *'Zoals dit nu in de conceptovereenkomst staat, is dat ook zoals we het hebben afgesproken'*? Daarover moet je direct en helder met elkaar communiceren en dat gebeurde ook.

Kansen en knelpunten

Een kans voor dit type initiatief is de winst die te behalen valt uit gezamenlijke leden- en klantenwerving: de kosten van wervingscampagnes kunnen omlaag. Het biedt bovendien verzekeraars de kans hun maatschappelijke betrokkenheid te tonen op een terrein dat ook inhoudelijk, via een mogelijk positief gezondheidseffect, een relatie heeft met de zorgsector. De kans dat het burgers aanspreekt is groot omdat het niet dwingend maar vrijblijvend is. Mogelijke knelpunten voor dit type initiatief zijn juist het vrijblijvende karakter voor de leden van zorgorganisaties, en de grote mate van openheid, vertrouwen en betrokkenheid die nodig zijn om het succesvol te maken. Ook loopt deze case nog maar kort en is dus nog niet bewezen dat het werkt.

5 **Lessen voor andere partijen**

Dit hoofdstuk bevat lessen voor het aangaan van sectoroverstijgende samenwerkingsverbanden tussen natuur- en gezondheidsorganisaties. Getracht is deze lessen zo specifiek mogelijk te maken, maar veel tips en adviezen zullen ook betrekking hebben op de samenwerking tussen organisaties in het algemeen.

In de case-analyse is duidelijk geworden dat samenwerkingspartners verschillende handelwijzen gevolgd hebben om tot samenwerking te komen. Dat heeft ertoe geleid dat wat in de ene case een kans is genoemd in de andere case als knelpunt is geformuleerd. Dat levert dilemma's op.

Zo is er binnen de cases verschil van inzicht over:

- het nut van een idee breed verspreiden om partners te vinden versus het exclusief houden van een idee uit concurrentieoverwegingen.
- het wel/niet hebben van een verleden in de samenwerking tussen samenwerkende organisaties. Bij een positieve samenwerkingservaring in het verleden zou dit kunnen bijdragen aan het de totstandkoming van een nieuw verband. Voordelen van afwezig zijn van een verleden in de samenwerking worden ook genoemd;
- de mate waarin de initiatiefnemer een idee zou moeten uitwerken alvorens er samenwerkingspartners bij te betrekken;
- de vorm waarin de samenwerking gestalte zou moeten krijgen;
- de rol en bijdrage van een (onafhankelijk) procesbegeleider bij de totstandkoming van de samenwerking;
- Het aantal samenwerkingspartners en de ambitie bij de samenwerking bij sectoroverstijgende samenwerking. Lukt het om reeds in het beginstadium meerdere partijen succesvol te betrekken dan kan de impact van de samenwerking groter zijn. Maar het afbreukrisico is groter en de voortgang van samenwerking naar een overeenkomst verloopt mogelijk trager, naarmate er meerdere partijen betrokken zijn.

Ons advies aan organisaties die mogelijk een samenwerking willen opzetten is daarmee ook niet altijd stellig: *'wij zien in de cases dit en adviseren u dus of zo'*. Wel kunnen we op basis van de casestudies onderstaande tips en aandachtspunten meegeven.

Het toeval een handje helpen

Opvallend is dat samenwerkingsverbanden vaak min of meer toevallig ontstaan; iemand heeft een idee en gaat daarmee de boer op. Anderen krijgen daar lucht van – vaak worden ze getipt - blijken iets vergelijkbaars te willen of zien iets in het idee en denken ook daadwerkelijk aan de realisatie van het idee te kunnen bijdragen. Ook de timing is belangrijk; je moet elkaar net op het juiste moment tegenkomen. Het kan dus zinvol zijn om een idee breed te verspreiden om het toeval een handje te helpen. Het informele circuit blijkt daarvoor vaak het beste te werken. Een initiatief start met het verkennen van mogelijkheden. Dat gebeurt lang niet altijd in de werkomgeving,

maar vooral ook buiten werktijd in netwerkorganisaties als Lion's Club, Rotary, bij sportverenigingen, op borrels, feesten en partijen. Je spreekt elkaar informeel en probeert verbanden te vinden tussen elkaars werkzaamheden.

Samenwerken, je moet het echt willen

Forceer geen samenwerking wanneer er geen organisatorisch draagvlak voor is en het draagvlak ook niet te mobiliseren valt. Dat is een aanbeveling aan het individu dat een idee heeft, wat hij of zij wil uitwerken. Daarbij heb je ook verschillende gradaties in het organisatorisch draagvlak die de wil om samen te werken typeren: '*Omdat onze directe concurrenten een sectoroverstijgende samenwerking aangaan, kunnen wij niet achterblijven*' is een gehoord motief voor directie om zelf samenwerking te inventariseren (Friesland Zorgverzekeraars over zorgverzekeraarswereld).

Concurrentieoverwegingen zijn echter geen voldoende reden om samenwerking duurzaam op te zetten. Je kunt dan spreken over een defensieve in plaats van een offensieve 'echte wil om samen te werken'-strategie. Imagoverbetering of maatschappelijke druk is ook een riskant motief waarbij de echte wil om samen te werken vaak ontbreekt. Maatschappelijke druk ebt immers ook vaak weer weg, waardoor de totstandkoming van het samenwerkingsproces ook kan gaan haperen. Het samenwerkingsproces kan dan als maatschappelijke legitimatie dienen.

Sta uitvoerig stil bij motieven

Neem de tijd om de motieven voor samenwerking van de beoogde samenwerkingspartner te achterhalen. *Windowdressing* komt veel voor in initiatieven gericht op bevorderen van gezonde leefgewoonten. Gezamenlijke ideële doelen en belangen - zoals het verbeteren en bevorderen van gezonde leefgewoonten bij kinderen of duurzaamheidsstreven - zijn daarbij wel goede drijfveren voor samenwerking. De drijfveer om 'iets goeds' te realiseren is typerend voor alle samenwerkingsvormen.

De belangen om samen te werken mogen overigens best uiteen lopen, zolang ze maar niet tegengesteld zijn. Dat is een belangrijk onderscheid. Het nastreven van het belang van de ene actor mag het nastreven van het belang van een andere actor niet in de weg staan. Dat is essentieel voor het bereiken van sectoroverstijgende samenwerking.

Betrek er minstens een grotere organisatie bij

Evident is dat binnen een organisatie ruimte moet zijn om een nieuw idee op te pakken. Het zoeken van sectoroverstijgende samenwerking maakt niet direct onderdeel uit van de *core business* van organisaties en daarmee ook niet van de kerntaken van diens medewerkers. Als enthousiaste medewerkers deze ruimte voor pionieren wel wordt geboden, is het belangrijk dat hier (langlopend) commitment van het management voor is. Kleine organisaties missen één medewerker direct. Een grotere organisatie kan de kosten en tijd van de voorinvestering in een samenwerkingsverband beter ondervangen. Het is daarom vrij essentieel dat er minstens één grote organisatie meedoet die bereid is de voorinvestering te doen, de administratieve lasten (bijvoorbeeld voor verslaglegging van gesprekken) te dragen,

of zelfs de inzet van andere samenwerkingspartners in de beginfase mede te financieren.

Een voorgeschiedenis, of juist niet?

Evident is dat als partijen al lange tijd vruchtbaar samenwerken, dit de totstandkoming van een nieuw samenwerkingsproces bevordert. Het feit dat partijen geen voorgeschiedenis hebben, kan daarentegen ook een voordeel zijn. Omdat de samenwerking echt nieuw is, samenwerkingspartners fris de samenwerking aangaan omdat ze elkaar niet kennen, zijn er geen frustraties die het gevolg is van eerdere slechter verlopen samenwerking. Daarnaast krijgen betrokkenen energie doordat ze veel kunnen leren van de organisatie van de samenwerkingspartner. Dit kan het tot stand komen van sectoroverstijgende samenwerking bevorderen. Daarbij moet je wel extra de tijd nemen om elkaar te leren kennen en elkaar te begrijpen. Mensen moeten elkaar leren kennen als mens (karakter) *én* mensen moeten elkaar leren kennen als mensen uit een bepaalde organisatie, discipline, kennis, ervaring en achtergrond.

Betrek de juiste personen in het proces

In de ideale situatie zijn er vanaf het begin mandaathebbenden voor besluitvorming bij het proces betrokken. Een structuur met een werkgroep die inhoudelijk voorbereidt en een stuurgroep, die bestuurlijke besluiten neemt, is ook een werkbare werkvorm in de totstandkoming tot samenwerking.

Schakel eventueel een procesbegeleider in

Ook het betrekken van een mediator of procesbegeleider kan goed uitwerken. Deze procesbegeleider heeft de taak om de missie van de deelnemende organisaties, de drijfveren voor samenwerking en de belangen achter de samenwerking snel inzichtelijk te krijgen voor alle partijen. Vooraleer is het belangrijk om elkaar sneller beter te leren kennen en een prettige sfeer neer te zetten. Dat kan ook door andere partijen te laten zien: *Zo ziet ons werk er dagelijks uit*. Een ervaren procesbegeleider moet dat type vragen stellen. *In een laagdrempelige en ongedwongen sfeer moet tevens ruimte zijn om op elkaar te reageren om cultuur- en taalverschillen - wat je ook terugziet in het onbewust gebruik van afkortingen zonder dat de ander deze kent - te overbruggen*. De bereidheid te investeren in de samenwerking kan door procesbegeleider worden opgewekt.

Geduld is ook belangrijk

De traagste partij bepaalt de tijdsduur van het proces om te komen tot samenwerking. Voortgang in het komen tot samenwerking is afhankelijk van de tijd die partijen nodig hebben voor het internaliseren van organisatorisch draagvlak voor samenwerking. Bij een grotere organisatie kan de interne besluitvorming over datgene wat in overleg met de partners was afgesproken wat langer duren, omdat kleinere organisaties vaak minder hiërarchisch georganiseerd zijn, waarbij de lijntjes met de besluitvormers korter zijn, of de afgevaardigde projectleiders een grote autonomie hebben en veel verantwoordelijkheid dragen. Kortom partijen moeten wennen aan elkaars interne structuren en ook de tijd nemen voor elkaar om dit uit te leggen in het proces naar verkenning van sectoroverstijgende samenwerking. Geduld en vertrouwen in het feit dat de ander er alles aan doet om snel tot samenwerking te komen, is dus belangrijk.

Houd het simpel in het begin

Als partijen elkaar niet goed kennen is eenvoudig en laagdrempeligheid van samenwerking belangrijk. De eerste samenwerking kan dan een opmaat zijn voor verdergaande samenwerking. Dat betekent ook dat er initieel geen grote financiële risico's verbonden zijn aan de samenwerking en dat het verbreken van contractafspraken van één van de partners niet leidt tot grote financiële aderlatingen bij andere partners. Bij de verkenning naar samenwerking is nog geen sprake van feitelijke samenwerking. Dat moet duidelijk zijn. De perceptie over de mate van vrijwilligheid van de gesprekken in de verkenningsfase kan tussen partijen sterk verschillen. Ook afspraken over juridische afwikkeling bij contractbreuk zijn essentieel, maar minder zwaar wanneer er geen grote financiële risico's zijn verbonden aan het slagen van het samenwerkingsverband.

Regel belangrijke zaken met formele afspraken,

maar wees ook weer niet te rigide... Waar en voor zo ver organisaties onderling samenwerken en eigen middelen inzetten, is het van belang om afspraken formeel vast te leggen. Dit om te voorkomen dat grote investeringen gedaan worden zonder voldoende garantie dat het project langdurig doorgang vindt.

Maar niet alles wat je wilt realiseren, kan (meteen) formeel worden vastgelegd. Veel komt tot stand door de inzet van gedreven vrijwilligers. Voor zo ver de bestaanszekerheid van het project afhankelijk is van vrijwilligers, zal een zeker risico met betrekking tot gedane investeringen geaccepteerd moeten worden.

Afspraken over hoe om te gaan met de informatie die in de fase van totstandkoming van samenwerking wordt uitgewisseld is ook belangrijk. Eventuele afvallers gedurende de rit moeten met discretie omgaan met de informatie uit het totstandkomingsproces. Eventueel kan daartoe een overeenkomst worden getekend.

Organisatorisch draagvlak door ruimte voor voorinvesteringen

Laat aan je beoogde samenwerkingspartners zien dat je heel goed weet waar je aan begint en dat je bereid en in staat bent om bepaalde risico's, met name bij de opstart van het project, zelf te nemen.

Het projectidee Natuursprong werd in de startfase binnen SBB al heel concreet uitgewerkt. Het idee Natuurcollectief werd binnen DF al voor 80% opgezet. *'Hoe beter je zelf weet wat je wilt, hoe makkelijker jij anderen kunt interesseren'*. Evident is dat dit ook een risico in zich heeft omdat samenwerkingspartners onvoldoende ruimte zien om eigen ideeën en wensen in te brengen. Inventariseer de samenwerkingspartners zorgvuldig middels een veldanalyse. Ga vervolgens kijken welke partijen je de samenwerking aan wilt gaan / het beste past bij datgene wat je beoogt. *Kijk naar de doelstellingen van je samenwerkingspartners door de inschrijving bij de KvK te raadplegen.* Via de website of jaarverslagen van organisaties krijg je niet direct een goed zicht op de hoofddoelstelling van een organisatie. Benader deze partijen wanneer je zelf heel duidelijk voor ogen hebt wat je wilt, en dit overtuigend kunt brengen. Het getuigt van doortastendheid als je reeds de bereidheid hebt getoond om voorinvesteringen te doen. Je kunt beter de ander enthousiasmeren en het maakt instappen makkelijker.

Zorg ook dat alles op papier staat zodat directeur en/of manager snel kan instemmen. Mondelinge afstemming met superieuren kan bij gewichtige besluiten naar samenwerking niet altijd goed werken.

Media-aandacht

Media-aandacht is vaak de sleutel tot succes voor de samenwerking. Verbreding van de communicatiekanalen, of meeliften op de marketingcommunicatie-expertise van de samenwerkingspartner zijn motieven voor sectoroverschrijdende samenwerking die laten zien dat men inzet op media-aandacht. Maar koploper zijn – bij het opzetten van een innovatief idee – is wel een belangrijk nadeel, wat mensen zich moeten beseffen. Aangezien het aan media-aandacht niet ontbreekt – wat ook een sleutel tot het worden van succes is of kan zijn - word je echt door iedereen, zoals belangstellende burgers tot onderzoeksinstituten en congresorganisaties, benaderd om uitleg te geven over het initiatief. Het is goed je bewust te zijn van deze *hidden costs*. Je wordt veel gevonden als koploper en je bent veel tijd kwijt om uitleg te geven. Het is verstandig om in het formele samenwerkingscontract afspraken vast te leggen over de verdeling van deze kosten. Een egocentrische samenwerkingspartner die in de media scoort met het initiatief en daarin de rol van de andere partners bagatelliseert, is een groot gevaar voor het voortbestaan van het samenwerkingsverband. Maak dus ook duidelijke afspraken hoe naar buiten te treden en wat daarin te zeggen, bijvoorbeeld in gezamenlijke persberichten.

6 Tot slot

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

Hoe kan meer en betere samenwerking worden gerealiseerd tussen organisaties uit de natuur- en gezondheidszorgsector in concrete projecten op het raakvlak van natuur en gezondheid?

We begonnen dit onderzoek met het ontwerpen van een analysekader (tabel 1, p18). Al gauw bleek samenwerking in de praktijk complexer te zijn dan we aanvankelijk dachten. We kwamen – voor ons – nieuwe hulpbronnen op het spoor, zoals communicatiemogelijkheden en ondernemerschap. Die hebben we alsnog opgenomen in het kader. Ook bleek de wisselwerking tussen partijen ingewikkelder dan we dachten. Zo is het niet altijd zo dat de ene partij over de ene hulpbron beschikt en de andere over de andere. Er is vaak overlap. Of organisaties brengen elk een stukje van een hulpbron in. Het gaat in de samenwerking om bundeling van hulpbronnen (kennis, expertise, geld, grond, etc.). Soms treedt daarbij kostenbesparing op, bijvoorbeeld als men elkaars communicatiekanalen kan gebruiken.

In het algemeen geldt dat de kans op een succesvolle samenwerking groter is naarmate organisaties sterker van elkaar afhankelijk zijn. Deze veronderstelling zagen we bevestigd in de cases. Zo illustreert de Natuursprong hoe wederzijdse afhankelijkheid de samenwerking sterk maakt. Drie partijen hebben elkaar in deze case gevonden en hebben allen een complementaire onmisbare rol in de samenwerking. Dat weten de partijen ook van elkaar. Er is tevens waardering voor elkaars inspanningen en prestaties en onderling besef dat het samenwerkingsverband bestaat uit belangrijke erkende organisaties binnen het eigen vakgebied. Er is sprake van wederzijdse afhankelijkheid om tot resultaat te komen in de samenwerking. Verder is de samenwerking ook niet uitgebouwd met organisaties die niet-strikt noodzakelijk waren. Voor de uitrol naar andere steden (in 2009, 4 nieuwe steden) lijkt de samenwerking tussen de drie huidige samenwerkingspartners weer voor de hand te liggen. Dit is contractueel vastgelegd.

Naast de hulpbronnen waarover organisaties beschikken is het imago belangrijk. Daarom kijken organisaties voordat ze samenwerking aangaan scherp naar het imago en de reputatie van de partnerorganisatie die ze op het oog hebben voor samenwerking. Andere aspecten die samenwerking kunnen bevorderen zijn een overeenkomende regionale identiteit, vergelijkbare leeftijd of ontstaansgeschiedenis van de organisatie, en de inschatting van de continuïteit van de organisatie en het samenwerkingsverband. Wat niet onderschat mag worden is dat de samenwerking door de eigen medewerkers als maatschappelijk nuttig wordt ervaren en daarmee de motivatie van de eigen medewerkers kan vergroten.

De samenwerkingsverbanden verschillen sterk van opzet en formeel juridische zeggingskracht. Van bindende contracten tot intentieverklaringen tot een vrijblijvende verbintenis die stilzwijgend worden verlengd. Er zijn legio mogelijkheden.

Samenwerkingspartners zullen overwegend voor een meer contractuele samenwerkingsovereenkomst kiezen, als de organisatorische belangen en de aangegane financiële verplichtingen aanzienlijk zijn. Sectoroverstijgende samenwerkingsverbanden kenmerken zich veelal doordat deze kortlopend zijn, laagdrempelig, eenvoudig, vaak bilateraal of met een minimum aan contractpartijen.

Een andere verwachting die we bij moesten stellen was dat sectoroverstijgende samenwerkingsverbanden tussen natuur- en gezondheidsorganisaties slechts mondjesmaat voorkomen anno 2009. Deze verwachting blijkt niet te kloppen. Sinds 2000 is er toch al een aanzienlijk aantal samenwerkingsverbanden opgezet. Samenwerking wordt zowel vanuit de natuursector als vanuit de gezondheidssector geïnitieerd; het is dus niet zo dat het initiatief vooral bij de natuursector ligt, zoals we voorafgaande aan het onderzoek dachten. Er lijken echter vele kansrijke mogelijkheden voor nieuwe sectoroverstijgende samenwerkingsverbanden voor partijen die momenteel nog niet betrokken zijn en voor partijen die reeds sectoroverstijgend samenwerken. Hoeveel en welk typen initiatieven in de verkenningsfase stranden en niet leiden tot concrete samenwerkingsverbanden is niet inzichtelijk geworden.

Het onderzoek heeft geen suggesties opgeleverd voor het verbeteren van bestaande samenwerkingsvormen (zoals wellicht uit de centrale vraag opgemaakt zou kunnen worden). Bij het opzetten van nieuwe samenwerkingsvormen ligt de bal bij organisaties uit de natuur- en zorgsector. De lessen uit hoofdstuk 5 bieden hier wellicht nuttige aanknopingspunten voor. Op basis van deze lessen we een folder gemaakt met tips en aandachtspunten met als doel organisaties attent te maken op de mogelijkheden, en suggesties te geven voor succesvol handelen. Tot de doelgroep van deze folder behoren medewerkers en bestuurders van uitvoerende organisaties in de natuur- en de zorgsector.

Overheden kunnen een stimulerende rol spelen (daarvoor is de folder bedoeld), maar ook een coördinerende of een faciliterende rol. Zij kunnen organisaties bij elkaar brengen. Dat dit goed kan werken blijkt uit de kennismakingsdag die de provincie Zeeland organiseerde waarop partijen uit de zorg- en natuursector elkaar ontmoetten. Daar kwamen verschillende samenwerkingsinitiatieven uit voort. Ook kan de overheid stimuleren met subsidies. De praktijk laat echter zien dat vernieuwende sector-overstijgende samenwerking moeilijk in te passen is subsidieregelingen. Zo ontvangt Natuursprong als project subsidie vanuit het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. *LNV zegt daarmee: maak die coalities, probeer sectoroverstijgend samen te werken want het heeft meerwaarde (ook voor het bereiken van beleidsdoelen) maar aan de andere kant komen de samenwerkingspartner tot de conclusie: het overheidsinstrumentarium is niet goed (genoeg) toegerust op deze sectoroverstijgende samenwerking.*

Ten slotte een kritische kanttekening bij het doel van dit onderzoek van pionierende organisaties. Het opzetten van samenwerking kost tijd. Vanuit concurrentie-overwegingen is het gewenst dat concurrenten ook een vergelijkbare tijdsinvestering nodig hebben om tot een goede sectoroverstijgende samenwerking te komen (voorlopers zijn dus niet altijd bereid ervaringen uit te wisselen). Feitelijk ben je aan

het innoveren, een innovatie aan het opzetten. Instrumenten waarmee samenwerking kan worden bevorderd (subsidies, of tips en aandachtspunten voor nieuwe initiatieven) levert degene die opstart een competitief voordeel op ten opzichte van degene die op eigen kracht en middelen is gekomen tot een succesvolle samenwerking. Men wordt behoed voor de valkuilen die de voortrekkers nog wel hebben ervaren. LNV zou dus niet alleen starters moeten steunen, maar ook waardering moeten tonen voor de pioniers van vernieuwende sectoroverstijgende samenwerking.

Literatuur

Berg, A.E. van den & M. van Winsum-Westra (2006). Ontwerpen met groen voor gezondheid: Richtlijnen voor de toepassing van groen in 'healing environments'. Alterra-rapport 1371, Alterra-WageningenUR, Wageningen.

Berg, Agnes van den en Magdalena van den Berg (2001). Van buiten word je beter. Een essay over de relatie tussen natuur en gezondheid, bijlage bij het jaarboek Alterra 2001.

Custers, M.H.G. & A.E. van den Berg (2008). Natuur, stress en cortisol. Experimenteel onderzoek naar de invloed van tuinieren en activiteiten in een groenkamer op het fysiologisch, affectief en cognitief herstel van stress. Alterra-rapport 1629, Alterra-WageningenUR, Wageningen.

Custers, M. & S. de Vries (2007). Op zoek naar inrichtingsaspecten die een tuin tot helende tuin maken. Verkennende literatuurstudie ten behoeve van een 'healing garden' voor De Hoge Born. Alterra-rapport 1572, Alterra-WageningenUR, Wageningen.

Loon, Martien van (2008). Verkenning groen en gezondheidszorg, Stichting Recreatie, Kennis en Innovatiecentrum

Oosterbaan, A., H. van Blitterswijk & C.M. Niemeijer (2006a). Onderzoek naar de inzet van cliënten uit de zorg in het groen bij gemeenten. Alterra-rapport 1396, Alterra-WageningenUR, Wageningen.

Oosterbaan, A., H. van Blitterswijk & S. de Vries (2006b). Gezond werk in het groen; Onderzoek naar de inzet van cliënten uit de zorg bij het beheer bos- natuur en landschap. Alterra-rapport 1253, Alterra-WageningenUR, Wageningen.

Groenforum Nederland (2008). Bijlage bij het advies van de stichting Groenforum Nederland aan de Minister voor Wonen, Wijken en Integratie inzake de uitgebrachte woonvisies van onze steden

RMNO, RLG en RGO (2007). Gezondheid en natuur verbinden. Beleidsadvies over het inzetten van natuur voor gezondheid, RMNO-reeks Adviezen nr A.12

RMNO, RLG en RGO (2007). Natuur en Gezondheid. Handreikingen voor lokale bestuurders, RMNO-reeks Voorstudies en achtergronden nr V.11

Ministerie van VWS (2007). Gezond zijn, gezond blijven. Een visie op gezondheid en preventie. Den Haag

GR, RMNO (2004), natuur en gezondheid. Invloed van natuur op sociaal, psychisch en lichamelijk welbevinden. Deel 1 van een tweeluik: Verkenning van de stand der wetenschap, GR 2004/09, RMNO A.02a

Bijlage 1 Vragen telefonische interviews

TOELICHTING ONDERZOEK

Voor het Ministerie van LNV voeren we een onderzoek uit naar initiatieven voor gezondheidsbevorderende activiteiten in de natuur, waarbij wordt samengewerkt tussen organisaties uit de natuur- en de gezondheidszorgsector.

De veronderstelling die hier achter zit is dat natuur een positieve invloed op de gezondheid kan hebben.

Daarom willen de ministeries van LNV, VWS en VROM bestuurders van natuur- en gezondheidszorgorganisaties faciliteren om samen te werken bij het aanbieden van gezondheidsbevorderende activiteiten in de natuur.

Om te kijken welke mogelijkheden er zijn om organisaties te ondersteunen in de samenwerking, onderzoeken we welke initiatieven er al zijn en hoe die verlopen; welke kansen men nog ziet, welke knelpunten er eventueel worden ervaren en wat ervoor nodig is om die knelpunten weg te nemen.

VRAGEN

1. *Zijn jullie bekend met het idee van het aanbieden van gezondheidsbevorderende activiteiten in de natuur in samenwerking met andere partijen?*
2. *wat vinden jullie van dat idee?*
3. *bieden jullie zelf gezondheidsbevorderende activiteiten in de natuur aan?*
4. *zo ja:*
 - a. *Wat is de reden om dat te doen?*
 - b. *Welke gezondheidsbevorderende activiteiten in de natuur bieden jullie aan?*
 - c. *(Met wie) werken jullie samen?*
 - d. *Wie heeft het initiatief tot samenwerking genomen?*
 - e. *Wat hebben jullie elkaar te bieden \ wie doet wat?*
5. *Zouden jullie (nog meer) gezondheidsbevorderende activiteiten in de natuur willen aanbieden?*
6. *Waarom wel \ niet?*

Bijlage 2 Lijst met geïnterviewden

- Sonja van der Meer, hoofd communicatie, Drents Landschap
- Titia Wolterbeek, manager team projecten, Vlinderstichting
- Peter van der Vliet, coördinator landschapsonderhoud, Stichting Landschapsbeheer Zeeland
- Marije Kattenwinkel, coördinator vrijwilligers, Landschapsbeheer Groningen
- Gijs van Heijster, Nuon
- Harry Kaatman, Stichting Verdandi
- Wim Niemeyer, Vereniging Natuurmonumenten (NM)
- Remco Kranendonk, bestuurskundig onderzoeker, Alterra
- John van den Berg, senior beleidsmedewerker ontwikkeling en beheer, Staatsbosbeheer
- Leonard van de Berge, provincie Zeeland
- Liesbeth Zonneville, provincie Zeeland
- Madeleine van Mansfeld, procesbegeleider, Alterra
- Piet Hombergen, coördinator vrijwilligers, Vlindertuin Oud Burgeren Gasthuis
- Marjon van der Steen, medewerker, Milieu Educatie Centrum Nijmegen
- Jan Hassink, onderzoeker zorglandbouw, PRI WUR

Case Natuursprong

SBB	Mevr.E. van de Wiel
SBB Stadswaard Nijmegen	Dhr P. Terstegge
NISB	Mevr. C. Daniels
Jantje Beton	Mevr. M. Roelofs
Alterra	Mevr. M. Custers

Case Natuurcollectief

De Friesland Zorgverzekeraars	Tjisse Brookman
De Waddenvereniging	
It Fryske Gea	
Het Drents landschap	Mevr van de Meer
Het Flevo-landschap	
Zorgverzekeraars Nederland	Dhr J. Veerkamp