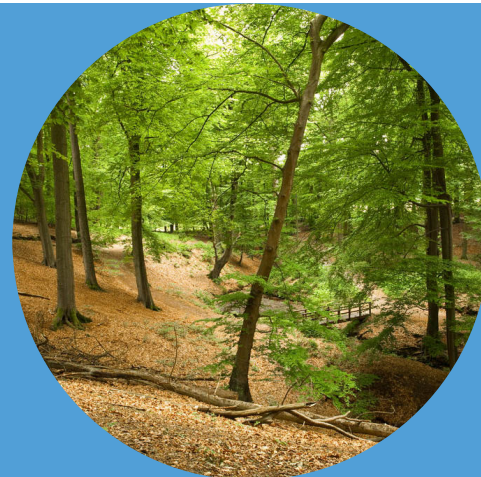


Terreinbeherende organisaties en verdienmodellen

Algemeen fonds of kans?

M.H. Borgstein



De rijksoverheid schroeft de publieke financiering voor natuuronderhoud, -beheer en -ontwikkeling terug en tegelijkertijd vindt decentralisatie van taken naar de provincie plaats met gevolgen voor financiering. Dit betekent dat Terreinbeherende organisaties (TBO's) hun financiering en bedrijfsvoering anders moeten organiseren en op zoek moeten naar nieuwe verdienmogelijkheden van natuur en landschap. Het advies in deze verkenning is om een stappenplan of een beslisboom te volgen. Via deze aanpak komt een TBO zelf tot het inzicht wat voor haar de opdracht is, hoe met welk verdienmodel dat kan worden ingevuld en welke partijen hier al ervaring mee hebben.

Wanneer de TBO de opdracht en het bijbehorend verdienmodel heeft vastgesteld, start het veranderproces van een meer intern gerichte aanbodgestuurde organisatie naar een meer externe vraaggestuurde organisatie. Om te komen tot een vraaggestuurde organisatie, zal een TBO verschillende fases doorlopen. Het is dus meer dan alleen het omzetten van een knop naar een andere stand.

Inleiding

Beleid daagt TBO's uit om nieuwe verdienmogelijkheden te onderzoeken

Staatssecretaris Dijkema van het ministerie van Economische Zaken spreekt in haar brief 'Vooruit met Natuur' van 8 maart 2013 over vijf elementen voor toekomstig natuurbeleid:¹

- maatschappelijk welzijn
- veelzijdigheid
- veerkrachtige natuur
- natuurcombinaties
- zelforganiserend vermogen.

Binnen het team Natuurlijk!Ondernemen, onderdeel van het ministerie van Economische Zaken, is dat vertaald in termen van meer partijen die investeren in natuur, ondernemers die duurzaam gebruik maken van natuur, partijen die de waarde van natuur zien, de natuur die opbrengsten realiseert en versterkt ondernemerschap.

De verschillende betrokken partijen - (verzelfstandigde) recreatieschappen, landgoederen, Nationale Parken en particuliere boseigenaren - worden samengevat onder de term Terreinbeherende Organisaties (TBO's). Deze TBO's zijn voor hun financiering op zoek naar (nieuwe) verdienmodel-

¹ zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33576-1.html

len en hebben daar de laatste jaren kennis en ervaring mee opgedaan. De Nationale Parken² werken momenteel aan de invoering van de charter principles^{3,4} rondom certificering van duurzaam toerisme in beschermende gebieden en tegelijkertijd aan het ontwikkelen van verdienmodellen. Ook in de recente ontwikkelingen zoals verwoord in de [Rijksnatuurvisie van voorjaar 2014](#), komt onder de kop 'vermaatschappelijking' naar voren dat burgers en bedrijven meer verantwoordelijkheid krijgen en kunnen nemen voor de natuur. Dit biedt kansen voor de TBO's met bijbehorende organisatorische veranderingen.

Additionele financiering

Dit onderzoek heeft verkend hoe TBO's hun bedrijfseconomische zelfredzaamheid kunnen vergroten in de vorm van het zelf proactief organiseren van additionele financieringsstromen. Die additionele stromen worden daarbij ingevuld door nieuwe producten en dienstverlening met de bijbehorende nieuwe coalities en samenwerkingsverbanden.

Hoe eigen financiering te organiseren

De financiering van de huidige taken en verantwoordelijkheden rond natuuronderhoud, -beheer en -ontwikkeling met bijbehorende infrastructuur is een gezamenlijke prioriteit van de TBO's en het ministerie van Economische Zaken. Zij zien de omvang van de publieke financiering afnemen, terwijl de kosten gelijk blijven of stijgen. Dit maakt een zoektocht naar andere vormen van (mede)financiering noodzakelijk. In het verlengde hiervan ligt voor de TBO's de concrete vraag hoe verdienmodellen in de praktijk toe te passen om extra inkomsten te genereren zodat het onderhoud van de terreinen gewaarborgd blijft. Wij bieden TBO's aan de hand van onderstaande vragen inzichten die zij kunnen gebruiken in hun transitie naar een vraaggestuurd verdienmodel.

- Wat zijn de ervaringen van de verschillende TBO's tot nu toe?
- Welke keuzes kunnen er gemaakt worden om te komen tot een vraaggestuurde organisatie: hoe ziet de beslisboom eruit voor de verschillende soorten TBO's?
- Welke stappen zijn nodig om als TBO de verandering door te maken naar een meer externe, vraaggestuurde organisatie waarbij een diversiteit aan producten en/of diensten aangeleverd wordt?
- Hoe kan men als vraaggestuurde TBO het verdienmodel verder uitwerken voor een businessplan?

Praktijk rondom verdienmodellen: gevonden inzichten

Casuïstiek: partijen zijn zoekende

De voorbeelden in ons onderzoek zijn op zoek naar het verhogen van de inkomsten of het verlagen van de kosten. Hierbij beweegt men langs de opties ondernemer, verpachter of een combinatie hiervan. Om hier meer zicht op te krijgen, worden er door de betrokkenen intern projecten gestart en extern bijeenkomsten georganiseerd. Dit resulteert in documenten (zie voetnoot 5 en 6), zoals adviezen, rapporten en verslagen, die al dan niet na te lezen zijn op internet. De betrokkenen verkennen intern en extern de mogelijkheden en zij willen de uitkomsten hiervan met elkaar delen. De uitdaging ligt in de fase na de verkenning: toepassen in de praktijk.

Toepassingen: huidige best practices in de praktijk

Bij verschillende TBO's zijn voorbeelden van toepassingen gericht op opbrengstverhoging en/of kostenverlaging. De TBO's worden in 4 groepen verdeeld en per groep wordt de volgende nuancering gemaakt:

² Waar per park eigenaren, beheerders, provincie, gemeenten en ondernemers samenwerken.

³ www.european-charter.org/become-a-charter-area/charter-principles

⁴ www.step-projects.eu/uploads/website%20documents/ReportGateways_Concept4%200.pdf

1. **Verzelfstandige recreatieschappen of recreatieschappen** in het **proces van verzelfstandiging** als [Leisurelands](#),⁵ [Recreatie Noord-Holland](#) en [Recreatie Midden-Nederland](#) zijn verantwoordelijk voor het beheer en exploitatie van de terreinen. Zij hebben de afgelopen jaren ervaring opgedaan met de mogelijkheden van eigen ondernemerschap en het verpachten⁶ van gronden en gebouwen. Exploitatie is nodig teneinde het beheer van de terreinen te kunnen financieren binnen een context waarin financiering uit de publieke middelen (subsidies) minder wordt.

Leisurelands heeft in haar missie staan dat zij een bedrijfsmatige duurzame aanbieder wil zijn van vrijetijdsbesteding voor een breed publiek. Dit wordt vorm gegeven door grondgebonden recreatievoorzieningen, al dan niet zelf geëxploiteerd, met groen als decor.

De drie genoemde organisaties verschillen in eigendomspositie en hun afhankelijkheid van subsidies. Leisurelands is eigenaar van de gebieden en ontvangt nagenoeg geen subsidies en is al sinds jaar en dag zeer actief met het zelf verwerven van substantiële inkomsten uit parkeergeldheffing (business to consumer). Daarnaast wordt ingezet op verpachting van gronden (business to business). Recreatie Noord-Holland legt meer de focus op verpachting. Recreatie Midden-Nederland (RMN) neemt hier nog een tussenpositie in en werkt aan een eigen positionering op de lijn van ondernemer en verpachter. Hierbij zoekt RMN naar ondernemers die een aanvulling kunnen zijn op hun recreatieaanbod. Op de terreinen van alle drie genoemde organisaties zien we voorbeelden van verpachting aan evenementen, horeca, vergaderlocaties, overnachting en wellness.

2. De meer **traditionele natuurorganisaties** als SBB, NM en Nationale Parken zitten nog nadrukkelijker in een verkenningsfase. Vanuit hun ontstaansgeschiedenis hebben zij ook minder een cultuur van bedrijfsmatige exploitatie en ondernemerschap. Van oudsher zijn deze organisaties vooral aangesproken op beheer en ontwikkeling van natuur en landschap waarvoor zij financiering kregen vanuit het publieke domein. Echter, nu hier de publieke financiering afneemt, zoekt men naar nieuwe financieringsmogelijkheden en spreekt men over mogelijke verdienmodellen. In deze zoektocht zijn tijdens de bijeenkomst van het Servicenetwerk Nationale Landschappen [zes hoofdlijnen](#) naar voren gehaald:

- giften en sponsoring
- betalende bezoekers
- (streek)producten
- rood-voor-groen⁷
- recreatie en commercie
- Bedrijveninvesteringszone⁸ als mogelijke vorm van toeristenbelasting nieuwe stijl.

Aanvullend verkennen deze organisaties de mogelijkheden van het verpachten van terreinen en gebouwen. Hierbij moeten de organisaties nog wennen aan het idee van loslaten van verantwoordelijkheden en meer de samenwerking met andere partijen zoeken.

3. **Landgoedereneigenaren** hebben van oudsher de gronden in eigendom en hebben ervoor gekozen om die, veelal aan de landbouw, [te verpachten](#) dan wel [in eigen beheer te exploiteren](#). De invulling van dat eigen exploiteren, biedt naast verpachten een veelvoud aan mogelijkheden zoals beschreven in [een studie van het Innovatienetwerk](#). In deze studie zijn zes economische pijlers uitgewerkt. Dit resulteert in een veelvoud aan mogelijke activiteiten waarmee geld verdiend kan worden of de kosten verlaagd. De zes economische pijlers hebben betrekking op:

⁵ Begin maart 2015 is de naam RGV (www.rgv.nl) gewijzigd in Leisurelands.

⁶ Wordt in de sector ook wel vererfpachten genoemd.

⁷ Bouwen (stenen stapelen) waarbij er sprake moet zijn van groene compensatie (natuur, landschap, m², ha enzovoort).

⁸ <http://landwerk.nl/verslagen/het-biz-model-de-recreatiesector-investeert-samen-met-de-gemeente/>

-
- recreatie en horeca (recreatie en commercie)
 - kostenverlaging in onderhoud
 - huizen bouwen (rood voor groen)
 - oogsten uit natuur ((streek)producten)
 - maatschappelijke diensten natuur
 - gebiedsaanpak en streekfondsen gericht op verfraaiing eigen regio.

De genoemde economische pijlers hebben raakvlakken met de verdienmodellen van de traditionele natuurorganisaties. Belangrijk verschil is dat daar waar de natuurorganisaties nog aan het praten zijn, de landgoedeigenaren actiever aan de slag zijn gegaan met één of meerdere van die economische pijlers. Landgoed Marienwaerd is hier een goed voorbeeld van en is zelf al jaren geleden begonnen met het omdenken in termen van wat nu 'natuurinclusieve economie' wordt genoemd. De aanleiding voor hen was dat er gewoon meer verdiend moest worden om de stijgende kosten het hoofd te kunnen bieden.

- 4. Particuliere boseigenaren** kijken voor kostenbesparing naar mechanisatie, de inzet van vrijwilligers, zelfvoorzienendheid, calamiteitenbeheer en samenwerking met de omgeving en voor opbrengstverhoging naar het vergroten van de houtoogst, verkoop van houtproducten (rondhout, brandhout en biomassa), en verhuur van jachtgebieden. Dit kan samengevat worden onder de noemer '[oogsten uit natuur van \(streek\)producten](#)'.

Uit het onderzoek blijkt dat de particuliere boseigenaren sterk gericht zijn op hout als grondstof en dat gebruiken als basis voor hun te realiseren opbrengsten. Voor landgoederen, natuurorganisaties en terreinbeherende organisaties lijken er meer mogelijkheden te zijn dan voor boseigenaren om hun opbrengsten te verhogen.

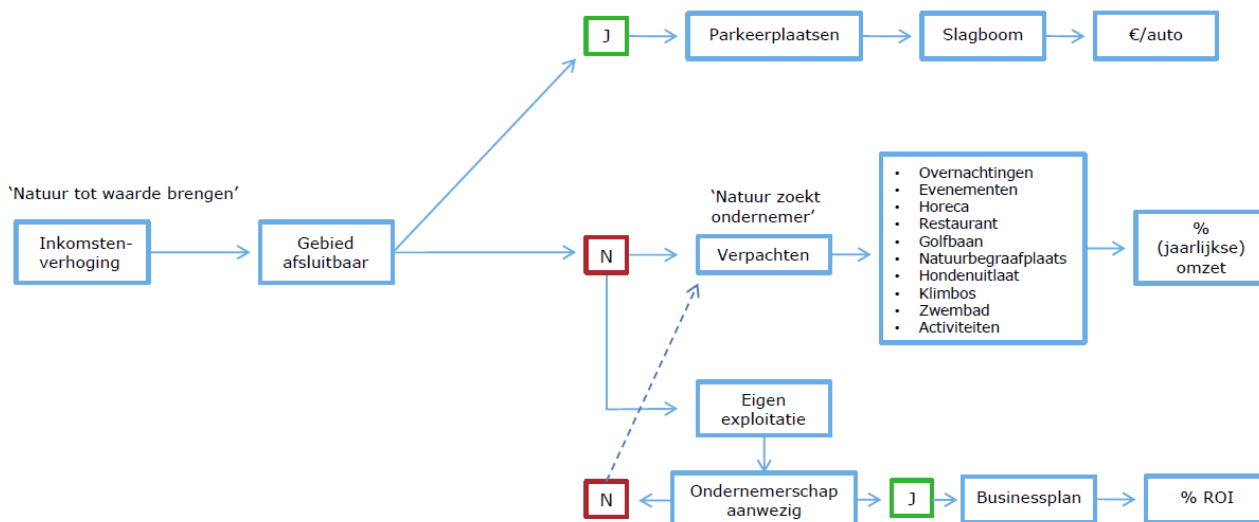
Conclusie: ondernemer vs. verpachter

De TBO kan, op basis van de huidige cultuur, twee rollen innemen, namelijk ondernemer of verpachter. De partijen maken hierbij hun eigen keuze en staan open voor de ervaringen van anderen, bijvoorbeeld tijdens bijeenkomsten. Om te kunnen leren van de ervaringen van anderen, is een lerende houding van de betrokkenen zoals genoemd in de [leercyclus van Kolb](#) nodig. Daarin worden verschillende stappen onderscheiden om het leren optimaal te faciliteren:

- verkennen theorie
- actief experimenteren
- concrete ervaring
- observatie & reflectie.

Keuzes voor een TBO: beslisboom voor opbrengstverhoging en kostenverlaging

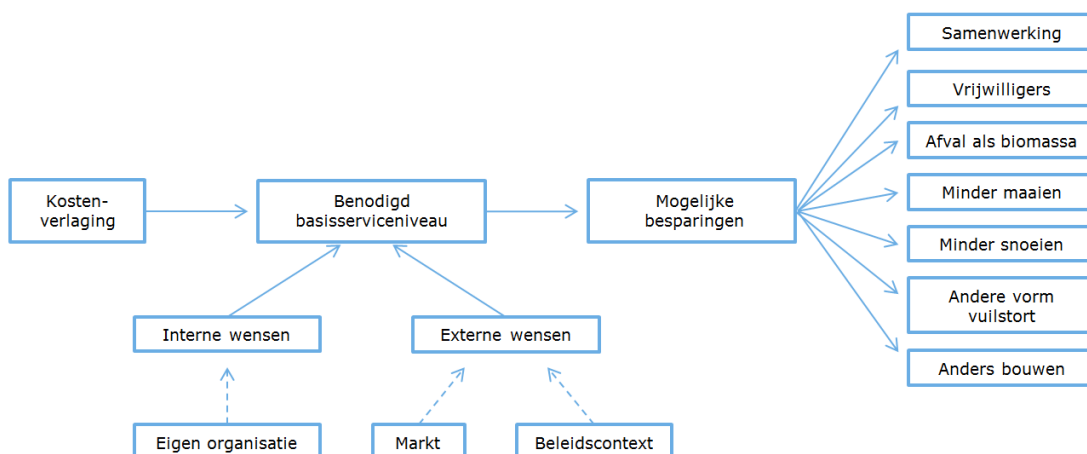
Om goed in te kunnen spelen op een (markt)vraag is duidelijkheid nodig over de visie, missie of opdracht van een organisatie: wat wil een TBO uiteindelijk realiseren. Om dit te kunnen realiseren zal er nadrukkelijk aandacht besteed worden aan opbrengstverhoging dan wel kostenverlaging. Hiervan uitgaande, kunnen er vervolgens 2 beslisbomen gemaakt worden die resulteren in gewenste activiteiten die passen bij de visie, missie of opdracht. In figuur 1 wordt de beslisboom voor opbrengsten verhogen nader uitgewerkt.



Figuur 1 Beslisboom Opbrengstverhoging (BOV)

Hieruit blijkt dat er een aantal vragen bepalend zijn voor de uiteindelijk te kiezen activiteit en daarmee het verdienmodel binnen een vraaggestuurde organisatie. Er zijn relatief makkelijke verdienmodellen die gekoppeld zijn aan parkeergelden en verpachtingen. Wanneer een organisatie kiest voor eigen exploitatie van gebieden en ondernemerschap aanwezig is binnen de organisatie, dan is de volgende stap het ontwikkelen van een businessplan.

In figuur 2 is de beslisboom voor kostenverlaging verder uitgewerkt. Hierbij is het basisserviceniiveau als vertrekpunt genomen voor een TBO. De invulling van het basisserviceniiveau wordt aan de ene kant bepaald door interne wensen vanuit de eigen organisatie. Aan de andere kant bepalen de wensen vanuit de omgeving, te weten de markt (gebruikers), omwonenden (burgers) en beleid de uiteindelijke invulling.



Figuur 2 Beslisboom Kostenverlaging (BKV)

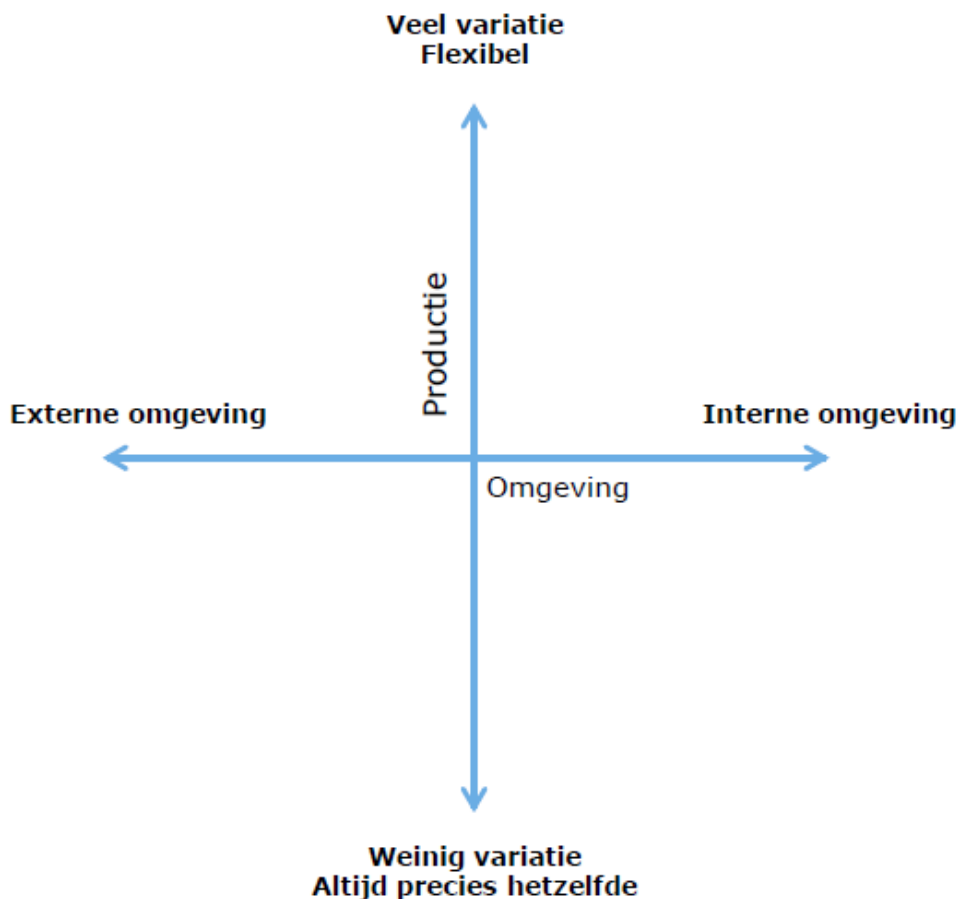
De uitdaging in deze beslisboom zit hem in het bepalen van het benodigde basisserviceniiveau ten aanzien van de te leveren producten en diensten. Wanneer dat duidelijk is, kan verder gezocht worden naar mogelijk te realiseren besparingen.

Opbrengstverhoging: werken vanuit een vraaggestuurde organisatie

Vanuit de literatuur⁹ en gevoerde gesprekken¹⁰ hebben wij, om de transitie naar een vraaggestuurde organisatie te ondersteunen, een gedachtenlijn ontwikkeld langs de twee oriëntatieassen: omgeving en productie.

Vraaggestuurde organisatie: oriëntatieassen productie en omgeving

Elke organisatie of bedrijf moet aangepast en afgestemd zijn op de omgeving om daarin te kunnen verdienen en te concurreren. Een bedrijf produceert goederen of diensten voor zijn omgeving waar de omgeving ook een bepaalde waarde aan hecht en geld voor wil betalen. In de managementliteratuur wordt dat omschreven als 'het afstemmingsprobleem' (onderverdeeld in intern en extern. Het afstemmingsprobleem resulteert altijd in productie van goederen en/of diensten. Die productie kan niet iets willekeurig zijn en moet aansluiten bij wat de omgeving verlangt. Soms luistert die aansluiting erg nauw qua hoeveelheid, samenstelling, timing of prijs (marketingmix). Voor de productieas kan 'variatie' als kenmerk benoemd worden om daarmee aansluiting te krijgen of houden met die omgeving. Dat kan beheerste variatie zijn maar ook onbeheerste of totaal geen variatie. De variatie-eis hangt af van wat de omgeving vraagt en de kenmerken van die omgeving (stabiele of instabiele omgeving).



Figuur 3 Assen productie/omgeving

Assenstelsel: fasen in ontwikkeling naar een vraaggestuurde organisatie

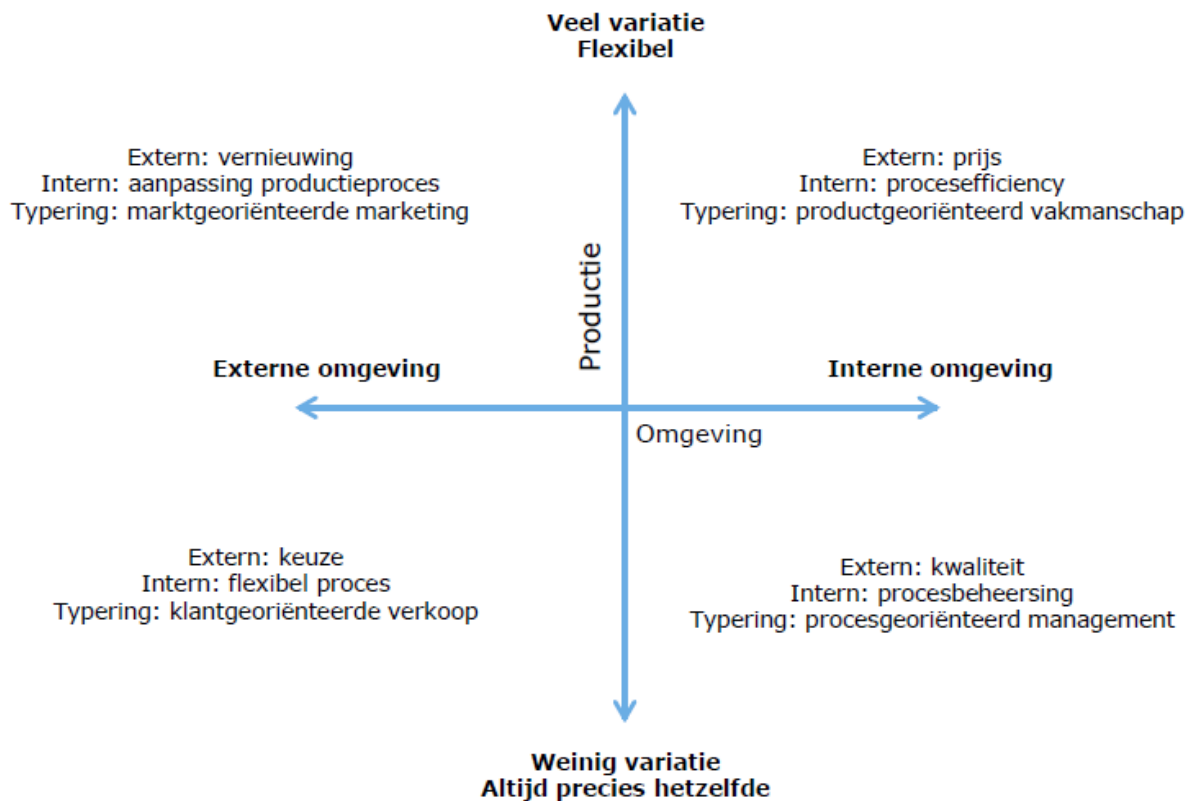
De vier kwadranten in figuur 3 worden getypeerd aan de hand van vier bedrijfsinterne prestatie-eisen en vier externe prestatie-eisen. De prestatie-eisen veronderstellen een opeenvolging van elkaar om te komen tot een optimale vraaggestuurde ontwikkeling:

⁹ Bolwijn en Klump, 1991 en 1998

¹⁰ Van der Pas, Nederlandse Voedsel en Warenautoriteit, exNAJK, 2014

Externe prestatie-eisen	Interne prestatie-eisen
Scherpe prijs	Efficiënt productieproces
Kwaliteit	Procesbeheersing
Keuze	Flexibel productieproces
Innovatie	Aanpassing/verandering productieproces

Wanneer de verschillende prestatie-eisen gekoppeld worden aan de kwadranten in figuur 3, ontstaat er de volgende typering:



Figuur 4 Externe en interne prestatie-eisen afgezet tegen productie en omgeving

Iedere organisatie kan zichzelf plaatsen in één van de vier kwadranten en afhankelijk van zijn gewenste ontwikkeling de ontwikkeling naar een volgende kwadrant maken. Het uiteindelijk doel is een optimaal vraaggestuurde organisatie met veel variatie en een externe oriëntatie. Gezien de visie, ambitie en activiteiten van de verschillende TBO's kan gesteld worden dat de ambitie is om zich meer extern te oriënteren (linkerkant figuur 4) en meer variatie (bovenkant figuur 4) te ontwikkelen. De ervaring vanuit de landbouw¹¹ heeft geleerd dat het ontwikkelingen van vraag gestuurde ketens nog niet zo makkelijk te organiseren is wanneer je van rechtsboven (veel variatie, interne oriëntatie) meteen naar linksboven (veel variatie, externe oriëntatie) in figuur 4 wilt zonder de benodigde tussen-kwadranten te doorlopen.

De verschillende organisaties die betrokken zijn bij landschap en natuur kunnen in de kwadranten voor zichzelf aangeven in welke fase van ontwikkeling ze zitten. Veelal zitten de organisaties nog in een interne oriëntatie en met relatief weinig variatie. De variatie zal in de uiteindelijk gewenste situatie juist gezocht worden. De uitdaging zit hem in de mogelijkheid om die variatie op een dusdanige manier vorm te geven dat 1) voorzien wordt in de behoefte van klant en markt (linkerkant figuur 4, streven linksboven) en 2) er voldoende verdiend wordt.

¹¹ Interviews in verschillende landbouwsectoren en verschillende beleids mensen

Voorbeeld:

Recreatieschap Midden–Nederland (RME) is een organisatie in transitie. Het heeft van oudsher een meer interne oriëntatie en met gemiddelde variatie aan producten en dienstverlening die gekoppeld zijn aan onderhoud, beheer en exploitatie van de terreinen. In figuur 4 zou RME rechtsonder geplaatst kunnen worden. Voor RME is het nu de uitdaging in het kader van zoeken naar nieuwe verdienmodellen te gaan bewegen in figuur 4. De richting van de beweging zou meer richting externe oriëntatie moeten zijn (wat wil de markt, omgeving, beleid) en dit vervolgens te vertalen naar gewent product-/dienstenaanbod. Wanneer de variatie in het product-/dienstenaanbod toeneemt, zal de oriëntatie ook verschuiven van klant naar markt waarbij er sprake zal zijn van opschaling. Deze aanpak zou voor RME ook betekenen dat men als organisatie intern het proces moet veranderen. Minder denken in termen van beheersen maar juist meer flexibiliteit in het interne productieproces brengen zonder dat dit de kwaliteit verlaagt dan wel de kosten verhoogt.

Vraaggestuurde organisatie: gekozen strategie en verdienmodel gestructureerd uitwerken richting bedrijfsplan

In ieder kwadrant zoals omschreven in figuur 4 zal een organisatie proberen de vraagsturing optimaal vorm te geven door in te spelen op de vraag en het rendement te optimaliseren. Om de vraagsturing vorm en inhoud te geven, zal een organisatie bedrijfsplannen opstellen waarbij het [Business Model Canvas](#) een bruikbaar instrument is. Een businessmodel is een hulpmiddel om een bedrijfsplan gestructureerd op te bouwen en bij te stellen aan de hand van nieuwe inzichten. Het geeft zowel overzicht als flexibiliteit. Bij het opstellen van een businessmodel staan een aantal factoren of bouwstenen centraal. Deze factoren zijn samengevat in figuur 5. Voor de achterliggende vragen om het Business Model Canvas in te vullen, is de eerdergenoemde website een goed hulpmiddel (ontwikkeld door de Rabobank) dan wel aangevuld met inzichten uit de [Business Innovation Approach \(BIA\)](#) van Wageningen Economic Research.



Figuur 5 Schematische weergave van het Business Model Canvas, opgedeeld in negen bouwstenen die als basis voor een bedrijfsplan gebruikt kunnen worden.

Door gestructureerd de negen bouwstenen langs te gaan kan een organisatie komen tot een bedrijfsplan en daarmee een verdienmodel, gekoppeld aan het kwadrant waarin de organisatie zich op dat moment bevindt (figuur 4). Door het Business Model Canvas als hulpmiddel te gebruiken, wordt een organisatie gestimuleerd om van buiten naar binnen te denken. Er wordt begonnen bij de marktkant die geconfronteerd wordt met de productiekant resulterend in een waardepropositie, zoals een product of dienst. De waardepropositie gaat gepaard met een kosten- en opbreng-

stenstructuur. Wanneer de opbrengsten hoger zijn dan de kosten, zal er een werkend verdienmodel zijn.

Samenvattend

TBO's worden uitgedaagd om op zoek te gaan naar nieuwe verdienmodellen. Dit zoekproces gaat niet vanzelf. Advies aan de TBO's is om voor zichzelf de **beslisboom** te doorlopen voor opbrengstverhoging en kostenverlaging. Tegelijkertijd worden de TBO's uitgedaagd om vraaggestuurde organisaties te worden met een variatie aan producten of diensten. Om dit te kunnen bewerkstelligen is het advies om jezelf als TBO te positioneren op de productie-omgevingsas in figuur 4 en van daaruit de ontwikkeling te starten. Dit betekent in de praktijk dat er verschillende kwadranten doorlopen worden en dat ieder kwadrant vraagt om een eigen businessplan. Voor het maken van een businessplan kan gebruik gemaakt worden van het Business Model Canvas en de achterliggende vragen.

Contact

Wageningen Economic Research	Rolf Michels
Postbus 29703	Onderzoeker
2502 LS Den Haag	T +31 (0)70 335 8289
www.wur.nl/economic-research	E rolf.michels@wur.nl

2017-046