

# Goois Natuurreservaat

## Transitieplan

Dagelijks Bestuur

22 oktober 2015

Versie 0.95 (voor Algemeen Bestuur, Raden en Staten)

## 1. Inleiding

De stichting Goois Natuurreservaat (GNR) is als organisatie gestart met een transitie. Allerlei omgevingsontwikkelingen zoals de veranderende rol van de provincie, het voornemen van terugtrekking uit de stichting van de participant Amsterdam, veranderende economische omstandigheden en daarbij behorende bezuinigingsopgaven geven hier alle aanleiding toe. Daarnaast is ook het natuurbeleid sterk gewijzigd in de afgelopen jaren: het Rijk heeft de verantwoordelijkheid daarvoor aan de provincie overgedragen.

Voor de organisatie zelf zijn in diverse rapportages vanaf 2011 diverse risico's en kwetsbaarheden genoemd, die voor een groot deel gerelateerd zijn aan de economische omstandigheden waar het GNR en de participanten de afgelopen jaren aan hebben bloot gestaan.

Om een passend antwoord te kunnen geven op deze ontwikkelingen is versterking gezocht in de vorm van het aangaan van een samenwerkingsrelatie met een collega terreinbeheerdersorganisatie, de Provinciale Waterleiding Maatschappij Noord-Holland, de PWN. Dat voornemen heeft tot een brede maatschappelijke discussie geleid op grond waarvan het Bestuur heeft besloten om de onafhankelijk deskundige Winsemius te vragen een Rapport van Bevindingen uit te brengen over die keuze en over mogelijke alternatieven. Deze verkenning, alsmede diverse andere bronnen zoals brieven van participanten, opvattingen uit de samenleving waaronder de Klankbordgroep van het GNR, de Stichting Steun, de Vrienden van het Gooi, de Vrienden van het Goois Natuurreservaat en observaties van het bestuur zelf onder leiding van kwartiermaker Adriani, geeft aanleiding tot de presentatie van onderhavig Transitieplan dat op 15 oktober in ons Dagelijks Bestuur is vastgesteld.

De kern van het plan is:

- *Het GNR wordt nadrukkelijker gepositioneerd als 'groene' drager van de identiteit van de regio. De gemeenten in het Gooi profileren zich nadrukkelijker dan voorheen als eigenaar van het GNR.*
- *De bestuurskracht van het GNR wordt versterkt, de governance structuur wordt aangepast aan de eisen van deze tijd en het politiek-bestuur beperkt zich tot haar kerntaken zoals kader stellen en controle.*
- *De weerbaarheid van de werkorganisatie wordt verhoogd en gaat actief allianties aan met haar omgeving.*
- *De investeringsbereidheid van inwoners en andere externe partijen wordt vergroot om randvoorwaarden te scheppen voor een solide toekomstige financiële huishouding.*

Het Dagelijks Bestuur heeft de volgende proceslijn voor ogen:

1. Het plan wordt in oktober 2015 ter beeldvorming voorgelegd aan de leden van het Algemeen Bestuur en de Raden en Staten van de participanten;
2. Hierna wordt het plan ter visie gelegd voor een finale opmerkingenronde.
3. Het dagelijks bestuur biedt vervolgens ter vaststelling een definitief plan aan het Algemeen Bestuur, onder vermelding van de ingediende zienswijzen vanuit raden, de staten van Noord-Holland en de samenleving.

Namens het Dagelijks Bestuur,  
E.J. Roest, vice-voorzitter

## 2. Visie

Het Dagelijks Bestuur staat onverkort en unaniem voor de oorspronkelijke bedoeling van het Goois Natuurreservaat, namelijk “Om het natuurschoon in het Gooi ten eeuwigden dage in stand te houden en het publiek van het natuurschoon te laten genieten.”<sup>1</sup>.

De natuur is een onmisbare parel in de kroon van het Gooi, zowel voor de inwoners van de regio als daarbuiten. Het groene erfgoed is op deze wijze ook onlosmakelijk verbonden aan de functie van de regio in grotere verbanden als de Metropoolregio Amsterdam voor alle vormen van verblijf zoals wonen, recreëren en het faciliteren van toerisme. Daarmee is het behoud van het groene erfgoed zowel een intrinsieke waarde als een onontbeerlijke pijler onder de gehele ontwikkeling van de MRA.

Tegelijkertijd erkennen wij de wezenlijke bijdrage van de natuur aan gevoel van verbondenheid met de streek bij de inwoners in de regio. Hiermee rekening houden is niet alleen randvoorwaardelijk voor de legitimatie van handelen, maar biedt ook kansen voor het vergroten van betrokkenheid van inwoners, ook in materiële zin. Het GNR zal daarbij als netwerkorganisatie allianties aangaan.

In onze ogen is het Goois Natuurreservaat de primaire organisatie die de genoemde waarden van de natuur in het Heuvelruggebied behartigt, bewaakt en uitbouwt. Hiermee bedoelen wij niet alleen de uitvoeringsorganisatie, maar ook de participanten, de betrokken inwoners en andere belanghebbenden binnen én buiten de regio.

---

<sup>1</sup> Vrij naar artikel 1 van de statuten van het GNR

### 3. Ontwikkelperspectief: van gebed naar uitkomst

*Instandhouding ten eeuwigen dage is geen gebed zonder end; het heeft wel een eindeloos ontwikkelperspectief waarbij niet de laatste stap maar elke volgende stap belangrijk is*

#### Belangrijke accenten

Kennis genomen hebbende van de diverse rapportages, brieven en gesprekken zoals genoemd in de Inleiding wil het bestuur de volgende zaken markeren als uitgangspunt voor de doorontwikkeling.

1. Erfgoed vraagt primair om goed beheer; al dan niet projectmatige uitbreiding van taken kan alleen als het beheer van het huidige en toekomstige areaal op orde is. Projecten hebben een grote externe aantrekkingskracht en worden door veel externe financiers geormerkt als doel of randvoorwaarde. Uitbreidingen zonder voldoende dekking in de exploitatiefase daarna, leiden onvermijdelijk tot uitholling van de organisatie. Het bestuur wil beide financieringsdoelen in evenwicht houden, ook in de contacten met externe financiers.
2. Het GNR vraagt om een bestuurlijke en organisatorische *upgrade* die gaat dienen als springplank voor de gewenste ontwikkelingen. Om dit mogelijk te maken zijn de volgende maatregelen noodzakelijk geacht.
  - a. Het bestuur wordt statutair op een moderne leest geschoeid, dienstbaar aan slagvaardigheid, professionaliteit, betrokkenheid van alle belanghebbenden en adequaat toezicht.
  - b. De bestuurscultuur verandert naar evenwichtige verhoudingen tussen bestuur, uitvoering en toezicht.
  - c. De directie krijgt een helder mandaat, een duidelijk verantwoordelijkheidsgebied en wordt zodanig toegerust dat het toekomt aan zowel de interne bedrijfsvoering als aan het onderhouden van het noodzakelijke externe netwerk.
  - d. De organisatie wordt krachtiger en effectiever door interne versterking waar dat moet en door samenwerking met andere organisaties waar dat kan. Staffuncties en operationele functies krijgen daarin elk een eigen aanpak.
  - e. Actieve inwonersparticipatie bij onderhoud en beheer wordt gewaardeerd en uitgebouwd door het versterken van structuren en werkwijze rondom klankbordgroepen en adviesraden.
3. Samenwerking met andere partijen is een speerpunt. Rekening houdend met het uitgangspunt dat deze primair wordt gezocht binnen de regio of gebieden die op de regio aansluiten. Samenwerking is niet alleen gericht op het huidige domein natuurbeheer (groen), maar zou zich op termijn ook kunnen verbreden naar andere domeinen zoals monumentenzorg (rood) en waterbeheer (blauw). Daarbij kan gedacht worden aan partijen als de Regio Gooi- en Vechtstreek, het Plassenschap, Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, PWN, Geopark, Nationaal Park Utrechtse Heuvelrug, Gooische Mij, etc. Alle acties worden zo ingericht dat deze ontwikkeling mogelijk blijft.

De samenwerking met PWN verdient hier een toelichting. PWN heeft zich zeer welwillend opgesteld in de verkenning naar mogelijke samenwerking. Het Dagelijks Bestuur is daarvoor het PWN zeer erkentelijk. Samenwerking wordt niet uitgesloten, net zoals met de andere hierboven genoemde organisaties. Dit zal echter wel gebeuren vanuit een eigenstandige positie, zowel voor wat betreft de governance als de werkorganisatie. Van daaruit zal het GNR effectieve samenwerkingsrelaties aangaan met andere partijen.

Ook de Regio heeft nadere toelichting nodig. De regionale samenwerking binnen de Gooi- en Vechtstreek is gegroeid. Dit geeft vertrouwen dat de Regio Gooi- en Vechtstreek een belangrijke ondersteunende rol kan invullen bij het versterken van de werkorganisatie, vooral als het om staftaken

gaat<sup>2</sup>. Samenwerking tussen het GNR en de Regio is congruent met de gewenste identiteit van beide organisaties en zal ook efficiency voordelen kunnen bieden. Door de meer volwassen samenwerking binnen de Regio, heeft de provincie bij monde van de verantwoordelijke gedeputeerde zijn vertrouwen uitgesproken in het lokaal en regionaal bestuur. De provincie zal zich als participant meer richten op de hoofdlijnen van beleid.

In alle gevallen wordt elke vorm van samenwerking zodanig vormgegeven dat het GNR de status van 'goed doel' behoudt om beneficiair te kunnen blijven van diverse goede doelen organisaties, te beginnen met de Nationale Postcode Loterij.

4. De economische ontwikkeling van de afgelopen jaren heeft zichtbaar haar sporen achtergelaten, ook bij het GNR. Op basis van onze visie is het wenselijk dat de participanten in de regio de doelstellingen van het GNR (weer gaan) zien als speerpunt van beleid met de daaraan verbonden consequenties. Deze consequenties worden echter niet alleen plat vertaald naar een verhoging van de participanten bijdrage. Er zal worden gewerkt aan een palet van maatregelen, die ook de nodige creativiteit gaat vragen. Dit vergt een mix van korte en lange termijn maatregelen, die deels ook in elkaar over kunnen gaan. Op hoofdlijnen bestaat dit uit de volgende onderdelen.
  - a. Het ledigen van directe nood als gevolg van knellende bezuinigingsmaatregelen of incidenten zoals een uittreding van een participant.
  - b. Het versterken van de ondersteunende functies, onder andere door samenwerking met de regio Gooi- en Vechtstreek, waar nodig aangevuld met capaciteit vanuit de grotere participerende gemeenten.
  - c. Het voorzien in een meerjarige, maar wel incidentele bijdrage van de participanten om de organisatie in staat te stellen door te groeien naar het gewenste perspectief.
  - d. Het aanboren van nieuwe- en behouden van bestaande externe financieringsbronnen zoals:
    - i. al dan niet georganiseerde inwoners in de regio;
    - ii. organisaties met een charitatieve doelstelling;
    - iii. instanties/ overheden buiten de regio die niet direct bestuurlijk participeren, maar wel belang hebben bij de functie van de regio in een groter verband zoals de MRA.
  - e. Het GNR uit een beleidsmatig isolement halen door het te betrekken bij andere regionale ontwikkelingen zoals het lopende MIRT onderzoek, monumentenzorg en de opgaven in het plasseengebied.
  - f. Het behalen van schaalvoordelen en kwaliteitsimpulsen door samenwerking met andere organisaties.
  - g. Het ontwikkelen en uitvoeren van nieuwe verdienmodellen binnen het eigen areaal, bijvoorbeeld op het gebied van recreatie en toerisme.

## **Ontwikkelaanpak**

De ontwikkeling van het GNR vraagt om een duurzame aanpak. De gewenste veranderingen zijn te groot voor alleen een korte klap. De urgentie is te hoog voor alleen een lange termijn aanpak. Daarom is er gewerkt aan een transitie-aanpak, waarin vooralsnog twee planningshorizonnen worden gebruikt. De doelen worden bereikt langs vier ontwikkelpaden.

## **Ontwikkelpaden**

- A. Versterken van de identiteit, op een gezonde wijze ingebed in de Gooise regio als randvoorwaardelijk en kansen creërende factor.

---

<sup>2</sup> De samenwerking binnen het GNR betreft een kleiner aantal gemeenten dan de Regio. De governance van de Regio maakt het mogelijk om samenwerkingsverbanden aan te gaan die niet alle 9 gemeenten betreffen.

- B. Versterken van de bestuurskracht, door modernisering van het bestuur en de bestuurlijke verhoudingen.
- C. Versterken van de werkorganisatie door het wegnemen van knelpunten en het versterken van ontwikkel- en beheerfunctie binnen de organisatie en in netwerkverband.
- D. Versterken van de financiële positie vanuit participanten en alternatieve bronnen.

### Planningshorizonten

#### Korte termijn (nu - 2016)

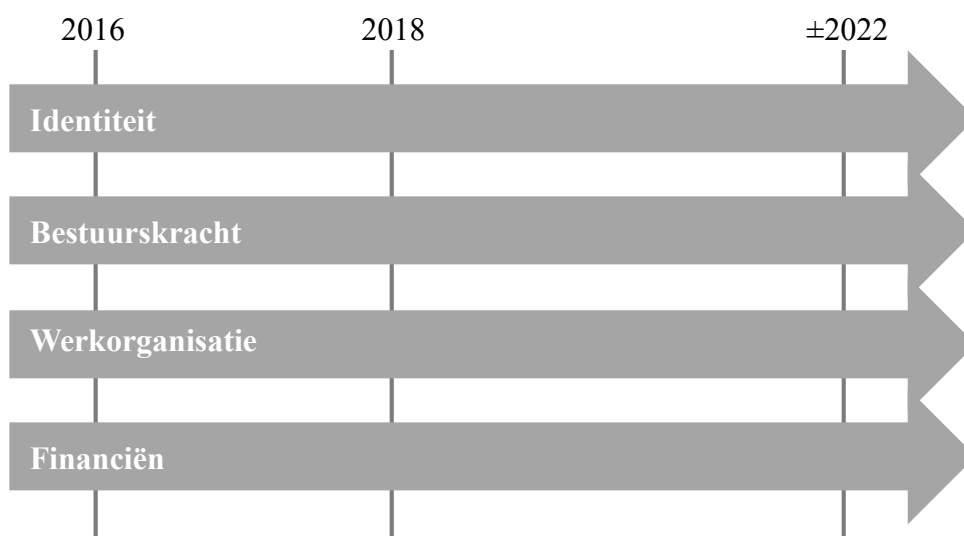
De doelstelling op deze termijn is om de directe nood in de organisatie te ledigen en de noodzakelijke basis te leggen voor de transitie. De organisatie krijgt versterking om de (middellange) termijn doelstellingen te halen, zowel intern als vanuit de regio. De bestuursstructuur wordt vernieuwd en er komen nieuwe bestuurlijke verhoudingen. Waar nodig worden er interim maatregelen getroffen. Het GNR wordt ingebed in bredere ontwikkelingen zoals het MIRT. Er wordt gewerkt aan een versterkt imago van GNR als belangrijke drager van de identiteit van de regio. Er wordt waar nodig gewerkt aan vernieuwde bestuurlijke verhoudingen met belanghebbenden buiten de regio.

#### Middellange termijn (2016 – medio 2018)

Het GNR is speerpunt in de beleidsdoelstellingen van de regio en de daarin deelnemende overheden. De organisatie krijgt een projectmatige transitiefinanciering van de participanten, die geleidelijk aan overgaat in nieuwe, alternatieve bronnen die worden aangeboord op het gebied van financiering/subsidiëring, nieuwe activiteiten en samenwerkingsverbanden. De organisatie is toekomstgericht en is toegerust om samenwerkingsverbanden effectief aan te gaan en te onderhouden. Zij is tevens in staat om op een creatieve wijze alternatieve diensten te ontwikkelen en financiering of subsidiëringrelaties aan te gaan met zowel particulieren als organisaties.

#### Lange termijn (5-10 jaar)

De organisatie is getransformeerd naar een brede erfgoedorganisatie of ingebed in een stevig netwerk van organisaties binnen de regio en aanliggende gebieden. Erfgoedbeheer, recreatie en toerisme gaan hierbij hand in hand. Er is synergie en balans tussen de eigen organisatiesterkte en de samenwerking met anderen. De organisatie is een vitaal en van doorslaggevend belang in de ontwikkeling van de regio.



## 4. Uitvoeringsplan

Het uitvoeringsplan beperkt zich tot de korte en middellange termijn. Voor de lange termijn wordt volstaan met het hierboven geschetste eindbeeld. Wij willen het nieuwe bestuur in de gelegenheid stellen hier eigen ontwikkelruimte te nemen.

### Korte termijn

#### Identiteit

- Het GNR profileert zich als een organisatie die de groene identiteit van de Gooi en Vechtstreek versterkt. Die groene identiteit zal de Gooi- en Vechtstreek op het gebied van wonen, recreatie en toerisme naar een hoger plan moeten brengen. Hierbij hoort ook de bijdrage die dit levert aan de economische ontwikkeling en de positie van de regio in haar omgeving (Amsterdam, Utrecht, Flevoland)
- Op deze wijze wordt het GNR door de participanten gepositioneerd in nieuwe beleidsontwikkelingen binnen de deelnemende participanten en in de regio.
- Het GNR krijgt positie in het MIRT onderzoek "Oostkant Amsterdam"<sup>3</sup>.
- Daar waar samenwerking wordt gezocht met andere beheerorganisaties in de operationele werkzaamheden, blijft het GNR als beeldmerk onaangetast.
- Actief betrekken van gemeenteraden (zie ook bestuurskracht).

#### Bestuurskracht

- In 2016 start een interim periode voor de bestuurlijke organisatie. De organisatie werkt in die periode informeel op de volgende zaken:
  - o De provincie treedt terug als voorzitter van het dagelijks en algemeen bestuur GNR.
  - o Er wordt een onafhankelijke interim voorzitter aangesteld, die kan dienen als bestuurlijk boegbeeld van het GNR en klankbord voor de directeur-rentmeester. Tevens kwartiermaker voor de bestuurlijke vernieuwing. Een wedde voor deze voorzitter is bespreekbaar.
- Nieuwe afspraken tussen het dagelijks bestuur en de directeur-rentmeester over mandaat en aansturing voor deze fase; hiervoor zijn geen statutenwijzigingen noodzakelijk.
- In 2016 worden enkele varianten ontwikkeld voor een bestuurlijke herziening. De contouren hiervoor zijn:
  - o Een bestuur met een onafhankelijk voorzitter. De leden worden op basis van een deskundigheidsprofiel benoemd door de nieuwe Raad van Toezicht. Een lid van de Raad van Toezicht is geen lid van het bestuur; bestuursleden zijn in principe geen bestuurders van een participant.
  - o Een Raad van Toezicht met helder afgebakende bevoegdheden waaronder het continueren van de statutaire grondslag (de exclusieve bevoegdheid tot aanpassing van de statuten), goedkeuring van de begroting en jaarrekening, benoeming en ontslag van bestuursleden en spreekbuis naar het bestuur namens de raden/staten. De Raad van Toezicht wordt per zittingstermijn gekozen door de Raden/Staten en wordt bemenst door één dagelijks bestuurder per deelnemende gemeente/provincie.
- In 2016 wordt besloten tot een nieuwe bestuursstructuur en over de noodzakelijke aanpassingen in de statuten.
- Om de oprichtingsgrondslagen van 'de founding fathers' te borgen, zal een externe juridische toets deel uitmaken van het besluitvormingsproces over de statuten.

---

<sup>3</sup> Lees: Gooi- en Vechtstreek

### Werkorganisatie

- Bestaande vacatures worden binnen de huidige begroting ingevuld.
- De directeur-rentmeester en de directeur van de Regio Gooi- en Vechtstreek maken afspraken over samenwerking op de PIOFACH<sup>4</sup> taken, na bestuurlijke afstemming. Indien noodzakelijk wordt dit aangevuld vanuit de grotere deelnemende participanten.
- De directeur-rentmeester start met de opbouw van kennis en expertise op het gebied van externe communicatie, het betrekken van externe partijen, fondsenwerving en het werken als netwerkorganisatie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de interne formatie aangevuld met de externe ondersteuning vanuit de Regio en de participanten.
- Voor bovenstaande presenteert de directeur-rentmeester een (beknopt) ontwikkelplan aan het bestuur.

### Financiën

- De provincie draagt bij op het door haar aangegeven niveau<sup>5</sup>.
- Er wordt een beroep gedaan op de participanten in de regio op een extra transitiebijdrage voor 2016 t/m 2018 ter hoogte van € 1,- per inwoner. Deze bijdrage stopt na 2018, of wordt afgebouwd als dat eerder mogelijk is. De reeds goedgekeurde begroting 2016 zal daartoe worden gewijzigd.
- Alle participanten passen meerjarig loon- en prijscompensatie toe op hun bijdrage volgens een afgesproken gangbaar percentage voor gemeentelijke begrotingen<sup>6</sup>.
- De mogelijke uittreding van Amsterdam behoeft, alsdan na ommekomst van de uittredingsperiode, een eigen financieringsarrangement.
- Ontwikkelprojecten worden vergezeld met een impact analyse op de daaruit voortvloeiende beheertaken. Een project start pas als de directeur-rentmeester over de invulling en dekking van deze beheertaken het advies voor het bestuur heeft opgesteld, c.q. afspraken heeft gemaakt met externe financiers, die zich hebben verbonden aan een specifiek project. Besluitvorming vindt plaats op bestuursniveau.

### **Middellange termijn**

#### Identiteit

- Het GNR heeft meer inwoners duurzaam aan zich weten te binden. Het bestuur stelt daartoe een jaarlijks actieplan vast op voorstel van de directeur-rentmeester.
- Door samenwerking binnen de regio, bijvoorbeeld het terrein van ander erfgoed (rood en blauw) en recreatie, wordt de invloed van het GNR op de identiteit van de regio versterkt.
- Politieke fracties in de gemeenten wordt gevraagd de betekenis van het GNR een zichtbare plaats te geven in de verkiezingsprogramma's voor de gemeenteraadsverkiezingen in 2018.
- Indien het MIRT onderzoek succesvol verloopt, wordt ook het GNR hierin gepositioneerd door de participanten. In ruimtelijk-economisch perspectief speelt het GNR immers een primaire rol.
- Het GNR wordt een vast onderdeel in de Regionale Samenwerkingsagenda van de Gooi- en Vechtstreek en daarmee onderdeel van een effectieve lobby voor de regio, inclusief Europese fondsen.

---

<sup>4</sup> Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting

<sup>5</sup> De provincie verzoekt daarbij de volgende kanttekening te maken: in haar opvatting stapt de provincie hierbij over naar deze vastgestelde bijdrage en participeert zij niet langer in de verdeelsleutel van het exploitatietekort. De provinciale bijdrage krijgt hiermee de vorm van subsidie.

<sup>6</sup> De provincie verzoekt daarbij de volgende kanttekening te maken: deze compensatie wordt niet door de provincie toegepast. Het standpunt van GS is dat de provinciale bijdrage wordt gefixeerd op een bedrag van € 510.000 per jaar. Dit bedrag zal worden vastgelegd in de nieuw op te stellen overeenkomst.



### Bestuurskracht

- De nieuwe bestuursstructuur wordt per 31 december 2016 in de vorm van nieuwe statuten voorgelegd aan het Algemeen Bestuur; de interim-structuur wordt beëindigd nadat deze de nieuwe statuten heeft vastgesteld.
- In januari 2018 wordt de structuur door het nieuwe bestuur geëvalueerd, waarin de werkwijze en de relatie met de directie wordt meegenomen.
- Alle betrokkenen, de directie, het bestuur en de participanten werken actief aan het versterken van de samenwerking met als accent het aangaan van allianties binnen de regio en aangrenzende gebieden, zoals verwoord in de visie.
- De inbedding van maatschappelijke participatie in het GNR wordt herijkt, ook in relatie tot de governance.

### Werkorganisatie

- Er ontstaan effectieve samenwerkingsverbanden door verdieping of verbreding van de activiteiten binnen allianties (zie ook bestuurskracht).
- Ook de samenwerking met de Regio op PIOFACH taken wordt januari 2018 geëvalueerd.
- Extra capaciteit die wordt bekostigd uit de transitiebijdrage wordt aangenomen met tijdelijke contracten.
- Indien er zicht is op duurzame substitutie van de projectmatige transitiebijdrage door andere financierings- en subsidiebronnen, zal de interne organisatie voor de operationele taken structureel worden uitgebreid.
- Met inachtneming van bestaande rechten (overgangsrecht) wordt voor werknemers van het GNR een overstap gemaakt naar de gemeentelijke cao. Voor het onderzoeken van de haalbaarheid hiervan en het behartigen van de belangen van het personeel zal apart dekking moeten worden gevonden.

### Financiën

- In de begroting voor 2017 en verder worden posten opgenomen voor externe fondsenwerving en de projectmatige transitiebijdrage van de participanten.
- Directie en bestuur doen voorstellen tot nieuwe verdienmodellen. In de statuten wordt ruimte gecreëerd om daarmee te experimenteren.
- Ook worden er scenario's gepresenteerd voor de aantrekking van alternatieve financieringsbronnen.
- Er wordt actie ondernomen om nieuwe financieringsbronnen aan te boren, die gerelateerd zijn aan de functie van de Gooise natuur bij belanghebbenden buiten de regio.