

Steeds meer  
boseigenaren  
verkopen producten,  
gemaakt van hout  
uit eigen bos.

Foto Hans van den Bos, Bosbeeld



# De maatschappelijke onderneming biedt perspectief aan een zoekende natuursector

De bezuinigingen die de afgelopen jaren de natuursector troffen, hebben grote veranderingen teweeg gebracht in het bos- en natuurbeheer. Zo moest eind 2013 Landschapsbeheer Zuid-Holland haar activiteiten staken omdat de provincie de financiële ondersteuning stopzette. Andere bos- en natuurbeheerders zijn (nieuwe) wegen ingeslagen om hun financieringsbasis minder afhankelijk te maken van subsidies. Wat maakt eigenlijk dat dit sommige bos- en natuurbeheerders beter lukt dan anderen?

— Thijs Ijsbrandij en Jan-Willem van den Beukel (PwC Sustainability & responsible governance), Marjanke Hoogstra-Klein (Leerstoelgroep Bos- en natuurbeleid, Wageningen Universiteit)

> De nieuwe koers die de overheid jaren geleden is ingeslagen in het natuurbeleid, heeft - zoals Patrick Jansen dit in 2014 in dit vakblad beschreef - een "schokgolf" veroorzaakt die veel bos- en natuurbeheerders trof. De bezuinigingen hebben niet voor iedere bos- en natuurbeheerder (grote) financiële en organisatorische consequenties gehad, maar het heeft wel het besef gebracht dat subsidies niet zo vanzelfsprekend zijn als lang was aangenomen. Zowel publieke als private beheerders zijn sindsdien op zoek naar nieuwe

economische dragers en verdienmodellen, om zo tot een financiële basis te komen waarin de afhankelijkheid van subsidies beperkt(er) is. Onderzoek van de leerstoelgroep Bos- en natuurbeleid voor InnovatieNetwerk heeft aangetoond dat een groot aantal beheerders hierin goed lijkt te slagen. Recent toonde adviesbureau PwC dit ook aan door met diverse bos- en natuurbeheerders vast te stellen dat het hen lukt soms meer dan tachtig procent van de inkomsten uit andere bronnen dan subsidies te halen. PwC heeft dit onderzoek in 2015/2016 uitgevoerd onder dertig organisaties met een gemiddelde omzet van € 500.000 op basis van financieel-strategische analyse en vijftien interviews.

## Maar niet voor iedereen

Niet alle bos- en natuurbeheerders slagen er echter in om voldoende (nieuwe) inkomsten te

verwerven om de kosten van het beheer te dekken. Het onderzoek van de leerstoelgroep Bos- en natuurbeleid en van PwC richtte zich daarom op de factoren die het succes zouden kunnen verklaren van de – in financieel opzicht - succesvolle beheerders. Vrijwel elke bos- en natuurbeheerder kan immers kennis nemen van de stroom van publicaties en seminars over nieuwe verdienmodellen en fondsenwerving. In diverse gesprekken met succesvolle beheerders heeft PwC geïnventariseerd wat zij zelf als succesfactoren beschouwden. Daaruit kwamen drie factoren eenduidig naar voren: (1) een ondernemende ambitie, (2) een externe focus en (3) de juiste competenties.

### 1. Ondernemende ambitie

Het startpunt voor elk succes bleek het formuleren van de ondernemende ambitie door de leidinggevende of het management. Praktisch betekent dit:

- Ondernemend natuurbeheer is expliciet een kernactiviteit van de organisatie.
- De organisatie heeft een eenvoudige en eenduidige uitleg over de eigen identiteit.
- Er is eensgezindheid over de identiteit onder het personeel.
- De organisatie weet hoe – en wat voor – waarde ze creëert, zowel voor klanten als op andere manieren.
- De organisatie stelt duidelijke en meetbare doelen, die in lijn zijn met de brede strategie.

Illustratief hiervoor is een citaat van een leidinggevende bij een natuurbeherende organisatie: “Nog voor ‘Bleker’, toen het ons financieel voor de wind ging, heb ik mijn organisatie gezegd dat we vol zouden gaan inzetten op fondsenwerving, omdat de subsidies weg zouden gaan vallen. Ik werd vol ongeloof aangekeken, maar heb het doorgezet en erop geïnvesteerd met kennis en kunde. Iedereen is erachter gaan staan en nu werpt deze ambitie rijkelijk vruchten af.”

### 2. Externe focus

Het tweede kenmerk van succesvolle organisaties is een sterke externe gerichtheid. Veel en diepgaande verbindingen met een netwerk van partners en met stakeholders rondom natuurgebieden vinden de organisaties heel belangrijk. Niet alleen leidt dit tot meer samenwerking (en daarmee nieuwe kansen) in nieuwe projecten, het leidt ook tot meer draagvlak (en daarmee soms financiële ondersteuning) vanuit de omgeving. Bovendien geven stakeholders rondom gebieden aan wat voor hen van waarde is, en waarvoor zij mogelijk ook bereid zijn te betalen. Dat deze externe gerichtheid geen vanzelfsprekendheid is, illustreert het verhaal van een leidinggevende van een landelijke natuurorganisatie: “Ik was pas aangesteld en we stonden aan de vooravond van de inrichting van een nieuw natuurgebied. Het beheerplan was al jaren eerder vastgesteld. Alleen bleek dat er nog geen gestructureerde dialoog was gevoerd met de beoogde toekomstige gebruikers van het gebied. Waaraan hadden zij behoefte? Nog net op tijd ontdekten we een behoefte aan natuurlijke sportfaciliteiten, waarin derden bereid bleken te investeren.



## De definitie van een maatschappelijke onderneming volgens Branchevereniging Social Enterprise NL en enkele voorbeelden

Volgens een in Nederland gangbare definitie voldoet een maatschappelijke onderneming aan de volgende kenmerken:

1. Heeft primair een maatschappelijke missie: impact first!
2. Bereikt dat als zelfstandige onderneming die een dienst of product levert;
3. Is financieel zelfvoorzienend, gebaseerd op handel of andere vormen van waarde-uitruil, en dus beperkt of niet afhankelijk van giften of subsidies;
4. Is sociaal in de wijze waarop de onderneming wordt gevoerd:
  - Winst mag, maar de financiële doelen staan ten dienste van de missie: het vergroten van de maatschappelijke impact. Winstneming door eventuele aandeelhouders is redelijk.
  - Bestuur en beleid zijn gebaseerd op een evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen
  - Fair naar iedereen
  - Bewust van haar ecologische voetafdruk
  - Is transparant

Schematisch bevinden maatschappelijke ondernemingen (in het Engels: *social enterprises*) zich hiermee tussen traditionele bedrijven en goede doelen in:



In diverse sectoren maakt de maatschappelijke onderneming momenteel furore. Enkele voorbeelden:

- Tony's Chocolonely is een bekend voorbeeld van een maatschappelijke onderneming die de ambitie heeft, en dankzij een verdienmodel ook in staat is, om tot een grote (maatschappelijke) onderneming uit te groeien.
- Sandra Ballij is oprichter van Ctalents. Zij wilde de zeventig procent werkloosheid onder blinden aanpakken. Als ex-bankier richtte ze geen stichting op, maar begon een restaurant waar je kunt eten in het donker en wordt bediend door de specialisten in het donker: blinden.
- Ontwikkelingsorganisatie ICCO heeft het roer omgegooid en is nu ook impact-investeerder. Dat wil zeggen dat de organisatie zich nu richt op investeringen waarbij het eerste doel is maatschappelijke effecten te genereren. Financieel rendement is daarbij wel van belang, maar niet het belangrijkste doel.

De maatschappelijke onderneming is niet alleen in zwang bij (maatschappelijk) ondernemers, maar ook bij de regering en de Europese Commissie. De Sociaal-Economische Raad adviseerde de regering in 2015 om meer specifiek beleid te gaan voeren op sociaal ondernemers en diverse gemeenten geven inmiddels in hun inkoopbeleid de voorkeur aan sociale ondernemers.

Met behulp van crowdfunding is een nieuwe uitkijktoren op het Kootwijkerzand gerealiseerd. Funders die € 75 of meer doneerden hebben als dank een ticket voor een edelhert-bronstocht op de Veluwe gekregen.

Foto Hans van den Bos, Bosbeeld

Een win-win die de natuur niet schaadt, maar de maatschappelijke waarde van het gebied in deze stedelijke omgeving wel vergroot".

### 3. Juiste competenties

De derde voornaamste succesfactor is competentie. Voor veel bos- en natuurbeheerders is ondernemen toch een relatieve noviteit en een ondernemende ambitie omzetten in resultaten is niet altijd eenvoudig. Organisaties die met succes ondernemender zijn geworden, hebben erkend dat zij hun werknemers in het verleden niet hebben aangenomen met ondernemende doelstellingen in het achterhoofd. Zij zijn daarom actief gaan bouwen aan competenties op het gebied van ondernemerschap, zoals relatiemanagement, kwantitatief monitoren van doelstellingen, business case gedreven werken en benchmarking. Soms met nieuw geworven medewerkers, soms door bestaande werknemers intern verder op te leiden. Tenminste twee van de financieel

directeuren die de onderzoekers interviewden waren recent aangenomen van buiten de sector, dankzij hun 'harde' commerciële achtergrond en werkervaring.

### Overeenkomsten met de maatschappelijke onderneming

Natuurlijk was niet elk succes direct naar bovenstaande drie punten te herleiden. Zo dankte een groot landgoed zijn goede financiële situatie aan een historisch gegroeide zeer goed renderende pachtportefeuille die alle uitgaven aan landhuizen en natuurbeheer afdekt. Toch werden de drie genoemde succesfactoren breed herkend. Bij nadere bestudering viel het de auteurs op dat de factoren grote overeenkomsten vertonen met die van een "maatschappelijke onderneming" (zie kader).

Zetten we de kenmerken van de maatschappelijke onderneming nu af tegen de geïdentificeerde

**Figuur 1.** De maatschappelijke onderneming vs. de geïdentificeerde succesfactoren

Kenmerken maatschappelijke onderneming	Top-3 succesfactoren in de natuursector
1. Maatschappelijke missie: impact first!	Externe focus (impact op stakeholders)
2. Zelfstandige onderneming: dienst/product.	Ondernemende ambitie
3. Financieel vrijwel zelfvoorzienend	Juiste competenties
4. Sociaal bestuurd	

**Figuur 2.** Indeling natuurbeheerders volgens de 'lens' van de maatschappelijke onderneming



Bron: PwC

succesfactoren (zie figuur 1), dan is de overeenkomst onmiskenbaar. Blijkbaar volgen bos- en natuurbeheerders die succesvol zijn in de implementatie van nieuwe verdienmodellen in de praktijk de strategie van maatschappelijke ondernemingen.

Is dit dan het verhaal van de gehele natuursector? Nee, nu nog niet in elk geval. Aan de ene kant van het spectrum vinden we nog goede doelen die volledig op giften willen blijven drijven. Aan de andere kant staan de verzekeraars die in natuurgrond beleggen met louter financiële drijfveren. Het schema van de maatschappelijke onderneming kan kortom worden toegepast op de natuursector. Als concessie moesten we wel een rij publieke sector toevoegen: de overheid is immers geen goed doel, maar maakt wel deel uit van de natuursector. Figuur 2 laat zien welk beeld dan ontstaat. Deze indeling is een eerste proeve van toepassing van dit schema op de natuursector. Als auteurs verwelkomen wij reacties en suggesties voor verdere verbetering.

#### Is dit hét nieuwe model voor de sector?

Wij zien in het model van de maatschappelijke onderneming een kans voor de natuursector om meer financiële autonomie te bereiken en zo stabielere maatschappelijke waarde te leveren. Daarom bevelen wij toepassing, nader onderzoek en uitwisseling van ervaringen met het model van de maatschappelijke onderneming aan de lezer van harte aan. <

thijs.ijsbrandij@nl.pwc.com,  
jan-willem.van.den.beukel@nl.pwc.com,  
Marjanke.Hoogstra@wur.nl



Om gebruik te mogen maken van de mountainbikepaden, is het steeds normaler om daarvoor te betalen aan de eigenaren. Deze stellen zich zo steeds meer op als maatschappelijke onderneming.