

De Toekomst van het GNR

Op zoek naar nieuwe zekerheden



Inhoudsopgave

De Toekomst van het GNR.....	1
Aanleiding	3
Verkenning.....	3
Bevindingen	3
Wat zijn de mogelijkheden?	4
1. Organisatie: robuust maar zelfstandig	5
2. Exploitatielasten: voor participanten	6
3. Omgeving	6
4. Governance: tijd voor herijking	6
Vervolg.....	7
Tot slot.....	8

Aanleiding

Over de toekomstbestendigheid van het GNR zijn er bij het DB zorgen ontstaan. Die gaan over de kwetsbaarheid van de (kleine) werkorganisatie, over de noodzaak tot een verdere kwaliteitsverbetering van de dienstverlening en over een meer bestendige financiering van het GNR, mede naar aanleiding ook van de wens tot uittreding van Amsterdam. De ingeslagen oplossingsroute met PWN stuitte op veel weerstand uit de omgeving. Pieter Winsemius bekeek op verzoek van het Dagelijks Bestuur van het GNR het proces en mogelijke oplossingsrichtingen. Hij pleitte voor een robuuste organisatie niet leunend op, maar waardevol in samenwerking met partners. En hij wees erop dat juist die bijzondere betrokkenheid het GNR uniek maakt en dat met behoud van identiteit, daar ook oplossingen liggen.

Kwartiermakers Marcel Adriani en Annette Wolthers kregen van het DB de opdracht om de financiële en maatschappelijke haalbaarheid van de opties uit het rapport Winsemius te onderzoeken. Gesteund door DB-lid Ben Lüken, directeur-rentmeester Bert van der Moolen en ambtelijk ondersteuner Margriet Achtereekte, voerden zij die verkenning uit langs vier lijnen naar een robuuste organisatie met robuuste funding:

1. Hoe ziet een robuuste organisatie voor het GNR er uit?
2. Hoe en door wie worden de exploitatielasten daarvan op duurzame wijze bekostigd?
3. Hoe kan de betrokkenheid van de omgeving meer worden ingezet ten gunste van het GNR?
4. Past de huidige governance daar nog bij?

Verkenning

In juni, juli en augustus 2015 is gesproken met het Provinciaal Waterleidingbedrijf Noord-Holland (PWN, als beoogd samenwerkingspartner), de provincie Noord-Holland (zich bezinnend op haar rol als statutair voorzitter) en Natuurmonumenten (NM, de buurman en door Pieter Winsemius aangedragen als samenwerkingspartner). Hierin stonden organisatie en samenwerkingsmogelijkheden centraal.

Daarnaast is gesproken met oude en nieuwe vrienden; met de Stichting Steun GNR, Vrienden van het Gooi (VvG), Vrienden van het GNR (VGNR), de stichting Geopark, de Nationale Postcode Loterij en de Gooische Mij. Hierin ging het over de betrokkenheid van de omgeving bij het GNR; over continuering van de samenwerking, vergroten van het donateursbestand, fondsen, vermarkting, onderlinge verhoudingen en nieuwe bronnen van inkomsten.

En er is uiteraard gesproken met het personeel. Daarbij zijn alle punten en mogelijke oplossingsrichtingen besproken. Er is daarnaast door experts gekeken hoe een voldoende robuuste organisatie er uit zou moeten zien en wat dat zou opleveren. Deze uitkomsten en de kosten ervan zijn doorgerekend en geconcretiseerd met de staf van het GNR.

Bevindingen

Er is geen draagvlak (onder vrienden en personeel) voor het overbrengen van personeel naar een samenwerkingspartner, noch voor het toelaten van nieuwe partners in het bestuur. Het heeft volgens het personeel meerwaarde (in efficiëntie en in integraliteit) om met de zogenoemde witte en groene boorden op één locatie te zitten. De vrienden geven aan te vrezen dat overbrengen van personeel het begin is van het einde van de zelfstandigheid van het GNR.

Er is onder beide wel draagvlak voor inkoop van expertise, sparring met de bureaus,

samenwerkingsverbanden op thema en gezamenlijke projecten. Gezien de schaal is dat logisch en verstandig menen zij. Ook NM en desgevraagd PWN zien daar mogelijkheden.

Er is bijval voor Winsemius' conclusie dat de participanten voor een dubbeltje op de eerste rang zitten. Uit de benchmark¹ (Van Maanen 2013) blijkt dat GNR in de middenmoot zit qua beheerkosten per ha, ondanks het versnipperde gebied, het hoge inrichtingsniveau en het hoge bezoekersaantal. Voor funding van de exploitatielasten van de beheerorganisatie, wijzen de partners en vrienden naar de participanten. De suggestie van Pieter Winsemius om de verdeelsleutel te wijzigen naar oppervlakte ingebrachte grond i.p.v. inwoneraantal, wordt afgewezen; iedereen heeft belang bij het beschermen van het gebied als geheel.

Er wordt onderkend dat de huidige organisatie dringend toe is aan versterking. De vrienden zien dat in communicatie, marketing en branding en willen daar graag hun steentje aan bijdragen (inzet van kennis en netwerk, mobiliseren van betrokkenen en media, werken aan een grote coalitie rondom het GNR). Het personeel trekt aan de bel daar waar het gaat over uitvoering van de kerntaken (beheer, beleid- en gebiedsontwikkeling, versterking van risicovolle en kwetsbare onderdelen als vastgoed) en ondersteunende taken (juridische advisering, HRM, etc.), maar ook als het gaat om projectcapaciteit. De projecten drukken zwaar op de beheerorganisatie. Het uitvoeren van projecten gaat daardoor vaak ten koste van de dagelijkse beheertaken. Tegelijkertijd is de organisatie niet of nauwelijks in staat om voldoende onderscheidende projecten ("projecten die het verschil maken") uit te voeren om de gelden van de Stichting Steun zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen en het beneficiërschap van de Nationale Postcode Loterij te behouden. Deze is tot en met 2016 toegezegd, maar daarna ongewis. De Nationale Postcode Loterij toont in haar gesprek met de kwartiermaker grote betrokkenheid bij het GNR en geeft aan ook open te staan voor een bijdrage aan projectmatige versterking van de organisatie.

Personeel en vrienden geven aan dat de huidige organisatie te weinig toekomt aan het invullen van haar taak als ambassadeur van de natuur van het Gooi hierdoor. Kansen worden gemist, het GNR is te weinig zichtbaar in bijvoorbeeld de MRA² en het merk, en daarmee de Gooise natuur, kunnen veel beter vermarkt worden.

De huidige vergaderstructuur van de besturen (AB en DB) drukt zwaar op de organisatie; zowel administratief als procesmatig. Natuur en financiën zouden moeten worden versterkt in het bestuur en de participanten zouden meer op afstand en op een hoger abstractieniveau moeten sturen.

Wat zijn de mogelijkheden?

De exploitatiebegroting van de staande organisatie bevat de primaire beheertaken en alles wat nodig is om de organisatie draaiende te houden. De exploitatie wordt bekostigd uit de SNL-subsidie, eigen inkomsten van het GNR en de participanten (zogenaamde tekortfinanciering).

De Stichting Steun financiert de uitvoering van projecten met legaten, donateurs en fondsen, waarvan de Nationale Postcode Loterij veruit de belangrijkste is. Om die financiering te behouden, moet het GNR projecten uitvoeren die het verschil maken. Het voorbereiden en begeleiden van deze

¹ Benchmark in opdracht van het GNR, waarbij kosten vergeleken werden en verkennende gesprekken werden gevoerd over kansen voor samenwerking met collega-organisaties.

² Metropoolregio Amsterdam

projecten is niet voor rekening van de Stichting Steun en drukt zwaar op de personele bezetting van het GNR.

Het GNR is ook de logische gespreks- en samenwerkingspartner van Rijkswaterstaat, provincie NH, gemeenten en Prorail bij infrastructurele projecten. En in het midden van het land zijn dat er veel, denk aan HOV, verbreding rijkswegen, gebiedsontwikkeling Crailo etc. Het adviseren op gebieds- en beleidsontwikkeling (bijvoorbeeld gebiedscommissie en natuurbeleid provincie NH) is een belangrijke taak die essentieel onderdeel is van haar kerntaak als ambassadeur van de natuur in het Gooi. Op dit moment is er te weinig capaciteit om dat optimaal te kunnen doen. In de staande organisatie zou hiervoor wel ruimte moeten zijn.

1. Organisatie: robuust maar zelfstandig

Om als GNR zelfstandig door te kunnen gaan, moet de staande organisatie versterkt worden. Robuustheid vraagt om versterking van uitvoering van primaire taken, van voorbereiding en uitvoering van projecten en van de bedrijfsvoering. Voor een robuuste organisatie moet de zichtbaarheid (groen én wit; buiten en in de groene netwerken) versterkt worden. Het GNR moet de realisatie van beeldbepalende projecten versterken: beleids- en gebiedsontwikkeling én projectvoorbereiding en (toezicht op) uitvoering. Op personeel en organisatievlak moet het HRM-beleid versterkt worden, moet er ruimte zijn voor scholing en moet de aansturing beter. Tot slot moeten kwetsbare en risicovolle onderdelen versterkt worden. In onderstaande tabel wordt de toename van de begroting door versterking van de organisatie (in totaal 975.000) weergegeven:

Materiële zaken & inhuur	Vastgoed beheer en onderhoud	€ 150.000	440.000
	Juridische advisering	€ 50.000	
	ICT	€ 50.000	
	Scholing	€ 40.000	
	Inhuurbudget (ziekte/bezetting)	€ 100.000	
	Investeringsruimte (wagenpark/ gebouwen)	€ 50.000	
Personeel	Primair proces (van 22 naar 27 fte)	4,61 fte	385.000
	Ondersteuning (van 4 naar 4,5 fte)	0,40 fte	
	Aansturing (van 1 naar 2 fte)	1,00 fte	
	<i>Totaal (van 28 naar 33 fte)</i>	<i>6,01 fte</i>	
Projecten	Vorbereiding en uitvoering projecten ³	1,5 á 2 fte	150.000
	Totaal		975.000

Een robuuste financiering van de organisatie vraagt ook om een lange termijnvisie op de exploitatiebegroting, zo mogelijk ook in relatie met de middelen van de Stichting Steun. Het bestuur zal worden gevraagd in dat perspectief de begroting vast te stellen.

³ Deze wordt nu gefinancierd via de toeslag van 20% op projectenbudget beschikbaar gesteld door de Stichting Steun. Echter dit dekt niet de kosten en komt pas na afronding van het project, terwijl de kosten vaak al enkele jaren daarvoor zijn gemaakt. Door deze op te nemen in de exploitatiebegroting, gaat dit niet ten koste van de reguliere taken.

2. Exploitatielasten: voor participanten

Versterking van de staande organisatie komt voor rekening van de participanten en door vergroting van de eigen inkomsten. Dat laatste zal niet op korte termijn lukken, als er niet eerst in geïnvesteerd wordt. De financieringsbereidheid van de vrienden is gericht op het realiseren van projecten en niet op het reguliere beheer (zie 3. Omgeving). Voor de komende jaren wordt er daarom van uitgegaan dat de volledige begrotingstoename voor rekening komt van de participanten.

De hierboven beschreven versterking van de organisatie én het mogelijke verlies van de bijdrage van Amsterdam, leiden tot een verhoging van de participantenbijdrage voor de overblijvende participanten wat voor de Gooise gemeenten een toename met zich meebrengt van circa 6 euro tot 10 – 12 euro per inwoner (afhankelijk van de verdeelsleutel).

De afgelopen jaren is de nullijn gehanteerd wat per saldo leidde tot een bezuiniging ieder jaar. Voor een robuuste financiering moeten ook prijscompensatie (bijvoorbeeld gekoppeld aan de uitkering van het Rijk) en toename beheerkosten bij areaaluitbreiding (waarover het bestuur tijdig in grote lijnen heldere keuzes en consequenties worden voorgelegd) en het gereedkomen van projecten worden meegenomen in de exploitatiebegroting.

3. Omgeving

De grote betrokkenheid die zichtbaar werd bij de toekomstverkenningen van het afgelopen jaar, zou meer aangesproken kunnen worden bij het werven van donateurs en vrijwilligers. Het GNR als ambassadeur van de natuur in het Gooi moet zichtbaar zijn. Fondsen- en donateurswerving moet daarom een kernactiviteit binnen de robuuste organisatie zijn en samenwerking met vrijwilligers, stichtingen, ondernemingen en andere betrokkenen nog meer een vanzelfsprekendheid.

Het GNR kan bij het beschermen van de natuur in brede zin (van natuurlijk erfgoed in bodem en maaiveld, biodiversiteit en landschap tot en met beleavings- en gebruikswaarde daarbovenop) nog veel meer samenwerken met organisaties die deels overlappen qua doelstellingen (bijvoorbeeld de Gooise MIJ en de stichting Geopark). Samen smeden zij een grote coalitie rondom bescherming van natuur in brede zin in het Gooi, waarbij natuurwaarden verbonden worden met cultuurhistorische waarden. Hiermee ontstaan kansen voor actoren op het vlak van onder andere economie en duurzaamheid.

4. Governance: tijd voor herijking

De huidige statuten staan voor een Dagelijks Bestuur (bestaande uit wethouders en gedeputeerde van de participanten) dat de directeur-rentmeester aanstuurt en besluiten voorbereidt voor het Algemeen Bestuur (het DB aangevuld naar rato van inwoneraantal met raadsleden en statenleden). In het huidige duale stelsel is de zitting van een raadslid of Statenlid in het Algemeen Bestuur een ingewikkelde positie. Het raadslid of Statenlid vertegenwoordigt niet zonder meer de gemeenteraad of de provinciale staten (die bovendien de inhoudelijke bevoegdheid over het GNR aan het college van B&W of GS hebben gemandateerd).

De provincie heeft de wens geuit (o.a. in het coalitieakkoord 2015-2019, maar ook al daarvoor in de 1^e Agenda Groen 2012) niet langer een voorzitter te moeten leveren (zoals nu in de statuten staat beschreven). Een rol op grotere afstand van de uitvoering van natuurbeheer past ook in de huidige bestuurlijke verhoudingen. Echter gezien het bijzonder verbond van het GNR koesteren we de provincie als participant. De provincie geeft desgevraagd aan daar ook geen andere koers in te willen

varen.

Amsterdam benadrukt steeds opnieuw het belang van investeren in de groene, natuurlijke metropoolregio. Dit biedt aanknopingspunten voor een andere rol van Amsterdam bij de uitvoering van de kerntaken van het GNR. Niet een rol als participant, zou het streven moeten zijn, maar het aangaan van het gesprek over een rol die beter past bij de hedendaagse verhoudingen.

Enerzijds is er behoefte aan een groter mandaat voor de directeur-rentmeester om effectiever zijn organisatie te kunnen besturen. Anderzijds is er binnen het bestuur behoefte aan een grotere stem voor lange termijnfinanciën en natuurbeheer. Tezamen met bovenstaande pleit dit voor een bestuursmodel, waarbij het dagelijks bestuur, bestaande uit de directeur-rentmeester en de wethouders en gedeputeerde van de participanten, wordt uitgebreid met een onafhankelijk voorzitter en (onafhankelijke) experts op het gebied van financiën en natuurbeheer. de grote lijnen. Grote lijnen zou concreet betekenen: sturen op lange termijnfinanciën en –doelstellingen met betrekking tot kerntaken, minimale en maximale grootte van reserves en –areaaluitbreidingen, etc. De directeur-rentmeester heeft binnen die grote lijnen het mandaat om zijn organisatie aan te sturen en de taken uit te voeren. De raden en staten zijn kaderstellend en controleren aan voor- en achterkant. Het GNR wordt daarmee zichtbaarder en prominenter aanwezig.

De huidige samenwerkingsovereenkomst (tussen participanten) is een aantal keer verlengd in afwachting van de uitkomst van de procedures rondom de door Amsterdam gewenste uittreding van Amsterdam. Vanaf januari 2016 moet deze sowieso aangepast zijn, omdat hij niet voorziet in gemeentelijke herindeling waarbij participanten (Naarden en Bussum) ophouden te bestaan. Een voorstel vanuit de organisatie is om de huidige financiering van het rijwielpadenonderhoud te integreren in de participantenbijdrage, omdat de huidige historische verdeling slechts administratieve lasten oplevert en bovendien niet past bij het beeld dat we allemaal profiteren van een toegankelijk GNR (in lijn met de argumentatie om niet te kiezen voor een participantenbijdrage op basis van oppervlak). Allen kunnen worden meegenomen in de nieuwe samenwerkingsovereenkomst.

Een herijking van het bestuur volgens bovenstaande aanbevelingen, zal een intensief traject met degelijke juridische advisering vragen. Daarvoor moet ruimte worden gezocht bovenop de robuuste begroting zoals onder 1 weergegeven. Het gaat over eenmalige kosten voor het opstellen van nieuwe statuten en structurele kosten voor versterking van het bestuur met inhoudelijke expertise en een onafhankelijke voorzitter. De herijking zal mogelijk wel een structurele besparing op administratieve lasten opleveren.

Vervolg

De kwartiermakers leggen het DB hierbij op basis van haar verkenning een uitgewerkte variant voor náást het model voor vergaande samenwerking met PWN (of NM). Het is aan het bestuur om nu die keuze te maken. Kiest het bestuur voor een zelfstandige, robuuste organisatie, dan moet de komende periode werk worden gemaakt van:

1. Een mandaat voor de directeur-rentmeester opdracht toe te werken naar een robuuste, zelfstandige organisatie

2. Een verhoging van de structurele participantenbijdrage van €975.000 (bovenop totale participantenbijdrage van 1.811.630) beschikbaar om de directeur-rentmeester daarin te kunnen ondersteunen
3. Een plan van aanpak om met een grote coalitie van vrienden de (ook financiële) betrokkenheid van de inwoners van het Gooi te vergroten en te bestendigen
4. Een bestuursmodel waarbij het DB op grote lijnen stuurt en is verrijkt met een onafhankelijk voorzitter en inhoudelijke en financiële expertise.
5. Het aanstellen van een kwartiermaker vanuit het Bestuur die dit met de directeur-rentmeester en ondersteuning realiseert

Steun in deze transitiefase kan mogelijk worden gevonden bij de Nationale Postcode Loterij. Daarnaast zou het staken van de procedure tegen Amsterdam het overleg kunnen openen over een andere vorm van (financiële) betrokkenheid van Amsterdam in het Gooise deel van de groene metropool.

Kiest het bestuur, wellicht vanuit kostenoverwegingen, toch voor samenwerkingsvarianten (van PWN is gebleken dat die daartoe bereid zijn, Natuurmonumenten blijkt daar ook voor open te staan), dan ligt een plan voor samenwerking met PWN klaar. Geadviseerd wordt wel om, voordat die route definitief wordt ingeslagen, ook te onderzoeken of een samenwerking met Natuurmonumenten tot een betere situatie zou kunnen leiden. Uitwerking van samenwerking met de regio ligt minder voor de hand vanwege de andere samenstelling van gemeenten die het bedient en de beperkte overeenkomsten in inhoudelijke doelstellingen. We onderschrijven daarin de conclusie die Pieter Winsemius al weergaf in zijn rapportage.

De kwartiermakers benadrukken dat snelheid van handelen geboden is. De organisatie heeft al geruime tijd beslissingen voor zich uitgeschoven, waardoor de uitgangspositie steeds verder is verslechterd. uitvoering. Er is bovendien nu momentum onder bewoners én het aanbod van steun op het vlak van fondsen- /donateurswerving, marketing en media. Tot slot is er momentum onder raadsleden om tot een duurzame oplossing te komen, blijkend uit het gebaar van verschillende gemeenteraden om (symbolisch) alvast 1 euro extra per inwoner (incidenteel) toe te voegen aan de participantenbijdrage.

Bij de uitwerking is het belangrijk rekening te houden met het mogelijk vertragende effect van de bestuurlijke herinrichting op de organisatieslag die hard nodig is. Ook zou het staken van procederen tegen uittreding van Amsterdam tot precedentwerking kunnen leiden, die vanuit de stichting GNR als ongewenst kan worden gezien. De overige participanten verklaren daarom geen pogingen te zullen ondernemen om ook uit te treden.

Tot slot

De kwartiermakers willen hun dank uitspreken naar alle gesprekspartners die bereid waren hun visie en ideeën over hun betrokkenheid bij het GNR te delen; oude en nieuwe samenwerkingspartners, oude en nieuwe vrienden en natuurlijk de betrokken medewerkers van het GNR.

Nadrukkelijk gaat ook hun dank uit naar het Provinciaal Waterleidingbedrijf Noord-Holland voor de constructieve opstelling die zij daar, ondanks alles, steeds mochten ontmoeten.