

# **Meerjarenbeleidsplan 2013 t/m 2015**

**Stichting De Natuur en Milieufederaties**

**Vertalen  
Verbinden  
Verspreiden  
Versterken**



# Inhoudsopgave

|                                                         |   |
|---------------------------------------------------------|---|
| Profiel van de samenwerkende Natuur en Milieufederaties | 5 |
|---------------------------------------------------------|---|

## Deel 1

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1. Inleiding                                          | 7  |
| 2. Ontwikkelingen en uitdagingen voor de samenwerking | 8  |
| 1. De veranderde omgeving                             |    |
| 2. Uitdagingen                                        |    |
| 3. Positie van de Natuur en Milieufederaties          | 11 |
| 4. Versterking door samenwerking:                     | 13 |
| 1. opdracht van het samenwerkingsverband;             |    |
| 2. welke functies moeten vervuld worden;              |    |
| 3. welke cultuur hoort daar bij.                      |    |
| 5. Hoe gaan wij werken                                | 15 |
| 1. De noodzakelijke vernieuwing;                      |    |
| 2. Wat hebben we geleerd uit de evaluatie             |    |
| 3. Hoe gaan de komende jaren werken                   |    |
| 6. Speerpunten en doelen voor 2013 e.v                | 17 |
| 1. DB                                                 |    |
| 2. Werkveld Ruimte en Natuur                          |    |
| 3. Werkveld Energie en Bedrijven                      |    |
| 4. Werkveld Binding                                   |    |

## Deel 2: Financieel beleidsplan

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 1. Inleiding                 | 21 |
| 2. Het verkrijgen van gelden | 21 |
| 3. Het beheren van gelden    | 23 |
| 4. Meerjarenbegroting        | 25 |



## **Profiel van de samenwerkende Natuur en Milieufederaties**

### **De Natuur en Milieufederaties in de provincies**

De Natuur en Milieufederaties zetten zich in voor een schoon milieu, een rijke natuur en een mooi landschap in de 12 provincies. Wij doen dit samen met meer dan 1000 aangesloten organisaties waarin bij elkaar duizenden vrijwilligers actief zijn. Ook mensen die zich individueel willen inzetten kunnen bij ons terecht.

Hoe zetten we ons in?

- Wij stimuleren en verbinden burgers, bedrijven en andere instellingen om te werken aan duurzaamheid.
- Wij ondersteunen burgers bij het vergroten van de leefbaarheid in hun buurt en het meedenken over de toekomst van hun gemeente en het buitengebied.
- We verbinden provinciale en landelijke politiek met de haarvaten van de samenleving in buurten, wijken en regio's in de provincies.
- Wij behartigen het belang van natuur en milieu in de provincie en indien nodig op landelijk niveau.

Wat hebben wij te bieden?

- Een landsdekkend netwerk: van Brussel tot brink.
- Een sterk netwerk in de provincies bij politiek, overheid en bedrijfsleven.
- Professionele ondersteuning van burgers die actief willen deelnemen aan besluitvorming op het gebied van natuur en milieu.
- Onze verbindende kracht: oog voor de kansen, medewerkers die kunnen luisteren, koppelen en verbinden.
- Het vertalen van de wens van duurzaamheid naar het beleid van de overheid en bedrijven en daar actief voor lobbyen.
- Een brede kennis van het werkveld van natuur en milieu op de thema's water, ruimtelijke ordening, energie, natuur, voedsel en landbouw.

### **Stichting De Natuur en Milieufederaties**

De Stichting is een faciliteit, bedoeld om de samenwerking te ondersteunen en zo het werk van de afzonderlijke federaties te versterken. Het is géén “dertiende merk” dat zich als zelfstandige entiteit profileert. Wel willen we bereiken dat de samenwerking bijdraagt aan de profilering van de afzonderlijke organisaties.



# 1. Inleiding

Stichting De Natuur en Milieufederaties ondersteunt het samenwerkingsverband van de 12 provinciale Natuur en Milieufederaties. Dit zijn 12 autonome, onafhankelijke organisaties, die ieder in hun eigen provincie werken aan een schoon milieu, een rijke natuur en een aantrekkelijk landschap. Zij doen dat op basis van eigen beleidsplannen.

Voorliggend meerjarenbeleidsplan beschrijft hoe het samenwerkingverband wil bijdragen aan de versterking van het werk van de Natuur en Milieufederaties in de eigen provincie.

Het geeft zo uitvoering aan de doelstellingen van de Stichting zoals deze in de statuten zijn verwoord:

- 1) Stimuleren en ondersteunen van samenwerking opdat het werk van de afzonderlijke Milieufederaties in de provincie wordt versterkt*
- 2) Het verkrijgen en beheren van gelden om daarmee de activiteiten van de provinciale Milieufederaties financieel te ondersteunen*

Dit Meerjarenbeleidsplan bestaat uit twee delen.

In het eerste deel wordt beschreven hoe de Stichting de komende drie jaar werkt aan het eerste doel. De omgeving waarin wij opereren is de afgelopen jaren sterk veranderd. Dat creëert nieuwe kansen maar het betekent ook een sterke noodzaak tot vernieuwing. Het samenwerkingsverband kan en wil dit proces ondersteunen en versterken. In deel 1 wordt beschreven hoe wij dit willen doen. Het samenwerkingsverband vervult een functie in het leren van elkaar, het bundelen van krachten, in sterkere profilering, vernieuwende projectontwikkeling, acquisitie en in versterking van beleidsbeïnvloeding in de provincie en waar nodig landelijk

Het tweede deel, het financieel meerjarenbeleidsplan, geeft aan hoe de Stichting werkt aan de tweede doelstelling: “het verkrijgen en beheren van gelden”.

## **2. Ontwikkelingen en uitdagingen voor de samenwerking in 2013 en verder**

### ***Veranderende omgeving en wij***

In het huidige politieke en economische klimaat ontwikkelt de natuur en milieubeweging zich tot een andere dan die wij kenden. Er wordt afscheid genomen van oude zekerheden en er is alom sprake van een gevoelde noodzaak tot vernieuwing. De laatste twee jaar hebben ook wij die vernieuwing in gang gezet en de federaties zijn volop in ontwikkeling. Er worden uiteenlopende keuzen gemaakt: naar een financiering door ‘vrienden van’, donateurs (burgers en bedrijven), richting maatschappelijke onderneming, sterker verbinding met lokale netwerken of juist lossen, samenwerking met en financiering door bedrijven, etc.

Dit roept de vraag op hoe onze samenwerking daarop het best kan inspelen. In het najaar van 2012 hebben we de samenwerking geëvalueerd en besproken hoe wij elkaar, in deze veranderde omgeving, kunnen versterken en wat dat vraagt van het samenwerkingsverband. Conclusie was dat we krachtig door moet gaan op de ingeslagen weg: werken aan een bedrijfscultuur waar gedacht en gewerkt wordt “van buiten naar binnen”, het aangaan van nieuwe partnerschappen, ook i.v.m. het aanboren van andere financieringsbronnen. Daarbij willen we onze unieke positie als provinciale N&M organisaties in een landelijk, provinciaal en lokaal netwerk versterken. Een helder profiel is daarbij nodig. Ook werd duidelijk dat wij meer gebruik kunnen en moeten maken van elkaars kwaliteiten, inzichten en ideeën. Conclusie was verder dat de wijze waarop ons samenwerkingsverband is georganiseerd aanpassing behoeft.

### ***Natuur, milieu en duurzaamheid***

Op landelijk niveau is gedurende het kabinet Rutte I, het natuur- en milieubeleid sterk veranderd. De overheid heeft zich duidelijk teruggetrokken van het thema natuur en milieu. De politieke voorkeur is wat betreft natuurbeheer verschoven van de grote natuurbeschermingsorganisaties naar het particuliere natuurbeheer. De ecologische hoofdstructuur heeft geen prioriteit en er wordt fors op bezuinigd. De nieuwe natuurwet in wording heeft als inzet niet de bescherming van de natuur, maar “hoe zorgen we dat we er zo min mogelijk last van hebben”. Klimaatverandering lijkt van de nationale politieke agenda verdwenen. Anderzijds is er een beweging gaande die kan worden aangeduid als ‘van bescherming naar integratie’ Wereld natuur in de vorige eeuw vooral beschermd en later via de ecologische hoofdstructuur verbonden, nu is men daarnaast bezig om te kijken hoe natuur ook meer geïntegreerd kan worden in andere functies als bedrijventerreinen, stedelijke gebieden en infrastructuur.

De aandacht voor duurzaamheid bij bedrijfsleven lijkt toe te nemen. Ook zijn er veel lokale burgerinitiatieven rond duurzaamheid, met name op het gebied van voedsel en duurzame energie. En waar de nationale overheid het liet afweten, toonden veel provincies en gemeenten hun zorg voor de leefomgeving en gaven zij praktisch invulling aan duurzaamheidsinitiatieven.

Het is nog even de vraag of deze trends zich doorzetten. Er is een nieuw kabinet met een ongekende bezuinigingsdoelstelling waarvan de consequenties voor natuur en milieu zich nog moeten uitkristalliseren. De realiteit van bezuinigingen bij de Rijksoverheid en de nieuwe visies op duurzaamheid en natuurbeheer en –ontwikkeling zijn van belang voor onze agenda

en onze strategie in de thematische werkvelden van de samenwerking. Belangrijker nog zijn de ontwikkelingen bij de provincies. Maar we laten onze koers daardoor niet bepalen. Daarin staat het versterken van maatschappelijk initiatief bij burgers en bedrijven voorop. Initiatieven die de regio mooier en duurzamer moeten maken.

### ***Versterking publieke draagvlak***

Versterking van het publieke draagvlak voor onze zaak en onze organisaties blijft van het allergrootste belang. Het is een peiler onder ons bestaansrecht. Mensen organiseren zich minder in vaste verbanden, maar aan de andere kant zijn er veel betrokken en actieve burgers. Er ontstaan veel nieuwe initiatieven en netwerken, sterk verbonden via internet en sociale media. Deze “ongeorganiseerde” maar actieve samenleving biedt veel kans voor betrokkenheid en acties van onderop, want in die “energieke” samenleving is duurzaamheid een levend item. Wij willen dit graag ondersteunen en binden aan ons werk. Ons programma Binding met Burgers gaat hier mee aan de slag, maar ook in de andere werkvelden van de samenwerking moet deze ontwikkeling opgepakt worden.

### ***Partnerschappen***

Naast een goede relatie met het publiek is het zaak om ook op nationaal en regionaal niveau bestaande partnerschappen te onderhouden en nieuwe partnerschappen te ontwikkelen met voor ons relevante partijen, zowel vanuit strategisch als financieel gezichtspunt. We zien veel publiek draagvlak bij bedrijven en gemeenten voor duurzaamheid. Maar we zien ook dat daar veel vragen zijn, waarvoor wij oplossingen kunnen bieden vanwege onze positie op kruispunten in het netwerk. Wij kunnen partijen verbinden die elkaar nodig hebben voor de versnelling en realisatie van initiatieven en beschikken over een landelijk dekkend netwerk om die initiatieven ‘uit te rollen’. Deze notie zal komende jaren jaar in alle werkvelden van de samenwerking én in het jaarwerkplan van het DB een rol spelen.

### ***Financiële basis***

De subsidies van de Rijksoverheid zijn inmiddels afgeschaft en die van de Provincies staan onder permanente druk. We moeten ons voorbereiden op een subsidie-arm tijdperk. Het is zaak om een financiële basis voor de gezamenlijkheid en de afzonderlijke federaties op z’n minst veilig stellen door te zoeken naar nieuwe verdienmodellen en een adequate acquisitie, passend bij onze missie en visie. Partnerschappen als hierboven beschreven bieden perspectief. Afgelopen jaren heeft dit de nodige aandacht gehad, zowel bij de afzonderlijke federaties als in ons samenwerkingsverband. Wij zijn als regionale / provinciale speler met een landelijke dimensie een interessante partij temeer vanwege onze band met burgers en onze verbindende capaciteiten. De uitdaging is om projecten te ontwikkelen vanuit deze sterkte en de juiste match te maken tussen onze doelstellingen en de behoeften en kansen in onze veranderende omgeving.

### ***Landelijke samenwerking***

Afgelopen tijd is er meer overleg geweest met de directies van landelijke collega-organisaties en hebben we actief geparticipeerd in de G11. Dit heeft als resultaat gehad dat er sprake is van een betere afstemming en dat de banden met N&M en IVN zijn aangehaald. De G11 is in 2012 geëvalueerd en daaruit is de conclusie getrokken dat de effectiviteit vergroot moet worden door intensivering van de samenwerking op een kleiner aantal dossiers, met verantwoordelijke trekkers.

Ondanks de verbeterde afstemming constateren we wel dat organisaties, noodgedwongen, veelal een eigen en zelfstandige strategie hanteren die meer gericht is op het versterken van de eigen organisatie dan op samenwerking. Daarnaast ligt de focus veelal op communicatie en het binnenhalen van fondsen waardoor landelijk enerzijds overlap ontstaat op thema's en anderzijds gaten vallen op voor ons essentiële terreinen. Onze boodschap naar onze collega-organisaties blijft: We moeten landelijk en provinciaal de overlap bestrijden: steviger samenwerken, zowel landelijk als in de Provincie: wie is waar goed in, strategische keuzen maken, taken verdelen. Dat is pure noodzaak, ook vanuit financieel oogpunt. Wat betreft de G11 concentreren we onze inzet op hooguit 1 trekkerschap en deelname aan een beperkt aantal dossiers.

### **Samenvatting uitdagingen**

Relevante trends en ontwikkelingen:

- De overheid trekt zich terug op de thema's van natuur en milieu. Door o.m. de economische recessie is er minder overheidsgeld voor landschap en natuur. Milieu is nauwelijks een item op de politieke agenda.
- Ook de vanzelfsprekendheid voor subsidies voor organisaties als de onze ligt achter ons. We moeten ons bestaansrecht meer dan ooit letterlijk verdienen.
- Aan de andere kant wordt "duurzaamheid" een steeds aantrekkelijker (groei) perspectief voor bedrijfsleven en de belangstelling neemt daar toe.
- Mensen organiseren zich minder in vaste verbanden, waardoor onze vaste achterban uitdunt en vergrijsst.
- Aan de andere kant biedt de "ongeorganiseerde" maar actieve samenleving veel kans voor betrokkenheid en acties van onderop. En in die "energieke" samenleving is duurzaamheid een levend item.

Consequentie: de natuur en milieubeweging zoals die zich de komende jaren ontwikkelt is een andere is dan die wij kenden. Er is niet langer een vanzelfsprekend politiek en maatschappelijk draagvlak dat zich vanzelfsprekend vertaalt in overheidssubsidies. Dat betekent afscheid nemen van oude zekerheden en een sterke noodzaak tot vernieuwing. We moeten landelijk en provinciaal de overlap bestrijden: steviger samenwerken, zowel landelijk als in de Provincie: wie is waar goed in, strategische keuzen maken, taken verdelen. En we moeten ons samenwerkingverband adequaat toerusten voor deze uitdaging

### **3. Positie van de Natuur en Milieufederaties**

Ook de Natuur en Milieufederaties herpositioneren zich. We willen adequaat inspelen op de kansen die er liggen in de “energieke samenleving” en bij bedrijven die willen inspelen op de trend van duurzaam ondernemen. Tegelijk biedt dit perspectief bij het zoeken naar andere geldbronnen. Deze herpositionering heeft consequenties voor de samenwerking die immers bedoeld is om de positie van de afzonderlijke federaties te versterken.

Het feit dát wij een samenwerkingverband vormen is daarbij in ons voordeel. Het geeft ons een sterke positie. Wij hebben een sterk en uniek aanbod: groen én grijs; sterk regionaal netwerk; band met burgers; landelijke dekking en toch dicht bij huis. Een sterke partij en een aantrekkelijke partner! We kunnen dus opereren vanuit een sterktebod.

We hebben de kansen, bedreigingen sterktes en zwaktes gezamenlijk in kaart gebracht, zie het schema op pagina 8. De belangrijkste staan vetgedrukt. Duidelijk is dat onze grootste uitdaging voor de komende jaren is: Om de kansen te grijpen die er wel degelijk liggen moeten we m.n. versterken op: ons vernieuwend potentieel; ons acquisitievermogen; onze identiteit / profiel/PR.

## Kansen, bedreigingen, sterktes, zwaktes

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Kansen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Energieke samenleving: duurzaamheid leeft, zélf doen</b></li> <li>○ <b>Bedrijfsleven zoekt partners.</b> Vanwege imago, coalitievorming én</li> <li>○ <b>Bedrijfsleven zoekt advies / hulp</b></li> <li>○ Er zijn dus in potentie andere geldstromen</li> <li>○ Burgers willen graag iets doen</li> <li>○ Sociale media bevinden zich op óns niveau (de burgers) en dus potentie voor binding (maar pas op, kan ook valkuil zijn, zie bedreigingen)</li> <li>○ Wij staan open voor nieuwe wegen, de urgentie wordt gevoeld</li> <li>○ <b>Benutten van collectieve kracht van de 12</b></li> <li>○ aandacht voor de regio</li> <li>○ <b>decentralisatie van beleid</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                | <p><i>Bedreigingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Veel concurrentie en kapers op de kust</b></li> <li>○ Het spanningsveld tussen de diverse rollen die we kiezen: daar moeten we zorgvuldig in opereren</li> <li>○ <b>Traagheid in vernieuwing, bij onszelf maar m.n. ook bij onze traditionele achterban</b></li> <li>○ afgenomen politieke aandacht voor natuur en milieu</li> <li>○ weinig jonge aanwas bij aangesloten groepen</li> <li>○ <b>bezuinigingen in subsidie</b></li> <li>○ afname vrije financiële ruimte</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                           |
| <p><i>Sterktes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>band met achterban en actieve burgers</b></li> <li>○ brede agenda: natuur én milieu</li> <li>○ <b>kennis van regionale vraagstukken</b></li> <li>○ Onze verbindende kracht</li> <li>○ We kunnen goed face to face werken, persoonlijk (t.o. internet)</li> <li>○ Ons federatieve verband, zowel binnen de provincies als landelijk</li> <li>○ <b>Landelijk dekkend (landsbreed dicht bij huis), mét couleur local</b></li> <li>○ <b>Sterk provinciaal netwerk</b></li> <li>○ positie in het provinciale krachtenveld</li> <li>○ flexibiliteit qua rollen (zit ook bedreiging in, zie boven)</li> <li>○ “de 12”, als we dat goed weten te benutten</li> <li>○ <b>Onafhankelijk</b> (in de zin van geen ander belang dan belang van natuur- en milieu. Maar dat laatste staat bij onze afwegingen vanzelfsprekend wél voorop. In die zin zijn we niet onafhankelijk).</li> </ul> | <p><i>Zwaktes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Onze identiteit is (nog) niet helder genoeg</b></li> <li>○ <b>externe profilering (bekendheid, erkenning van onze waarde)</b></li> <li>○ We zijn nog té traditioneel, zowel w.b. netwerk als w.b. aanpak (rol, kunnen omgaan met concurrentie)</li> <li>○ Ons onderscheidend vermogen tov onze concurrenten</li> <li>○ Er ontbreekt nog een stip op de horizon</li> <li>○ <b>Kwaliteit van sommige medewerkers (bijv. i.v.m. noodzakelijke flexibiliteit van onze rol)</b></li> <li>○ <b>financiële basis en acquisitievermogen</b></li> <li>○ <b>onduidelijkheid van de band met burgers</b></li> <li>○ prioriteren/werkdruk</li> <li>○ versnippering van activiteiten</li> <li>○ kijk op verhouding inzet/resultaat</li> </ul> |

## 4. Versterking door samenwerking

### 4.1 Opdracht aan het samenwerkingsverband

Ons hart en onze kracht ligt in de provincie. Dit moet het vertrekpunt zijn in de samenwerking. Daar lopen we warm voor en we moeten voortbouwen op die energie. Voor welke gezamenlijke uitdagingen staan we, en wat verwachten we dan van het samenwerkingsverband?

- Ontwikkelen van ondernemerschap opdat de kansen die er liggen gegrepen kunnen worden. Nodig daarbij is een sterk en helder profiel.
- Effectief gebruik maken van elkaars kwaliteiten, kennis en inzichten: uitwisselen en leren van elkaar.
- Ontwikkelen van (samenwerkings)projecten die de juiste match maken tussen onze doelstellingen en de behoeften en kansen in onze veranderende omgeving
- Goed gebruik maken van elkaars successen, projecten en goede ideeën. Daarop ook voortborduren bij ontwikkeling samenwerkingsprojecten.
- Daarnaast strategische uitwisseling. Op items waar dat belangrijk is gemeenschappelijke visievorming en strategiebepaling. Gezamenlijke lobby waar nodig.
- Een bedrijfscultuur waarin we mét vertrouwen verantwoordelijkheden delegeren en het dan ook overlaten, met verantwoording achteraf.
- Een bedrijfscultuur waarin “van buiten naar binnen denken” zit ingebakken.
- En een cultuur waarin we de diversiteit tussen de 12 koesteren. Want juist daardoor kunnen we van elkaar leren: het leidt tot een brede staalkaart die basis is voor veel vernieuwing.

### 4.2 Functies die het samenwerkingsverband moet vervullen

Gezien dit vertrekpunt welke functies moeten er dan georganiseerd worden binnen het samenwerkingsverband?

#### *a) Uitwisseling, afstemming, leren van elkaar,*

- Organiseren van leren van elkaar en van anderen op het vlak van succesvolle projecten, inhoudelijke / strategische expertise, ondernemerschap en bedrijfsvoering. Zowel op directeurs als op medewerkers niveau.
- Organiseren van gezamenlijke visie- en strategievorming, zowel op directeurs als op medewerkers niveau.

#### *b) Projectontwikkeling, -acquisitie en –uitvoering*

Ontwikkelen, acquireren en uitvoeren samenwerkingsprojecten. Daarbij koppelen van kracht van onderop aan centrale regie en sturing. De diamanten in de samenwerking gebruiken en de ruimte geven.

#### *c) Beleidsbeïnvloeding,*

Eventueel ook middels projecten of campagnes:

- op thema's waar dat nodig is / meerwaarde biedt: organiseren afstemming beleidsbeïnvloeding in de provincie
- gezamenlijke beleidsbeïnvloeding landelijk toneel (Haagse Lobby): uitsluitend op items die voor ons werk in de provincie belangrijk zijn en die door de landelijke

organisaties niet of onvoldoende opgepakt worden.

*d) Profilering*

- inspanning om de (samenwerkende) federaties landelijk op de kaart te zetten met een helder profiel (t.b.v. en in samenwerking met b en c)

*e) Overige zaken die centraal georganiseerd moeten worden*

- inventariseren van deskundigheid die we zelf in huis hebben en dit delen (delen van medewerkers; taakverdeling directeurs) Ten behoeve van b en c, maar ook t.b.v. efficiëntie en kostenbesparing
- relatiebeheer en communicatie t.b.v. de Nationale Postcode Loterij .
- gezamenlijke inkoop, bijvoorbeeld van trainingen etc. ten behoeve van b.v. kostenbesparing, maar kan ook bijdragen aan a).

### **4.3 Welke bedrijfscultuur hoort daar bij?**

Om bovengenoemde functies te kunnen vervullen, welke bedrijfscultuur hoort daar bij?

*Om te leren van elkaar:*

belangstelling en nieuwsgierigheid naar ontwikkelingen bij anderen. Verschillen zijn interessant.

*Projectontwikkeling en acquisitie:*

“Van buiten naar binnen” denken en werken. Goed gevoel voor potentie van product – marktcombinaties. Durf ! Het bewustzijn dat projecten belangrijke vehikels zijn voor versterking van onze positie en profilering.

*Beleidsbeïnvloeding*

Eensgezindheid over wat wel en wat niet. Heldere mandaten en dan ook overlaten. En als we ergens voor gaan vereist dat alertheid en gezonde trek, zin in het spelletje. Daar moeten we mensen voor inzetten die dit willen en kunnen.

*Profilering*

Gevoel onze successen en alertheid w.b. etalages waar we onszelf in kunnen zetten; trots en durf; gezonde competitiedrang

## 5. Hoe gaan wij werken

### 5.1 Noodzakelijke vernieuwing

Tijdens het laatste half jaar van 2012 is de samenwerking geëvalueerd tegen de achtergrond van de hierboven beschreven ontwikkelingen en behoeften<sup>1</sup>. Geconstateerd is dat vernieuwing noodzakelijk is, maar dat het niet nodig is om de huidige inrichting helemaal om te gooien. Wat is nodig:

- Focus en daadkracht in de samenwerking, zowel wat betreft de thema's waarop we samenwerken als de activiteiten.
- Een jaarplanning die mogelijkheid geeft flexibel op de omgeving en de kansen in te spelen.
- Projectontwikkeling en acquisitie moet een duidelijke plek krijgen en planmatig worden aangepakt. Mét daarbij:
- Goede ideeën en successen van federaties op vlak van ondernemerschap signaleren en benutten in de samenwerking. Door copy-paste (open source benadering) tussen federaties, dan wel door opschaling naar landelijke projecten.
- Krachtige aansturing. Zowel door DB als door de kopteams
- Het AB ook gebruiken voor uitwisseling en inspiratie .
- Op medewerkersniveau: de platformfunctie goed benutten (uitwisselen en ontwikkelen).
- Op grote samenwerkingsprojecten strakke centrale sturing door de stuurgroep.
- Elkaar goed weten te vinden; weten wie waar welke deskundigheden heeft.

### 5.2 Hoe gaan wij dat doen

Om de komende jaren effectief samen te werken en de gewenste functies te vervullen richten we de samenwerking als volgt in. Voor de omschrijving van de organen met hun taken en bevoegdheden wordt verwezen naar het hh reglement en het Handboek<sup>2</sup>

#### ***Van vier naar drie werkvelden met kopteams***

De afgelopen vier jaar was de inhoudelijk / strategische samenwerking geconcentreerd op 4 werkvelden en vormgegeven in programma's: Klimaat & Energie, Ruimtelijke kwaliteit, Natuurkwaliteit en Binding met Burgers. Zoals gezegd: de programmastructuur bleek te weinig flexibel en is tussentijds bijgesteld. Om meer focus aan te brengen gaan we de samenwerking komende jaren toesnijden op drie werkvelden. Er zijn twee strategische werkvelden (Energie & bedrijven en Ruimte & Natuur) en een doorsnijdend werkveld waarbinnen we samenwerken aan Binding & Profilerings. Binnen deze hoofdthema's kiezen we voor niet meer dan 3 speerpunten per jaar en daarbinnen een beperkt aantal issues. ook is er ruimte voor verkenning van een nieuw speerpunt. De werkvelden worden aangestuurd en ondersteund door kopteams met 3 directeurs en 2 senior beleidsmedewerkers.

De programma's hebben plaatsgemaakt door jaarlijkse activiteitenplannen, opgesteld door de kopteams en vastgesteld door het AB.

#### ***Aansturing***

---

<sup>1</sup> Evaluatiedocumenten zijn desgewenst beschikbaar

<sup>2</sup> Moet nog worden aangepast. na besluitvorming over het nieuwe model. Beschikbaar begin 2013

Het AB is, onder toezicht van de RvT, het hoogste bestuursorgaan. De agenda wordt strikt beperkt tot de bestuurlijke hoofdlijnen, zoals de jaarstukken, de speerpunten voor strategische samenwerking en de samenwerkingsprojecten in acquisitie worden genomen. De directeuren zitten er in de hoedanigheid van bestuurslid. Daarnaast is het voor directeuren ook een platform voor uitwisseling, verdieping en gezamenlijke visie- en strategievorming. De aanwezigen zitten er in dit geval in de hoedanigheid van directeur van hun eigen federatie.

Deze 2 verschillende functies en hoedanigheden worden tot uitdrukking gebracht in de naam: Algemeen Bestuur (AB) voor de bestuurlijke zaken; Directeurenoverleg (DO) voor de platformfunctie.

De strakkere AB agenda betekent dat het DB en de portefeuillehouders meer mandaat moet hebben dan tevoren. Dit komt ook te goede van de efficiëntie en de reactiesnelheid.

### ***Themakringen***

Dit zijn medewerkers van diverse federaties binnen de afgesproken werkvelden voor de samenwerking (zie boven) die elkaar structureel “ontmoeten” om uit te wisselen, te leren van elkaar en ter inhoudelijke verdieping en visieontwikkeling. Eventueel zijn ze broedplaats van ideeën voor projectontwikkeling. De themakringen hebben veel vrijheid op inhoud, zijn dus flexibel, worden gestuurd op vernieuwing, actualiteit, ondernemende houding.

### ***Acquisitieteams***

Daar waar kansen liggen voor acquisitie worden teams van 2 a 4 mensen samengesteld, aangestuurd door betreffende portefeuillehouder of DB lid ofquisiteur (zie onder). Zij voeren een traject uit dat uiteindelijk leidt tot acquisitie van concrete projecten. Dat is dus méér dan een projectvoorstel schrijven. Er hoort bijv. ook bij: vooronderzoek, marktverkenning, partners zoeken etc.

#### ***Te toetsen doelen vernieuwing inrichting:***

- *De vernieuwde inrichting is begin 2013 geïmplementeerd;*
- *De structuur wordt door de samenwerkende Natuur- en Milieufederaties ervaren als licht, efficiënt en dienend aan de samenwerking;*
- *De inrichting vervult de functies a t/m d zoals omschreven in hst 4.2 .*
- *De bedrijfscultuur heeft zich ontwikkeld in de gewenste richting zoals omschreven in hst 4.3*

*Toetsmomenten sept. 2013 en eind 2015*

## **6. Speerpunten en doelen voor de komende jaren**

In dit hoofdstuk worden per werkveld de ambities en de te toetsen doelen voor de komende beleidsperiode neergezet met een korte beschouwing over de speerpunten zoals ze nu zijn voorzien. Voor concrete uitwerking wordt verwezen naar het jaarwerkplan van het DB en de activiteitenplannen van de werkvelden.

### **6.1 Dagelijks Bestuur**

Het dagelijks bestuur heeft in deze periode tot taak om de vernieuwde samenwerking vorm te geven en in de praktijk te brengen. Grootste uitdaging is de gewenste externe gerichtheid, een heldere positionering en een adequate acquisitie. Binnen het netwerk ligt de prioriteit bij de zorg voor praktische en strategische afstemming, delen van capaciteit en ervaring, leren en inspireren, gericht op een sterke cohesie van het samenwerkingsverband.

Naar buiten toe zal het DB strategische partnerschappen onderhouden en ontwikkelen, ervoor zorgen dat samenwerkingsprojecten worden ontwikkeld en de gezamenlijke acquisitie doeltreffend organiseren. Dit vanuit een helder (gezamenlijk) profiel.

### **6.2 Werkveld Energie en Bedrijven**

Het thema Energie en Klimaat wordt vervangen door het werkveld Energie en Bedrijven. Binnen het thema Energie richten we ons met name op lokale duurzame energie opwekking en energiebesparing, waarbij de nadruk ligt op besparing bij grotere bedrijven, het MKB en in de gebouwde omgeving. Er zal nadrukkelijk samenwerking met het bedrijfsleven worden gezocht om energiebesparing te stimuleren en waar mogelijk te ondersteunen. Binnen het thema bedrijven vormt de gedachtenontwikkeling rond biobased en circulaire economie de basis van onze activiteiten. Dit vanuit de missie van de Natuur en Milieufederaties om dergelijke concepten naar de praktijk te vertalen, partijen te verbinden, ideeën en voorbeelden te verspreiden en de implementatie te versterken.

De themakring is gericht op elkaar informeren en inspireren. Daarnaast wordt actief gezocht naar goede projecten, waarmee we als Natuur en Milieufederaties een sterke maatschappelijke rol kunnen spelen en burgers en relevante partners aan ons kunnen binden.

### **6.3 Werkveld Ruimte en Natuur**

In 2013 vindt besluitvorming over de Omgevingswet plaats. De nieuwe aanpak is gericht op bevordering van integrale besluitvorming, waarbij alle relevante aspecten, inclusief duurzaamheid, in een zo vroeg mogelijk stadium tegen elkaar worden afgewogen. Door decentralisatie van besluitvorming wordt van provincies en gemeenten verwacht dat ze meer integraal gaan werken, met meer focus op de kwaliteit van besluitvorming en een grotere rol van het maatschappelijk veld.. In de praktijk blijken overheden op zowel nationaal, provinciaal als gemeentelijk niveau moeite te hebben met de omslag van inspraak naar 'begin'spraak, het vroegtijdig betrekken van burgers bij planvorming.

Voor de Natuur en Milieufederaties die altijd al een rol in ruimtelijke planvormingsprocessen vervullen bieden decentralisatie en integraliteit kansen, bijvoorbeeld door het verspreiden van lokale ervaringen. Speerpunten daarbij zijn implementatie van de Omgevingswet, intensieve veehouderij en programmatische aanpak stikstof (PAS), de Rijksstructuurvisie Wind op Land en het Deltaprogramma.

## 6.4 Werkveld Binding en Profilering

Het verwerven en behouden van voldoende steun en draagvlak vanuit de samenleving voor ons werk blijft een kritische succesfactor voor de Milieufederaties. Het komt nu vooral op aan om op eerdere investeringen en ervaringen door te bouwen en successen gezamenlijk te oogsten. Dat vraagt om een gerichte, gezamenlijke inspanning want er is tegelijkertijd sprake van toenemende ‘concurrentie’ van (deels nieuwe) organisaties die vanuit vergelijkbare doelen snel en slagvaardig hun weg weten te vinden naar dezelfde doelgroepen als waar wij ons op richten. Het verbinden van mensen aan de organisaties gaat de komende jaren in belang toenemen in de hele non-profitsector, waar media en donateurs steeds kritischer zijn, individuen op eigen initiatief contact opzoeken met organisaties en donateurs naast hun giften ook graag zelf acties opzetten om te helpen de wereld mooier, gezonder, schoner of rechtvaardiger te maken. Dat doen we onder andere met een aantal gezamenlijke campagnes en acties. De belangrijkste doelstellingen zijn:

- Elke Natuur en Milieufederatie heeft eind 2015 minimaal tussen de 5.000 en 10.000 ‘unieke’ relaties in haar relatiebeheersysteem en is in staat om de resultaten van werving en bindingsacties te monitoren.
- Eind 2015 is ten minste 10% van het aantal relaties dat per Natuur en Milieufederatie is vastgelegd in het relatiebeheersysteem aan te merken als ‘supporter’ (structureel actief betrokken).
- Elke Natuur en Milieufederatie beschikt eind 2013 over een vastgelegde friendraising strategie en heeft eerste ervaringen opgedaan met de uitvoering van deze strategie. De ervaringen met instrumenten die worden ontwikkeld en gebruikt in het kader worden uitgewisseld en vastgelegd.
- Elke Natuur en Milieufederatie heeft eind 2015 ten minste 1000 ‘Vrienden’ verbonden aan de eigen Facebookpagina (uitgaande van een ‘Fanpage’). Landelijk komt dat neer op tenminste 12.000 Facebookvrienden in 2015. Leerervaringen worden uitgewisseld en vastgelegd.

De ambities met betrekking tot Binding en Profilering zijn tevens gekoppeld aan landelijke campagnes als Nacht van de Nacht, Ecologische footprint, Pluk van de Petteflet en Big Jump. Ook door middel van profileringsactiviteiten in het kader van de twee landelijke thema’s (Klimaat & Energie en Ruimte & Natuur) worden de bindingsdoelen gerealiseerd. Om dit vorm te geven zal zich dit moeten vertalen in het concreet formuleren van bindings- en profileringsdoelen voor de inhoudelijke thema’s cq. projecten die binnen die thema’s worden uitgewerkt (zoals Hier Opgewekt en Omgevingsvergunning).

## **Deel 2: Financieel beleidsplan**



## 1. Inleiding

De tweede doelstelling van Stichting De Provinciale Milieufederaties luidt volgens de statuten:

*“Het verkrijgen en beheren van gelden om daarmee de activiteiten van de provinciale Milieufederaties financieel te ondersteunen.”*

Deze doelstelling is uitgewerkt in de twee subdoelen:

het verkrijgen van gelden t.b.v. de provinciale Milieufederaties;

Het beheren van deze gelden. In de volgende hoofdstukken wordt het beleid van de Stichting voor de komende drie jaar per subdoel uiteengezet.

## 2. Het verkrijgen van gelden

### 2.1 De financiële situatie anno 2013

De financiële basis van de afzonderlijke Milieufederaties berust in belangrijke mate op structurele subsidie van de eigen provincie. Er is een trend om steeds gedetailleerder voorwaarden te gaan stellen aan het toekennen van deze subsidies. Ook de (dreigende) bezuinigingen door de provincies vormen een regelmatig terugkerende zorg. De komende beleidsperiode zal deze problematiek regelmatig terugkeren op de agenda van het directeurenoverleg en het Bestuur. Ook weet men elkaar onderling goed te vinden om ervaring en strategie op dit punt uit te wisselen. De federaties zullen deze onderlinge uitwisseling de komende beleidsperiode goed kunnen gebruiken en zullen elkaar versterken waar dat kan.

De financiële basis van de gezamenlijkheid berust voornamelijk op de jaarlijkse bijdrage van de Postcodeloterij. Landelijke overheidssubsidies zoals de bijdrage voor samenwerkingsprojecten, van met name van VROM zijn sinds 2010 afgebouwd. Sinds 2009 heeft de Postcodeloterij een zgn Droomfonds ingesteld waar de beneficiënten, die jaarlijks meer dan 1 miljoen euro ontvangen, 10% van hun bijdrage in moeten storten. Diezelfde beneficiënten kunnen een droomproject bij dit Fonds indienen. In de beleidsperiode zullen de Natuur en Milieufederaties hier gebruik van maken door droom projecten in te dienen.

De tweede financiële pijler van de samenwerking, projectfinanciering heeft op landelijk niveau een gevoelige klap gekregen door het verdwijnen van de SMOM-regeling en andere bronnen binnen VROM. De Natuur en Milieufederaties zijn actief op zoek naar nieuwe bronnen en investeren daartoe in ideeën en projectvoorstellen.

De conclusie is dat in de komende beleidsperiode versterking van de financiële basis van de samenwerking middels de ontwikkeling van kansrijke samenwerkingsprojecten en adequate acquisitie nog steeds alle aandacht moet hebben. Dit versterkt óók de financiële positie van de afzonderlijke Milieufederaties. Hieronder wordt dit vertaald in beleid voor de komende vier jaar.

## 2.2. De relatie met de Postcodeloterij

De provinciale Milieufederaties zijn als gezamenlijkheid sinds 1996 beneficiënt van de Postcodeloterij. Jaarlijks wordt een plan gemaakt hoe we de relatie met de Postcodeloterij willen onderhouden en onder de aandacht willen brengen van het publiek. Het huidige contract loopt tot 1 januari 2016. De bijdrage van de Nationale Postcodeloterij is voor de Natuur en Milieufederaties en hun onderlinge samenwerking van grote waarde en onze inzet is dan ook: voortzetting van de relatie.

### ***Te toetsen doelen relatie Postcodeloterij***

- *het partnership met de postcodeloterij wordt na 2016 voortgezet;*
- *de relatie is even prima als hij altijd was.*

*Toetsmomenten: jaarlijks in het jaargesprek met NPL; eind 2015)*

## 2.3. Andere bronnen

Met hun brede achterban, hun band met de burgers en hun positie tussen de diverse schaalniveaus vormen de samenwerkende Milieufederaties voor landelijk en Europese subsidieverstrekken een interessante speler in het veld. Tot nu toe waren naast Provincies en NPL landelijke overheden de belangrijkste bron. Beleid is om de financiële basis te verruimen door ook andere financiers te zoeken voor projecten. De nieuw aan te stellen Netwerkdirecteur zal hierin een rol spelen. Per Werkveld zullen tevens de mogelijkheden worden verkend en een financiële strategie worden uitgezet, bijvoorbeeld door andere kanalen bij de overheid te zoeken of door partnerships met het bedrijfsleven of door consequenter in te zetten op Fondsen en Europese subsidies. Voor concrete uitwerking wordt verwezen naar de afzonderlijke Werkvelden. In de Meerjarenbegroting is al geanticipeerd op het nieuw te vormen beleid.

Landelijke organisaties die provinciale afdelingen hebben en waarvoor de Milieufederaties diensten kunnen verlenen vormen een (potentiële) inkomstenbron, zoals nu bijvoorbeeld al met Natuurmonumenten en SBB. Jaarlijks strategisch overleg van de samenwerkende Milieufederaties met de landelijke directies, zoals voorgenomen in deel I, hoofdstuk 4, dragen bij aan een goede werkrelatie in de provincies.

De Stichting verwerft voor zichzelf geen gelden van het grote publiek (donateurs).

Donateurwerving vindt desgewenst plaats door en voor de individuele Milieufederaties.

### ***Te toetsen doelen Andere bronnen***

- *elk jaar zijn minstens drie kansrijke samenwerkingsprojecten in acquisitie;*
- *marktverkenning is daarbij integraal onderdeel van de projectontwikkeling geweest;*
- *de kansen op de Europese subsidiemarkt zijn verkend en indien er kansen lijken te liggen is daar minstens één samenwerkingsproject ingediend;*
- *de jaarlijkse gesprekken met Nationale partner organisaties hebben bijgedragen aan versterking van de financiële relatie in de provincies.*

*Toetsmomenten: jaarlijks in september*

### **3. Het beheren van de gelden**

#### **3.1. Bestedingen**

De Stichting kent vier categorieën waaraan gelden besteed worden.

##### **1) Ondersteuning van de individuele Natuur en Milieufederaties**

Om de activiteiten van de individuele Milieufederaties te ondersteunen, ontvangen de afzonderlijke Milieufederaties uit de gelden van de Postcodeloterij jaarlijks een bijdrage van de Stichting. Elke federatie beslist zelf over de besteding van deze middelen. Via deze weg kunnen samenwerkingsprojecten ge(co)financierd worden d.m.v. een in het dekkingsplan vastgelegde eigen bijdrage van participerende Milieufederaties.

De hoogte van het bedrag wordt jaarlijks vastgesteld door het Algemeen Bestuur volgens de methode die staat beschreven in het Handboek. De besteding van de vrij besteedbare bijdrage wordt verantwoord in de jaarrekeningen en jaarverslagen van de afzonderlijke federaties en door middel van het jaarverslag van de Stichting De Provinciale Milieufederaties.

Het beleid is om deze jaarlijkse bijdrage op hetzelfde peil te houden.

##### **2) Facilitering organisatie van de samenwerking**

Omdat het bundelen van de krachten een meerwaarde geeft, investeren de gezamenlijke federaties ook in deze beleidsperiode structureel in onderlinge samenwerking en de aansturing en coördinatie hiervan. Het Bestuur van de Stichting bestemt hiertoe jaarlijks een deel van de begroting. Het gaat om:

- financiering van het facilitair bureau (personeel, bureau- en organisatiekosten);
- beheerskosten van de Stichting (waaronder administratiekosten, jaarverslag, accountant, CBF).

Het beleid is om deze kosten op hetzelfde peil te houden.

##### **3) Activiteiten van de samenwerking**

Zoals in Deel I van dit Meerjarenbeleidsplan is uiteengezet, wordt de inrichting en werkwijze van de samenwerking in 2013 vernieuwd. De activiteiten van de samenwerking vinden voornamelijk plaats in het kader van de Werkvelden. De Stichting stelt de komende drie jaar jaarlijks budget beschikbaar aan de Werkvelden ten behoeve van de aansturing, ondersteuning en activiteiten en voor projectontwikkeling en acquisitie.

Daarnaast zijn er enkele andere zaken die centraal geregeld en gefinancierd worden zoals de vergaderkosten van de diverse organen, de website van de gezamenlijkheid en het interne digitale platform.

De verwachting is dat dit alles bij optimale budgettering tegen gelijke kosten kan plaatsvinden in vergelijking met de vorige beleidsperiode.

##### **4) Projecten van de samenwerking**

Binnen de Programma's worden jaarlijks projecten ontwikkeld en uitgevoerd. De Stichting is de formele aanvrager van zulke projectsubsidies, doet de financiële administratie en de financiële afhandeling. Het beleid is om deze inkomstenbron de komende jaren op peil te houden.

#### 4) Milieuentra

Op verzoek van de Nationale Postcode Loterij stellen de provinciale Milieufederaties uit de NPL-bijdrage jaarlijks een bedrag beschikbaar aan de 4 grootstedelijke Milieuentra (Den Haag, Amsterdam, Rotterdam en Utrecht). Dit maakt deel uit van de overeenkomst. De hoogte van de bijdrage is op verzoek van de NPL een vast percentage van de bijdrage van de NPL aan de Stichting. Indien de Postcodeloterij dit wenst zullen wij dit ook vanaf 2013 blijven doen.

In het Handboek staat beschreven welke voorwaarden aan deze bijdrage zijn gekoppeld. Indien een Milieuentrum uit een andere stad dan de 4 genoemde verzoekt om toegelaten te worden tot de begunstigden wordt dit verzoek neergelegd bij de NPL.

### 3.2. Eigen vermogen en continuïteitsreserve

Stichting De Provinciale Milieufederaties streeft naar het aanhouden van een zo klein mogelijk Eigen Vermogen. Positieve resultaten zullen in het daaropvolgende jaar bestemd worden, zodat het Eigen Vermogen beperkt blijft tot een continuïteitsreserve. Het Algemeen Bestuur heeft op 13 december 2012 besloten dat de continuïteitsreserve minimaal € 300.000 moeten bedragen maar voorlopig te kiezen voor een behoedzaam scenario en voor 2013 een continuïteitsreserve van € 350.000,- aan te houden, waarvan € 80.000,- voor de continuïteit van de organisatie voor een half jaar, € 70.000,- voor onvoorziene uitgaven en € 200.000 als risicoreserve voor projecten.

Onder continuïteit wordt het volgende verstaan:

- a. waarborg dat de kosten van de organisatie voor minstens een half jaar gedragen kunnen worden, bijvoorbeeld als de overeenkomst met de NPL niet gecontinueerd wordt (€ 80.000);
- b. reserve opvangen onvoorziene uitgaven/tegenvallers zoals bijv. een naheffing van de belasting of kosten die te maken hebben met afvloeiingsregelingen (€ 70.000);
- c. risicoreserve projecten; kosten die te maken hebben met eventuele tegenvallers m.b.t. subsidieafrekeningen/terugvorderingen dan wel projecten die in de min eindigen (daar waar beperkt vorderbaar drukken ze op resultaat) (€ 150.000).
- d. Daarnaast is de reserve van belang voor een aantal andere waarborgen:
  - waarborgen van de liquiditeit van de Stichting;
  - financiering van activiteiten die samenhangen met de actualiteit, waarin gezamenlijk optreden vereist is;

De reservevorming in het Eigen Vermogen voldoet aan de VFI-richtlijn, namelijk:

- er wordt geen reserve gevormd, zonder dat deze bestemd is (immers, naast de continuïteitsreserve wordt geen ander Eigen Vermogen aangehouden);
- de continuïteitsreserve is bedoeld om risico's op korte termijn op te vangen.

## 4. Meerjarenbegroting

Op de volgende pagina staat een Meerjarenbegroting die in Maart 2013 is vastgesteld door het Algemeen Bestuur van de Stichting.

### Toelichting

#### Baten

*Postcodeloterij:* de overeenkomst met de Postcodeloterij loopt tot 1 januari 2016. In de Meerjarenbegroting is uitgegaan van voortzetting van de overeenkomst. De intentie van de NPL is om de jaarlijkse bijdrage op hetzelfde bedrag te houden. Daar is dan ook in deze Meerjarenbegroting van uit gegaan.

#### *Baten uit acties derden*

In 2013 is binnen deze post nog sprake van een grote bijdrage van de stichting Doen voor het project Hier Opgewekt. Deze zal in 2014 mogelijke vervallen. De inkomstenverwervings doelstelling is voor 2014 gezet op €250.000 in 2014 naar 350.000 in 2016. Dat zal nog een forse inspanningen vragen

*Subsidies overheden:* In de vorige Meerjarenbegroting is ervan uitgegaan dat het beleid om meer financiering bij andere overheden binnen te halen, in 2010 vruchten zou afwerpen zodat de subsidiestroom vanuit de overheid op z'n minst op een constant peil zou blijven. Dit is tot nu toe nog niet succesvol gebleken. Ook hierin verwachten de Natuur en Milieufederaties extra inspanningen van de Netwerkdirecteur.

*Subsidies overig:* zoals hierboven gezegd, is het beleid om andere financieringsbronnen aan te boren. Dit is vertaald in een stijgende lijn in de Meerjarenbegroting.

*Overig:* renteopbrengst

#### Bestedingen

De gelden van de NPL en de rente worden gebruikt voor de eerste vier posten en er wordt een bedrag gereserveerd voor samenwerkingsprojecten die moeilijk extern te financieren zijn (€ 225.000 in 2010 e.v.).

De subsidieopbrengsten zijn rechtstreeks gekoppeld aan projecten dus worden geheel besteed aan de post "samenwerkingsprojecten".

In deze meerjarenbegroting wordt uitgegaan van het beleid om de facilitering van de organisatie op peil te houden.

## Concept Meerjarenbegroting 2013 - 2016

|                                       | Begroting<br>2013       |        | Begroting<br>2014       |        | Begroting<br>2015       |        | Begroting<br>2016       |        |
|---------------------------------------|-------------------------|--------|-------------------------|--------|-------------------------|--------|-------------------------|--------|
| Baten                                 |                         |        |                         |        |                         |        |                         |        |
| Nationale Postcode Loterij            | 2,250,000               | 80.04% | 2,250,000               | 87.01% | 2,250,000               | 84.55% | 2,250,000               | 83.00% |
| Subsidies overheden                   | 50,000                  | 1.78%  | 75,000                  | 2.90%  | 100,000                 | 3.76%  | 100,000                 | 3.69%  |
| Baten uit acties van derden           | 500,000                 | 17.79% | 250,000                 | 9.67%  | 300,000                 | 11.27% | 350,000                 | 12.91% |
| Overig                                | <u>11,000</u>           | 0.39%  | <u>11,000</u>           | 0.43%  | <u>11,000</u>           | 0.41%  | <u>11,000</u>           | 0.41%  |
| Som der baten                         | <u><u>2,811,000</u></u> |        | <u><u>2,586,000</u></u> |        | <u><u>2,661,000</u></u> |        | <u><u>2,711,000</u></u> |        |
| Besteed aan doelstelling              |                         |        |                         |        |                         |        |                         |        |
| Bijdragen aan milieufederaties        | 1,416,000               | 50.37% | 1,416,000               | 54.83% | 1,416,000               | 53.21% | 1,416,000               | 52.23% |
| Bijdragen aan milieuentra             | 187,200                 | 6.66%  | 187,200                 | 7.25%  | 187,200                 | 7.03%  | 187,200                 | 6.91%  |
| Organisatie van de samenwerking       | 222,500                 | 7.92%  | 222,500                 | 8.62%  | 222,500                 | 8.36%  | 222,500                 | 8.21%  |
| Activiteiten van de samenwerking      | 206,600                 | 7.35%  | 206,600                 | 8.00%  | 206,600                 | 7.76%  | 206,600                 | 7.62%  |
| Samenwerkingsprojecten eigen middelen | 225,000                 | 8.00%  | 225,000                 | 8.00%  | 225,000                 | 8.00%  | 225,000                 | 8.00%  |
| Samenwerkingsprojecten                | <u>550,000</u>          | 19.57% | <u>325,000</u>          | 12.59% | <u>400,000</u>          | 15.03% | <u>450,000</u>          | 16.60% |
| Totaal besteed aan doelstelling       | <u><u>2,807,300</u></u> |        | <u><u>2,582,300</u></u> |        | <u><u>2,657,300</u></u> |        | <u><u>2,707,300</u></u> |        |
| Resultaat                             | 3,700                   | 0.13%  | 3,700                   | 0.14%  | 3,700                   | 0.14%  | 3,700                   | 0.14%  |