

SAMEN VOOR NATUUR

JAARVERSLAG



Natuurmonumenten

2014

Inhoud

1 WIE ZIJN WIJ?

1.1. Voorwoord Marc van den Tweel (directeur Natuurmonumenten)	4
1.2. De otter in de hoofdrol	4
1.3. De doelstelling en strategie van Natuurmonumenten	4
1.4. Thema 2014: mede-eigenaarschap	6
1.5. Beschermen en genieten	6

2 WIJ BEHEREN

2.1. Oplevering IJdoorn	8
2.2. Resultaten Beheer	8
2.3. Gebouwen en landschapselementen	10
2.4. Successen Beheren	11
2.5. Uitdagingen Beheren	11

3 WIJ BEWEGEN

3.1. Karding in beweging	12
3.2. Resultaten Beweging	12
3.3. Successen in Beweging	14
3.4. Uitdagingen Beweging	15

4 WIJ SPREKEN

4.1. Maatschappelijk debat	16
4.2. Resultaten Spreekbuis	16
4.3. Successen Spreekbuis	18
4.4. Uitdagingen Spreekbuis	18

5 WIJ ONDERNEMEN (& WERVEN)

5.1. Uitdagingen van Ondernemen	19
5.2. Resultaten Ondernemen	19
5.3. Ondernemer worden	20
5.4. Fondsenwerving (ledenwerving)	21
5.5. Onze partners	23

6 BESTUUR, ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

6.1. Bestuur & Organisatie	24
6.2. Risicomanagement	30
6.3. Human Resource Management	31

7 ONZE DUURZAAMHEID

7.1. Resultaten in Duurzaamheid	33
7.2. Wat is het GRI?	35
7.3. Duurzame relaties met onze stakeholders	35

8 FINANCIËN

8 Financiële resultaten en beleid	38
-----------------------------------	----

9 JAARREKENING 2014

9 Jaarrekening 2014	48
---------------------	----

10 BEGROTING 2015

10 Begroting 2015 en Financieel Meerjarenplan 2015-2017	87
--	----

11 APPENDIX: GRI INDEX

Natuurbescherming. Sinds 1905.

Natuurmonumenten beschermt 355 natuur-gebieden en 470 rijksmonumenten. Overal in Nederland. Voor iedereen. Dat doen we sinds 1905 met steun van leden en donateurs, vrienden, vrijwilligers en bedrijven. *Steun is nodig. Juist nu. Kijk op Natuurmonumenten.nl.*

Natuurmonumenten
Postbus 9955
1243 ZS 's-Graveland
T (035) 655 99 11

*Dit jaarverslag is op zaterdag 11 april 2015
goedgekeurd door de verenigingsraad van
Natuurmonumenten.*



Natuurmonumenten voert het CBF-keurmerk voor erkende goede doelen, uitgegeven door het Centraal Bureau Fondsenwerving. Dit is een keurmerk voor adequaat toezicht op het bestuur, het beleid, de bestedingen, de fondsenwerving en de verslaglegging van Natuurmonumenten.

1 WIE ZIJN WIJ?

1.1 Voorwoord Marc v.d. Tweel

"In de achterbanraadpleging die we in 2014 organiseerden, vroegen we mensen hoe ze de natuur beleven en waar voor hen de spanning ligt tussen bescherming en recreatie. Behalve input voor ons beleid, lieten de resultaten zien hoezeer mensen zich betrokken voelen bij de natuur – of ze nu lid zijn van Natuurmonumenten of niet.

"Die betrokkenheid uit zich op verschillende manieren. Neem de donateurs van de crowdfundingactie voor de otter die terugkeerde in de Nieuwkoopse Plassen. Of de groep omwonenden die gezamenlijk het beheer van een aantal bosgebieden bij Delfzijl oppakten. Fantastische initiatieven, die niet direct op het lidmaatschap van Natuurmonumenten zijn terug te voeren, maar we toch graag alle ruimte willen geven. Vandaar dat we voor het jaarverslag van 2014 kozen voor het thema 'mede-eigenaarschap'.

"Mede-eigenaarschap brengt natuurbescherming dichterbij de mensen, en dat is precies waar Natuurmonumenten als vereniging voor staat. Nu is eigenaarschap al sinds onze oprichting in 1905 de stuwende kracht achter het succes van onze beweging. Onze focus is anno 2014 dus niet wezenlijk veranderd. De gezamenlijke verantwoordelijkheid en de participatie van velen is goed voor de natuur. Die ontwikkeling willen we als Natuurmonumenten graag verbreden en intensiveren."

1.2 De otter in de hoofdrol

Natuur is van iedereen. En die natuur kun je overal zelf beleven. Maar dat spreekt niet vanzelf. Er staan meer dan 250 diersoorten op de Rode Lijsten (bedreigde diersoorten) en die verdwijnen als we niets doen. Natuurmonumenten wil daarom leefgebieden verbinden en uitbreiden, en daarmee de kans dat soorten overleven vergroten.

Eind 2014 voerden we daarom de campagne 'Ik stel me voor... dat ik het overleef'. De otter was het boegbeeld van deze campagne, samen met andere Rode Lijst-dieren als vroege meesterpad, kerkuil, hazelmuis, gentiaanblauwtje en ringslang. Deze bedreigde dieren traden met een persoonlijk verhaal op als ambassadeurs van één van onze natuurgebieden. Zo vertelde de otter dat hij in 2014 zelfstandig de schijnbaar onoverbrugbare afstand aflegde tussen De Wieden in Overijssel en de Randstedelijke Nieuwkoopse Plassen(NH). Met dit verhaal werd duidelijk dat de otter goede verbindingen, schoon water en voldoende voedsel nodig heeft om te overleven.

Voor de campagne zijn diverse middelen ingezet: de website (natuurmonumenten.nl/otter) van Natuurmonumenten, een sms-actie ('sms otter naar 4333 en doneer'), een minidocumentaire, een direct marketing-mailing', diverse artikelen in *Libelle* en een item in *Sportjournaal* (zwemkampioen Ferry Weertman zwom voor de otter de Nieuwkoopse Plassen over). Deze campagne leverde in 2014 10.784 donaties op. De opbrengst is bestemd voor de aankoop van nieuwe leefgebieden en ontbrekende schakels in het Nationaal Natuurnetwerk.

1.3 De doelstelling en strategie van Natuurmonumenten

Onze doelstelling

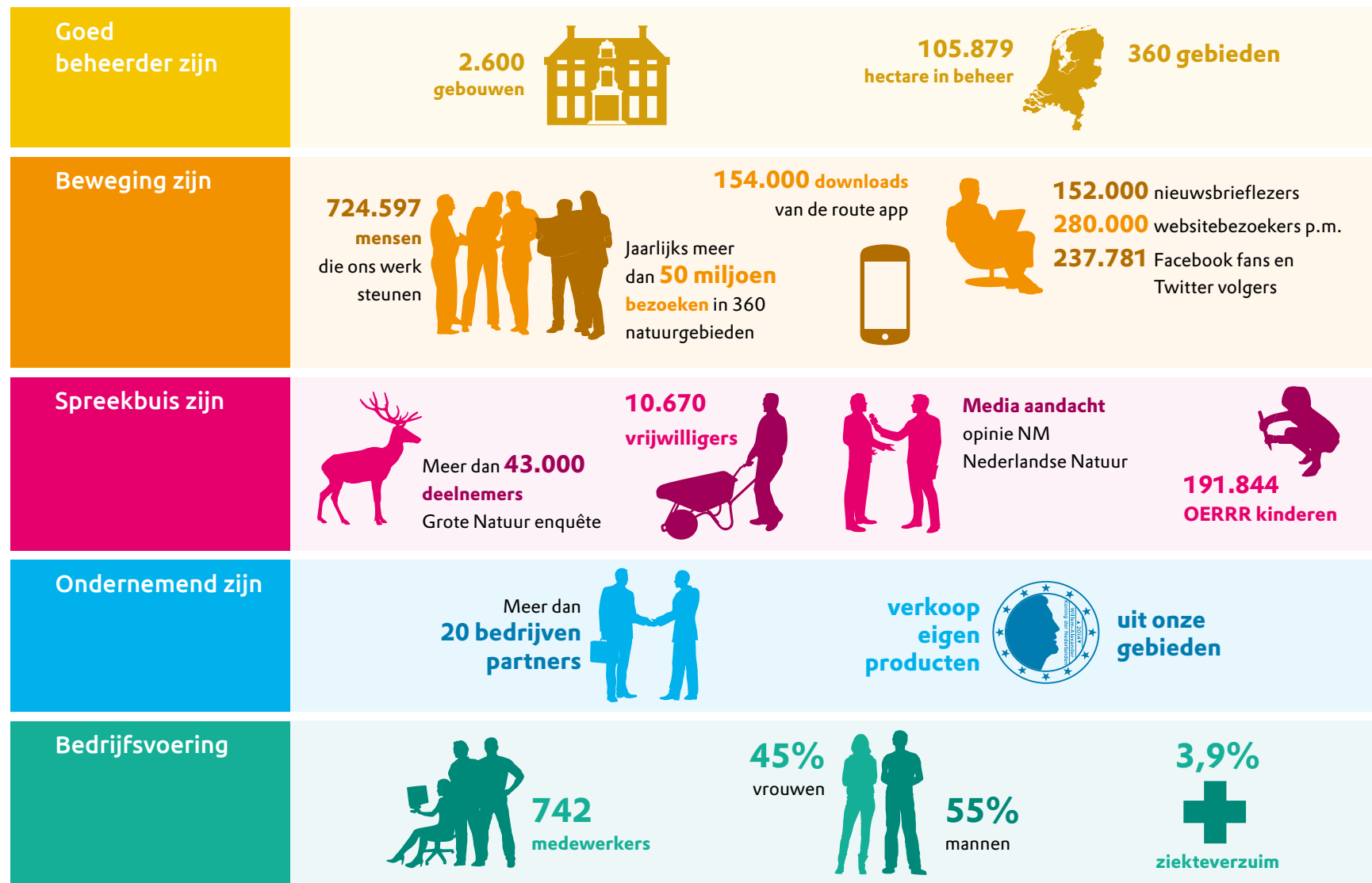
Natuurmonumenten is dé beweging van mensen met hart voor de natuur en landschap. In een dichtbevolkt land als Nederland is de natuur kwetsbaar. Behoud en herstel van de natuur zijn dan ook allesbehalve vanzelfsprekend. Samen met leden, vrijwilligers, vrienden, donateurs, de Nationale Postcode Loterij en bedrijven spant Natuurmonumenten zich al sinds 1905 in om natuur, landschap en cultuurhistorie veilig te stellen.

Onze strategie

We staan in contact met onze omgeving en spreken ons uit over zaken die de natuur aangaan. We tonen daarbij de urgentie van ons werk aan: samen zorgen voor de natuur in Nederland, voor nu en in de toekomst.

1 WIE ZIJN WIJ?

Samen voor natuur: resultaten van onze strategie in 2014



1 WIE ZIJN WIJ?

1.4 Thema 2014: Mede-eigenaarschap

‘Mede-eigenaarschap’ heeft niet altijd een juridische betekenis. Het gaat vooral om verantwoordelijkheid voelen en nemen, om participeren (financieel, met de handen of het hoofd). Mede-eigenaarschap brengt natuurbescherming dicht bij de mensen, en dat is waar Natuurmonumenten als vereniging voor staat. Het thema mede-eigenaarschap stond centraal in 2014. Ook omdat traditioneel lidmaatschap niet iedereen aanspreekt en veel natuurliefhebbers zelf meer willen doen voor de natuur, vooral in hun eigen omgeving. Natuurmonumenten wil graag alle ruimte geven aan deze vorm van betrokkenheid. Daarvoor moet de organisatie wel durven loslaten en zich openstellen voor nieuwe inzichten van buiten de sector.

Een mooi voorbeeld is de Natuurinnovatieprijs. Dit is een nieuwe prijsvraag waarmee we mensen uitnodigen om mee te denken. In 2014 verdiepten 73 mensen zich in hoe je het aantal verkeersaanrijdingen met wilde dieren kunt voorkomen. Dat leverde evenveel innovatieve plannen op. Het prijswinnende idee werken we nu uit.

Mensen weten vaak wat er nodig is om die natuur te beschermen en te beleven. Ze hebben ideeën over de aankoop en de inrichting. En ook bij het beheer steken ze graag de handen uit de mouwen. Met gezamenlijke verantwoordelijkheid ontstaat een sterkere verankering van natuurbescherming in de samenleving. Een goed voorbeeld hiervan vinden we in de buurt van Delfzijl. De gemeente vroeg Natuurmonumenten een aantal natuurgebieden over

te nemen. In plaats van die zelf te gaan beheren, vroegen we omwonenden om een plan en mankracht. Dat werd een enorm succes. Een actieve vrijwilligersgroep zorgt nu voor het drietal bossen, waar de zeldzame orchideeën weer volop bloeien.

1.5 Beschermen en genieten

Voor Natuurmonumenten is natuur*beleving* een cruciaal onderdeel van natuurbeheer. Daarom heten wij alle natuurgenieters van harte welkom in onze gebieden. Als beweging horen we ook graag van mensen wat hun wensen zijn in een gebied, hoe ze willen participeren, wat ze vinden van het beheer en beheerbeleid en op welke manier ze het liefst helpen om de natuur te beschermen. In ons streven naar de beste balans tussen beleven en beschermen hebben we onze achterban in de Grote Natuur Enquête (eind 2014) gevraagd naar hun verwachtingen. Uit de resultaten bleek dat natuurbescherming een voorwaarde is voor natuurbeleving, want een omgeving waarmee je je verbonden voelt en waar je plezier aan beleeft, wil je koesteren. De respondenten verwachten van ons dat we onze gebieden toegankelijk en beleefbaar houden. Tegelijkertijd is er volop begrip voor extra beschermingsmaatregelen in een gebied, als dat dan maar goed wordt uitgelegd.

1 WIE ZIJN WIJ?

Kerngetallen (KPI's) Natuurmonumenten 2014

		Doelstelling	Realisatie
Goed beheerder zijn 	Tenminste gelijk houden van de kwaliteit natuurgebieden	100%	● 91%
	Goede onderhoudsstaat gebouwen	90%	● 100%
	Substantiële inspanning ontbrekende schakels (Nationaal Natuurnetwerk realisatie)	10%	● 5%
	Natuurvisies met externe consultatie	100%	● 100%
Beweging zijn 	Aantal leden	648.500	● 616.158
	Aantal donateurs	88.500	● 108.439
	Aantal leden/donateurs	737.000	● 724.597
	Aantal geworven leden per jaar in de regio's	3.000	● 3.281
	Imagopositie (Stand op de ChariCom)	14	● 15
	Spontane naamsbekendheid	Top 12 (in 2015)	● 20
	Imagosaldo (imagoscore) (realisatie als rapportcijfer getoond)	Top 12 (in 2015)	● 6,9
	Tevredenheidsscore voor 1 gebied per beheereenheid per 3 jaar	7 (in 2015)	● 8
	Toename aantal geïnteresseerden in lidmaatschap per jaar (landelijk)	50.000	● 6.470
	Toename aantal geïnteresseerden in lidmaatschap per jaar (regio's)	9.000	● 1.775
	Inzet vrijwilligers (aantal dagen)	65.000	● 67.530
	Inzet vrijwillige groepscoördinatoren (aantal)	12	● 154
	Community per beheereenheid per 3 jaar (cumulatief)	18	● 29
Spreekbuis zijn 	Aantal issues per jaar overtuigend beïnvloed (landelijk 1, regio's 6)	7	● 13
	Ledenraadpleging per jaar (landelijk)	1	● 1
	Achterban raadplegingen per jaar (regio's)	6	● 3
	Meer zichtbaarheid mbt issues: wordt ontwikkeld	pm	○ pm
Ondernemend zijn 	M€ Fondsenwerving (x M€ 1)	32,4	● 33,7
	M€ Resultaatdoelstelling Ondernemen (x M€ 1)	0,6	● -0,2
Bedrijfsvoering 	Omvang van de vaste/flexibele formatie in FTE	618	● 611
	Bezitten juiste competenties NNM	pm	○ pm
	Ziektecijfer	4,0%	● 3,9%
	Cumulatief getoetst areaal dmv kwaliteitstoetsen (in hectares)	35.000	● 26.410
	Klanttevredenheid interne afdelingen	7	○ pm

2 WIJ BEHEREN

2.1 Oplevering IJdoorn

De omvorming van de polder IJdoorn, vlak bij Durgerdam en Amsterdam, tot natuurgebied is afgerond, dankzij financiële steun van het Natuurontwikkelingsfonds IJmeer (NOF-IJ). Dit fonds, waarvoor de gemeente Amsterdam, de provincie Noord-Holland en Natuurmonumenten geld bijeen brachten, is in het leven geroepen om met de aanleg van het stadsdeel IJburg de natuur te versterken. Al in 2014 leverde dat een zeer vogelrijke polder op compleet met plassen, rietmoeras, een wandelpad en een vogelkijkpunt. Er zijn weidevogels te zien zoals tureluur, kieviet en grutto, maar ook exotische types zoals lepelaars, ijsvogels en bruine kiekendieven.

2.2 Resultaten Beheer

Natuurmonumenten heeft ruim 105.000 hectare natuurgebied in eigendom en beheer. In totaal zijn dat 360 gebieden. In veel gebieden is actief beheer noodzakelijk, dag in dag uit en jaar in jaar uit. Zonder goed beheer zou de natuur verarmen. Rijke, gevarieerde natuur is daarom niet gratis.

Evaluatie op basis van Jaarplan 2014-2015:

Uitkomsten 2014 op basis van indicatoren, toelichting:

In 2014 hebben we het beheer van onze natuurgebieden met een kwaliteitstoets beoordeeld. Veldonderzoek en monitoring leverden onder meer gegevens om te zien of we met de genomen beheermaatregelen onze natuurdoelen hebben gerealiseerd. Het algemene beeld van de kwaliteits-

Onze gebieden

360 Natuurgebieden
105.879 hectare natuur
in grijs aangegeven



© Natuurmonumenten

Beheer in cijfers

x 1 miljoen euro

Totaal kosten aankopen natuurterreinen	16,1
--	------

Aankopen natuurterreinen gefinancierd door:

Subsidies voor aankopen	10,4
Nationale Postcodeloterij	0,9
Rechtstreeks bestemde giften e.d.	1,3
Bestemmingsreserve/ fonds aankopen natuurterreinen	1,5
Budget voor verwerving met eigen middelen	2,0

Totaal kosten goed beheerder zijn	71,6
-----------------------------------	------

Inrichting en herstel natuurgebieden	23,3
Algemeen beheer van de natuurterreinen	23,9
Bouwwerken en cultuurhistorie	18,0
Recreatie	6,5

Financiering beheer gefinancierd door:

Subsidies projecten	14,7
Subsidies exploitatie	21,3
Nationale Postcodeloterij	6,8
Rechtstreeks bestemde giften e.d.	0,9
Eigen middelen (contributie, opbrengst beleggingen, enz)	27,8

2 WIJ BEHEREN

toetsen is dat de waterhuishouding en uitbreiding van het areaal beter scoorden dan voorheen. De realisatie van biodiversiteitsdoelen bleef achter, mede door versnippering van gebieden en stikstofdepositie (vooral afkomstig van de omliggende landbouwbedrijven). Bij de **gebouwen** werkten we in 2014 verder achterstallig onderhoud weg.

Om inzicht te krijgen in wat we nog te doen hebben voor het afmaken van het **Nationaal Natuurnetwerk**, zoals de verkleinde Ecologische Hoofdstructuur nu heet, hebben we een inventarisatie gemaakt. Dat resulteerde in een lijst van 98 ontbrekende schakels in onze natuurgebieden. We willen deze afrondingen niet per definitie aankopen. Ook met nieuwe vormen van beheer en samenwerking kunnen we onze gebieden uitbreiden en verbinden. We richten ons op de plannen om deze grond beschikbaar te krijgen.

Bij het opstellen van **natuurvisies** hebben in 2014 al veel beheereenheden de omgeving betrokken. De organisatie daarvan loopt steeds beter, hoewel sommige gebieden zich er minder goed voor lenen vanwege een gering oppervlakte of geïsoleerde ligging. Natuurmonumenten gaat medewerkers intern opleiden om de deelname van omwonenden en gebruikers verder te stimuleren.

2.2.1 Beheer in praktijk - intern

Sander Seure (rentmeester Natuurmonumenten over IJdoorn):

“Veel van wat te maken heeft met grond en gebouwen in Noord-Holland en Utrecht loopt via mij, dus was ik ook betrokken bij vorming van de nu vogelrijke polder IJdoorn bij Durgerdam. Daar zaten de twee lokale boeren en wij elkaar behoorlijk in de weg. Wij hadden last van hun varkens- en melkveehouderij, en zij konden door ons niet uitbreiden. Begin 2010 konden we met financiële steun van het Natuurontwikkelingsfonds IJmeer de situatie doorbreken. We kochten een vrijkomende boerderij buiten de polder op, inclusief het bijbehorende land. Na verdeling van het land verkochten we het door aan de boeren in IJdoorn. Zo konden wij hun land in de polder kopen en er natuurgebied van maken; zij konden hun bedrijf buiten de polder voortzetten. De begeleiding van dit proces lag in handen van vertrouwenspersoon André Rijsdorp. Ik kon daardoor in mijn rol blijven als vertegenwoordiger van Natuurmonumenten en van onafhankelijke ‘regelaar’. In het begin was er scepsis, maar André behandelde Natuurmonumenten hetzelfde als de boeren. Dat gaf vertrouwen en uiteindelijk ook enthousiasme. In 2013 ondertekenden wij de overeenkomst en in 2014 bloeide de natuur in de polder al op. Ik kijk tevreden terug op dit project.”

2.2.2 Beheer in praktijk - extern

Jan Jacob van Dijk (gedeputeerde provincie Gelderland):

“Eigenlijk veranderde er in 2014 niet zoveel aan onze samenwerking met Natuurmonumenten. Wij maken telkens voor vijf jaar afspraken over het beheer en de inrichting van natuurgebieden. We kunnen elk jaar opnieuw onderhandelen, of gewoon zeggen: we vertrouwen elkaar en beperken de administratieve rompslomp. Als het aan het eind van de rit maar zus of zo goed geregeld is. Door als partners serieus met elkaar om te gaan, kunnen we meters maken.

Flexibiliteit is ook belangrijk. Zo had de aankoop van grond (ten behoeve van natuur) rond de Bloemkampen in 2014 onze prioriteit. Maar omdat we ook samenwerken met andere partners dan Natuurmonumenten liep dat niet zo soepel. Realisatie lukte dus niet volgens planning. In zo’n geval blijft het gereserveerde geld gewoon op de plank liggen en gaan we straks kijken hoe we het doel wél bereiken.

Er is wel één nieuw aspect dat belangrijk is voor onze samenwerking: de maatregelen tegen te hoge uitstoot van stikstof, in het kader van het Programma Aanpak Stikstof (PAS). Die maatregelen moeten we komend jaar met elkaar weten te realiseren.”

2 WIJ BEHEREN

2.3 Gebouwen en landschapselementen

Natuurmonumenten heeft ongeveer 2.500 bouwwerken in eigendom, waarvan er ruim 500 beschermd monument zijn. Dit zijn niet alleen gebouwen, maar ook bruggen, duiventillen, hondenhokken en grenspalen. Een kleine 200 gebouwen zijn in gebruik voor de eigen bedrijfsvoering, bijvoorbeeld als kantoor en/of werkschuur.

Een landgoed vormt vaak één geheel, met een gebouw, een tuin met bouwwerken en een parkbos. Om de cultuur-historische waarde van zo'n plek te waarborgen, probeert Natuurmonumenten het landgoed integraal beheren. Mede daardoor zijn wij de grootste particuliere monumenteneigenaar van Nederland.

Natuurmonumenten stelt deze waardevolle monumenten ook open voor het publiek, zodat iedereen ervan kan genieten. Zo kunnen mensen tijdens de Cultuur Monumenten Maand in september talrijke kastelen, landhuizen, molens, koetshuizen, hoeves en forten bezoeken, die normaal gesloten of verhuurd zijn. Deze plekken werden druk bezocht.

Tegenover de onderhoudskosten staan inkomsten uit verhuur en erfpacht. Verder kunnen we voor de rijksmonumenten ook de zogenoemde Brim-subsidie van het Rijk aanvragen. In september 2014 wees minister Jet Bussemaker (van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) Natuurmonumenten aan als POM-organisatie (Professionele Organisatie voor Monumentenbehoud). De POM-status betekent dat Natuurmonumenten in een gunstiger subsidieregime komt te vallen. Bovendien neemt de administratieve druk af.

Gebieden en gebouwen



2 WIJ BEHEREN

2.4 Successen Beheren

2.4.1 Life-subsidie voor Geuldal/Sint Pietersberg

Het Geuldal en de Sint Pietersberg vormen een uniek landschap van kalkrotsen en zinkrijke beekdalen. Er komen dan ook voor Europa zeer bijzondere planten- en diersoorten voor, zoals het zonneroosje, de gladde slang en talrijke vlinders en insecten. Voor het beschermen en zichtbaar maken daarvan kreeg Natuurmonumenten in juni 4,5 miljoen euro aan Europese Life-subsidie. Er ging nog eens 10 miljoen naar twee Belgische partners, Natagora en Natuurpunt. Met het geld past Natuurmonumenten met onderzoek onderbouwd experimenteel bemestings-, maai- en bosbeheer toe, zodat o.a. orchideeën op steile hellingen nog meer kansen krijgen. Verder komen er grensoverschrijdende excursies en een gezamenlijke wandel-app.

2.4.2 Regge-project

Na eerder te zijn gekanaliseerd mocht het riviertje de Regge afgelopen jaar weer gaan stromen en kronkelen. Het stroomgebied werd groter en kreeg daarmee meer capaciteit om grondwater vast te houden. In het stroomdal keerden ook de waardevolle natte dotterbloemhooilanden terug. De inrichting van dit landschap was eind 2013 klaar, maar in het voorjaar van 2014 moesten we nog een paar problemen oplossen. Zo dreef een klein wandelbruggetje weg bij hoogwater. In dit herstelde landschap kunnen rivier-gerelateerde planten terugkeren en ook de otter, van wie al diverse keren sporen zijn gevonden.

2.4.3 Start aanleg Parkbos de Haar

Al in 2004 lag er een plan om rond landgoed Haarzuilens een nieuw natuur- en recreatiegebied te ontwikkelen, pal naast het nieuwe Utrechtse stadsdeel Leidsche Rijn. Het nieuwe Parkbos is daar een belangrijk onderdeel van. Na de nodige tegenslag lag er uiteindelijk een haalbaar plan voor 70 hectare parkbos met 70.000 bomen, compleet met ligweides en wandelpaden. Afgelopen jaar was het benodigde geld binnen voor een sobere aanleg en zijn alle benodigde vergunningen verleend – zonder dat er iemand bezwaar maakte. Daaraan gingen vele keukentafelgesprekken, inloopuren en informatieavonden vooraf met omwonenden, die intensief hebben meegepraat. Officieel zijn we op 27 november 2014 begonnen met de aanleg van het bos.

2.5 Uitdagingen Beheren

2.5.1 Natuurvisie Witte Veen

In 2014 kwam er, met behulp van omwonenden, een nieuwe natuurvisie voor het Witte Veen tot stand. Dit heide- en bosgebied ligt op de Nederlands-Duitse grens bij Haaksbergen. Daarom zochten we ook afstemming met de Duitse beheerder (Kreis Borken). De geanimeerde informatie- en discussieavond in het Duitse Ahaus was succesvol. De 125 aanwezigen kregen een aantal dilemma's voorgelegd, o.a. rond wilde zwijnen en boskap. Dat leverde een goed beeld op van de diverse meningen. Toen de visie in november klaar was organiseerde Natuurmonumenten een speciale 'wandeling met visie', waar 400 mensen op afkwamen. Bij een volgende natuurvisie gaat Natuurmonumenten naast omwonenden ook gericht de eigen leden in de regio betrekken.

2.5.2 Verduurzaming gebouwen

Natuurmonumenten wil klimaatneutraal worden, dus de CO₂-uitstoot verminderen. Dat doet de organisatie onder andere door minder energie te verbruiken. Met de vele oude gebouwen en monumenten in ons bezit, is dat een behoorlijke uitdaging. Zo kunnen de stookkosten voor een niet-geïsoleerd pand flink oplopen. Daarom wordt er voor zover mogelijk geïnvesteerd in energiebesparing en -opwekking. Het gaat dan bijvoorbeeld om extra hoogwaardige isolatie, houtpelletkachels en zonneboilers en -panelen. Het is gezien de kosten niet realistisch om in één keer alle gebouwen aan te passen, dus worden verduurzamingsmaatregelen meegenomen bij nieuwbouw en verbouwingen. Een voorbeeld: in 2014 kreeg Fort Kijkuit (achter Kortenhoef) energiezuinige led-verlichting, een pelletkachel, en een systeem voor 'grijs water': de toiletten worden doorgespoeld met regenwater.

2.5.3 Bepalen van de natuurkwaliteit op de Stippelberg

In 2014 werd een kwaliteitstoets uitgevoerd voor de Stippelberg bij het Brabantse Gemert. Daaruit bleek dat het huidige beheer goede resultaten oplevert. Het monotone productiebos dat Natuurmonumenten in 1994 aankocht ontwikkelt zich steeds meer tot een soortenrijk natuurterrein. De begrazing met Schotse Hooglanders blijkt goed te werken; het begraaide gebied wordt daarom vergroot. Maar er is ook een grote uitdaging: uit de kwaliteitstoets bleek eens te meer de negatieve invloed van de omliggende intensieve veehouderij en hun ammoniakuitstoot. Op de bijbehorende sterke vergrassing van de heide krijgt Natuurmonumenten geen vat.

3 WIJ BEWEGEN

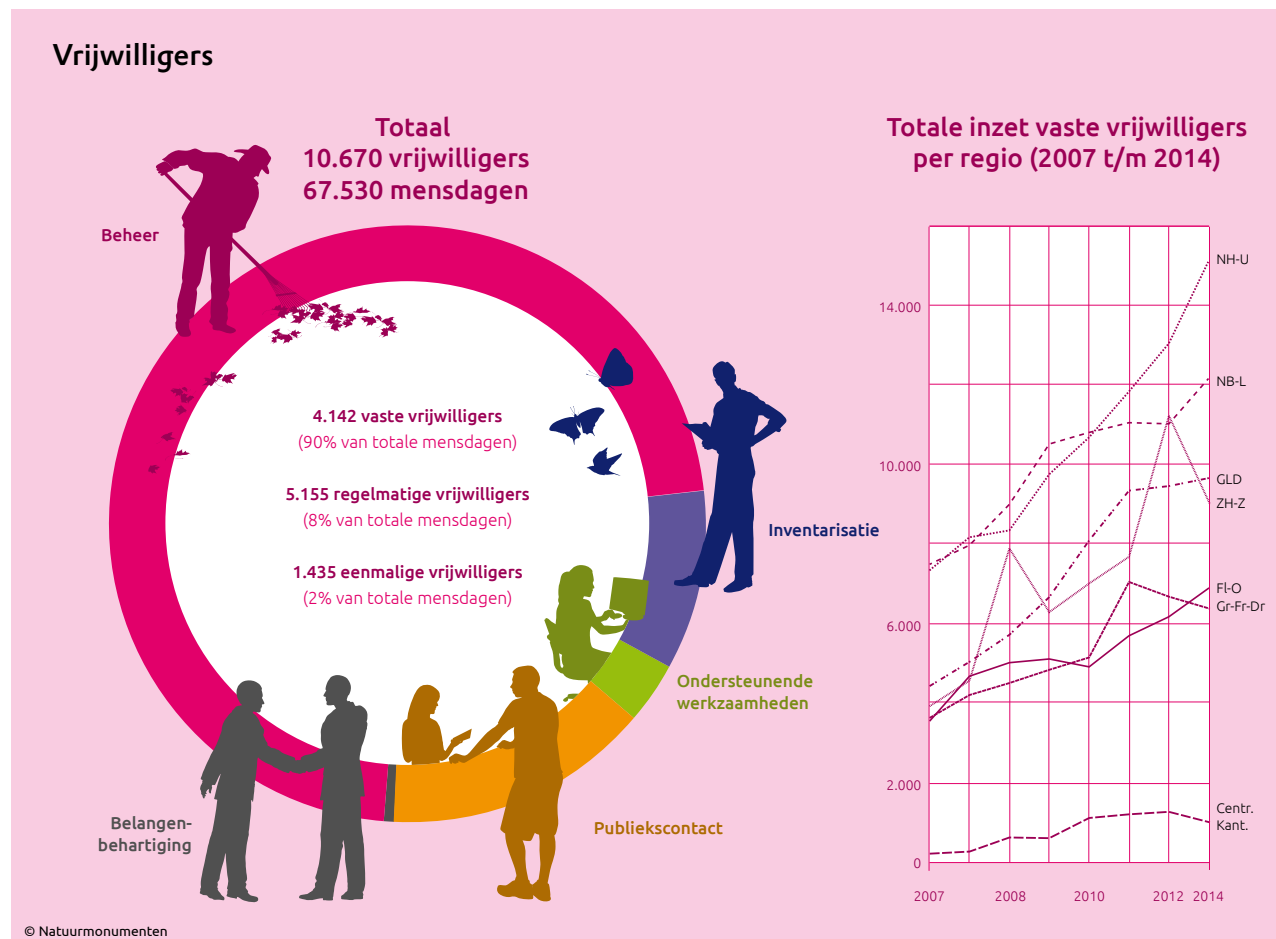
3.1 Kardinges in Beweging

Kardinges is een populair recreatie- en natuurgebied, dat tegen de stad Groningen aanligt. Natuurmonumenten kocht het gebied een aantal jaren geleden aan en kwam in contact met een groep omwonenden, die een plukbos wilde. In nauw overleg met de districtscommissie (provinciale ledenvertegenwoordiging) werd in 2011 een bewonersplatform ingericht en ook het plukbos kwam er. Het overleg bestaat sindsdien uit zo'n 15 tot 20 vertegenwoordigers van o.a. buurtverenigingen, scouting, lokale ondernemers en een zorgboerderij. Met hen vergaderen we een maal per jaar, waarbij we een presentatie verzorgen met een terug- en vooruitblik. Daar worden afspraken gemaakt en taken verdeeld, met instemming van alle betrokken partijen. In 2014 kwamen de partijen samen in actie tegen een geplande fietssnelweg die dwars door Kardinges zou gaan. De aanleg ging niet door – waaruit de kracht van een community nog maar eens bleek.

3.2 Resultaten Beweging

Natuurmonumenten wil een burgerbeweging zijn en ruimte bieden aan mensen die betrokken zijn bij natuurbescherming en Natuurmonumenten. Er is in 2014 veel gedaan om nieuwe leden en donateurs binnen te halen.

Steeds meer mensen willen zelf iets doen voor de natuur; ze komen met eigen initiatieven en/of ideeën om de natuur te beschermen of de kwaliteit van hun leefomgeving te verbeteren. In totaal heeft Natuurmonumenten eind 2014 zo'n 29 van dit soort actieve communities. Vanwege het



Beweging in cijfers

3 WIJ BEWEGEN

succes daarvan willen we in 2015 voor iedere beheer-eenheid een eigen community hebben gevormd: ambitieus, maar haalbaar.

In 2014 deden we in zes gebieden onderzoek naar de tevredenheid van bezoekers van onze gebieden: De Colckhof, Kaapse Bossen, Tiengemetten, Veluwezoom, Oisterwijkse Bossen en Vennen, en De Braak. De komende jaren gaan we het aantal tevredenheidsonderzoeken opvoeren. We mikken daarbij op een rapportcijfer van 7 of hoger. Ten slotte zijn vrijwilligers onmisbaar voor onze beweging. Het vrijwilligersprogramma van Natuurmonumenten loopt heel erg goed. Veel mensen willen ook vrijwilligers-coördinator worden.

3.2.1 Beweging in de praktijk - intern

Reiner Hartog (boswachter bij Natuurmonumenten):

“Als boswachter heb ik een breed takenpakket: ik begeleid vrijwilligers, doe communicatie, maak afspraken met partijen, en coördineer het beheer in Karding. Tegelijkertijd durf ik ook verantwoordelijkheid uit handen te geven en buiten mijn eigen kaders te kijken. We willen de taken delegeren en tegelijkertijd wel de regie houden. De community rond Karding vraagt om een andere aanpak en andere competenties.

Na drie jaar draait de community goed. Ook dankzij de Districtscommissie (DC) Groningen, die de overlegavonden mede organiseert. Een DC-lid zit de avond voor en waakt ervoor dat er goede afspraken worden gemaakt. Als vrijwilligers leggen zij de verbinding tussen de achterban en de organisatie. En dat doen ze perfect!

Voor ons was deze nieuwe manier van werken wel wennen. We hebben te maken met veel mensen, veel vragen, veel klachten en veel feedback. Dat hebben we niet helemaal kunnen voorzien. Je bent opeens een bruggenbouwer en het is veel meer mensenwerk. Gelukkig heb ik wat ervaring in het onderwijs, dat helpt.”

3.2.2 Beweging in de praktijk - extern

Annette van der Vliet (vrijwilliger):

“Ik ben arbeidsongeschikt en wilde graag iets doen met mijn studie Tropisch Landgebruik aan de Landbouw-universiteit. Eerder werkte ik als journalist. Bij de afdeling Public Affairs van Natuurmonumenten schrijf ik nu teksten voor de website, twee dagdelen per week. Bij Natuurmonumenten kan ik én schrijven, én met inhoud bezig zijn. En ik kan er ook nog naartoe fietsen vanuit mijn woonplaats Hilversum.

Ik heb eerst nog ander vrijwilligerswerk gedaan. Ik begon met hout zagen, maar dat was te zwaar. Werken in de siertuin was het ook niet; ik gedij beter achter de computer. Ik heb dus nu mijn plek gevonden. En dan zit ik ook nog in een heel leuk team, waar ik me op m'n gemak en thuis voel. En van wat hectiek om me heen houd ik ook wel. Wat ik misschien nog wel het belangrijkste vind, is dat ik op een zinvolle manier mijn week kan invullen. Ik voel me hier gewaardeerd. Dat is belangrijk, dat je erbij hoort.”

Leo Mos (vrijwilliger):

“Met een groep van zes enthousiaste vrijwilligers verzorgen we samen een vaarexcursie naar het Vogeleiland in het Zwarte Meer. In de praktijk komt dat neer op gemiddeld

één vaartrip per week. Maar we doen nog veel meer hoor! We onderhouden de elektrische boot ook, verzorgen het vlonderpad en de vogelkijkhut op het eiland en regelen het maaien. Voor al die klussen zijn er vaste koppels van vrijwilligers, die zelfstandig en in overleg met de boswachters van Natuurmonumenten hun werk doen. Ik coördineer zelf de verzorging van de boot. We zijn behoorlijk zelfredzaam dus, maar als we vragen hebben kunnen we altijd de boswachters bellen of mailen.”

Saskia Kluit (De Fietzersbond):

“Met de Grote Natuur Enquête heeft Natuurmonumenten echt haar nek uitgestoken. Je weet immers niet op voorhand wat eruit komt. Daarom hebben we onze leden opgeroepen om mee te doen, ook omdat er voor fietsers belangrijke onderwerpen aan de orde kwamen. Bijvoorbeeld de vraag naar de combinatie van wandelaars en mountainbikers in natuurgebieden. Dat is een spanningsveld. Er zijn steeds meer mtb-routes, maar de vraag is zo groot dat de problemen blijven. Aan de andere kant willen veel mtb'ers ook bijdragen aan natuuronderhoud. De enquête kan aanleiding zijn om het gesprek aan te gaan.

Maar niet alleen in de natuur, ook in steden fietsen mensen liever door groen dan door grijs. Het is gezonder en meer ontspannen. Wij willen als Fietzersbond graag meer groen in de stad, zodat mensen meer op straat komen en gaan bewegen. Natuurmonumenten wil met een beweging zoals OERRR ook de stad in. Daar kunnen we elkaar dus enorm helpen!”

3 WIJ BEWEGEN

3.3 Successen in Beweging

3.3.1 Boomplantdag

In het Veluwe natuurgebied de Ramenberg bij Loenen plant Natuurmonumenten nieuw bos aan. Dat gebeurt al vier jaar op een bijzondere manier: tijdens een jaarlijkse Boomplantdag. Op 9 november 2014 plantten zo'n 5.000 mensen hun eigen boom, die ze eerder voor €25 kochten – of cadeau kregen. Het werd een mooie, feestelijke dag, ook door de enthousiaste inzet van circa 100 vrijwilligers. Veel deelnemers brachten hun hele gezin of familie mee om hun boom te planten. Dat deden ze om heel verschillende redenen: om een jarenlange vriendschap of een geboorte te vieren, maar ook om een dierbare te herdenken. Die emoties verbinden aan 'iets goeds doen voor natuur', dat heeft voor velen een grote waarde.

3.3.2 Aanleg Loondermolenpad

Op 21 september werd het Loondermolenpad officieel geopend: een aantrekkelijk nieuw wandelpad door het Dommeldal tussen Waalre en Valkenswaard, bestaande uit een vlonderpad en twee voetgangersbruggen. Natuurmonumenten verzorgde de aanleg samen met plaatselijke landgoedeigenaren, de betrokken gemeenten en het waterschap. Wij verzorgden de projectleiding, pasten de plaatselijke natuurgebieden aan, stelden het gebied open en organiseerden het opleveringsfeest. Daarnaast leverden we een financiële bijdrage van €8.000. Het proces van ontwerpen, onderhandelen en realiseren had relatief veel voeten in de aarde, maar door een zeer goede samenwerking kwam de route toch tot stand.

3.3.3 Actie Roggenplaat

De grote zandplaten in de Oosterschelde, waaronder de Roggenplaat, zijn van levensbelang voor trekvogels en zeehonden. Maar door de aanleg van de Deltawerken dreigen de platen onder water te verdwijnen. Daarom zette Natuurmonumenten zich stevig in voor ophoging van de Roggenplaat, eerst via een breed verspreide 'zandtekeningenactie' en in de zomer van 2014 met een crowdfundingactie, samen met het Nationaal Park Oosterschelde. Meer dan 300 donateurs brachten ruim €13.500 bij elkaar. Minister Schultz (Verkeer en Waterstaat) vond dat er voldoende draagvlak was voor ophoging van de plaat: op 11 november zegde zij €6.000.000 toe. De overige bijdragen komen van een Europese subsidie, de provincie Zeeland, de Oosterscheldegemeenten, het Zeeuws Landschap en de leden van Natuurmonumenten.

3.3.4 Natuurlijk Gastvrij

Met een subsidie in het kader van Groen en Doen, verleend door het ministerie van EZ, is er in de periode 1-8-2013 t/m 31-12-2014 hard gewerkt aan het realiseren van de doelen van Natuurlijk Gastvrij. Namelijk: de professionaliteit, klant- en servicegerichtheid en de kennis van en betrokkenheid bij het beheerwerk van vrijwilligers vergroten en een uniforme manier van werken tot stand te brengen. Hierbij ondersteund door de input van anonieme bezoekers en workshops.

Dit was een vervolg op de eerste tranche (1-10-2012 tot 01-04-2014), toen Natuurlijk Gastvrij is opgestart, tevens met subsidie vanuit Groen en Doen.

Concrete resultaten

1. Er zijn 50 bezoeken afgelegd en er zijn 30 workshops gegeven aan in totaal zo'n 400 vrijwilligers.
2. Vrijwilligers zijn zich bewuster geworden van hun rol op het gebied van contact met bezoekers. Zij geven elkaar meer feedback en er is meer intervisie en interactie tussen de vrijwilligers onderling.
3. Er is een stijgende lijn te zien in de waardering door bezoekers (van een 7,6 naar een 8,4)
4. Er zijn steeds meer vaste vrijwilligers, die naast promotiewerkzaamheden, beheerwerk gaan doen. Eind 2013 waren dat er 720 en eind 2014 zijn dat er 965.
5. Het ontstaan van een nieuw soort vrijwilliger: de vrijwillige boswachter. Er zijn in het land inmiddels 6 groepen met vrijwillige boswachters actief, in totaal zijn dit zo'n 75 vrijwilligers.

Vanaf het begin van het project is het aantal vrijwilligers op het gebied van beheer gestegen van 1505 naar 2193. Dit zijn vrijwilligers die in beheergroepen wekelijks, eenmaal in de twee weken of maandelijks bij elkaar komen.

3 WIJ BEWEGEN

3.4 Uitdagingen Bewegen

3.4.1 Aankoop natuurgebieden

Het aankopen en verbinden van gebieden plaatst ons soms voor een uitdaging. Een voorbeeld zijn de gronden die te koop waren tussen de natuurgebieden Voolhok en Biessumerbos in de buurt van Delfzijl. In 2013 ging een community van betrokken bewoners uit de buurt in gesprek met hun gemeente. Die wilde deze gebieden wel overdragen aan Natuurmonumenten. Vervolgens betrok Natuurmonumenten de bewoners bij het maken van een beheerplan. De stukken natuur bestaan uit vochtige bossen, grasland en orchideeënvelden. De samenwerking verliep goed. De community schreef een toekomstvisie en er ontstond een actieve groep vrijwilligers, die zelf beheerwerk doet. In 2014 is de grond echter nog steeds in bezit van de gemeente. Natuurmonumenten hoopt dat in 2015 de gebieden wel over worden gedragen.

3.4.2 OERRR

Het grote succes van OERRR had een keerzijde: de kosten van het programma namen in 2014 sterk toe. Mede daarom heeft Natuurmonumenten in 2014 een betaald lidmaatschap voorbereid dat extra's biedt ten opzichte van de gratis basisvariant. Naast het bestaande aanbod krijgen de kinderen van 'betalende ouders' een ledenpasje en korting op allerlei activiteiten, zoals de Wilde Buitendagen, verjaardagsfeestjes en kinderexcursies.

3.4.3 Verzelfstandiging vrijwilligers

Op en rond het eiland Tiengemeten krijgt Natuurmonumenten ondersteuning van zo'n 130 vrijwilligers. Een grote én onmisbare groep die zich anders laat aansturen dan 'gewone' medewerkers. Zij organiseren activiteiten die we anders vanwege de kosten niet zouden kunnen organiseren. Voor elke taak is een aparte vrijwilligersgroep: van het bemensen van het informatiepunt tot het beheren van de speelnatuur. Elke groep heeft een groepsleider, die weer wordt aangestuurd door een vaste medewerker van Natuurmonumenten. Zo kunnen vrijwilligers behoorlijk zelfstandig werken. Naast het sociale aspect is de nadruk gelegd op het ambassadeurschap van de organisatie. Extra aandacht voor de aansturing en de positie van de groepsleiders náást vaste medewerkers had ook een positief effect.

4 WIJ SPREKEN

4.1 Maatschappelijk debat

Natuurmonumenten wil met heldere en duidelijke standpunten de belangen van de natuur verdedigen. Daarbij luisteren we goed naar onze achterban: niet alleen onze leden, maar alle mensen die de natuur een warm hart toedragen. Dus organiseerden we ook in 2014 weer een achterbanraadpleging, ditmaal over natuurbeleving: de Grote Natuur Enquête. Deze ging gepaard met debatten, diverse evenementen en vrijwilligers die mensen vragen stelden op straat én in natuurgebieden. Zo'n 43.000 mensen vulden de online enquête in. Zij hebben het in de gebieden van Natuurmonumenten erg naar hun zin, al hebben ze wel eens last van andere gebruikers. Men vond rust voor wild belangrijk, maar dit mag dit niet leiden tot het afsluiten van grote gebieden. Ten slotte gaven de respondenten aan veel vertrouwen te hebben in de boswachter. En ook, dat ze die graag wat vaker zouden tegenkomen.

Natuurmonumenten gaat de uitkomsten gebruiken voor de Agenda Natuurbeleving, die vanaf 2015 zal worden uitgevoerd.

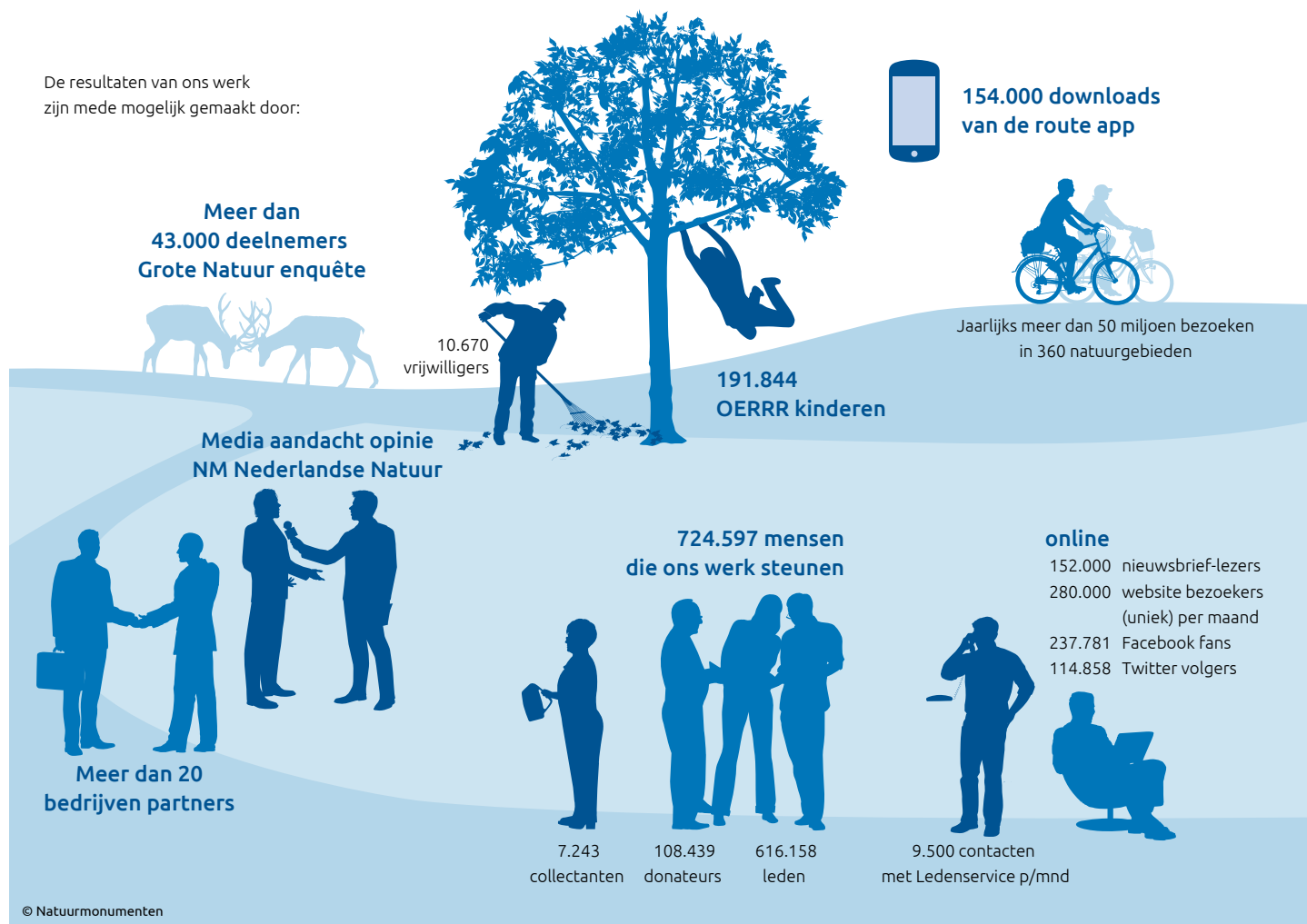
4.2 Resultaten Spreekbuis

Een issue waarop Natuurmonumenten in 2014 een overtuigende invloed had was de redding van de Roggenplaat in de Oosterschelde. Met een zandtekening- en crowdfundingactie en toonde Natuurmonumenten aan dat er draagvlak was om de zandplaat op te hogen; minister Schultz trok er vervolgens €6 miljoen voor uit.

De grote ledenraadpleging over natuurbeleving trok in

Resultaten

De resultaten van ons werk zijn mede mogelijk gemaakt door:



4 WIJ SPREKEN

2014 nationaal veel aandacht, onder andere via items in het Achtuurjournaal en *De Telegraaf*. Er is alle vertrouwen dat de nieuwe werkwijze de komende jaren gemeengoed gaat worden. In 2015 zal Natuurmonumenten het landschap in de schijnwerpers zetten, zodat we er in 2016 een ledenraadpleging over kunnen houden.

Regionaal was Natuurmonumenten in 2014 goed zichtbaar rond de omstreden Blankenburgtunnel. Dat leidde er mede toe dat minister Schultz (Infrastructuur en Milieu) van de Tweede Kamer opdracht kreeg om een betere inpassing te onderzoeken. Ook onze rol rond de dreigende wederopstanding van vliegveld Twente (waarvoor veel bos gekapt moet worden) en ons protest tegen zoutwinning in Waddenzee trokken veel aandacht.

4.2.1 Spreekbuis in de praktijk - intern

Robbert Hijdra (Public Affairs van Natuurmonumenten):

"Als coördinator voor de Hoofddij 'Spreekbuis' bevorder ik de invoering van deze nieuwe werkwijze in de organisatie. Dus ben ik nauw betrokken bij onze ledenraadplegingen en bij wat eruit voortvloeit.

Onze enquête over groot wild in 2013 was een groot succes: 43.000 mensen gaven hun mening. En ze betuigden massaal hun steun voor het vergroten en verbinden van natuurgebieden om zo meer leefruimte te creëren voor grote dieren. Ook ageerden ze tegen het preventief afschieten van dieren. Geluiden die in 2014 duidelijk invloed hadden op de nieuwe Natuurwet.

Voor die nieuwe Natuurwet hebben wij, als voorzitter van een grote coalitie van 45 natuur- en dierenbeschermingsorganisaties, al jaren gelobbyd. Vorig jaar wilden drie Kamer-

Online interactie met Nederland

Hoogste Facebook interactie van Nederland (tweede jaar op rij)

237.781 Facebook fans

149.345 Natuurmonumenten
88.436 48 natuurgebieden



114.858 Twitter volgers

22.149 @Natuurmonumenten
68.756 67 boswachters
23.953 Persvoorlichting, Public Affairs en Directie

154.000 downloads van de route app



152.000 nieuwsbrieflezers

280.000 website bezoekers
(unieke bezoekers per maand)



Overige cijfers

25.000 door het webcare team verwerkte berichten per maand
3.741 LinkedIn followers
851.958 Youtube views
1.005 Youtube abonnees
1.766 Instagram followers

© Natuurmonumenten

4 WIJ SPREKEN

fracties – PvdA, D66 en GroenLinks – zelf met een wetsvoorstel komen. Wij hebben toen aangeboden om daar als coalitie een opzet voor te maken. En dat hebben we - na een lang, intensief lobbytraject met veel juristen, veel discussies met het ministerie en veel gesprekken met Kamerfracties - ook gedaan. Ik was daar als lobbyist nauw bij betrokken.

We zijn trots op het resultaat: een wetsvoorstel waar de actieve bescherming van kwetsbare natuur in zit, en een beperkte lijst van soorten die bij schade mogen worden bejaagd. Het is niet zo dat daarmee onze zorgen verdwenen zijn. Bepaalde natuurgebieden hebben nog steeds veel meer bescherming nodig. Maar ja, zo'n voorstel blijft een compromis."

4.2.2 Spreekbuis in de praktijk - extern

Jan Sinke (ruiter en menner, bestuurder KNHS):

"Ruiters en menners worden vaak weggezet als mensen die in galop door de natuur heen jakkeren. Maar het gaat bij ons wel degelijk ook om natuurbeleving. Daarin zijn we niet anders dan het gemiddelde lid van Natuurmonumenten.

Tijdens de ledenraadpleging in 2014, in de aanloop naar de Grote Natuur Enquête, ontmoette ik het nodige onbegrip. Maar gelukkig kon ik mijn verhaal als paardensportman aardig kwijt. Het was het begin van het wegnemen van barrières. Alleen bij de uitkomst van de enquête zie je dat begrip niet terug. Mensen zeggen last te hebben van ruiters, terwijl die overlast in mijn opinie minimaal is. Wat ons ruiters wél aanspreekt is het pleidooi voor meer toegankelijkheid van natuurgebieden.

Als ik naar de toekomst kijk, dan hebben wij 210.000 leden die óók van de natuur houden. Dus als de samenwerking

op gang komt, is dat voor Natuurmonumenten een heel interessante groep.

Ik kreeg laatst een uitnodiging om lid te worden van de Districtscommissie Zeeland. Als dat leidt tot nog meer wederzijds begrip, dan is dat winst. Hoe meer gebruikers van natuurgebieden meepraten, hoe beter!"

4.3 Successen Spreekbuis

4.3.1 Vliegveld Twente gaat niet door

Natuurmonumenten verzette zich al geruime tijd tegen de aanleg en ontwikkeling van een groot commercieel vliegveld in Twente. Behalve onnodig, zou zo'n vliegveld een ernstige aantasting zijn van de rust in het gebied. In maart 2014 bleek dat de aanleg ook nog eens veel bos zou kosten. Dus opende Natuurmonumenten een actiesite en riep iedereen op om bezwaar te maken. Maar liefst 16.500 mensen deden dat. Een duidelijk signaal dat er weinig draagvlak was voor dit vliegveld. Twee maanden later stopte de overheid met de plannen.

4.3.2 Deelerwoud: verdubbeling jachtvrije zone

Sinds 2001 worden edel- en damherten niet meer bejaagd in het Deelerwoud op de Veluwe. Dat is een groot succes: de herten werden rustiger en minder schuw, waardoor de kans om ze tijdens een wandeling te zien erg groot werd. Het aantal herten is met zo'n 350 toegenomen, zonder desastreuze gevolgen voor de vegetatie. Daarom heeft Natuurmonumenten de jachtvrije zone begin 2014 verdubbeld; er kwam een deel van het Nationaal Park Veluwezoom bij. Daar wordt sinds 2014 ook niet meer gejaagd op wilde zwijnen, wat tot nu toe geen noemenswaardige schade opleverde.

4.4 Uitdagingen Spreekbuis

4.4.1 Ganzenprobleem - de provinciale ganzenakkoorden

De vele ganzen in ons land veroorzaken problemen voor de landbouw, de verkeersveiligheid en soms ook in de natuur. Een oplossing leek in zicht met een landelijk Ganzenakkoord. Dat hield in: het verminderen van de aantallen hier broedende zomerganzen via o.a. afschot en vangst, in ruil voor rust voor de overwinterende trekganzen. Toen het akkoord eind 2013 afketste, hield Natuurmonumenten de hoofdlijn hiervan overeind in de provinciale Ganzenakkoorden. Dat lukte overal, behalve in Overijssel. Daar wilde men trekganzen massaal gaan afschieten. Natuurmonumenten ging niet akkoord en werkt niet mee aan het provinciale beleid: geen jacht op de eigen terreinen en dus ook geen maatregelen tegen zomerganzen. Maar intussen is de gans in de rest van Overijssel wel vogelvrij.

4.4.2 Winning van Waddenzout

Frisia wil zout winnen onder de Waddenzee. Daardoor dreigt een grote zandplaat, de Ballastplaat, onder water te verdwijnen. Wad- en trekvogels zouden daardoor een belangrijke voedselbron verliezen. Daarvoor vroeg Natuurmonumenten in februari aandacht tijdens de trilaterale Waddenconferentie in het Deense Tønder. Desondanks verleende staatssecretaris Dijkema in september toch de vergunning. Natuurmonumenten maakte daar in november bezwaar tegen, samen met Vogelbescherming en de Waddenvereniging. Dat werd kracht bijgezet met het maken van een groot zoutkleed op de Waag in Leeuwarden. In 2015 blijft Natuurmonumenten zich verzetten tegen deze plannen.

5 WIJ ONDERNEMEN (& WERVEN)

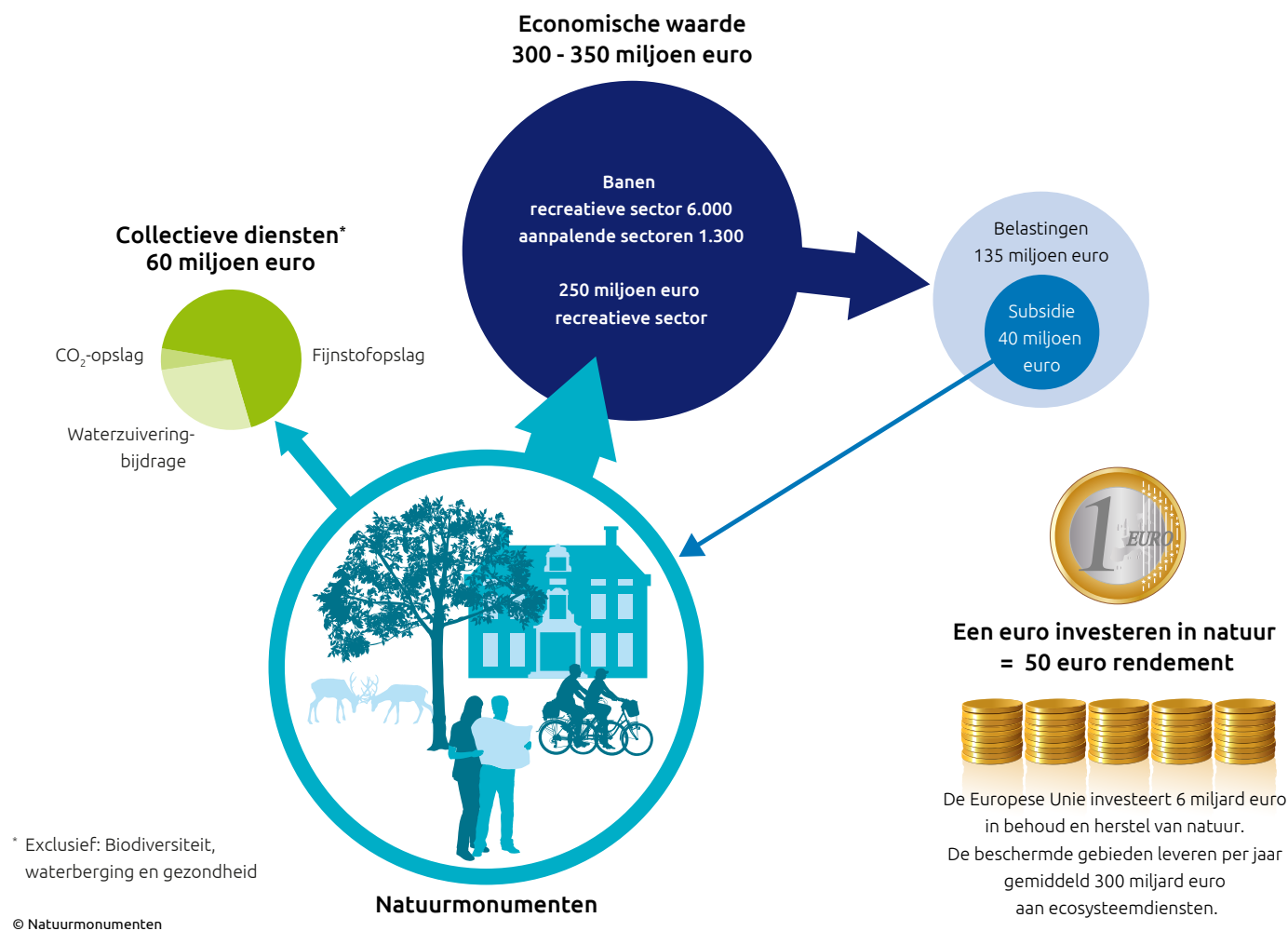
5.1 Uitdagingen van Ondernemen

Ondernemen is een van de pijlers in het Meerjarenplan van Natuurmonumenten. In 2014 lag de nadruk op het onderling delen van *best practices* via interne communicatie. Zo kunnen medewerkers handigheid ontwikkelen om alles net wat marktgerichter te benaderen. Ook op het gebied van kostenefficiëntie valt winst te behalen. Door samen te werken met meerdere beheereenheden en regio's kunnen we werkzaamheden gezamenlijk aanbesteden. De schaalvergroting is ook een kans om in te kopen. Onze zakelijke instelling is een ander aandachtspunt. Zo zouden we vaker entree- en parkeergeld kunnen heffen als we onze gebieden ter beschikking stellen voor bijvoorbeeld een festival op een landgoed. Deze focus op een ondernemende houding is nieuw en moet de komende jaren vruchten gaan afwerpen.

5.2 Resultaten Ondernemen

Ondernemen is een nieuwe focus voor Natuurmonumenten. Duidelijk is dat hier nog een uitdaging ligt en dat het ondernemender zijn nog niet direct vruchten afwerpt. Maar we hebben als 'startend bedrijf' wel veel potentie. Het jaar werd afgesloten met een negatief resultaat van €250.000. Daarmee werd de verwachte winst van €600.000 niet behaald. Deze uitkomst heeft te maken met het te optimistisch inschatten van een aantal trajecten en investeringen voor de toekomst. Zo zou Natuurbegraven al inkomsten hebben moeten genereren, maar door regelgeving bleek dit nog niet haalbaar in 2014. De aanleg

Economische impact van natuur



Ondernemen in cijfers

5 WIJ ONDERNEMEN (& WERVEN)

van voorraden om continuïteit in levering van biomassa te garanderen, vergde een wezenlijke investering van €200.000. De verkoopontwikkeling binnen de webshop gaat goed, maar er is nog geen netto opbrengst. En ook het ontwikkelen van ondernemend denken en doen in de organisatie heeft meer tijd nodig dan gedacht. In 2014 gingen we een aantal veelbelovende samenwerkingverbanden aan. Met Natuurbegraven Nederland en Buitenleven Vakanties (met Staatsbosbeheer en de 12Landschappen). Deze laatste maakte sinds november een vliegende start. De geprognostiseerde bruto omzet is met €205.000 gehaald. Ook de verkoop van hout gaat goed en leverde een netto opbrengst van €1.100.000. In 2014 namen we stappen om houtige biomassa met rendement af te zetten. Deze markt is complex en de prijzen fluctueren, maar we zijn wel een samenwerking gestart met vier marktpartijen.

Ook het gezamenlijk aanbesteden van onderhoud kan geld en/of tijd opleveren. Dat hebben we in 2014 verder geïnventariseerd. Het Hackfort Festival was in 2014 het eerste evenement waarvoor Natuurmonumenten entree- en parkeergeld vroeg. Voor 2015 zijn meer betaalde vergunningen voor evenementen klaargezet. Hetzelfde geldt voor contracten en vergunningen voor honden-uitlaatservices, wielerevenementen, etc.

5.2.1 Ondernemen in de praktijk - intern

Claudia Majoor (accountmanager Natuurbegraven):

"Ik stapte over naar een nieuwe functie op de afdeling Ondernemen en Bedrijfsontwikkeling om tegemoet te komen aan de behoefte aan natuurbegraven. Daar werk ik intensief samen met de beheereenheden. Dat betekent dat ik veel door het land reis, dicht bij de kern van ons werk. Dat vind ik mooi. Natuurbegraven Nederland is een onze commerciële partners. Ook daar werk ik intensief mee samen. Doel: een verdienmodel voor de vereniging, extra kansen voor de natuur en tegelijk leden iets heel nieuws voor onze leden. Ik heb geregeld leden aan de telefoon die heel blij zijn dat er natuurbegraafplaatsen komen. Dan heb je echt het idee dat je iets goeds doet en een bijdrage levert aan de maatschappij."

5.2.2 Ondernemen in de praktijk - extern

Zwier van Olst (directeur Buitenleven Vakanties):

"Begin 2014 klopten de 12Landschappen bij Staatsbosbeheer aan: of we de verhuur van onze gezamenlijke vakantiewoningen niet konden bundelen. Een aantal maanden later besloot Natuurmonumenten, waarmee we al samenwerkten op Tiengemeten, ook mee te doen. Dus hebben we gezegd: we gaan het samen uitvoeren. Vervolgens hebben we heel constructief samengewerkt; eind november hebben we de joint venture opgericht en gelanceerd. Met een heel goed resultaat: de mensen zijn enthousiast over het meer gevarieerde aanbod. Staatsbosbeheer heeft vooral boswachterswoningen, Natuurmonumenten bracht een kasteel in en de Landschappen vooral iets voordeliger woningen dichtbij dorpen. Natuurmonumenten en de 12Landschappen hebben ons

met al hun leden en donateurs veel nieuwe gasten opgeleverd. We vullen elkaar echt goed aan. En we hebben weinig 'gezeur' gehad. Natuurlijk, je schuift wel drie operaties in elkaar tot één reserveringssysteem en één website. Dan moet je alle bestaande reserveringen nog invoeren en al die conversies doen.

Gelukkig hadden Staatsbosbeheer en Natuurmonumenten allebei al goed gestroomlijnde processen en een hoge kwaliteit van de service. Bij de 12Landschappen was dat wat minder. Maar uiteindelijk is het allemaal prima verlopen. We hebben nu 75 vakantiewoningen in de aanbieding. Ik verwacht dat we daar in 2015 ruim twintig huizen aan toe kunnen voegen."

5.3 Ondernemer worden

Voorbeelden van hoe Natuurmonumenten een meer ondernemende houding ontwikkelt met als doel: meer winst voor de natuur.

5.3.1 Natuurbegraven

Steeds meer mensen willen in de natuur begraven worden. Daarvoor heeft Natuurmonumenten een aantal natuurgebieden beschikbaar gesteld. Onze partner Natuurbegraven Nederland exploiteert en beheert deze natuurbegraafplaatsen. Hiermee komen we tegemoet aan deze maatschappelijke wens én het levert de organisatie extra inkomsten op zodat we onze gebieden nog beter kunnen beschermen.

De samenwerking met Natuurbegraven Nederland ging op 12 maart 2014 van start. Sindsdien wordt gezocht

5 WIJ ONDERNEMEN (& WERVEN)

naar geschikte locaties. We willen uiteindelijk tien tot vijftien natuurbegraafplaatsen realiseren. Voor we een plek aanwijzen, moeten we wel goed communiceren en overeenstemming vinden met de betrokken gemeenten en omwonenden. Op de eerste plannen ontvingen we al positieve reacties.

Een natuurbegraafplaats houdt rekening met de natuur. Als een dassenfamilie er bijvoorbeeld een burcht heeft gebouwd, komt er geen begraafplaats. De lijkwades en kisten die gebruikt worden, zijn uiteraard onbehandeld en gemaakt van afbreekbaar materiaal. As verstrooien mag niet; een afbreekbare urn begraven wel. De graven mogen alleen gemarkeerd worden met onbehandelde houten schijven, die langzaam zullen vergaan.

Als alles volgens planning verloopt, zal de eerste natuur-begraafplaats in het najaar van 2015 geopend worden. Deze wordt ingericht op het landgoed Huis ter Heide in Noord-Brabant.

5.3.2 Vakantiewoningen

De verhuur van vakantiehuisen kreeg afgelopen jaar een nieuwe impuls. Natuurmonumenten richtte in samenwerking met Staatsbosbeheer en De12Landschappen een nieuwe BV op: Buitenleven Vakanties. Door de samenwerking kunnen de organisaties de kwaliteit van de vakantiewoningen beter waarborgen, en tegelijk kosten besparen. Die besparing komt ten goede aan natuurbehoud. Buitenleven vakantiewoningen telt 71 huizen en huisjes die rust, privacy en natuur als gemene deler hebben. Natuurmonumenten heeft hiervan tien huizen ingebracht en wil daar de komende jaren jaarlijks vier à vijf nieuwe aan

toevoegen. De investering moet zichzelf binnen vijf jaar terugverdienen.

De verhuur verloopt goed – alleen nog niet in elk seizoen. Zo zijn de woningen op Tiengemeten in de wintermaanden minder goed bezet. Maar door specifieke doelgroepen aan te spreken is de bezettingsgraad op dit soort plekken wellicht omhoog te halen. En natuurlijk ook door nauw samen te werken met de beheerders en de recreatie- en communicatieboswachters.

Verder mikt Natuurmonumenten vooral op promotie in eigen media, herhalingsbezoeken en bezoeken op aanbeveling. Door te zorgen dat bezoekers van begin tot eind een mooie ervaring hebben, vertellen ze er enthousiast over aan anderen. Mond-tot-mondreclame is altijd de beste reclame...

5.3.3 Houtoogst en biomassa

Bij het beheer van grasland, houtwallen en bossen komt biomassa vrij, van grassen en houtsnippers tot en met snoeihout en boomstammen. Door deze biomassa in de markt zetten, kan Natuurmonumenten kosten besparen én extra geld verdienen voor het natuurbeheer. Een voorbeeld: als hooi niet geschikt is als veevoer, moeten we het afvoeren en laten verwerken. Dat kost nu alleen maar geld. Wordt het gras verkocht als grondstof, dan scheelt dat op jaarbasis een paar ton.

Hiernaast kan de oogst van biomassa veel efficiënter worden georganiseerd. Uitdaging is om op dit punt anders te gaan denken. Het gaat niet alleen om het halen van de natuurdoelen, maar óók om het verkrijgen van zo een goed mogelijke, verkoopbare duurzame grondstof. In 2014 is daarmee een mooie start gemaakt, in samen-

werking met partners als Staatsbosbeheer en de 12Landschappen. De gereorganiseerde verkoop van zaaghout leverde Natuurmonumenten netto €1.100.000 op – duidelijk meer dan in voorgaande jaren.

Verder onderzochten we andere mogelijkheden, zoals de houtlevering aan de meubelindustrie en het raffineren van biomassa, bijvoorbeeld door de vezels eruit te halen voor verwerking in verpakkingen of plaatmateriaal. Intensief contact was er met bedrijven die duurzame grondstoffen willen in plaats van fossiele, zoals chemieconcern DSM en grote houtbedrijven.

5.4 Fondsenwerving (ledenwerving)

5.4.1 Aantallen 2014

Leden en donateurs zijn onmisbaar voor ons werk, de financiering van natuur én voor het maatschappelijk draagvlak voor natuurbehoud. Daarom ondernam Natuurmonumenten in 2014 diverse activiteiten om meer mensen bij haar werk te betrekken. Zo was er op 21 juni het wandelevenement Midzomernacht, met viermaal zoveel deelnemers als in 2013. In het najaar leverde een grote campagne rond de otter bijna 10.000 donaties op. Daarnaast organiseerden we OERRR-activiteiten, zijn er direct mailings verstuurd over bijeenkomsten voor speciale relaties en was er een landelijke collecte.

5 WIJ ONDERNEMEN (& WERVEN)

5.4.2 Leden vs. donateurs

Helaas zegden in 2014 44.650 leden op, waardoor het jaar 2014 eindigde met 724.597 leden en donateurs. De doelstelling was 737.000 leden; die werd dus niet gerealiseerd. Het betrekken van mensen bij onze doelstellingen, en rekening houden met hun wensen, is daardoor alleen maar belangrijker geworden. In 2014 kozen we voor een nieuw systeem voor relatiebeheer, dat in 2015 wordt ingevoerd. Hiermee kan Natuurmonumenten haar relaties beter bedienen. Zo zal de organisatie beter kunnen communiceren met specifieke groepen binnen haar achterban. Lidmaatschap op maat, gebaseerd op persoonlijke interesse, komt daardoor snel dichterbij.

5.4.3 OERRR

Met OERRR nodigt Natuurmonumenten kinderen uit naar buiten te gaan. Een succesvol programma want in 2014 nam het aantal kinderen van OERRR toe tot 191.844. Een derde van hen betaalde een vrijwillige bijdrage. Alle kinderen kregen ook dit jaar een mooie serie kaarten met buiten-doe-dingen toegestuurd. Ook waren er diverse activiteiten, zoals de Wilde Buitendagen van OERRR en een groot festival op IJburg. Ook bij de ledenraadpleging werden de kinderen van OERRR betrokken. In totaal reageerden 2.000 kinderen op de vragen over recreatie en natuurbeleving. Ze wilden onder andere graag meer natuurspeelplaatsen. Aan die wens geven we gehoor, want in 2015 komen er vijftien natuurspeelplaatsen bij.

5.4.4 Direct Mailings

Natuurmonumenten wil de natuur in Nederland meer ruimte geven, zodat kwetsbare dieren- en plantensoorten betere kansen hebben om in ons land te kunnen leven. Daar is geld voor nodig. Mensen zijn bereid iets extra te geven als we deze urgentie duidelijk maken. Vandaar dat onze leden (doelgroepsgewijs) donatieverzoeken ontvingen in 2014. Deze direct mailings hadden steeds een ander urgent onderwerp. Begin 2014 vroegen we aandacht voor bedreigde vlindersoorten, zoals de grote vuurvlieder in De Wieden. Daarna om meer aaneengesloten natuurgebied voor de edelhert op de Veluwe. Grotere donateurs (€100 euro of meer) mochten met de boswachter op excursie om herten te spotten. De mailing over de otter in de Nieuwkoopse Plassen hielp bij de aankoop van ontbrekende schakels tussen natuurgebieden. Daarbij toonden we het verband aan tussen de hoogte van de bijdrage en het aantal mogelijk aan te kopen vierkante meters. Ook maakten we de financiële structuur duidelijk. De aankoop van ontbrekende schakels wordt gesubsidieerd. Natuurmonumenten hoeft zelf maar 15% te investeren en dat maakt een gift dus extra veel waard. Onze uitleg bleek succesvol. Ook een mailing naar voormalige donateurs was succesvol. Een aantal van hen was bereid de natuur wederom financieel te steunen.

De direct mailings leverden in 2014 netto meer op dan voorgaande jaren. Enerzijds door een uitgekiende doelgroepselectie en duidelijke urgentie, anderzijds doordat we kosten hebben bespaard.

5.4.5 Collecte

In 2014 vond in ruim 310 gemeenten weer de collecte voor Natuurmonumenten plaats. 7.243 vrijwilligers, begeleid door 950 wijkcoördinatoren, belden aan bij ruim 500.000 voordeuren. Samen haalden ze 517.000 euro op voor de natuur. Maar ook brachten ze de natuur even 'tot aan de voordeur' van Nederland. Dit was het derde achtereenvolgende jaar dat Natuurmonumenten succesvol een landelijke collecte organiseerde. Vanaf 2015 kreeg de collecte daarom een vaste plek op het landelijk collecterooster. Dat betekent voor de buitenwereld meer transparantie. Met een nog betere integratie van de collectewerkzaamheden in het andere werk en campagnes van Natuurmonumenten kan de collecte-opbrengst verder toenemen.

5 WIJ ONDERNEMEN (& WERVEN)

5.5 Onze partners

In 2014 heeft Natuurmonumenten fors ingezet op het verbinden met nieuwe bedrijfspartners. We richtten ons daarbij vooral op organisaties die samen met ons de natuur onder de aandacht brengen en beschermen, in de vorm van communicatie en een financiële bijdrage. Dat gebeurde door het enorme netwerk te activeren, aanwezig te zijn op veel verschillende plekken en bij bedrijven aan te kloppen met goede ideeën. En met succes: de portfolio van partnerschappen groeide fors, met aansprekende merken zoals Spa en Weleda. Ook waren er oriënterende gesprekken met NS en EMTÉ supermarkten.

5.5.1 Nationale Postcode Loterij

Natuurmonumenten is één van de eerste beneficiënten van de Nationale Postcode Loterij. In die relatie is communicatie steeds belangrijker geworden. Zo wonnen 50.000 deelnemers van de Postcode Loterij afgelopen jaar een Natuurprijs: een set bloembollen met voedingsbodem, een boekje met herfstuitjes in de natuur, en een waardebon voor een excursie. Verder stak het loterijpersoneel een dag lang de handen uit mouwen in de Loonse en Drunense duinen, waar het enkele duizenden boompjes verwijderde en verwerkte tot schuilplaatsen voor de levendbarende hagedis. En dan was er natuurlijk de onmisbare jaarlijkse bijdrage van €13,5 miljoen die is gebruikt voor het beheer en beschermen van de natuur in Nederland.

In januari 2015 ontving Natuurmonumenten samen met andere organisaties bovendien nog een bijdrage van €13,5 miljoen uit het Droomfonds, voor natuurherstel in

het Haringvliet. Natuurmonumenten is trots op de samenwerking met de Postcode Loterij!

5.5.2 Overige partners

Samen met onze partners brengen we de natuur onder de aandacht bij nieuwe doelgroepen. Zo kwamen medewerkers en klanten van ING in actie om bomen te planten in het Beekbergerwoud. Spa ontwikkelde een mooie online campagne die een bedrag van €80.000 opleverde voor de Brabantse Wal, een prachtig natuurgebied op zowel Brabants als Belgisch grondgebied. De ANWB maakte de ontwikkeling van drie natuurspeelterreinen mogelijk, met het voornemen om ook in 2015 de natuur dichterbij de stad te gaan brengen. Ook kwam samenwerking tot stand met Weleda. Met deze producent van natuurcosmetica gaat Natuurmonumenten mensen betrekken bij het realiseren van nieuwe bloemrijke natuur in Nederland.

6 BESTUUR, ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

6.1 Bestuur & Organisatie

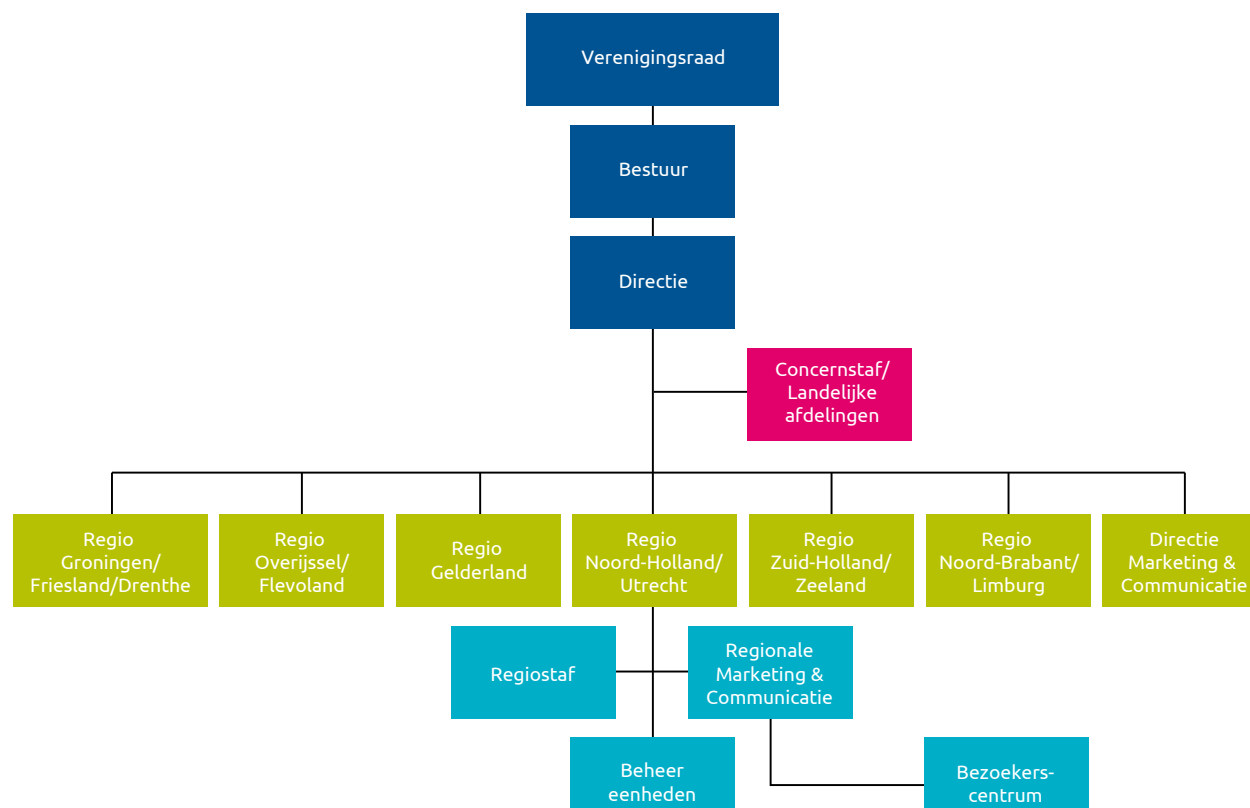
De verenigingsraad, het bestuur en de directie bepalen de koers van Natuurmonumenten. De door de leden gekozen **verenigingsraad** stelt de hoofdlijnen van het beleid vast, keurt het jaarverslag goed, benoemt de bestuursleden en zorgt dat de stem van de leden doorklinkt in de koers van de vereniging.

De **directie** is belast met het voorbereiden van de hoofdlijnen van beleid, geeft leiding aan de werkorganisatie en voert het vastgestelde beleid uit.

Het bestuur heeft de algemene leiding over Natuurmonumenten en bestaat uit negen personen, die ieder voor vier jaar benoemd worden met de mogelijkheid van een verlenging van nog eens vier jaar. In 2014 trad, na acht jaar, bestuurslid Jitske de Jong af. De verenigingsraad benoemde Frederique de Bruin tot haar opvolgster. Bestuursleden Sandra Maas en Feike Tibben werden voor een tweede periode herbenoemd.

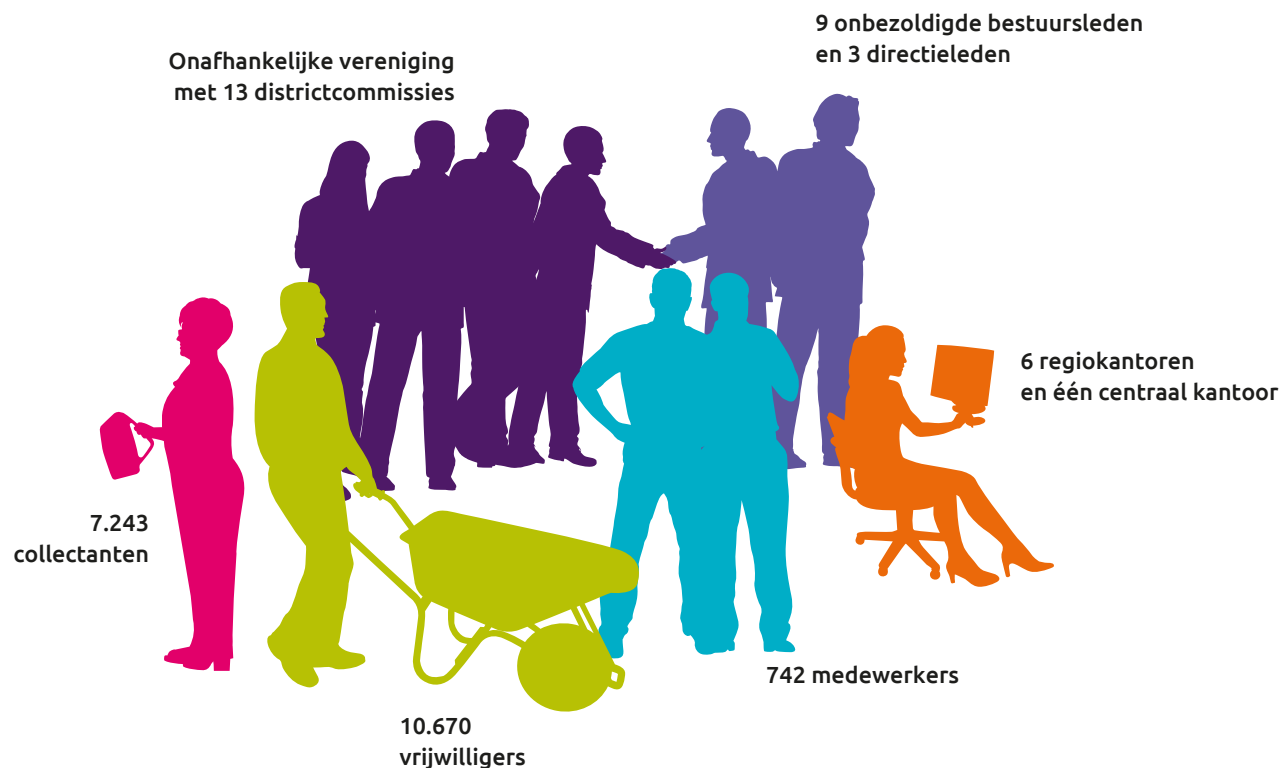
Het **bestuur** kent drie commissies, die onderwerpen voor de bestuursvergaderingen voorbereiden: de bestuurscommissies Beheer, Financiën (die tevens optreedt als Auditcommissie) en Marketing en Communicatie. Daarnaast geeft de Commissie voor de Directie, die bestaat uit de voorzitter, penningmeester en plaatsvervangend voorzitter/secretaris, uitvoering aan de rol van werkgever van de directie.

Onze organisatie in beeld



6 BESTUUR, ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

Bestuur, personeel en organisatie



6.1.1 Verantwoordingsverklaring

Als houder van het CBF-Keurmerk geeft Natuurmonumenten invulling aan de drie principes. Hieronder een toelichting:

1. Scheiding tussen de functies toezicht houden, besturen en uitvoeren

Het democratische verenigingskarakter van Natuurmonumenten waarborgt dat de verenigingsorganen – verenigingsraad, bestuur en directie – zorgvuldig en transparant zijn samengesteld en dat de functies toezicht houden, besturen en uitvoeren goed zijn belegd. In 2014 is gestart met een strategische agenda voor de verenigingsraad. Die bevat onderwerpen die van essentiële betekenis zijn voor de Nederlandse natuur en Natuurmonumenten, waarbij betrokkenheid van de leden, via de verenigingsraad, wenselijk of noodzakelijk is. In de verenigingsraadsvergaderingen is ruimte gecreëerd om over die onderwerpen te discussiëren in een vroeg stadium van de beleidsbepaling. Ook wordt de verenigingsraad als vertegenwoordiging van de leden nauw betrokken bij de jaarlijkse achterbanraadpleging.

Het bestuur vervult zijn taak in de vorm van 'besturen op hoofdlijnen, maar met behoud van betrokkenheid'. De directie draagt zorg dat het bestuur, naast de behandeling van strategisch en inhoudelijk belangrijke onderwerpen, door presentaties van medewerkers geïnformeerd blijft over de actuele gang van zaken en ontwikkelingen in de organisatie.

6 BESTUUR, ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

2. Optimale besteding van middelen

Ook in 2014 was er veel aandacht voor het realiseren van de benodigde inkomsten en een doelmatige en efficiënte besteding van de middelen. Besloten is bij verwervingen van natuurgrond prioriteit te geven aan de zogenoemde ontbrekende schakels. Dat zijn aankopen van gronden in of bij bestaande natuurgebieden, waardoor het beheer beter en efficiënter kan worden uitgevoerd, bijvoorbeeld doordat het waterpeil verhoogd kan worden.

3. Optimale relaties met belanghebbenden

Natuurmonumenten is een grote, landelijke vereniging én een beweging van alle mensen met hart voor de natuur. Wij onderhouden dan ook relaties met leden en vrijwilligers, bezoekers en omwonenden van onze gebieden, sponsors en andere relaties zoals de Nationale Postcode Loterij, burens zoals agrariërs en particuliere landgoedeigenaren, universiteiten, onderzoeksbureaus, onderwijsinstellingen, bestuurders (lokaal, landelijk, internationaal), collega-terreinbeheerders en collega-natuur- en milieuorganisaties.

In 2014 hielden wij een grote achterbanraadpleging over het beleven van de natuur. De resultaten daarvan worden vertaald in een Uitvoeringsagenda Natuurbeleving. Ook in de regio's werden diverse achterbanraadplegingen gehouden. Daarnaast zijn op diverse plaatsen gebiedscommunities tot stand gekomen: groepen mensen rondom een gebied, die vanuit hun betrokkenheid bij dat gebied en bij Natuurmonumenten ruimte krijgen voor eigen initiatief.

6.1.2 Wat deed het bestuur in 2014?

Hoofdlid Goed beheerder

Het bestuur heeft zich in 2014 onder meer gebogen over de volgende onderwerpen die horen bij de hoofdlid Goed beheerder: de ontbrekende schakels, de beleidsnota gebouwenbeheer, ons cultureel erfgoed en natuur en gezondheid. Het realiseren van de ontbrekende schakels in en rondom onze natuurgebieden is in het meerjarenplan benoemd tot prioriteit. De financiële gevolgen daarvan zijn echter aanzienlijk. Het bestuur heeft er daarom mee ingestemd dat extra opbrengsten uit het eigen vermogen, onder bepaalde voorwaarden, toegevoegd worden aan de bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen van de vereniging. Gezien de huidige financiële en economische ontwikkelingen heeft het bestuur vastgesteld dat goed gekeken moet worden naar de prioritering, niet alleen binnen de te verwerven gebieden, maar ook tussen verwervingen en andere zaken. Daarnaast moet worden ingezet op gebiedsprocessen in de provincies en de samenwerking met anderen. Als natuurdoelen ook gehaald kunnen worden door samenwerking met particuliere eigenaren of natuurboeren, is het niet altijd nodig zelf een gebied te verwerven. Het bestuur kon zich vinden in de beleidsnota gebouwenbeheer, waarin vooral het bestaande beleid overzichtelijk bij elkaar is gezet. Ook de voortgangsrapportage over het cultureel erfgoed bij Natuurmonumenten en de landschapscollectie – de parels van de landschappen in beheer bij Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, de provinciale Landschappen en particuliere eigenaren – kreeg de instemming van het bestuur.

Het bestuur is van mening dat Natuurmonumenten aandacht moet besteden aan het thema 'natuur en gezondheid'. Het vindt echter niet dat dit tot onze kerntaak hoort. Wij moeten ons focussen op het leveren van de basisinfrastructuur, onze natuurgebieden, zodat anderen daarop kunnen aanhaken en meer kunnen bieden. Het bestuur besloot ook tot het oprichten van een bestemmingsfonds Marker Wadden.

Hoofdlid Beweging

Al gedurende een aantal jaren is sprake van een daling van het aantal leden. Enerzijds komt dat door een natuurlijke uitstroom als gevolg van ons vergrijzend ledenbestand, anderzijds was er ook sterk behoefte aan innovatie. Gekozen is nu voor een investering in ons relatiesmanagement en het ontwikkelen van een systeem waarmee we onze leden (en andere relaties) meer op maat gesneden kunnen benaderen. Van een gerichtheid op vooral het administreren van leden moeten we toe naar het aanhalen van de relaties met onze leden, het versterken van de binding en vooral interactie, met een specifiek aanbod voor de verschillende segmenten. Het bestuur ondersteunt deze investering van harte. De vereniging vormt de kern van de beweging die Natuurmonumenten wil zijn van alle mensen met hart voor de natuur. Afgesproken is dat een verkenning wordt uitgevoerd naar het functioneren van de vereniging. Die verkenning moet leiden tot een strategisch perspectief voor de vereniging met een uitvoeringsagenda. Deze discussie wordt in 2015 vervolgd, uiteraard ook met de verenigingsraad.

6 BESTUUR, ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

Hoofdpijn Spreekbuis

Een belangrijk onderwerp van de hoofdpijn Spreekbuis was de landelijke achterbanraadpleging over natuurbeleving. Het bestuur ging vooral in op het dilemma geld en natuur: natuur wordt ervaren als gratis, maar er is geld nodig om de bescherming van de natuur in stand te houden. Bij de resultaten sprong voor het bestuur de natuurlijke autoriteit van de boswachter eruit: dat moeten we koesteren. Op initiatief van en in samenspraak met de verenigingsraad is een notitie 'Natuurmonumenten en het landelijk gebied' tot stand gekomen. Het bestuur toonde zich hier bijzonder positief over. Het bestuur stemde ermee in dat Natuurmonumenten geen stemadvies meer geeft bij de waterschapsverkiezingen.

Hoofdpijn Ondernemen

De stand van zaken rond de hoofdpijn Ondernemen en de samenwerking met Staatsbosbeheer bij de houtoogst, vakantiewoningen en biomassa werden aan het bestuur gepresenteerd. Het bestuur was positief over de stappen die zijn gezet. Ondernemen start vaak met investeringen. Het bestuur stelde de omvang van en randvoorwaarden voor deze investeringen vast, zoals een laag risico en een minimale rendementseis.

Financiën en organisatie

Bij het vaststellen van de begroting voor 2015 vroeg het bestuur om het ontwikkelen van een slechtweersscenario, voor het geval bezuinigingen noodzakelijk zijn. In vervolg hierop is door de directie een scenario uitgewerkt waarin

zowel wordt ingezet op verhoging van de inkomsten als op verlaging van de uitgaven. Het bestuur heeft, met enkele kanttekeningen, met dit scenario ingestemd en de directie gevraagd dit nader uit te werken, in relatie ook tot de tussenbalans van het Meerjarenplan 2013–2018, die in 2015 wordt opgemaakt.

De nieuwe directeur Financiën en Bedrijfsvoering, Coraline Bronsky, presenteerde haar vijf prioriteiten voor de komende tijd aan het bestuur: focus (de juiste dingen goed doen, en minder dingen beter doen), efficiëntie (zorgen dat de organisatie kostenefficiënt werkt en dat er geen verspilling is van tijd, geld en moeite), risicobeheersing (actief managen van risico's met behulp van risico-eigenaren en risicomanagementplannen), inkomsten (met doelstellingen voor de verschillende inkomstenstromen) en transparantie. In 2014 werd ook een nieuwe HR-visie voor Natuurmonumenten ontwikkeld, met als uitgangspunt de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun ontwikkeling en loopbaan.

6.1.3 Wat deed de verenigingsraad in 2014?

Themaoverleg

Gezien het gestaag groeiende aantal vrijwilligers, was deze bijeenkomst gewijd aan het vrijwilligerswerk bij Natuurmonumenten.

Voorjaarsvergadering

Er werd de aftrap gegeven voor het traject van de tweede landelijke achterbanraadpleging, die deze keer in het teken

stond van de beleving, recreatie en inrichting van de natuur. De raad stelde de notitie met kaders op hoofdlijnen voor het optreden van Natuurmonumenten in het landelijk gebied vast. Een presentatie over het cultureel erfgoed bij Natuurmonumenten gaf een kijkje in de keuken van de werkwijze van de vereniging rond al dit moois. Tot slot benoemde de raad Mike Kortekaas tot lid van de vertrouwenscommissie.

Excursies

Tijdens de jaarlijkse excursie maakten de leden in West-Brabant een poel vrij van opslag. Twee kleinere excursies waren op landgoed Oldenaller en in de Leuvenumse Bossen.

Voorzittersoverleg

Het halfjaarlijkse voorzittersoverleg besteedde naast de strategische agenda en de agenda voor de verenigingsraadsvergadering onder meer aandacht aan de notitie over het landelijk gebied. Overige aandachtspunten waren de exitgesprekken met vertrekkende dc-leden en de inzet van de districtscommissies rondom de achterbanraadpleging.

Klankbordgroep belangenbehartiging

Public Affairs organiseert twee maal per jaar een bijeenkomst over de lobby bij Natuurmonumenten. De punten die aan de orde kwamen waren: de Natuurwet, de verkiezing van de Groenste Politicus, de achterbanraadpleging over beleving, dilemma's in het faunabeleid van Natuurmonumenten en actuele politieke zaken (Prinsjesdag, hoofdpijnnotitie en decentralisatie natuurbeleid).

6 BESTUUR, ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

Vertrouwenscommissie

De vertrouwenscommissie werd dit jaar door het bestuur geraadpleegd over de invulling van de vacature die ontstond in het bestuur door het aftreden van Jitske de Jong en over de herbenoemingen van Sandra Maas en Feike Tibben.

Een vereniging, hoezo ouderwets?

Medewerkersmagazine Kiek besteedde aandacht aan de vraag of onze klassieke verenigingsstructuur nog past bij de beweging die we willen zijn. Een mooie start van een discussie die in 2015 een vervolg krijgt.

Achterbanraadpleging

In samenwerking met de districtscommissies werden in alle provincies debatten georganiseerd in het kader van de achterbanraadpleging Natuurbeleving. Stuk voor stuk interessante bijeenkomsten die zeer gewaardeerd werden en nuttige informatie opleverden.

Najaarsvergadering verenigingsraad

Naast de begroting 2015 en de verkenning 2016–2017 besprak de verenigingsraad een aantal andere thema's, zoals de achterbanraadpleging. De dilemma's rondom het thema natuur en gezondheid kwamen via korte pitches aan de orde. Ook de stand van zaken rond de hoofdlijn Onder-nemen werd besproken. En de raad benoemde Frederique de Bruin tot bestuurslid en Sandra Maas en Feike Tibben voor een tweede termijn van vier jaar. Jan Wieringa is benoemd tot lid van de vertrouwenscommissie.

6.1.4 Wat deden de districtscommissies in 2014?

Alle districtscommissies waren in 2014 betrokken bij de landelijke achterbanraadpleging over natuurbeleving. Zij organiseerden debatavonden en soms excursies.

Groningen

Groningen betrof leden bij diverse onderwerpen, waaronder de gebiedsvisie Westerbroek.

Friesland

De DC Fryslân leidde een bijeenkomst over de open natuurlijke horizon op Schiermonnikoog, verkende de mogelijkheid van een community voor de Slotplaats en nam actief deel aan de werkbijeenkomsten voor een nieuwe natuurvisie voor de Greidhoeke. Bouwt aan direct contact met de leden onder andere via een klankbordgroep. In 2014 brachten zij voor het eerst een nieuwsflits (per email) uit.

Drenthe

De landelijke ledenraadpleging over groot wild gaf een impuls aan de discussie over het nulstandbeleid in Drenthe. Met succes. In december schafte Provinciale Staten het nulstandbeleid af. Drenthe krijgt dus meer ruimte voor grotere zoogdieren. Helaas werd het wilde zwijn nog uitgesloten. Om meer voeling te krijgen met de gebieden stelde de DC contactpersonen in. Deze hebben een vast aanspreekpunt in de beheerteams. Een eerste evaluatie wees uit dat de DC dit zinvol vindt.

Overijssel

2014 stond in het teken van de notitie 'van Onderen', die regionalisering van de ledencontacten en achterbanparticipatie bepleit. Overijssel kent drie regio-indelingen, te weten Twente, Salland en De Wieden. Elke regio kreeg een vaste DC-vertegenwoordiger. De DC-zelf is uitgebreid met twee nieuwe leden die veel kennis hebben van natuur en natuurbeheer.

Gelderland

Als voorloper op het gebied van achterbanparticipatie heeft de DC Gelderland in 2014 bij alle beheereenheden een Permanente Contact Groep (PCG) georganiseerd. Er zijn nu in Gelderland zeven PCG's die regelmatig onder leiding van een DC-lid overleggen met de beheerder.

Flevoland

In 2014 was de districtscommissie betrokken bij de ontwikkeling van het masterplan 'Waardevol Waterloopbos', dat onderdeel is van het Voorsterbos. Doel is het Waterloopbos beter beleefbaar te maken. Kosten: circa twee miljoen euro. Verwachtingen van de haalbaarheid: redelijk positief. De DC en de klankbordgroep maakten een excursie naar Kampereiland om kennis te nemen van de rietontwikkeling aan de randen van het Zwarte Water. De planontwikkeling en de uitvoering kwamen tot stand in goede samenwerking met boeren in de directe omgeving.

Utrecht

De DC organiseerde twee avonden over de nieuwe natuurvisie Soesterveen en Op Hees en nodigden daarvoor

6 BESTUUR, ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

buurtbewoners en andere direct betrokkenen uit. Daar kwamen circa 350 mensen (leden en niet-leden) op af. Een succes! De twee klankbordbijeenkomsten over 'Recreatie' en 'Natuur en Gezondheid' leverden bruikbare input voor de verenigingsraad.

Noord-Holland

Er leeft een duidelijke ambitie om de DC meer te profileren en activeren als spreekbuis voor leden. Tijdens de jaarvergadering in Den Burg is geïnventariseerd over welke thema's de DC voor de leden kan opkomen.

Amsterdam

De DC Amsterdam richt zich vooral op het organiseren van lezingen en excursies voor de leden uit de stad. Het afgelopen jaar was de lezing over vleermuizen in Amsterdam een groot succes. Er waren in 2014 tien informele vergaderingen, drie ledenbijeenkomsten en vijf nieuwsbrieven om contact met de leden te onderhouden. Een regiodebat ging over het 'vermarkten' van parken vanwege festivals; dit gaat ten koste van zowel groen als de omwonenden. Van leden kwam de wens om actiever leden te werven en meer inzet van sociale media.

Zuid-Holland

De DC zoekt actief contact met natuurliefhebbers in de provincie. Voor de deelnemers aan de e-mailklankbordgroep was een speciale bijeenkomst in de Nieuwkoopse Plassen. Bij drie publieksbijeenkomsten, de Midden-Delflanddag, de Oogstdag op Tiengemetten en het Nazomerfeest bij de Akerdijkse Plassen, enquêteerde de districtscommissie bezoekers over recreëren in de natuur.

Zeeland

De zuidwestelijke delta is nadrukkelijk als focusgebied in beeld bij Natuurmonumenten en andere organisaties. En dat is te merken. Meest in het oog springend was de laagdrempelige, aansprekende crowdfund-actie met betrekking tot de door zandhonger geteisterde Oosterschelde. Deze actie hielp mee de Roggeplaat te behouden. Ook opvallend is dat steeds meer vrijwilligers een bijdrage leveren in de beheerde gebieden in Zeeland. De Zeeuwse gebieden kunnen, dankzij het water, de ruime en de rust bijdragen aan nieuwe verdienmodellen rondom het thema 'natuur en gezondheid'.

Noord-Brabant

De DC organiseerde een drukbezochte ledenbijeenkomst (80 bezoekers) rondom het in Brabant zeer actuele thema schaliegaswinning.

Limburg

In 2014 verbeterde DC Limburg de communicatie met de leden en de drie beheereenheden in de provincie Limburg. DC-leden namen deel aan contactcommissies, klankbordgroepen en kwaliteitstoetsen. De klankbordgroep kwam drie keer bijeen in Sittard en spraken over de thema's: de Maasvallei, het historisch erfgoed en bevers. Er wordt gewerkt aan het instellen van klankbordgroepen in Noord- en Zuid-Limburg.

6.1.5 Bestuurder

Coraline Bronsky (nieuwe financieel directeur):

"Hiervoor heb ik 15 jaar als financieel directeur bij Diageo gewerkt, een multinational in sterke dranken. Vanaf 2008 kreeg ik een steeds sterkere wens om maatschappelijk nuttig bezig te zijn. Ik wilde meer mensen blij maken dan alleen aandeelhouders. Dus ging ik op zoek naar iets met 'natuur' en 'kinderen'. Op een avond belde mijn zus: jouw baan staat in de krant! Ik keek en inderdaad, dat was 'm: CFO bij Natuurmonumenten!

Tot nu toe vind ik het werk vooral erg leuk. Er werken hier veel goede mensen met veel passie voor de natuur en voor hun werk. Ik geniet ontzettend van de werkbezoeken. En simpelweg van de mooie natuur van onze gebieden. Natuurlijk zijn er ook grote uitdagingen. Onze inkomsten staan onder druk, dus zijn ze lastiger in balans te brengen met de uitgaven en met onze ambities. We proberen meer mensen bij ons werk te betrekken en gaan wat ondernemender met ze om; dat spreekt mij enorm aan. Maar dat vraagt tegelijkertijd intern ook om een andere manier van werken. En ook intern is het een uitdaging om dingen zakelijker aan te pakken. Ik denk ook dat we meer kunnen doen om het grotere publiek ervan bewust te maken dat natuur niet vanzelfsprekend is. De meeste mensen weten niet dat natuur zonder goed beheer verdwijnt. Natuur is niet gratis, dat moet bij iedereen tussen de oren komen."

6 BESTUUR, ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

6.1.6 Medewerkers

Tosenko Kampert (van stagiair tot medewerker):

“Ik kwam in augustus 2013 stage lopen bij Natuurmonumenten, bij de interne helpdesk voor het eigen computersysteem. Medewerkers kunnen die helpdesk bellen als ze bijvoorbeeld hun wachtwoord zijn vergeten of een programma hebben dat niet start. Ik stond ze te woord, onderzocht het probleem en ging gaandeweg ook steeds meer zelf oplossen.

Toen mijn stage eindigde, bereidde ik me voor op een afscheid. Mijn begeleider zei dat er geen plek was voor een extra medewerker. Maar toen ging er iemand weg... Ik hoopte stiekem dat ik daardoor toch zou kunnen blijven. En na twee maanden vroegen ze me inderdaad of ik op gesprek wilde komen. Dat was erg goed nieuws!

In november 2014 werd ik aangenomen en promoveerde ik van stagiaire tot medewerker. En dat beviel goed. Het was eerst wel weer even wennen, maar eigenlijk kon ik 'na de pauze' gewoon weer verder. Het was fijn dat iedereen zei: leuk, je bent weer terug. Daardoor voelde ik me erg welkom. Vergeleken met mijn stagetijd is het niveau van mijn werk duidelijk gestegen. Mijn kennis, mijn niveau van hulpverlening en mijn snelheid zijn sinds het begin enorm gegroeid.”

Hessel Zoer (van stagiair tot medewerker):

“In 2011 ben ik begonnen met mijn stage in het Drentse Dwingelderveld, voor de mbo-opleiding bos- en natuurbeheer. Daar deed ik voornamelijk veldwerk: bomen zagen, hekken zetten. Van 2012 tot 2014 was ik op dezelfde plek leerling-medewerker. Daar kreeg ik stap voor stap meer verantwoordelijkheid – en een salaris!

Sinds 1 september 2014 werk ik als boswachter in de beheereenheid Noord-Holland Midden. Hier houd ik me vooral bezig met werk aanbesteden, toezicht houden op de geleverde kwaliteit, en pachtcontracten. We zijn nu bij alle contracten aan het checken of ze leiden tot het gewenste natuuresultaat. De verandering van het Europese landbouwbeleid (GLB) is daarbij een mooie stok achter de deur.”

6.2 Risicomanagement

Het bestuur heeft in 2009 de volgende top risico's onderscheiden:

6.2.1 Beheer en beleid

De effecten van milieuvoorwaarden (mest, fosfaat, water) op de kwaliteit van onze gebieden

We zijn hierbij in hoge mate afhankelijk van andere partijen: de rijksoverheid, de provincies, waterschappen en de landbouw. Waterkwaliteit en anti-verdrogingsbeleid zijn prioriteiten in onze lobbyagenda. Dat geldt ook voor de ammoniakproblematiek.

We richten ons vooral op onze Natura 2000-gebieden. Over de PAS (Programmatiese Aanpak Stikstof) zijn zorgpunten. Zonder voldoende brongerichte maatregelen zal een substantiële afname van de stikstofdepositie niet lukken. Aan extra herstelmaatregelen in de natuurgebieden zit een grens. Een ander zorgpunt betreft een eenduidige uitwerking door de provincies. In 2015 zal hierover meer duidelijkheid moeten komen.

Natuurmonumenten en partners, zoals de landbouw en particuliere grondeigenaren

Behalve gemeenschappelijke belangen, zoals het behoud van het open landschap, bestaan er soms ook belangentegenstellingen. Waar mogelijk werkt Natuurmonumenten samen met natuurboeren en wordt natuurgrond in erfpacht aan hen uitgegeven. In de provincies zetten we samen met de Federatie Particulier Grondbezit, Staatsbosbeheer en de Provinciale Landschappen in op een goede samenwerking en toewijzing van gronden in gebiedsprocessen.

6.2.2 Financieel en juridisch

Inkomsten uit de leden- en fondsenwerving en sponsoring

In 2014 is begonnen met de ontwikkeling van een nieuw CRM-systeem (Client Relationship Management), dat ons in staat moet stellen een betere interactie en binding met verschillende doelgroepen tot stand te brengen. Ook is besloten tot organisatorische wijzigingen van de marketing en communicatie bij Natuurmonumenten met het oog op een effectiever en efficiënter werkwijze.

De omgang met het vermogen

Natuurmonumenten gebruikt het jaarlijkse directe rendement op de beleggingen, zoals rente en dividend, voor een bijdrage aan het dekken van de jaarlijkse exploitatiekosten. De koersresultaten komen ten laste of ten gunste van de reserve als bron van inkomsten. De bestuurscommissie Financiën is in 2014 gestart met een ALM-onderzoek (Asset Liability Management), dat in 2015 moet leiden tot

6 BESTUUR, ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

hernieuwde keuzes van het bestuur over de omgang met het vermogen.

Te weinig systematisch benutten van (toekomstige) kansen en mogelijkheden, te weinig oog voor innovatie en verdienmogelijkheden

De afdeling Ondernemen heeft in 2014 de nodige stappen gezet, vooral op het gebied van de houtoogst, vakantie-woningen en natuurbegraven. Verder is besloten dit taakveld organisatorisch onder te brengen bij de directie Marketing en Communicatie.

Wegvallen van politiek draagvlak en als gevolg daarvan van inkomsten

In 2011 heeft de Europese Commissie goedkeuring verleend aan een nieuwe subsidieregeling voor grondverwerving voor natuurbeschermingsorganisaties, waaronder Natuurmonumenten. Deze nieuwe regeling komt in de plaats van de oude subsidieregeling, de zogeheten PNB-regeling. Naar aanleiding van een door de Vereniging Gelijkberechtiging Grondbezitters (VGG) ingediende klacht is de Commissie een onderzoek gestart naar de toepassing van de oude regeling. We zien de uitkomsten van dit onderzoek met vertrouwen tegemoet.

6.2.3 Reputatie

De dialoog aangaan met stakeholders staat bij Natuurmonumenten hoog in het vaandel. Hiermee laat de organisatie zien dat ze transparant en omgevingsbewust is. Zo organiseert Natuurmonumenten met regelmaat focus-groepen, debatten, symposia en panelgesprekken en heeft zij persoonlijk contact met leden via haar interne

ledenservice. Medewerkers en leden worden beschouwd als ambassadeur van de organisatie. Zij worden dan ook zo goed mogelijk gefaciliteerd om die rol goed te beoefenen door onze media (Puur Natuur, nieuwsbrieven, website, intranet en personeelsblad Kiek).

Daaraan toegevoegd zijn nog twee meer operationele risico's onderscheiden:

Het voorkomen van fraude

Het voorkomen van fraude wordt beheerst door toepassing van functiescheiding, procedures voor in- en verkoop van producten en diensten, beperking van bevoegdheden door mandateringsregelingen, centralisatie van administratie en financiële handelingen.

Inzet van ICT-systemen

De interne bedrijfsvoering steunt voor een groot deel op ICT-systemen. In 2014 is overgegaan op Windows 8. Verder zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van CMSi.

6.3 Human Resource Management

Onze mensen bepalen het succes van Natuurmonumenten. Om heldere afspraken te hebben over de inzet en ontwikkeling van onze medewerkers heeft Natuurmonumenten een Human Resource (HR)beleid. De kernboodschap is: wij stellen de organisatie en haar medewerkers in staat om efficiënt en effectief te werken aan de strategische doelen van Natuurmonumenten, om resultaten te halen en opgeven waar te maken.

Die kernboodschap is vertaald naar vier speerpunten:

- Het ontwikkelen van (persoonlijk) leiderschap bij elke medewerker
- Het ontwikkelen van talent: als je persoonlijk initiatief toont moet je de ruimte ervaren om je talent te ontwikkelen
- Duurzame en flexibele inzetbaarheid, ook van oudere medewerkers
- Optimaliseren van alle HR-processen: minder papier, meer automatisering

De visie is in 2014 ingevuld door allerlei activiteiten te organiseren, zoals een workshop 'duurzame inzetbaarheid' en bijeenkomsten voor jonge medewerkers in het kader van *talentmanagement*. Er was een klasje voor mensen die zich oriënteren op een leidinggevende functie; er waren workshops over 'coachen op verandering'. Met ontwikkelassessments hielpen we medewerkers om hun kwaliteiten duidelijk te krijgen.

De uitdaging is om alle leidinggevendenden goed in dit beleid mee te nemen, zodat ze blijven initiëren en ondernemen op onze vier speerpunten. Met een goede focus is het verder een kwestie van goed uitwerken, volhouden en enthousiast aan de slag blijven.

(Loopbaan)coaching 2014

Dat het steeds gebruikelijker wordt om stil te staan bij je eigen loopbaan en functioneren bleek uit het aantal medewerkers dat met vragen hierover aanklopte bij de medewerker Ontwikkeling van de afdeling HR. Dit jaar waren dat er 33. Veel vragen raakten zowel ontwikkeling als persoonlijk functioneren.

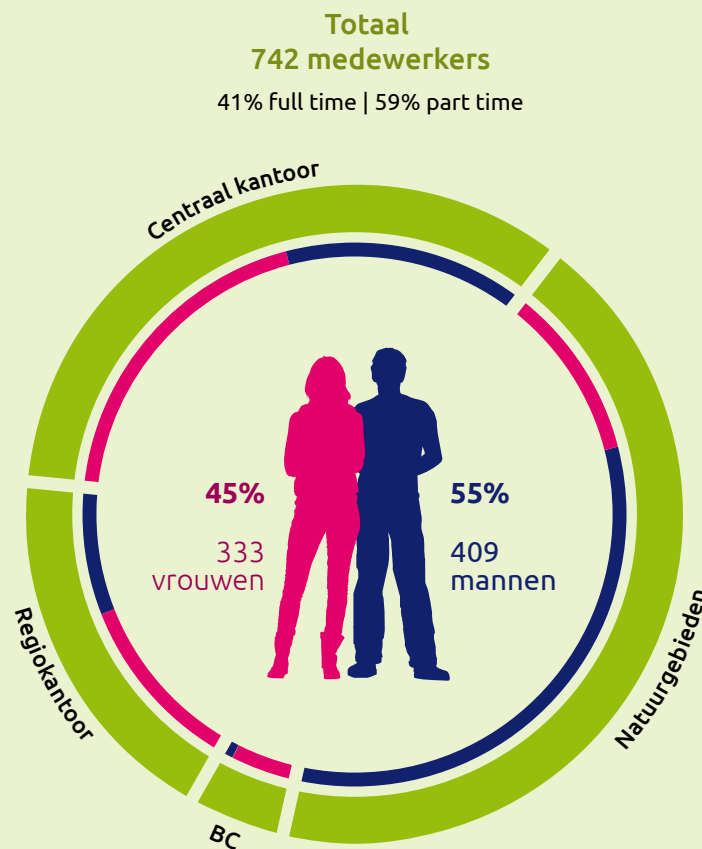
6 BESTUUR, ORGANISATIE EN BEDRIJFSVOERING

Werkdruk was een regelmatig terugkerend onderwerp: we willen veel bij Natuurmonumenten en het is ook leuk, maar hoe houd ik het overzichtelijk en hanteerbaar? Prioriteren blijkt vaak lastig, ook voor leidinggevendenden. De balans werk/privé komt dan behoorlijk onder druk te staan.

Vertrouwenspersoon

In 2014 was er veel dynamiek in de veranderingsprocessen bij diverse organisatieonderdelen landelijk en regionaal. Dat heeft soms spanningen tussen medewerkers en leidinggevendenden veroorzaakt. Er hebben 20 medewerkers (betaald en onbetaald) contact gezocht met de vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen. Het ging daarbij om arbeidsconflicten, problemen in de werkrelatie tussen medewerker en leidinggevende, gevoelens van onveiligheid en onvrede over de bejegening. De vertrouwenspersoon heeft een luisterend oor geboden en is om raad gevraagd. Ook is op verzoek in sommige gevallen door HR adviseurs bemiddeld en zijn medewerkers en leidinggevendenden ondersteund en waar nodig is er feedback gegeven en zijn er corrigerende gesprekken gevoerd. In één geval zijn disciplinaire maatregelen genomen. Gedurende 2015 zal een gedragscode worden geïmplementeerd.

Onze medewerkers



© Natuurmonumenten

Arbeids contract



82%
onbepaalde tijd

Ziekte verzuim

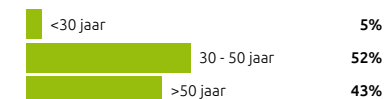


3,9%

Per type werk



Gemiddelde leeftijd



7 ONZE DUURZAAMHEID

7.1 Resultaten in Duurzaamheid

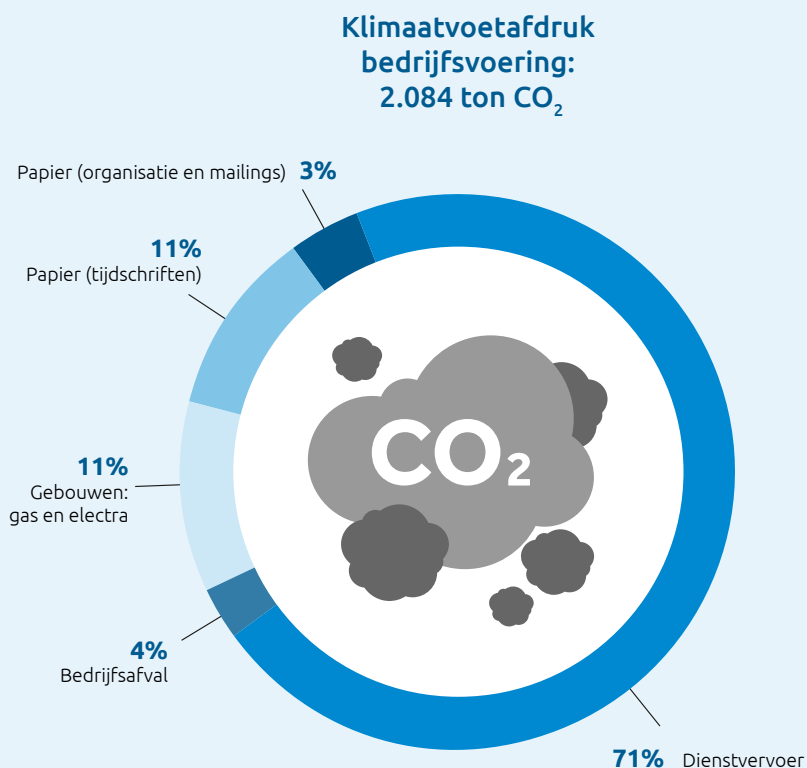
Duurzaamheid is core-business voor een groene organisatie als Natuurmonumenten. In onze terreinen leggen we door bijgroei jaarlijks circa. 175.000 ton CO₂ vast in de vorm van hout en veen. Vanzelfsprekend minimaliseren we onze CO₂-uitstoot bij het beheer ervan. Hoe goed we dat doen bewijst onze CO₂ voetafdruk, die we bijhouden sinds 2008.

Goed nieuws: vergeleken met 2013 nam onze voetafdruk af met 23%. In 2014 was deze 2.084 ton CO₂ (in 2013 was dit nog 2.724 ton CO₂). Deze voetafdruk betreft de eigen bedrijfsvoering, dus die van bosaannemers, woon-werk-verkeer en onze bezoekers tellen we niet mee. Dienstvervoer was in 2014 veruit de grootste post met 71%, gevolgd door papier (11%), gebouwen (11%) en kantoorafval (4%).

We konden onze voetafdruk verkleinen onder andere doordat het papierverbruik verminderde. Deels omdat we het aantal mailingen terugbrachten. Ook de oplage van ons tijdschrift Puur Natuur daalde door het teruglopende leden-tal. Het tijdschrift schakelde bovendien over op een (nog) milieuvriendelijker papiersoort.

Het merendeel van onze werkgebouwen wordt verwarmd met gas. Vanwege de warme winters nam ons gasverbruik af met een kwart. Omdat bovendien werd overgeschakeld van 50% naar 100% biogas, gemaakt van GFT-afval, werd de CO₂ uitstoot gereduceerd met 70%. Een groeiend deel van onze gebouwen wordt verwarmd met biomassa: brandhout of houtchips uit eigen terrein of met houtpellets. Die zijn 'CO₂ vrij'. Onze werkgebouwen op propaan zijn de

Klimaat



Elektriciteit



90%
windstroom



10%
eigen zonnepanelen

Vervoer



16 Elektrokarren
1 Elektrische transporter
9 Elektrische bromfietsen
8 Elektrische boten
1 Elektrische auto



6 Auto's op biogas

Verwarmen



Verwarmen van gebouwen
90% biogas | 10% propaan
en biomassa

Klimaat voetafdruk

toename
hectare
gebieden



al 4 jaar
afname CO₂
voetafdruk

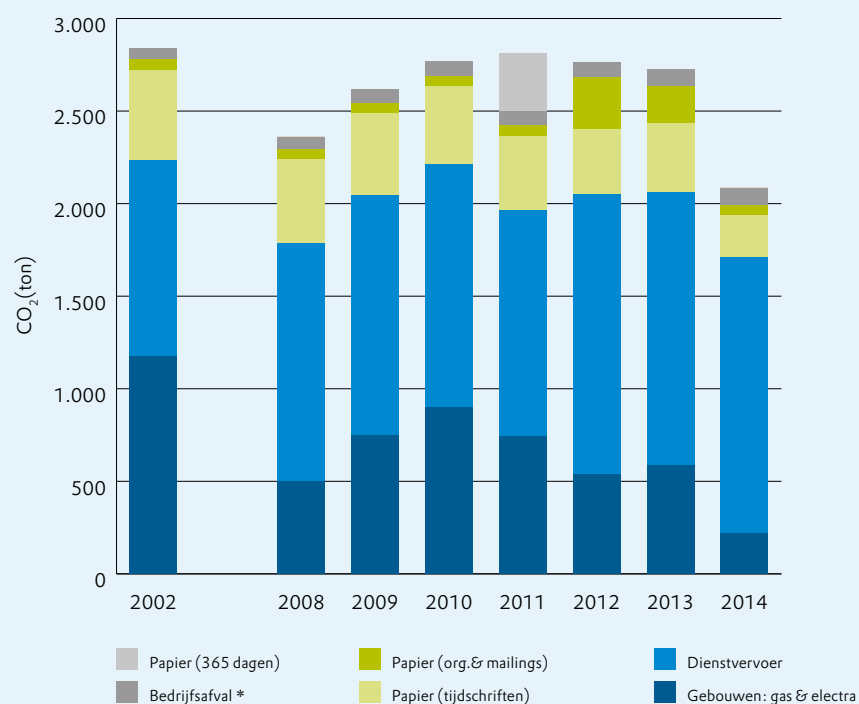


7 ONZE DUURZAAMHEID

laatste die nog worden verwarmd met fossiele brandstof. Van onze elektriciteit wekken we ongeveer 10% zelf op via zonnepanelen. De rest is afkomstig van Nederlandse windmolens – de meest groene stroom.

Het aantal kilometers dienstvervoer nam met 1,2% toe in 2014 en is daarmee verantwoordelijk voor een toename van 0,6% in CO₂. Dit omdat de organisatie in aantallen medewerkers en vrijwilligers groeide en er sprake is van een hoger activiteitsniveau. Hoewel er minder met privé-auto's – dus meer met het openbaar vervoer, fiets en met huurauto's werd gereisd – breidden we het eigen wagenpark wel verder uit in 2014. Weliswaar zijn een aantal benzineauto's ingewisseld voor auto's op biogas, maar de uitbreiding bestaat ook uit 4W-dieselauto's, waardoor de CO₂-uitstoot toch toenam. Ook het dieselverbruik van onze pont naar het eiland Tiengemeten steeg vanwege (en dat is goed nieuws) een stijgend aantal bezoekers.

In 2014 hebben we voor het eerst een duidelijk duurzaamheidsbeleid uitgestippeld, waarbij we ook een aantal meetbare, relevante indicatoren per onderwerp hebben gedefinieerd. Dit geeft een beter houvast bij het sturen en monitoren van onze duurzaamheidsdoelstellingen. Begin 2015 werd dit beleidsplan goedgekeurd door de directie. Eind 2015 zullen de eerste resultaten zichtbaar worden.



© Natuurmonumenten

toename hectare gebieden



al 4 jaar afname CO₂ voetafdruk

7 ONZE DUURZAAMHEID

7.1.1 Duurzaamheid in de praktijk - intern

Kelly Meulenkamp (boswachter):

"Als boswachter doe ik bosdunningen, maaibeheer, FSC-certificering, begeleiden van groepen vrijwilligers. Voor mij heeft natuurbeheer altijd te maken met duurzaamheid. Een bos uitdunnen, doe je voor de volgende generaties. Je zorgt voor meer licht op de grond, zodat daar weer van alles kan groeien.

Onze aannemers moeten voldoen aan een keurmerk om voor ons te kunnen werken. Ze zijn ook verplicht om in hun kettingzagen een minder schadelijke brandstof te gebruiken. En als smeermiddel mogen ze alleen biologische kettingolie nemen, dat is 100% plantaardig.

Natuurmonumenten kan zeker nog duurzamer worden. Bijvoorbeeld door energie te gaan halen uit houtsnippers en maaisel. En we kunnen nog meer aannemers uit de buurt inhuren. Dat scheelt transportkilometers.

Meer met vrijwilligers werken is ook altijd goed. Je werkt dan met de hand en hebt veel minder verstoring dan met machines. Je kunt ook iets secuurder werken. Dus de verzelfstandiging van vrijwilligers, waar we mee bezig zijn, vind ik prima. Zo'n groep heeft samen veel kennis en expertise. Leuk als je daar gebruik van kunt maken en verder komt."

7.1.2 Duurzaamheid in de praktijk - extern

Marjan Minnesma (directeur Stichting Urgenda):

"Als we zo doorgaan, raken we deze eeuw nog 50% extra biodiversiteit kwijt door klimaatverandering. Dus moeten we voor 2030 een omslag maken naar fossielvrij. Onze huizen kunnen we energieneutraal maken. Benzine en

diesel kunnen we vervangen door lopen, fietsen, OV en de elektrische auto. We kunnen minder vlees gaan eten en meer regionaal geproduceerd voedsel. De industrie kan 2% per jaar energie besparen. Door dat allemaal te doen halveren we ons energieverbruik. Wat overblijft, kunnen we duurzaam opwekken met zon, wind en aardwarmte. Het kan als je het wilt, en dat dringt tot steeds meer mensen door. Dus nu samen de schouders eronder en veel meer versnellen!"

7.2 Wat is het GRI

In 2013 heeft Natuurmonumenten voor het eerst haar jaarverslag ingericht langs de lijnen van de internationale Sustainability Reporting Guidelines van het Global Reporting Initiative (GRI). De GRI Guidelines ondersteunen organisaties bij het rapporteren over duurzaamheids-onderwerpen. De Guidelines zijn ontwikkeld in een multi-stakeholder proces en worden continue verbeterd.

Door het gebruik van de GRI Guidelines geeft Natuurmonumenten meer inzicht in economische, milieu- en sociale prestaties. Er is gekozen voor de meest recente versie van de Guidelines, versie G4. In de GRI-appendix geven we van elke indicator een korte omschrijving en onze invulling hiervan in het jaarverslag of op onze website. Ook geven we aan of de rapportage over de betreffende indicator volledig of gedeeltelijk is. De indicatoren staan niet vast en kunnen per jaar opnieuw gekozen worden. In 2013 zijn we gestart met de duurzaamheidsrapportage. Dit jaar zetten we deze lijn door. Het doel is de rapportage ieder jaar transparanter en inzichtelijker te maken.

7.3 Duurzame relaties met onze stakeholders

In gesprek met stakeholders

Natuurmonumenten komt op verschillende manieren op voor de belangen van de natuur. Een constante dialoog met onze stakeholders is daarbij van groot belang. Naast bilaterale overleggen, werken we op tal van onderwerpen samen in coalities en samenwerkingsverbanden. Deze overleggen vinden plaats op internationaal, landelijk, provinciaal en lokaal niveau. Voor het overzicht van alle samenwerkingsverbanden, zie de bijlage.

Issuemanagement

Een mooi voorbeeld van een georganiseerde dialoog met stakeholders vindt plaats in het kader van issuemanagement. Tijdens gesprekken met stakeholders wordt gereflecteerd op onderwerpen die de politieke en maatschappelijk agenda bepalen. Onderwerpen die (mogelijk) van invloed zijn op het werkveld van Natuurmonumenten of haar doelstellingen. De gesprekken leverden veel inzichten op. De uitkomsten worden gebruikt voor het toetsen van strategieën en beleid, en daarnaast ingezet bij de ontwikkeling van nieuwe initiatieven. Afgelopen jaar werden 28 vertegenwoordigers van politieke partijen, maatschappelijke organisaties en bedrijven (regionaal, landelijk en Europees actief) geïnterviewd. Bij de selectie werd gestreefd naar een zo representatief mogelijke afspiegeling van de belangrijkste stakeholders.

7 ONZE DUURZAAMHEID

Publiek en politiek debat

Natuurmonumenten brengt de natuur op verschillende manieren in het publieke en politieke debat. Belangrijke onderwerpen van het afgelopen jaar: Nationaal Natuurnetwerk, nieuwe Natuurwet, recreatie, omgang met wilde dieren, de aanpak van stikstof, natuurlijke klimaatbuffers, agrarisch natuurbeheer en de herziening van de vogel- en habitatrictlijnen. Onze standpunten brengen we actief onder de aandacht tijdens evenementen, werkbezoeken, campagnes en contacten met politici, bedrijfsleven en overige stakeholders. Natuurmonumenten is een vereniging en geeft daarom haar leden graag een stem in het maatschappelijk debat. Om namens alle leden en bezoekers van natuurgebieden te kunnen spreken organiseren we jaarlijks een achterbanraadpleging, focusgroepen en debatten. Onze standpunten over diverse beleidsonderwerpen staan op de website.

Wat deden we zoal?

Een terugblik op het afgelopen jaar. In 2014 presenteerde Natuurmonumenten samen met vijftig natuur-, landschaps- en dierenwelzijnsorganisaties een gezamenlijke visie op de natuurbescherming in Nederland tijdens het symposium 'Naar een nieuwe Natuurwet'. De jaarlijkse achterbanraadpleging stond in het teken van natuurbeleving. Maar liefst 43.000 mensen deden mee aan de grote natuurenquête over Natuurbeleving. Met de uitkomsten gaan we de mogelijkheden om de natuur te beleven vergroten en tegelijkertijd de bescherming van de natuur waarborgen.

Een belangrijk onderwerp afgelopen jaar was natuur dichtbij, op lokaal niveau. Met VNG brachten we in aanloop van de gemeenteraadsverkiezingen het pamflet 'Groen Verbindt' uit. Het pamflet roept gemeenten natuur op de agenda te zetten en zich in te zetten voor de aanleg van tijdelijke natuur. Vanuit het gedachtegoed van Groen Verbindt is een bestuurlijk netwerk opgericht met 300 wethouders. Het pamflet illustreert het streven van Natuurmonumenten om natuur waar mogelijk te verbinden met andere maatschappelijke thema's, zoals zorg, economie, waterbeheer en participatie.

De Europese verkiezingen vormden het moment om natuur ook in Europa hoger op de politieke en maatschappelijke agenda te krijgen. Met Leaders for Nature en de Internationale Unie voor Natuurbehoud (IUCN NL) organiseerden we een debat over natuur en economie. Tenslotte organiseerde Natuurmonument zelf een verkiezingsstrijd: een strijd om de nominatie van de groenste politicus van het jaar. Alle politici die tastbare resultaten boekten op het vlak van natuur en landschap, op zowel landelijk als lokaal niveau, konden meedingen naar de prijs. Uit vele inzendingen werd Johan van den Hout – gedeputeerde Noord-Brabant voor de SP – gekozen.

NATUURMONUMENTEN FINANCIEEL

FINANCIEEL VERSLAG OVER DE PERIODE 1 JANUARI T/M 31 DECEMBER 2014

2014

2014

FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

8

8 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

Financieel resultaat 2014

De totale inkomsten waren €128,2 miljoen, meer dan begroot en ook hoger dan de realisatie van 2013. Hogere verwervingssubsidies en hogere koersresultaten op beleggingen waren de belangrijkste oorzaken. De totale bestedingen waren met €122,9 miljoen ook hoger dan begroot. Met name de verwervingskosten natuurterreinen waren hoger, mede als gevolg van hogere subsidies en andere verwervingsbijdragen. Uiteindelijk resulteerde een positief resultaat voor 2014 van €5,3 miljoen, terwijl de begroting een negatief resultaat aangaf van €1,9 miljoen. Aan de bestemmingsreserves en fondsen werd voorafgaand aan dotatie Aankoopreserve per saldo €1,8 miljoen onttrokken. Daarbij opgeteld het positieve resultaat van €5,3 miljoen leidde per saldo tot een stijging van het besteedbaar vermogen met €7,1 miljoen. Besloten is om €2 miljoen aan de Reserve als bron van inkomsten toe te voegen. Dit is noodzakelijk om, conform de functie van deze reserve, met de rente-inkomsten daaruit de stijging van de exploitatiekosten op te kunnen vangen. Het restant van €5,1 miljoen is aan de Reserve aankopen natuurterreinen toegevoegd (tevens ook €0,8 miljoen onttrokken). Deze reserve is noodzakelijk voor de financiering van de eigen bijdrage in terreinaankopen die in de meeste gevallen voor 85% worden gesubsidieerd.

Inkomsten en bestedingen (x€1 miljoen)	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Inkomsten			
Inkomsten fondsenwerving	33,7	32,4	30,7
Aandeel acties derden	16,2	15,6	15,9
Overheidssubsidies	46,5	39,3	50,7
Directe baten beleggingen	4,0	6,9	4,5
Koersresultaat beleggingen	10,6	0,0	6,2
Inkomsten terreinbeheer	13,5	12,0	12,9
Overige baten	3,7	1,7	3,4
Totaal inkomsten	128,2	107,9	124,3
Bestedingen			
Aankopen natuurgebieden	16,1	5,0	7,4
Goed beheerder zijn	71,6	69,4	79,9
Spreekbuis zijn voor de natuur	4,7	4,6	4,4
Beweging zijn voor de natuur	16,6	17,3	16,3
Ondernemen voor de natuur	0,7	0,7	0,7
Totaal bestedingen aan doelstellingen	109,7	97,0	108,7
Wervingskosten voor inkomsten fondsenwerving en overige	8,3	8,2	7,9
Kosten beheer en administratie	4,9	4,6	4,6
Totaal bestedingen	122,9	109,8	121,2
Overschot	5,3	-1,9	3,1

8 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

De inkomsten toegelicht

De totale inkomsten van €128,2 miljoen waren €20,3 miljoen hoger dan begroot en €3,9 miljoen hoger dan in 2013.

De **Inkomsten uit fondsenwerving** waren €33,7 miljoen. Dat is €1,3 miljoen hoger dan de begroting. *Zie voor een verdere uitsplitsing van de opbrengsten de staat van baten en lasten.*

Het **Aandeel acties derden** (€16,2 miljoen) bestaat voor €15,2 miljoen uit opbrengsten van de Nationale Postcode Loterij. Dit bedrag bestaat uit de jaarlijkse bijdrage van €13,5 miljoen, opbrengsten uit Natuurloten van €0,4 miljoen en projectbijdragen voor de Marker Wadden (€1,3 miljoen).

Het laatste bedrag is onderdeel van het droomproject Marker Wadden waarvoor de NPL in 2012 in totaal €15,0 miljoen heeft gedoneerd. Het nog niet bestede deel van de bijdrage (€12,1 miljoen) aan dit project is opgenomen onder de Kortlopende schulden.

De **Overheidssubsidies** (€46,5 miljoen) waren €7,2 miljoen hoger dan begroot en €4,2 miljoen lager dan in 2013. Ten opzichte van de begroting waren de verwerkingssubsidies €7,4 miljoen hoger.

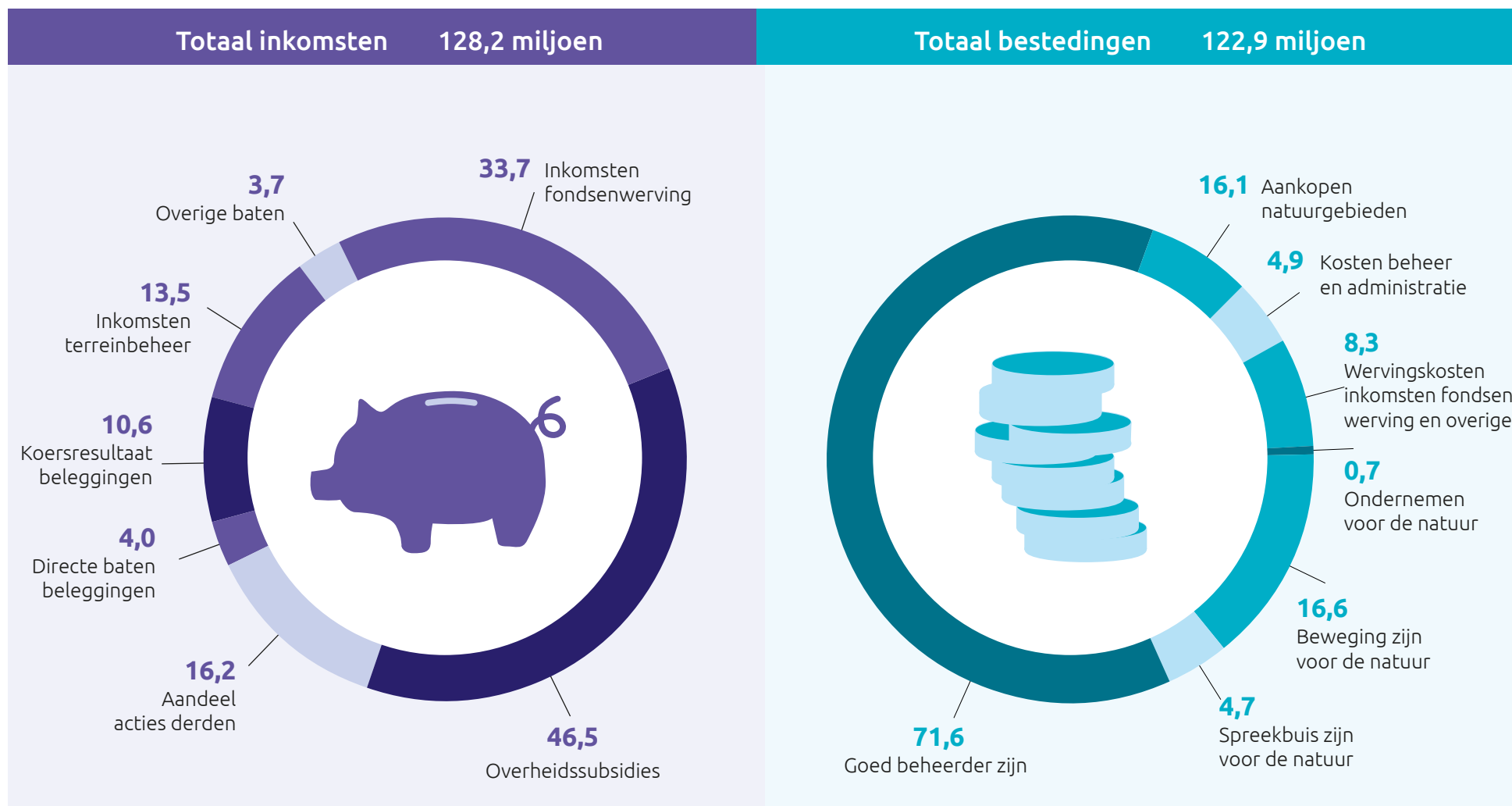
Het **Resultaat beleggingen** bedroeg €14,6 miljoen (€4,0 miljoen direct en €10,6 miljoen indirect) ten opzichte van een begroot rendement van €6,9 miljoen. Begroot was uitsluitend het directe rendement. Het directe rendement is voornamelijk minder dan begroot omdat er meer is belegd in bedrijfsobligatiefondsen die niet direct interest uitkeren. Het totale rendement (bankrente, couponrente, dividenden en koersresultaten) bedroeg 7,9 % (begroot in 2014 3,5% en gerealiseerd in 2013 5,9 %). Het rendement per beleggingstype bedroeg: aandelen 16,4%, staatsobligaties 2,6%, bedrijfsobligaties 8,4%.

De **Inkomsten terreinbeheer** (€13,5 miljoen) waren €1,5 miljoen hoger dan begroot en €0,6 miljoen hoger dan in 2013. Er waren met name meer doorbelastingen aan derden vanwege door bedrijven genomen compensatiemaatregelen.

De **Overige baten** waren hoger dan begroot. Deze betreffen de verkoopopbrengst van gebouwen en gronden, plus productierechten die niet direct bijdragen aan onze kernactiviteiten.

8 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

Inkomsten en bestedingen 2014 (x 1 miljoen)



© Natuurmonumenten

8 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

Baten uit beleggingen (x€1.000)	2014	2013	2012	2011	2010
Obligatierente	3.045	3.707	4.516	5.434	4.960
Dividend	765	683	799	915	678
Gerealiseerd koersresultaat	1.458	2.097	-883	1.017	-1.189
Ongerealiseerd koersresultaat	9.119	4.032	8.838	-4.461	6.948
Deposito's en liquide middelen	202	201	307	107	359
Bruto beleggingsresultaat	14.589	10.720	13.577	3.012	11.756
Kosten beleggingen	338	343	466	394	213
Netto beleggingsresultaat	14.251	10.377	13.111	2.618	11.543
Rendement beleggingen	7,9%	5,9%	7,3%	1,9%	6,5%
Gemiddeld rendement 2010-2014 in %	5,9%				
Gemiddeld rendement 2010-2014 bedrag	10.380				

De bestedingen toegelicht

De totale bestedingen kwamen in 2014 uit op €122,9 miljoen. Dat is €13,1 miljoen hoger dan begroot en €1,7 miljoen hoger dan in 2013.

De **Aankoopkosten van natuurgebieden** bedroegen €16,1 miljoen. Dat is €11,1 miljoen meer dan begroot en €8,7 miljoen meer dan in 2013. Dit meerdere werd gedekt door hogere subsidies voor verwervingen van €7,4 miljoen en €1,5 miljoen werd onttrokken uit bestemmingsfondsen, alsmede door financiering uit andere bronnen van €1,3

miljoen. Per saldo waren de niet extern of door fondsen gefinancierde middelen daardoor €0,9 miljoen hoger dan begroot. Dit bedrag komt overeen met de afwaardering van ruilgronden. *In hoofdstuk 2 leest u meer over de verwervingen in 2014, alsmede ook bij de toelichting op de balans.*

De kosten voor het **Goed beheerder** zijn kwamen uit op €71,6 miljoen. Dat is €2,2 miljoen meer dan begroot. Er konden extra bestedingen plaatsvinden dank zij meer doorbelasting aan derden en hogere subsidies. *In hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op de impact van de inspanningen en resultaten van het beheer.*

Voor **Spreekbuis voor de natuur** (€4,7 miljoen) gebruikten we het begrote bedrag. *In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op het blijvend agenderen van het natuurbeleid.*

De kosten voor **Beweging voor de natuur** bedroegen €16,6 miljoen. *In hoofdstuk 3 leest u alles over hoe we mensen en organisaties verbinden met Natuurmonumenten.*

De kosten voor **Ondernemen voor de natuur** bedroegen €0,7 miljoen conform begroot.

8 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

De **Wervingskosten voor fondsenwerving en overige inkomsten** (€8,3 miljoen) bestaan grotendeels uit de kosten voor eigen fondsenwerving. De kosten voor fondsenwerving (€6,4 miljoen) waren nagenoeg gelijk aan de begroting en 2013. Het CBF percentage voor kosten fondsenwerving kwam uit op 18,9% (in 2013 was dat 20,7%) van de inkomsten uit fondsenwerving. Dit cijfer ligt onder de 25% CBF-norm (maximum).

De **Kosten beheer en administratie** waren met €4,9 miljoen hoger dan begroot (€0,3 miljoen). Hieronder vallen de kosten van de directie en de centrale stafafdelingen Financiën en Bedrijfsvoering.

Het algemene financiële beleid

Via het goedkeuren van een meerjarenplan en financiële meerjarenverkenning wordt door het bestuur vastgesteld hoeveel financiële ruimte er beschikbaar is voor het realiseren van de doelstellingen van Natuurmonumenten. Deze plannen worden jaarlijks geactualiseerd.

De eerstkomende jaarschijf van de meerjarenverkenning vormt de begroting voor het komende jaar. Binnen die begroting wordt er via een stelsel van normkosten vastgesteld hoeveel budget elke regio en/of afdeling binnen Natuurmonumenten beschikbaar heeft voor het realiseren van de doelstellingen. Over het vrijgeven van deze deelbegrotingen beslist de directie. Beslissingen over verwervingen van natuurgebieden worden genomen door de directie en het bestuur. De actuele financiële resultaten worden op kwartaalbasis gevolgd en waar nodig bijgestuurd. Daarbij worden ook niet-financiële indicatoren en actiepunten, zoals bijvoorbeeld het aantal verworven hectares, de ledenaantallen en de inzet van vrijwilligers in beschouwing genomen. Na afloop van het kalenderjaar wordt de jaarrekening vastgesteld door het bestuur en gecontroleerd door de externe accountant. Vervolgens wordt de jaarrekening ter goedkeuring voorgelegd aan de verenigingsraad.

Het financieel beleid t.a.v. beleggingen

Het beheer van de beleggingsportefeuille is onder condities uitbesteed aan vier externe vermogensbeheerders. De opdracht aan deze vermogensbeheerders is rendement te leveren binnen een door Natuurmonumenten vastgesteld risicoprofiel.

De strategische beleggingsmix bestond in 2014 uit 40% staatsobligaties van Eurolanden, 40% bedrijfsobligaties en 20% aandelen. Natuurmonumenten belegt de portefeuille bijna volledig op een duurzame wijze. De vermogensbeheerders letten bij hun selectie op het milieubeleid, governance en de sociale aspecten van de beleggingen. Hierover wordt op kwartaalbasis gerapporteerd. Daarbij worden beleggingen uitgesloten die beleggen in bedrijven die voor meer dan 5% van hun activiteiten werkzaam zijn in de wapenindustrie, kernenergie, tabaksindustrie, gokken, bonthandel en porno. Daarop zijn in bijzondere gevallen uitzonderingen mogelijk (bijvoorbeeld individuele bedrijven in een fonds), dit ter beoordeling door de Financiële Commissie van het Bestuur. Vervolgens wordt het principe 'best-in-class' gehanteerd bij de selectie van bedrijven.

Natuurmonumenten heeft haar beleggingsbeleid vastgelegd in een beleggingsstatuut.

In 2014 is een ALM studie uitgevoerd die begin 2015 zal worden afgerond.

Beloning bestuurders

De bestuursleden van Natuurmonumenten verrichten hun werkzaamheden onbezoldigd. Ook verstrekt Natuurmonumenten geen leningen, voorschotten of garanties aan de bestuursleden. Wel kunnen zij de gemaakte reiskosten declareren.

8 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

Beloning leden van de directie

De werkorganisatie van Natuurmonumenten wordt geleid door: de algemeen directeur, de directeur Natuurbeheer en de directeur Financiën en Bedrijfsvoering. Conform de arbeidsvoorwaarden van Natuurmonumenten ontvangen de directieleden geen dertiende maanduitkering of andere bonusregelingen. Er zijn aan de directie geen leaseauto's, leningen, voorschotten of garanties beschikbaar gesteld. De directiesalarissen zijn gebaseerd op de schalen bij de Rijksoverheid en voldoen aan de Adviesregeling Directiefuncties Goede Doelen Organisaties die is opgenomen in de gedragscode Goed Bestuur voor Goede Doelen.

Financiële positie van Natuurmonumenten in de afgelopen 10 jaar

Onderstaand zijn de balans en de baten en lasten van de afgelopen 10 jaar weergegeven.

Het algemene beeld is dat de vereniging over een gezonde financiële huishouding beschikt.

De balanspositie is sterk te noemen. Er is sprake van een sterke positie in Reserves en fondsen waardoor de solvabiliteit is gegarandeerd. De Reserve als bron van inkomsten fungeert daarbij als inkomensbron, waardoor de beleggingsopbrengsten daarvan bij kunnen dragen aan de dekking van de jaarlijkse exploitatielasten.

Uit de Staat van baten en lasten blijkt dat er een verscheidenheid aan bronnen van inkomsten is. Om deze inkomstenbronnen op peil te houden moeten de nodige inspanningen worden verricht. De overheidssubsidies vormen de grootste inkomstenbron. Van de overige inkomstenbronnen zijn de baten uit Fondsenwerving en het Aandeel in acties van derden (nagenoeg geheel Nationale Postcodeloterij) de belangrijkste bronnen. Alle inkomstenbronnen zijn nodig om de kosten van de natuurdoeleinden te kunnen financieren, ook de beleggingsopbrengsten. Het beleggingsbeleid is er op gericht om een zo hoog mogelijk rendement te behalen, en tevens de risico's te beperken. Desondanks kan in enig jaar de opbrengst negatief zijn, zoals in 2008 gebeurde. Echter langjarig werd een rendement op beleggingen van € 8,6 miljoen per jaar behaald.

8 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

Balans laatste 10 jaar (x€1 miljoen)

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Activa										
Materiële vaste activa	31,1	29,0	26,1	25,1	23,5	23,0	21,9	17,3	16,9	17,3
Vorderingen, voorraden, liquide middelen	62,6	61,0	61,4	42,4	35,1	37,8	32,2	40,1	43,7	40,7
Beleggingen	191,7	189,2	182,7	180,9	182,2	179,3	167,7	193,0	201,2	206,6
Totaal activa	285,4	279,2	270,2	248,4	240,8	240,1	221,8	250,4	261,8	264,6
Ministerie EZ inzake leningen aankoopsubsidies	249,0	256,0	262,6	269,0	287,4	241,0	207,7	193,3	112,9	45,8
Passiva										
Reserve als bron van inkomsten	183,5	181,5	179,5	173,3	174,0	169,0	157,1	181,9	179,9	174,1
Overige bestemmingsreserves	8,4	5,2	3,3	4,2	1,5	0,4	0,9	4,3	4,3	5,0
Bestemmingsfondsen	12,8	12,7	13,5	14,5	13,5	13,0	11,7	10,7	8,5	9,6
	204,7	199,4	196,3	192,0	189,0	182,4	169,7	196,9	192,7	188,7
Schulden	80,7	79,8	73,9	56,4	51,8	57,7	52,1	53,5	69,1	75,9
Totaal passiva	285,4	279,2	270,2	248,4	240,8	240,1	221,8	250,4	261,8	264,6
Ministerie EZ inzake leningen aankoopsubsidies	249,0	256,0	262,6	269,0	287,4	241,0	207,7	193,3	112,9	45,8

8 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

Baten en lasten over de afgelopen 10 jaar (x€1 miljoen)

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Ra Baten uit eigen fondsenwerving										
Ra1 Contributies van leden	18,3	17,7	18,1	18,8	19,6	19,0	19,5	19,9	16,6	16,4
Ra2 Ontvangen giften en schenkingen	4,6	3,9	4,3	6,9	2,4	3,4	3,1	2,5	4,4	3,4
Ra3 Erfstellingen en legaten	8,7	7,3	8,0	5,7	6,1	9,2	5,6	7,4	8,6	5,3
Ra4 Resultaat verkoop artikelen	0,9	0,4	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4	0,2	0,4
Ra5 Sponsoring en bedrijfsgiften	1,2	1,4	1,0	1,3	1,2	1,6	5,5	1,2	1,1	1,0
	33,7	30,7	31,8	33,0	29,6	33,6	34,0	31,4	30,9	26,5
Rb Aandeel in acties van derden	16,2	15,9	15,0	17,0	14,6	15,8	15,6	15,0	18,0	18,8
Rc Overheidssubsidies	46,5	50,7	43,7	40,7	39,6	46,3	38,8	51,9	46,1	40,6
Rd1 Directe baten uit beleggingen	4,0	4,5	5,6	6,5	6,0	6,2	6,4	6,6	10,3	6,2
Rd2 Koersresultaat uit beleggingen	10,6	6,2	8,0	-3,4	5,8	11,6	-25,5	-0,2	-2,9	13,2
Re Inkomsten terreinbeheer	13,5	12,9	11,4	11,4	10,9	10,8	10,7	10,7	8,9	8,5
Rf Overige baten	3,7	3,4	1,8	1,2	5,5	1,7	4,6	4,7	2,7	5,7
Totaal inkomsten	128,2	124,3	117,3	106,4	112,0	126,0	84,6	120,1	114,0	119,5

8 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Rg Besteed aan de doelstellingen										
Rg1 Aankopen natuurgebieden	16,1	7,4	6,6	13,0	20,8	28,7	25,1	36,7	35,7	34,5
Rg2 Goed beheerder zijn	71,6	79,9	70,7	55,7	53,4	50,9	53,0	45,7	41,6	44,1
Rg3 Spreekbuis zijn voor de natuur	4,7	4,4	3,6	5,0	5,1	4,6	5,4	5,3	4,9	5,6
Rg4 Beweging zijn voor de natuur	16,6	16,3	19,6	19,4	15,5	17,9	16,8	16,8	16,7	14,0
Rg5 Ondernemen voor de natuur	0,7	0,7								
	109,7	108,7	100,5	93,1	94,8	102,1	100,3	104,5	98,9	98,2
Rh Wervingskosten fondsenwerving en ov										
Rh1 Kosten eigen fondsenwerving	6,4	6,3	6,4	4,4	4,7	5,7	6,3	5,9	5,6	5,3
Rh2 Kosten aandeel acties derden	0,9	0,6	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0
Rh3 Kosten subsidies overheden	0,7	0,7	0,8	1,0	1,1	0,9	0,6	0,6	0,6	0,6
Rh4 Kosten beleggingen	0,3	0,3	0,5	0,4	0,2	0,2	0,2	0,3	0,3	0,3
	8,3	7,9	8,1	5,8	6,0	6,8	7,1	6,9	6,5	6,2
Ri Beheer en administratie										
Ri1 Kosten beheer en administratie	4,9	4,6	4,3	4,5	4,6	4,4	4,4	4,6	4,5	4,5
Totaal bestedingen	122,9	121,2	112,9	103,4	105,4	113,3	111,8	116,0	109,9	108,9
Overschot	5,3	3,1	4,4	3,0	6,6	12,7	-27,2	4,1	4,1	10,6
% kosten fondsenwerving	18,9%	20,7%	20,1%	13,3%	15,9%	17,0%	18,5%	18,8%	18,1%	20,0%
% doelbesteding t.o.v. totaal lasten	89,2%	89,7%	89,0%	90,0%	89,9%	90,1%	89,7%	90,1%	90,0%	90,2%

2014

JAARREKENING

9 JAARREKENING 2014

Financieel verslag over de periode 1 januari t/m 31 december 2014

9.1 Balans per 31 december 2014 (na verwerking van saldo van baten en lasten)

Activa (x€1.000)	31-12-2014		31-12-2013	
	p.m.		p.m.	
B1 Materiële vaste activa				
B1a Natuurgebieden en opstallen	2.409		4.073	
B1b Ruilgronden				
B1c Gebouwen, inventaris en machines	28.701		24.983	
		31.110		29.056
B2 Voorraden		232		124
B3 Vorderingen		43.022		42.210
B4 Effecten en overige beleggingen		191.709		189.502
B5 Liquide middelen		19.344		18.339
Totaal activa		285.417		279.231
B6 Ministerie EZ inzake leningen aankoopsubsidies				
restant hoofdsom		247.622		254.420
saldo lopende lening		1.544		1.575

✓ PASSIVA BALANS OP DE VOLGENDE PAGINA

9 JAARREKENING 2014

Passiva (x €1.000)		31-12-14		31-12-13	
B7 Reserves en fondsen					
Bestemmingsreserves					
B7a Reserve als bron van inkomsten	183.480			181.480	
B7b Bestemmingsreserve invoeren meerjarenplan	428			1.629	
B7c Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen	7.970			3.661	
			191.878		186.770
Fondsen					
B7d Bestemmingsfondsen	12.834			12.681	
			12.834		12.681
			204.712		199.451
B8 Schulden					
B8a Langlopende schulden			3.570		4.007
B8b Kortlopende schulden			77.135		75.773
			80.705		79.780
Totaal passiva			285.417		279.231
B9 Ministerie EZ inzake leningen aankoopsubsidies					
restant hoofdsom			247.622		254.420
saldo lopende lening			1.544		1.575

9 JAARREKENING 2014

9.2 Staat van baten en lasten over het boekjaar 2014

(x€1.000)		Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Ra	Baten uit eigen fondsenwerving			
Ra1	Contributies van leden	18.324	17.500	17.669
Ra2	Ontvangen giften en schenkingen	4.567	5.800	3.926
Ra3	Erfstellingen en legaten	8.688	6.700	7.330
Ra4	Resultaat verkoop artikelen	870	600	387
Ra5	Sponsoring en bedrijfsgiften	1.250	1.800	1.371
		33.699	32.400	30.683
Rb	Aandeel in acties van derden	16.231	15.600	15.892
Rc	Overheidssubsidies	46.447	39.300	50.687
Rd1	Directe baten uit beleggingen	4.012	6.900	4.544
Rd2	Koersresultaat uit beleggingen	10.577	-	6.176
Re	Inkomsten terreinbeheer	13.459	12.000	12.901
Rf	Overige baten	3.737	1.700	3.372
	Totaal inkomsten	128.162	107.900	124.255

✓ STAAT VAN BATEN EN LASTEN VERVOLG OP DE VOLGENDE PAGINA

9 JAARREKENING 2014

(x€1.000)	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Rg Besteed aan de doelstellingen			
Rg1 Aankopen natuurgebieden	16.067	5.000	7.342
Rg2 Goed beheerder zijn	71.619	69.400	79.893
Rg3 Spreekbuis zijn voor de natuur	4.729	4.600	4.437
Rg4 Beweging zijn voor de natuur	16.615	17.300	16.335
Rg5 Ondernemen voor de natuur	645	700	696
	109.675	97.000	108.703
Rh Wervingskosten			
Rh1 Kosten eigen fondsenwerving	6.357	6.400	6.347
Rh2 Kosten aandeel acties derden	895	700	585
Rh3 Kosten subsidies overheden	704	700	651
Rh4 Kosten beleggingen	338	400	343
	8.294	8.200	7.926
Ri Beheer en administratie			
Ri1 Kosten beheer en administratie	4.932	4.600	4.550
Totaal bestedingen	122.901	109.800	121.179
Overschot 2014 (begroting tekort)	5.261	1.900 -	3.076

9 JAARREKENING 2014

Bestemming resultaat (x€1.000)

Toegevoegd/onttrokken aan	2014	2013
Reserve als bron van inkomsten	2.000	2.000
Bestemmingsreserve invoering meerjarenplan	1.201 -	1.703 -
Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen	4.314	3.661
Bestemmingsfondsen	148	882 -
Totaal overschot	5.261	3.076

De bestemming van het resultaat in 2014 voerde Natuurmonumenten uit conform het besluit van het bestuur. *Zie ook onder Overige gegevens: Bestemming van het resultaat.* Conform bestuursbesluit dient de Reserve als bron van inkomsten toe te nemen met €2 miljoen per jaar. Na de mutaties in de bestemmingsfondsen en bestemmingsreserves resteert uiteindelijk een positief saldo van €4,3 miljoen dat is toegevoegd aan de Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen. Dit saldo bestaat uit €5,1 miljoen toevoeging en €0,8 miljoen onttrekking.

9 JAARREKENING 2014

9.3 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Als houder van het keurmerk van het Centraal Bureau Fondsenwerving (CBF-Keur) is de jaarrekening van de vereniging Natuurmonumenten opgesteld en ingericht conform de Richtlijn Verslaggeving Fondsenwervende Instellingen. Alle activa en passiva zijn gewaardeerd tegen nominale waarde, tenzij hieronder anders is vermeld. De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben. De jaarrekening 2014 is opgesteld overeenkomstig de richtlijn RJ 650.

B1a Natuurgebieden en opstallen

Gezien het bijzondere karakter van de activa natuurgebieden en daarop gelegen opstallen, schrijft Natuurmonumenten deze na verwerving geheel af en noteert ze als p.m. op de balans. We stoten deze gebieden en opstallen namelijk in principe niet meer af. Bovendien hebben de gebieden en opstallen in hun totaliteit geen of zelfs een negatieve opbrengstwaarde. Ook natuurgebieden en eventuele bijbehorende opstallen verkregen uit erfstellingen en legaten neemt Natuurmonumenten als p.m. op.

B1b Ruilgronden

De ruilgronden van Natuurmonumenten liggen veelal buiten de Ecologische Hoofdstructuur (EHS). Deze gronden worden in de toekomst geruild met gebieden binnen de EHS. De ruilgronden zijn gewaardeerd tegen de totale verkrijgingswaarde, onder aftrek van ontvangen subsidies en van een voorziening voor waardedaling.

B1c Gebouwen, inventaris en machines

Hieronder vallen aangeschafte bedrijfsmiddelen zoals investeringen in gebouwen, inventaris en computers, installaties en machines en werktuigen die nodig zijn voor de exploitatie van de natuurgebieden. Deze worden gewaardeerd op aanschafwaarde minus lineaire afschrijving. Overeenkomstig de algemene jaarverslaggevingsrichtlijnen worden verkregen subsidies op deze investeringen direct in mindering gebracht op de aanschafwaarde. De bedrijfsgebouwen schrijft Natuurmonumenten in twintig jaar af. Inventarissen en machines worden in drie, zes of tien jaar afgeschreven.

B2 Voorraden

De voorraden betreffen artikelen die Natuurmonumenten koopt in bezoekerscentra en op bestelling. Deze voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van een voorziening voor incourantheid.

B3 Vorderingen

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde, onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid. De te verwachten maar nog niet ontvangen erfstellingen en legaten zijn vastgesteld aan de hand van betrouwbare berichtgevingen over de omvang.

B4 Effecten en overige beleggingen

De aandelen en bedrijfsobligaties worden gewaardeerd op marktwaarde. De obligaties in staatsleningen zullen worden aangehouden tot het moment van aflossing en behoren niet tot de handelsportefeuille. Deze worden daarom gewaardeerd op nominale waarde. Noteren de staatsobligaties bij aanschaf onder of boven pari, dan wordt het verschil ten opzichte van de nominale waarde toegevoegd c.q. onttrokken aan de verkrijgingswaarde. Dit gedurende de resterende looptijd van de betreffende obligatielening. De overige beleggingen bevatten ook liquide middelen die binnen het mandaat van de vermogensbeheerders kunnen worden aangehouden.

B5 Liquide middelen

De liquide middelen betreffen kortlopende banktegoeden en worden gewaardeerd op nominale waarde.

B6 Ministerie EZ inzake leningen aankoopsubsidies

Natuurmonumenten en de Provinciale Landschappen ontvangen van de provincies jaarlijks subsidie voor het verwerven van natuurgebieden. Natuurmonumenten, de provincies, het ministerie van Economische Zaken en de Landschappen zijn overeengekomen dat Natuurmonumenten vanaf 2004 leningen afsluit bij het Nationaal Groenfonds, ter financiering van deze subsidies. Met het toewijzen van subsidies aan Natuurmonumenten en de Landschappen bepalen de provincies de bestemming van deze geleende gelden.

EZ voldoet voor Natuurmonumenten alle rente- en aflossingsverplichtingen op de leningen.

Ook is vastgelegd dat de minister van EZ Natuurmonumenten vrijwaart van alle claims van derden.

Gezien bovenstaande bepalingen worden de lening en de daartegenover staande vordering op EZ voor rente en aflossing, wel afzonderlijk onderaan op de balans vermeld (aan de debetzijde en aan de creditzijde) maar niet in de balansstelling opgenomen.

B7a Reserve als bron van inkomsten

Beschermen van natuur in Nederland kost geld, nu en later. Om te kunnen garanderen dat Natuurmonumenten haar natuurgebieden ook in de verre toekomst behoudt en beschermt, is een inkomstenbron nodig die een deel van de jaarlijkse exploitatiekosten dekt. Hiervoor gebruikt Natuurmonumenten het jaarlijkse rendement op de beleggingen. Voor de exploitatierekening van de vereniging wordt een verschil gemaakt tussen koersresultaten en direct rendement. De koersresultaten gaan, via de staat van baten en lasten, ten laste of ten gunste van de Reserve als bron van inkomsten. Zie hiervoor overigens ook de uitleg bij B7c Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen. Rente, dividend of andere opbrengsten zijn beschikbaar om de jaarlijkse exploitatiekosten te dekken.

De reserve is in de loop der jaren gevormd door toevoeging van grote extra bijzondere ontvangsten uit vooral erfstellingen en beleggingsopbrengsten

De reserve is ook een buffer voor jaren met mogelijk tegenvallende inkomsten. De reserve stelt Natuurmonumenten in staat vast te houden aan natuurbescherming als kerndoelstelling. Alleen met een reserve kunnen we het beheren en behouden van natuur ook voor volgende generaties garanderen. Als gevolg van deze lange termijn doelstelling is er voor gekozen om, naast de Reserve als bron van inkomsten, geen afzonderlijke continuïteitsreserve (CBF-definitie) in de balans op te nemen.

B7b Bestemmingsreserve invoeren meerjarenplan

Deze reserve is bestemd voor de financiering van de kosten die gepaard gaan met het implementeren van de nieuwe positionering van Natuurmonumenten. Natuurmonumenten wil en moet haar positie opnieuw bepalen gezien de vele maatschappelijke veranderingen op het gebied van fondsenwerving, subsidie, besluitvorming van overheden.

B7c Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen

De subsidieregeling voor aankoop van natuurterreinen gaat gepaard met een eigen bijdrage per aankoop van 15% van de kosten. Teneinde deze eigen bijdrage te kunnen financieren heeft het bestuur besloten om een deel van de toename van de Reserve als bron van inkomsten hiervoor beschikbaar te stellen. De Reserve als bron van inkomsten dient allereerst jaarlijks te groeien met € 2 miljoen, teneinde de kosten van gebiedsuitbreiding en algemene prijsstijging te kunnen opvangen. Wat er bij de jaarlijkse bestemming van het saldo van de staat van baten en lasten daarboven nog overblijft is beschikbaar voor de Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen.

B7d Bestemmingsfondsen

Dit zijn de fondsen waarvan de doelstelling door derden is bepaald. Grotendeels gaat het om ontvangsten uit erfstellingen, legaten en gehouden acties, waaraan bestedingsvoorwaarden zijn gekoppeld voor aankoop of beheer binnen een bepaald gebied. Bij de jaarlijkse vaststelling van de begroting beslist het bestuur over de besteding van deze gelden.

9 JAARREKENING 2014

B8a Langlopende schulden

Hieronder worden de schulden opgenomen die een looptijd hebben van langer dan één jaar. De schulden zijn aangegaan ter financiering van aankoop van natuurgebieden en het realiseren van restauratieprojecten.

B8b Kortlopende schulden

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar en bevatten tevens de vooruitontvangen bedragen.

B9 Ministerie EZ inzake leningen aankoopsubsidies

Zie hiervoor de uitleg bij post B6.

Ra baten uit eigen fondsenwerving

De baten uit eigen fondsenwerving bevatten de baten die Natuurmonumenten uit eigen fondsenwerving heeft ontvangen van leden en niet-leden, alsmede donaties en sponsoring door bedrijven.

Rb Aandeel in acties van derden

De baten uit acties van derden worden hieronder verantwoord en bevatten nagenoeg geheel de baten uit de Nationale Postcodeloterij.

Rc Overheidssubsidies

De ontvangen overheidssubsidies voor verwervingen en projecten worden in de staat van baten en lasten simultaan verwerkt aan de kosten waarop deze betrekking hebben. De ontvangen overheidssubsidies voor de exploitatie en beheer natuurterreinen worden nagenoeg in alle gevallen vastgesteld voor periodes van zes jaar. Deze subsidies worden elk kalenderjaar voor 1/6 in de staat van baten en lasten verwerkt.

Rd1 Directe baten uit beleggingen

De directe baten uit beleggingen betreffen de ontvangen dividenden en interest van effecten alsmede de rente op banktegoeden.

Rd2 Koersresultaat uit beleggingen

De ongerealiseerde en de gerealiseerde koersresultaten uit beleggingen worden hier verantwoord. Zie ook uitleg onder B4. De op- en afwaardering van staatsobligaties als gevolg van het aanhouden tot aflossing beleid worden hier tevens opgenomen.

Re Inkomsten terreinbeheer

De inkomsten terreinbeheer bestaan uit huren en pachten, verkoop producten terreinbeheer, inkomsten uit excursies, doorbelasting aan derden en overige inkomsten in verband met het terreinbeheer.

Rf Overige baten

De overige baten betreffen de verkoopopbrengsten van gebouwen en terreinen die geen directe waarde of functie hebben voor het verwezenlijken van de kerndoelstellingen.

Rg Bestedingen aan de doelstellingen

De vereniging Natuurmonumenten heeft als doel het veiligstellen van de natuur in Nederland in al haar verschijningsvormen. Dit doen we door het:

- aankopen van natuurgebieden;
- goed beheerder zijn;
- spreekbuis zijn voor de natuur;
- beweging zijn voor de natuur;
- ondernemen voor de natuur.

In de hoofdstukken 2 t/m 5 van dit jaarverslag leest u over de belangrijkste resultaten van onze inspanningen in 2014.

Uitgaven voor het aankopen van natuurgebieden (Rg1) betreffen de aankoopkosten van de natuurterreinen en de daarbij behorende opstallen.

De kosten voor het goed beheerder zijn (Rg2) betreffen het beheren, behouden en ontwikkelen van natuur- en cultuurwaarden in onze gebieden, en het treffen van recreatievoorzieningen voor natuurbeleving. Het gaat hier om het jaarlijks terugkerende beheer, projectmatige kosten van inrichting, natuurontwikkeling, het groot onderhoud en restauratie. De bestedingen bestaan overwegend uit salariskosten voor eigen medewerkers, kosten voor uitbesteed werk, machine- en materiaalkosten, waterschapslasten en verzekeringen.

9 JAARREKENING 2014

Kosten voor spreekbuis zijn voor de natuur (Rg3) worden gemaakt voor activiteiten om met heldere en duidelijke standpunten de belangen van de natuur te verdedigen via het betrekken van de achterban, de media en relevante stakeholders. Landelijk richt onze beleidsbeïnvloeding zich op het algemene natuur- en landschapsbeleid. In de regio richt dit zich op onderwerpen die spelen in en rond de terreinen van Natuurmonumenten. De bestedingen bestaan in hoofdzaak uit salariskosten voor eigen medewerkers en voor werk dat we uitbesteden.

Uitgaven voor het beweging zijn voor de natuur (Rg4) zijn nodig om een burgerbeweging te zijn en ruimte te bieden aan mensen die betrokken zijn bij natuurbescherming en Natuurmonumenten. De bestedingen bestaan overwegend uit salariskosten voor eigen medewerkers, kosten voor uitbesteed werk, campagnes, drukwerk zoals het ledenblad Puur Natuur.

De uitgaven voor Ondernemen voor de natuur (Rg5) worden gedaan om meer middelen te kunnen halen uit de mogelijkheden die het bezit van de natuurterreinen biedt. Daarnaast wordt er ook gestreefd naar meer ondernemingszin in alle aspecten, waardoor er efficiënt en effectief met de beschikbare middelen wordt omgegaan.

Rh Wervingskosten

Bij deze post gaat het voornamelijk om kosten voor eigen fondsenwerving (Rh1), onderverdeeld in kosten van personeel, materieel en uitbesteed werk van de afdelingen die aan fondsenwerving doen. De kosten van ledenwerving beschouwen we hierbij voor 50% als fondsenwervingskosten en voor 50% als kosten voor het beweging zijn voor de natuur. Overige fondsenwervende acties gaan altijd gepaard met informatieverstrekking over het betreffende natuuronderwerp. Om die reden rekenen we de kosten van fondsenwervende acties niet geheel, maar voor 75% toe aan kosten eigen fondsenwerving en de overige 25% aan kosten voor het beweging zijn voor de natuur. Kosten voor naamsbekendheid en zichtbaarheid hebben vooral betrekking op de profilering van natuur in de samenleving. Daarom rekenen we deze kosten voor 25% toe aan kosten eigen fondsenwerving en voor 75% aan kosten voor het beweging zijn voor de natuur.

Ri Kosten beheer en administratie

De kosten voor beheer en administratie bestaan uit de kosten van de directie en de centrale stafafdelingen Financiën en Bedrijfsvoering. Natuurmonumenten hanteert bij de vaststelling van deze kosten de aanbevelingen van de Vereniging Fondsenwervende Instellingen.

9.4 Toelichting op de jaarrekening

In de jaarrekening van de vereniging zijn de cijfers van Stichting Participaties Natuurmonumenten geconsolideerd. In deze stichting zijn ondergebracht: de Houdstermaatschappij Commerciële Activiteiten Natuurmonumenten B.V., Horeca-exploitatie Natuurmonumenten B.V. en Verkoopartikelen Natuurmonumenten B.V. Ook zijn de cijfers meegeconsolideerd van de volgende landgoed b.v.'s waar Natuurmonumenten 100% eigenaar van is: Landgoed Beekvliet B.V., Frisia B.V., N.V. 't Geslagen Stuk, maatschappij van onroerende goederen, B.V. Ontginningen de Erven Abraham Ledeboer, Koelhuis Delta B.V., en Maatschappij tot Exploitatie van Onroerende Goederen 'Eiland De Tien-Gemeten B.V.'. De minderheidsdeelneming ad 33 % in consortium Grensmaas B.V. en Buiten Leven B.V. is niet meegeconsolideerd.

De directie van Natuurmonumenten vormt het bestuur van de stichting en de landgoed b.v.'s.

9 JAARREKENING 2014

Toelichting op de balans

B1 Materiële vaste activa

B1a Natuurgebieden en opstallen

	2014	2013
Boekwaarde per 1-1	p.m.	p.m.
Verwervingskosten natuurterreinen en opstallen	16.067	7.342
Af: subsidies voor verwervingen	10.374 -	4.599 -
niet-gesubsidieerd deel ten laste van boekjaar	5.693 -	2.743 -
Boekwaarde per 31-12	p.m.	p.m.

Zoals in de grondslagen is vermeld, worden de natuurgebieden en bijbehorende opstallen, gezien het bijzondere karakter, p.m. op de balans vermeld.

De niet-gesubsidieerde verwervingskosten bedroegen €5,7 miljoen. Dit bedrag werd voor €1,3 miljoen mogelijk gemaakt door specifieke ontvangen giften, erfstellingen en doorbelastingen aan derden. Van het resterende bedrag ad €4,4 miljoen kon €0,8 miljoen voor ontbrekende schakels ten laste van de Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen worden gebracht en €0,7 miljoen ten laste van het Bestemmingsfonds Aankopen natuurterreinen. Het restant eigen middelen ad €2,9 miljoen kwam ten laste van de begroting 2014 (begroot op €2 miljoen). Hierin is het resultaat op de ruilgronden inclusief verhoging voorziening daarop (€0,9 miljoen) inbegrepen.

9 JAARREKENING 2014

B1b Ruilgronden (x€1.000)

	2014	2013
Boekwaarde per 1-1	4.073	3.047
Bij: aanschaf uit te ruilen gronden en gebouwen	627	624
Af: mutatie voorziening	890 -	406
Af: als natuurgebied opgenomen	162 -	4 -
Af: verkocht en uitgeruild	1.239 -	
Boekwaarde per 31-12	2.409	4.073

Het is de bedoeling dat de gehele portefeuille van de ruilgronden de komende jaren wordt afgebouwd. Het tempo van uitruilen is afhankelijk van de grondmarkt en van landinrichtingsprocessen. De ruilgronden zijn gewaardeerd op de kostprijs minus de ontvangen subsidies daarop, onder aftrek van een voorziening voor waardedaling van €1,1 miljoen. Vanwege de lagere vraag naar deze gronden inclusief opstallen moest de voorziening worden opgehoogd.

B1c Gebouwen, inventaris en machines (x€1.000)

	2014	2013
Boekwaarde per 1-1	24.983	23.110
Bij: aanschaffingen minus desinvesteringen	6.449	4.379
Af: afschrijvingen	2.731 -	2.506 -
Boekwaarde per 31-12	28.701	24.983

De investeringen bedroegen €6,4 miljoen. In 2014 investeerde Natuurmonumenten, na aftrek van de betreffende subsidies, voor €2,8 miljoen in bedrijfsgebouwen. Daarnaast is ook geïnvesteerd in inventarissen en computers €3,0 miljoen en in machines en installaties €0,6 miljoen.

De boekwaarde van de gebouwen, inventaris en machines is te splitsen in €24,7 miljoen aan werkschuren, bezoekerscentra en machines en €4,0 miljoen aan kantoorgebouwen, kantoorinventaris en computersoftware.

9 JAARREKENING 2014

B2 Voorraden

De voorraden van €0,2 miljoen betreffen de artikelen die Natuurmonumenten verkoopt, zoals boeken, wandelroutes en fietsroutes.

B3 Vorderingen (x€1.000)

	2014	2013
Subsidies verwervingen	6.443	5.332
Subsidies exploitatie	16.865	17.829
Subsidie projecten	7.651	7.336
Nalatenschappen	5.574	4.930
Overlopende rente/intr obligaties/leningen	1.665	2.261
Overige (voornamelijk terreinbeheer)	4.824	4.522
Boekwaarde per 31-12	43.022	42.210

Van de subsidies verwervingen heeft een bedrag van €3,4 miljoen een lange looptijd. De overige vorderingen hebben een looptijd korter dan één jaar.

De vordering subsidies exploitatie betreft de subsidie voor 2014 die in het eerste kwartaal van het nieuwe boekjaar zal worden ontvangen.

De vordering subsidies projecten betreft gesubsidieerde kosten van gesubsidieerde projecten minus de ontvangen voorschotten daarop.

9 JAARREKENING 2014

B4 Effecten en overige beleggingen (x €1.000)

	31-12-14		31-12-13	
Aandelen:				
- Ter beurse genoteerd	49.644		43.340	
- Niet ter beurse genoteerd	293		285	
	49.937		43.625	
Staatsobligaties op aflossingswaarde	65.932		72.903	
Bedrijfsobligaties	75.151		72.039	
Totaal effecten		191.020		188.567
Overige tegoeden bij banken	195		440	
Overige beleggingen	494		495	
Totaal overige beleggingen		689		935
Totaal beleggingen		191.709		189.502

Conform het beleggingsbeleid worden de staatsobligaties gewaardeerd op aflossingswaarde.

De beurswaarde van de totale portefeuille staatsobligaties bedroeg per 31 december 2014 €72,5 miljoen, wat €6,6 miljoen hoger is dan de toegepaste balanswaarde.

9 JAARREKENING 2014

Verloopoverzicht 2014 per categorie

	Aandelen	Staats- obligaties	Bedrijfs- obligatie- fondsen	Bankdeposito's en overige
Stand 1-1	43.625	72.903	72.039	935
Bij: aankopen -/- verkopen	46	6.245 -	1.940 -	246 -
Bij/ Af: koersresultaten	6.266	726 -	5.052	
Stand 31-12	49.937	65.932	75.151	689
Stand 31-12 in %	26,0%	34,4%	39,2%	0,4%
(stand 1-1 in %)	23,0%	38,5%	38,0%	0,5%

B5 Liquide middelen

Hierin is begrepen de verwervingssubsidie voor gronden aan de Maas ad €14,2 miljoen welke is gestald bij het Nationaal Groenfonds. Dit bedrag is tevens opgenomen onder de Schulden en vooruitontvangen bedragen. Van dit bedrag is €12,5 miljoen op deposito gezet voor 1 jaar.

B6 Ministerie EZ inzake lening verwervingssubsidies

Meer hierover leest u in de toelichting op de lening ter financiering verwervingssubsidies, aan de creditzijde van de balans.

9 JAARREKENING 2014

B7a Reserve als bron van inkomsten (x€1.000)

	2014	2013
Saldo per 1-1	181.480	179.480
Bestemming saldo staat van baten en lasten	2.000	2.000
Beschikbaar per 31-12	183.480	181.480

Zoals eerder toegelicht (zie 'Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling' op pagina 57) gebruiken we de directe beleggingsopbrengsten van deze reserve om de jaarlijkse exploitatiekosten te dekken.

B7b Bestemmingsreserve invoeren meerjarenplan (x€1.000)

	2014	2013
Beschikbaar per 1-1	1.629	3.332
Af: bestedingen in het kader van positionering	1.201 -	1.703 -
Beschikbaar per 31-12	428	1.629

Deze bestemmingsreserve is gevormd om de kosten op te vangen die gepaard gaan met de herpositionering van Natuurmonumenten.

9 JAARREKENING 2014

B7c Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen (x€1.000)

	2014	2013
Beschikbaar per 1-1	3.656	
Af: eigen middelen ontbrekende schakels 2014	790 -	
Bij: dotatie via bestemming saldo baten en lasten	5.104	3.661
Beschikbaar per 31-12	7.970	3.661

De subsidieregeling voor verwerving natuurterreinen gaat gepaard met een eigen bijdrage per verwerving van 15% van de verwervingskosten. Om deze eigen bijdrage te kunnen financieren heeft het bestuur besloten om een deel van de Reserve als bron van inkomsten hiervoor beschikbaar te stellen. De Reserve als bron van inkomsten dient jaarlijks te groeien met €2 miljoen, om de exploitatiekosten van gebiedsuitbreiding en algemene prijsstijging te kunnen opvangen. Wat er bij de jaarlijkse bestemming van het saldo van de staat van baten en lasten daarboven nog over blijft is beschikbaar voor deze reserve. Aldus kon eind 2014 €5,1 miljoen worden toegevoegd.

9 JAARREKENING 2014

B7d Bestemmingsfondsen (x€1.000)

	2014	2013
Beschikbaar per 1-1	12.681	13.568
Bij: giften/donaties	2.319	447
Bij: beleggingsresultaat	537	424
Af: bestedingen	2.703 -	1.758 -
Beschikbaar per 31-12	12.834	12.681

Specificatie:	saldo 01-01-14	besteding in 2014	toevoeging in 2014	saldo 31-12-14
Fonds mr. C.G.J.B. Henny	2.799	701	911	3.009
Fonds Wijde Blik	1.368	68	104	1.404
Fonds Acquoy-Nairac	1.764	304	134	1.594
Fonds Nieuwkoopse Plassen	175	13	13	175
Fonds Stichting Tentink Antink	535		40	575
Fonds Aankopen natuurterreinen	987	668	958	1.277
Het Kievitsbloem Fonds	125	10	10	125
Fonds Martin van Gent Project	417		31	448
Van Tienhoven Studiefonds	60		5	65
Fonds Antoon Cabout	-		30	30
Everwijn Arntzenfonds	26	2	2	26
Bomenfonds	118		142	260
Fonds overige donaties	4.307	937	476	3.846
	12.681	2.703	2.856	12.834

9 JAARREKENING 2014

Aan deze fondsen zijn de ultimo boekjaar nog niet-bestede giften en donaties, alsmede de beleggingsopbrengsten van 2014 toegevoegd, en vervolgens zijn de bestedingen van in voorgaande jaren toegevoegde giften en donaties onttrokken. De doelstelling van de bestemmingsfondsen is door derden bepaald. Daarbij is in enkele gevallen ook bepaald dat de hoofdsom in stand moet blijven en dat alleen het verkregen rendement mag worden besteed.

In de onderstaande tabel wordt onderscheid gemaakt tussen de hoofdsommen welke in stand moeten blijven, en het bedrag dat kan worden besteed.

Specificatie:	Hoofdsom	Beschikbaar voor besteding	Saldo 31-12-14
Fonds mr. C.G.J.B. Henny	-	3.009	3.009
Fonds Wijde Blik	1.236	168	1.404
Fonds Acquoy-Nairac	1.260	334	1.594
Fonds Nieuwkoopse Plassen	175	-	175
Fonds Stichting Tentink Antink	465	110	575
Fonds Aankopen natuurterreinen	-	1.277	1.277
Het Kievitsbloem Fonds	108	17	125
Fonds Martin van Gent Project	-	448	448
Van Tienhoven Studiefonds	29	36	65
Bomenfondsen	-	260	260
Fonds Antoon Cabout	-	30	30
Everwijn Arntzenfondsen	26	-	26
Fonds overige donaties	-	3.846	3.846
	3.299	9.535	12.834

9 JAARREKENING 2014

Fonds mr. C.G.J.B. Henny

Dit fonds verkreeg Natuurmonumenten dankzij testamentaire beschikkingen en moet worden besteed aan liefst één van de projecten van Natuurmonumenten. In 2014 is het rendement toegevoegd alsmede de slotuitkering van het IJmeerfonds ad €0,7 miljoen, en vonden er voor €0,7 miljoen onttrekkingen plaats inzake Marker Wadden. Het fonds zal ook in de komende jaren worden ingezet voor het Marker Wadden project.

Fonds Wijde Blik

Dit fonds wordt gevormd door een subsidie van de provincie Noord-Holland en is bestemd voor de oeververdediging van de waterplas de Wijde Blik. In 2014 is het rendement toegevoegd en zijn de kosten voor de oeververdediging ten laste van het fonds gebracht.

Fonds Acquoy-Nairac

Van dit fonds kunnen de beleggingsopbrengsten worden aangewend voor cultuurhistorische doeleinden. In 2014 zijn kosten cultuurhistorische gebouwen ten laste van het fonds gebracht.

Fonds Nieuwkoopse Plassen

Van dit fonds gebruikt Natuurmonumenten de jaarlijkse beleggingsopbrengsten voor de financiering van het beheer in de Nieuwkoopse Plassen.

Fonds Stichting Tentink Antink

De rendementen van dit fonds besteedt Natuurmonumenten aan het behoud van en de zorg voor terreinen en opstallen in de Gelderse Achterhoek, die een belangrijke natuur- en cultuurwetenschappelijke waarde hebben.

Fonds Aankopen natuurterreinen

In 2014 is €0,7 miljoen aan niet-gesubsidieerde verwervingskosten natuurterreinen ten laste van dit fonds gebracht en €1,0 miljoen toegevoegd uit diverse fondsenwervende acties.

Het Kievitsbloem Fonds

Het doel van dit fonds is het financieel ondersteunen van kleine waterwerken of andere projecten die noodzakelijk zijn voor het onderhoud of herstel van de natte natuur in Nederland. De voorkeur gaat uit naar behoud en beheer van de oevers van het Zwarte Water en het Zwarte Meer in Overijssel. In 2014 is het rendement toegevoegd en zijn kosten voor een windmolen ten laste van het fonds gebracht.

Bomenfonds

Via Boomcadeau kan er worden bijgedragen aan het planten van bomen op diverse locaties.

In 2014 is in totaal aan sponsoring en donaties €0,14 miljoen ontvangen.

Het Fonds Martin van Gent Project

In 2008 heeft Natuurmonumenten €0,7 miljoen ontvangen uit een nalatenschap. Onder de naam 'Martin van Gent Project' kan het restant ad €0,4 miljoen besteed worden aan het verwerven van gronden voor natuur in relatie tot jeugdeducatie (onder meer voor kansarme jongeren).

Van Tienhoven Studiefonds

Dit fonds is beschikbaar voor wetenschappelijk onderzoek.

Fonds Antoon Cabout

Het doel van dit fonds is onderhoud en beheer als ook verwerving van natuurgebieden in de omgeving van Wolfheze en het gebied Planken Wambuis, alsmede uitbreiding verbindingsszones tussen de Nieuwkoopse Plassen en de Groene Jonker. In 2014 is de eerste periodieke schenking aan het fonds toegevoegd.

Everwijn Arntzenfonds

Van dit fonds besteedt Natuurmonumenten het rendement ter dekking van de exploitatiekosten. De hoofdsom blijft in stand.

9 JAARREKENING 2014

Fonds overige donaties (x€1.000)

	saldo 01-01-14	besteding in 2014	toevoeging in 2014	saldo 31-12-14
Nationale Postcode Loterij Velperwaard	750	246-	-	996
Nationale Postcode Loterij Eerde	1.202	124	-	1.078
Beheer Schieveen/Ackerdijkse Plassen	125	2	-	123
Diverse buitenplaatsen	321	379	122	64
Beekbergerwoud	152	-	-	152
Energieprojecten Nuon	346	97	-	249
Recreatie	418	97	20	341
Duingebieden	202	23	-	179
Cultuurhistorie	379	343	87	123
Overige	412	118	247	541
	4.307	937	476	3.846

Het fonds overige donaties wordt gevoed met de opbrengst uit eigen wervingacties voor natuurbeheerprojecten en door ontvangen giften en donaties voor een specifiek doel. De realisatiekosten van deze specifieke doelen komen ten laste van dit fonds.

9 JAARREKENING 2014

B8a Langlopende schulden (x€1.000)

	2014	2013
Saldo per 1-1	4.007	4.435
Bij: ontvangen renteloze lening	-	-
Af: aflossingen	437 -	428 -
Beschikbaar per 31-12	3.507	4.007

Deze post verantwoordt leningen met een looptijd langer dan één jaar die zijn afgesloten voor het verwerven van natuurgebieden en het realiseren van restauratieprojecten.
De gemiddelde rente bedroeg 4,0% in 2014.

9 JAARREKENING 2014

B8b Kortlopende schulden

	2014	2013
Vooruitontvangen subsidies projecten	13.202	12.575
Vooruitontvangen subsidies aankopen natuurterreinen	17.089	16.078
Vooruitontvangen contributies volgend jaar	9.409	9.305
Crediteuren	11.647	11.128
Niet-opgenomen vakantiedagen en vakantiegeld werknemers	6.658	6.329
Lopende verplichtingen projecten en verwervingen	3.046	2.720
Verschuldigd inzake pensioenlasten	1.024	960
Af te dragen loonbelasting en sociale premies	1.038	976
Aflossing op langlopende leningen	435	428
Nationale Postcode Loterij nog te besteden	12.100	13.347
Overige schulden	1.487	1.927
	77.135	75.773

De vooruitontvangen subsidies op projecten en aankopen natuurterreinen betreffen ontvangen subsidievoorschotten op de lopende, nog niet afgeronde projecten en aankopen.

De besteding zal in de komende jaren plaatsvinden.

De vooruitontvangen contributies volgend jaar zijn de in 2014 geïnde contributies voor het jaar 2015.

Het bedrag Nationale Postcodeloterij nog te besteden betreft het nog niet bestede deel van de bijdrage ad €15,0 miljoen die Natuurmonumenten in 2012 heeft ontvangen van de Nationale Postcodeloterij voor de realisatie van het Marker Wadden project.

9 JAARREKENING 2014

B9 Ministerie van Economische Zaken inzake leningen verwervingssubsidies (x €1.000)

Stand leningen per 1-1-2014	254.420
Af: aflossing in 2014, gefinancierd door het Ministerie van EZ	6.798 -
Stand per 31-12-2014: lening Groenfonds/vordering het Ministerie van EZ	247.622
Verloop nog toe te wijzen subsidies:	
Stand per 1-1-2014	1.575
Bij: storting door het Ministerie van EZ voor rente en aflossing	15.987
ontvangen rente op het uitstaande bedrag	4
Af: subsidies voor Natuurmonumenten en de Landschappen	
betaling kosten Groenfonds en Natuurmonumenten	35 -
betaling rente en aflossing aan het Groenfonds	15.987 -
Stand per 31-12-2014 van nog toe te wijzen subsidies	1.544

Sinds 2011 is er geen nieuwe lening aangegaan vanwege de beëindiging van deze subsidieregeling.

9 JAARREKENING 2014

Niet uit de balans blijkende rechten en verplichtingen

Lopende projecten

Per balansdatum bedroeg het nog niet bestede restantbudget van de lopende projecten € 25,4 miljoen. De uitvoering en afronding daarvan zal in de komende jaren gerealiseerd worden. Voor een deel van dit restantbudget zijn uitvoeringscontracten aangegaan. De kosten zijn voor € 18,9 miljoen gedekt met subsidietoezeggingen. Het restant ad € 6,5 miljoen zal worden gefinancierd met in komende jaren te ontvangen inkomsten uit fondsenwerving, aandeel in acties van derden en overige, en onttrekkingen uit de bestemmingsfondsen.

9 JAARREKENING 2014

Toelichting op de staat van baten en lasten

Ra1 Contributies van leden

De contributie-inkomsten kwamen in 2014 uit op €18,3 miljoen, dat is €0,8 miljoen hoger dan het begrote bedrag. Het aantal leden en donateurs daalde van 734.801 (ultimo 2013) naar 724.597 (ultimo 2014). *In hoofdstuk 3 Wij Bewegen leest u meer over de steun van leden.*

Ra2 Ontvangen giften en schenkingen (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Ontvangen uit fondsenwervende acties	2.907	3.100	2.169
Ontvangen uit overige giften en donaties	1.660	2.700	1.757
Verantwoord in het boekjaar	4.567	5.800	3.926

De ontvangen giften en schenkingen zijn samengesteld uit de opbrengsten uit fondsenwervende acties en overige giften en donaties van particulieren. Van de ontvangsten uit giften en acties is in totaal €2,3 miljoen toegevoegd aan de bestemmingsfondsen. In de ontvangen giften en schenkingen is €0,5 miljoen collecte-opbrengsten begrepen.

9 JAARREKENING 2014

Ra3 Erfstellingen en legaten (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Ontvangen in het boekjaar	8.044		8.343
Af: reeds in het vorig boekjaar verantwoord	4.930 -		5.943 -
	3.114		2.400
Bij: te verwachten maar nog niet ontvangen	5.574		4.930
Verantwoord in het boekjaar	8.688	6.700	7.330

In 2014 waren er 189 nalatenschappen en legaten onder handen. De grootste bedroeg €0,9 miljoen.

Ra4 Resultaat verkoop artikelen (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Omzet	1.666	1.360	850
Af: kostprijs van de omzet	796 -	760 -	463 -
Brutowinst	870	600	387

Het resultaat verkoop artikelen betreft de bruto winst op verkoop van boeken, wandelkaarten, kalenders e.d. via postorders en in de bezoekerscentra.

Ra5 Sponsoring en bedrijfsgiften

De inkomsten uit sponsoring en bedrijfsgiften kwamen uit op €1,3 miljoen en waren daarmee €0,5 miljoen lager dan de begroting en €0,1 miljoen lager dan in 2013.

In de hoofdstukken 3 en 5 wordt nader ingegaan op het verbinden van organisaties met Natuurmonumenten.

9 JAARREKENING 2014

Rb Aandeel in acties van derden: Nationale Postcode Loterij en overige (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Nationale Postcode Loterij:			
jaarlijkse bijdrage	13.500	13.500	13.502
natuurloten	429	300	527
extra geld voor verwerving en inrichting	1.338	1.100	1.104
	15.267	14.900	15.131
Vriendenloterij	558	400	164
Overige acties	406	300	597
Totaal Aandeel in acties derden	16.231	15.600	15.892

In 1991 sloot Natuurmonumenten een overeenkomst voor dertig jaar met de Nationale Postcode Loterij (NPL). Daarin is vastgelegd dat de vereniging als begunstigde zal delen in de opbrengst van de loterij. De extra gelden betroffen het in 2014 bestede deel van de bijdrage Marker Wadden. De overige acties betroffen nagenoeg geheel puzzelacties met het tijdschrift Libelle.

9 JAARREKENING 2014

Rc Overheidssubsidies (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Verwervingen van natuurterreinen	10.374	3.000	4.599
Exploitatie beheer natuurterreinen	21.327	20.300	21.112
Projecten beheer natuurterreinen	14.746	16.000	24.976
Verantwoord in het boekjaar	46.447	39.300	50.687

De subsidies voor verwervingen waren €7,4 miljoen hoger dan begroot door een hoger volume aan verwervingen.

De betreffende kosten zijn navenant beduidend hoger dan begroot.

9 JAARREKENING 2014

Rd Baten uit beleggingen (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Interest obligaties	3.045	-	3.707
Dividend aandelen	765	-	683
Interest leningen en banksaldi	202	-	201
Gerealiseerd koersresultaat	1.458	-	2.097
Ongerealiseerd koersresultaat	9.119	-	4.032
Bruto resultaat beleggingen	14.589	6.900	10.720
Kosten beleggingen	338	400	343
Totaal resultaat beleggingen	14.251	6.500	10.377
In de staat van baten en lasten opgenomen onder:			
Rd1 Directe baten beleggingen	4.012	6.900	4.544
Rd2 Koersresultaten beleggingen	10.577	-	6.176
Rh4 Kosten beleggingen	338 -	400 -	343 -
	14.251	6.500	10.377

In hoofdstuk 8, Financiële resultaten en beleid, is het resultaat op de beleggingen al nader toegelicht.

9 JAARREKENING 2014

Re Inkomsten terreinbeheer (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Opbrengsten uit huren en pachten	8.069	7.950	7.867
Opbrengsten verkoop hout	1.595	1.250	1.111
Opbrengsten verkoop overige producten terreinbeheer	405	400	406
Opbrengsten uit excursies	645	600	577
Opbrengsten verleende diensten voor derden	712	500	1.009
Overige terreinopbrengsten	2.033	1.300	1.931
Totaal boekjaar	13.459	12.000	12.901

De inkomsten uit terreinbeheer bestaan uit de structurele inkomsten uit huren, pachten en terreinproducten zoals hout, gras e.d. De overige baten bevatten o.a. de verkoop van diverse fiets- en ruitervergunningen, alsmede ook de verkoop van pontkaartjes bij het eiland Tiengemetten.

Rf Overige baten (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Slotuitkering IJmeerfonds	698	0	0
Totaal verkoop gebouwen, quota, gronden	3.039	1.700	3.372
Totaal boekjaar	3.737	1.700	3.372

De overige baten betreffen de verkoopopbrengsten van gebouwen en terreinen die geen directe waarde of functie hebben voor het verwezenlijken van de kerndoelstellingen. Ook de slotuitkering van het IJmeerfonds ad €0,7 miljoen is hierin begrepen.

9 JAARREKENING 2014

Rg Bestedingen aan de doelstellingen van Natuurmonumenten (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Inzake beheer en aankoop natuurgebieden	87.686	74.400	87.235
Inzake spreekbuis zijn voor de natuur	4.729	4.600	4.437
Inzake beweging zijn voor de natuur	16.615	17.300	16.335
Inzake ondernemen voor de natuur	645	700	696
Totaal besteed aan de doelstelling	109.675	97.000	108.703
in % van de baten	85,6%	89,9%	87,5%
in % van de totale lasten	89,2%	88,3%	89,7%

Van de ontvangen baten werd 85,6% direct besteed aan de doelstellingen. Daarnaast ging 6,5% naar de kosten voor fondsenwerving en overige wervingskosten en 3,8% naar kosten voor beheer en administratie. De resterende 4,1% werd toegevoegd aan de reserves en bestemmingsfondsen.

In de hoofdstukken 1 tot en met 4 leest u meer over de bestedingen voor het verwerven en beheren, spreekbuis en beweging.

Rh1 Kosten eigen fondsenwerving (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Verantwoord in het boekjaar	6.357	6.400	6.347
in % baten eigen fondsenwerving	18,9%	19,8%	20,7%

De methode van vaststelling van de kosten fondsenwerving is toegelicht in paragraaf 9.3 *Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling*. In de hoofdstukken 3 en 5 leest u meer over de activiteiten rondom fondsenwerving.

9 JAARREKENING 2014

Rh2 Kosten aandeel acties derden (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Verantwoord in het boekjaar	895	700	585

Ten opzichte van 2013 werd er meer geïnvesteerd in campagnes voor loterijen.
Ook de opbrengsten waren hoger in 2014, zie daarvoor de toelichting bij Rb Aandeel in acties derden.

Rh3 Kosten subsidies overheden (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Verantwoord in het boekjaar	704	700	651

De kosten subsidies overheden waren in 2014 hoger vanwege het grote aantal ingediende subsidie-afrekeningen in 2014.

Rh4 Kosten beleggingen

Hierin zijn de kosten begrepen van de externe vermogensbeheerders die Natuurmonumenten heeft ingeschakeld voor het beheer van de beleggingen.

9 JAARREKENING 2014

Ri Kosten beheer en administratie (x€1.000)

	Realisatie 2014	Begroting 2014	Realisatie 2013
Verantwoord in het boekjaar	4.932	4.600	4.550
in % van de totale lasten	4,0%	4,2%	3,8%

De kosten voor beheer en administratie bestaan uit de kosten van de directie en de centrale stafafdelingen Financiën en Bedrijfsvoering. Natuurmonumenten hanteert bij de vaststelling van deze kosten de aanbevelingen van de Vereniging Fondsenwervende Instellingen.

Natuurmonumenten streeft er naar om de kosten van beheer en administratie op 4% van de totale kosten te houden.

De kosten beheer en administratie bevatten tevens de accountantskosten voor de controle van de jaarrekening. Hieronder volgt een specificatie van de accountantskosten.

De kosten van gefactureerde projectcontrole zijn verantwoord onder Rh3 Kosten subsidies overheden.

Accountantskosten (€1.000)

Categorie	kosten 2014 door Ernst&Young Acc. LLP	Kosten overig netwerk EY	Totaal kosten EY 2014
Onderzoek van de jaarrekening	60		60
Diverse adviezen en reviews, vnl fiscaal en ICT-strategie	0	108	108
In 2014 gefactureerde projectcontroles	130	0	130
Totaal inclusief btw	190	108	298

9 JAARREKENING 2014

Kostenverdeelstaat naar Doelstelling, kosten werving baten en Kosten beheer en administratie

(*€1.000)	Verwerven/beheer natuurgebieden	Spreekbuis voor de natuur	Beweging voor de natuur	Ondernemen voor de natuur	Fondsen- werving	Acties derden	Kosten subsidies	Kosten beleggingen	Beheer en administratie	Totaal 2014	Begroting 2014	Totaal 2013
Verwerving natuurgebieden	16.067									16.067	5.000	7.342
Salarissen en sociale lasten	20.548	2.460	6.162	389	2.179	62	405	27	2.365	34.597	33.600	32.737
Pensioen- en VUT-lasten	2.636	315	790	50	279	8	52	3	304	4.437	4.300	4.323
Overige personeelskosten	2.494	160	560	19	140	5	4		284	3.666	3.600	3.838
Uitbesteed werk	35.188	1.468	7.786	155	3.236	546	107	10	1.203	49.699	48.900	58.322
Materiaalverbruik, kantoor- en administratiekosten	5.901	196	807	24	261	10	7		454	7.660	8.600	8.539
Afschrijvingskosten	1.896	52	316	6	55	263	5		138	2.731	2.500	2.506
Assurantiën, financiële kosten, belastingen	2.498	58	145	1	121	1	124	298	107	3.353	2.900	2.953
Overige	458	20	49	1	86				77	691	400	619
Totaal kosten	87.686	4.729	16.615	645	6.357	895	704	338	4.932	122.901	109.800	121.179

In de kostenverdeelstaat zijn de structurele kosten en de projectkosten opgenomen en uitgesplitst in groepen van kostensoorten. De totale kosten kwamen €13,1 miljoen hoger uit dan begroot en €1,7 miljoen hoger dan in 2013.

De verwervingskosten waren aanzienlijk hoger dan begroot en hoger dan in 2013. De subsidies en ook het niet gesubsidieerde deel waren hoger. zie hiervoor de toelichting in hoofdstuk 8. De kosten voor uitbesteed werk waren in 2014 lager door een inhaalslag in 2013 bij de realisatie van projecten beheer, waar in 2013 €10,5 miljoen meer projectsubsidie tegenover stond. Eind 2014 waren er 742 medewerkers in dienst bij de vereniging (eind 2013: 724), hetgeen neerkomt op 611 fte's (2013: 588 fte's). Gemiddeld was de personele bezetting in 2014 604 fte's groot (vorig jaar 582 fte's).

9 JAARREKENING 2014

Beloning bestuurders

De bestuursleden van Natuurmonumenten verrichten hun werkzaamheden onbezoldigd. Ook verstrekt Natuurmonumenten geen leningen, voorschotten of garanties aan de bestuursleden. Wel kunnen zij de gemaakte reiskosten declareren. In 2014 werd €781 uitbetaald aan reiskosten voor bestuursleden.

De salariskosten van de directie in 2014 (x€1.000)

Naam Functie	M.G.A.C. van den Tweel Algemeen directeur		T. Wams directeur Natuurbeheer		F. Koster directeur Financiën en Bedrijfsvoering		C. Bronsky directeur Financiën en Bedrijfsvoering	
Dienstverband								
Aard (looptijd)	onbepaald		onbepaald		onbepaald		bepaald	
uren	37,00		37,00		37,00		37,00	
part-time percentage	100,00		100,00		100,00		100,00	
periode	1/1-31/12		1/1-31/12		1/1-31/08		1/9-31/12	
Bezoldiging (x€1.000)								
Jaarinkomen								
bruto loon/salaris	138		121		80			38
vakantiegeld	12		10		7			0
eindejrsuitkering, 13e/14emnd	0		0		0			0
variabel jaarinkomen	0		0		0			0
Totaal jaarinkomen		150		131		87		38
SV lasten (wg deel)	10		10		6			3
Belastbare vergoedingen/bijtellingsen			0		0			0
Pensioenlasten (wg deel)	27	37	26	36	18	24		6
Overige beloningen op termijn		0		0		0		
Uitkeringen beëindiging dienstverband		0		0		75		
Totaal bezoldiging 2014 incl. werkgeverslasten		187		167		186		47
Totaal bezoldiging 2013		165		160		159		0

Mevrouw Bronsky kwam op 1 september in dienst en is per die datum de heer Koster opgevolgd als directeur Financiën en Bedrijfsvoering. De heer Koster was vanaf september 2014 belast met adviseurschap van de directie (bezoldiging sept/dec 40 duizend euro).

9 JAARREKENING 2014

Overzicht in- en uitgaande kasstromen (x€1 miljoen)

	2014		2013	
Inkomend				
Rc Overheidssubsidies	47,6		63,5	
Ra Eigen fondsenwerving	33,2		31,4	
Rb Acties van derden (vnl Nationale Postcode Loterij)	15,0		14,8	
Re/f Inkomsten terreinbeheer en overige inkomsten	16,9		16,3	
Rd1 Direct resultaat beleggingen	4,6		5,0	
B4 Indirect resultaat beleggingen	10,6		6,2	
B8a Opname langlopende leningen				
B1b Desinvestering ruilgronden	1,2			
Totaal inkomend		129,1		137,2
Uitgaand				
Rg Betalingen aan doelstellingen	105,1		104,9	
Ri Betalingen beheer en administratie	4,9		4,6	
Rh Betalingen inzake wervingskosten	8,4		7,9	
B4 Toevoeging beleggingen	2,2		6,5	
B1c Betalingen investeringen gebouwen machines,ruilgronden	7,1		5,0	
B 8a Aflossing op langlopende leningen	0,4		0,4	
Totaal uitgaand		128,1		129,3
Totaal mutatie liquide middelen		1,0		7,9
Liquide middelen 1-1		18,3		10,4
Liquide middelen 31-12		19,3		18,3

9 JAARREKENING 2014

Overzicht van in- en uitgaande kasstromen

Met dit overzicht wordt inzicht gegeven in het verloop van de in- en uitgaande kasstromen over 2014.

In 2014 bedroeg de inkomende geldstroom in totaal €129,1 miljoen, dat is €8,2 miljoen lager dan in 2013. De uitgaande geldstroom bedroeg in 2014 €128,1 miljoen, tegenover €129,3 miljoen in 2013.

De inkomsten uit Overheidssubsidies waren in 2014 lager dan in 2013 omdat in 2013 eenmalige extra ontvangsten werden verkregen voor aankoop en inrichting van terreinen in Noord-Brabant en Limburg. Dit besteding van dit extra bedrag spreidt zich uit over meerdere jaren. Het nog niet bestede deel van €14,2 miljoen is op een afzonderlijke rekening bij het Nationaal Groenfonds gesteld en onder de liquide middelen opgenomen. Aan de creditzijde van de balans is het bedrag opgenomen onder de Vooruitontvangen subsidies voor projecten en aankopen terreinen.

Overige gegevens 2014

Bestemming resultaat (x€1.000)

	2014	2013
Toegevoegd/onttrokken aan		
Reserve als bron van inkomsten	2.000	2.000
Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen	4.314	3.661
Bestemmingsreserve invoering meerjarenplan	1.201 -	1.703 -
Bestemmingsfondsen	148	882 -
Totaal overschot	5.261	3.076

De bestemming van het resultaat in 2014 voerde Natuurmonumenten uit conform het besluit van het bestuur. De Reserve als bron van inkomsten dient toe te nemen met €2 miljoen per jaar. Na de mutaties in de bestemmingsfondsen en bestemmingsreserves resteert uiteindelijk een positief saldo van €4,3 miljoen dat is toegevoegd aan de Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen. Dit saldo bestaat uit €5,1 miljoen toevoeging en €0,8 miljoen onttrekking.

9 JAARREKENING 2014

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: het bestuur van de Vereniging Natuurmonumenten

Verklaring betreffende de jaarrekening

Wij hebben de jaarrekening 2014 van de Vereniging Natuurmonumenten te 's-Graveland gecontroleerd. Deze jaarrekening bestaat uit de balans per 31 december 2014 en de staat van baten en lasten over 2014 met de toelichting, waarin zijn opgenomen een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Verantwoordelijkheid van het bestuur

Het bestuur van de vereniging is verantwoordelijk voor het opmaken van de jaarrekening die het vermogen en het resultaat getrouw dient weer te geven, alsmede voor het opstellen van het jaarverslag beide in overeenstemming met de Richtlijn voor de jaarverslaggeving 650 'Fondsenwervende instellingen'. Het bestuur is tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing als het noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Verantwoordelijkheid van de accountant

Onze verantwoordelijkheid is het geven van een oordeel over de jaarrekening op basis van onze controle. Wij hebben onze controle verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controle-

standaarden. Dit vereist dat wij voldoen aan de voor ons geldende ethische voorschriften en dat wij onze controle zodanig plannen en uitvoeren dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de jaarrekening geen afwijkingen van materieel belang bevat.

Een controle omvat het uitvoeren van werkzaamheden ter verkrijging van controle-informatie over de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening. De geselecteerde werkzaamheden zijn afhankelijk van de door de accountant toegepaste oordeelsvorming, met inbegrip van het inschatten van de risico's dat de jaarrekening een afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten. Bij het maken van deze risico-inschattingen neemt de accountant de interne beheersing in aanmerking die relevant is voor het opmaken van de jaarrekening en voor het getrouwe beeld daarvan, gericht op het opzetten van controlewerkzaamheden die passend zijn in de omstandigheden. Deze risico-inschattingen hebben echter niet tot doel een oordeel tot uitdrukking te brengen over de effectiviteit van de interne beheersing van de vereniging. Een controle omvat tevens het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en van de redelijkheid van de door het bestuur van de vereniging gemaakte schattingen, alsmede een evaluatie van het algehele beeld van de jaarrekening. Wij zijn van mening dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is om een onderbouwing voor ons oordeel te bieden.

Oordeel betreffende de jaarrekening

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Vereniging Natuurmonumenten per 31 december 2014 en van het resultaat over 2014 in overeenstemming met de Richtlijn voor de jaarverslaggeving 650 'Fondsenwervende instellingen'.

Verklaring betreffende het jaarverslag

Wij vermelden dat ons geen tekortkomingen zijn gebleken naar aanleiding van het onderzoek of het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, overeenkomstig de Richtlijn voor de jaarverslaggeving 650 'Fondsenwervende instellingen' is opgesteld. Tevens vermelden wij dat het jaarverslag, voor zover wij dat kunnen beoordelen, verenigbaar is met de jaarrekening.

Amsterdam, 10 april 2015

Ernst & Young Accountants LLP

w.g. drs. J. Waals RA

Ondertekening en datering

De jaarrekening is opgesteld onder verantwoordelijkheid van het bestuur van de vereniging Natuurmonumenten.

's-Graveland, namens het bestuur,

G. J. Wijers
voorzitter

J. van den Belt
penningmeester

2014

BEGROTING 2015 EN FINANCIIEEL MEERJARENPLAN 2015-2017

10

10 BEGROTING 2015 EN FINANCIËEL MEERJARENPLAN 2015-2017

Meerjarenplan 2013-2018

Het Meerjarenplan is opgebouwd naar vier hoofdlijnen, die samen de ambitie van Natuurmonumenten bepalen: het zijn van een goed beheerder, beweging van mensen met hart voor natuur, spreekbuis voor die mensen en ten vierde ondernemer die geld verdient voor de natuur. Per hoofdlijn is een set van indicatoren vastgesteld, meetbare resultaten die wij willen behalen en die samen aangeven hoe hoog wij de lat voor de betreffende hoofdlijn leggen.

Een tweede pijler onder het meerjarenplan is de nieuwe natuurvisie 'Het landschap centraal' van Natuurmonumenten. Gaan de vier hoofdlijnen met name over de vraag 'hoe' wij onze resultaten voor de natuur willen behalen, de natuurvisie gaat vooral over het 'wat': waar liggen onze speerpunten om natuur en landschap te versterken voor de komende jaren? Die speerpunten zijn drieledig, namelijk het grijpen van kansen in en rond de grote wateren; het versterken van de band van de stedeling met natuur en meer aandacht voor het landschap als geheel. Aan deze speerpunten zijn acties gekoppeld, zoals drie programma's rond grote wateren (zuidwestelijke delta, Marker Wadden en Waddengebied), een 'pilot stedeling' en het benoemen van prioritaire landschappen.

Aan het nieuwe meerjarenplan is een proces van herpositionering vooraf gegaan. Het gedachtegoed is dan ook al breed bekend en geaccepteerd binnen de werkorganisatie, bestuur en Verenigingsraad. De interne steun ervoor is breed, zo bleek ook uit het in 2013 gehouden medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Begroting 2015 en Financiële Meerjarenverkenning 2015-2017

Het jaar 2015 is voor Natuurmonumenten het derde jaar van het Meerjarenplan 2013-2018 (MJP). In 2015 zullen wij halverwege de balans gaan opmaken en beoordelen in hoeverre er veranderingen nodig of wenselijk zijn met betrekking tot doelen en middelen. Vanwege onzekere economische ontwikkelingen beperken we de financiële meerjarenverkenning tot 3 jaar. In de opstelling van deze financiële meerjarenverkenning is gebruik gemaakt van de indeling naar de vier hoofdlijnen.

De inkomsten laten een stijgende trend zien, waarbij in 2016 een eenmalige inkomst wordt gegenereerd van €2,6 miljoen rondom de uitgave van het natuurboek. Met name de baten uit fondsenwerving en de inkomsten terreinbeheer zullen naar verwachting de komende jaren toenemen door meer inzet op fondsenwerving en ondernemerschap.

Naast een stijgende trend in de inkomsten, zien we tevens een stijging in de bestedingen. In 2016 zijn in deze post extra eenmalige kosten opgenomen voor het natuurboek van €1,6 miljoen. De kosten laten verder een stijging zien in de jaren 2015 - 2017 vanwege een doorgerekende prijsindexatie van 1%, extra afschrijvingslasten door ICT investeringen, aanvullende SNL verplichtingen en hectaremutaties. Komende jaren zullen er tot slot meer kosten ten behoeve van verwerving natuurgebieden worden gemaakt, mede door substantiële inspanning voor de ontbrekende schakels in 98 gebieden.

De jaren 2015-2017 laten een negatief resultaat zien van €0,4 miljoen. Dit jaarlijkse negatieve resultaat wordt gedekt uit de bestemmingsfondsen.

10 BEGROTING 2015 EN FINANCIEEL MEERJARENPLAN 2015-2017

Financieel Meerjarenplan 2015-2017

(x€1 miljoen)	2015	2016	2017
Ra Baten uit eigen fondsenwerving			
Ra1 Contributies van leden	17,2	16,5	16,8
Ra2 Ontvangen giften en schenkingen	5,9	8,8	7,7
Ra3 Erfstellingen en legaten	6,9	7,1	7,2
Ra4 Verkoopresultaat	0,7	0,7	0,7
Ra5 Sponsoring en bedrijfsgiften/Partnerschappen	1,5	1,5	1,6
	32,2	34,6	34,0
Rb Aandeel in acties van derden	18,0	17,9	17,7
Rc Overheidssubsidies	40,1	39,7	39,3
Rd1 Directe baten uit beleggingen	6,5	6,5	6,5
Rd2 Koersresultaat uit beleggingen	0,0	0,0	0,0
Re Inkomsten terreinbeheer	12,7	13,2	13,7
Rf Overige baten	2,2	2,4	2,4
Totaal inkomsten	111,7	114,3	113,7
Rg Besteed aan de doelstellingen			
Rg1 Verwerving natuurgebieden	5,1	5,8	5,3
Rg 2 Goed beheerder zijn	69,8	70,8	71,3
Rg 3 Spreekbuis zijn	4,7	4,8	4,9
Rg 4 Beweging zijn	18,7	19,1	18,4
Rg 5 Ondernemend zijn	0,8	0,8	0,8
	99,1	101,2	100,7

10 BEGROTING 2015 EN FINANCIEEL MEERJARENPLAN 2015-2017

Financieel Meerjarenplan 2015-2017

(x€1 miljoen)	2015	2016	2017
Rh Werving baten			
Rh1 Kosten eigen fondsenwerving	6,4	6,9	6,8
Rh2 Kosten acties derden	0,6	0,5	0,4
Rh3 Kosten subsidies overheden	0,7	0,7	0,7
Rh4 Kosten beleggingen	0,4	0,4	0,4
	8,2	8,6	8,4
Ri Beheer en administratie			
Ri1 Kosten beheer en administratie	4,8	4,9	4,9
Totaal bestedingen	112,1	114,7	114,1
Tekort	-0,4	-0,4	-0,4

2014

BIJLAGE

GRI-Index 2014

Dit jaar heeft Natuurmonumenten voor het 2e jaar haar jaarverslag ingericht langs de lijnen van de internationale Sustainability Reporting Guidelines van het Global Reporting Initiative (GRI). Hiermee willen wij meer inzicht geven in onze economische, milieu- en sociale prestaties.

Heeft u vragen of opmerkingen? Wij horen ze graag! Stel ze via nm.nl/contact

Nummer indicator	Omschrijving	Invulling/verwijzing	Volledigheid
Visie en Strategie			
G4-1	Verklaring van de directie.	Voorwoord Marc van den Tweel	Volledig
Organisatie profiel			
G4-3	Naam van de verslaggevende organisatie.	Natuurmonumenten	Volledig
G4-4	Voornaamste merken, producten en/of diensten.	Hoofdstuk 1.3 , 1.4, 1.5	Volledig
G4-5	Locatie van het hoofdkantoor.	Noordereinde 60 1243 JJ 's Graveland	Volledig
G4-6	Het aantal landen waarin de organisatie actief is.	1 : Nederland	Volledig
G4-7	Eigendomsstructuur en rechtsvorm.	Hoofdstuk 6.1	Volledig
G4-8	Afzetmarkten.	Nvt.	

G4-9	Omvang van de verslaggevende organisatie.	Infographics hoofdstuk 2.1, 2.3, 3.1, 4.1, 5.1, 6.1	Volledig
G4-10	Totale hoeveelheid werknemers.	Infographic hoofdstuk 6.3	Volledig
G4-11	Totaal percentage werknemers ondergebracht in een onafhankelijke werknemers organisatie .	100% vallend onder de cao Bos en Natuur.	Volledig
G4-12	Beschrijving van de belangrijkste elementen van de toeleveringsketen van de organisatie.	Hoofdstuk 5.1	Gedeeltelijk
G4-13	Significante veranderingen tijdens de verslagperiode.	Hoofdstuk 6.1 : Financiële jaarrekening 2014	Volledig
G4-14	Toelichting over de toepassing van het voorzorgsprincipe door de verslaggevende organisatie.	Hoofdstuk 6.2	Volledig
G4-15	Extern ontwikkelde economische, milieu gerelateerde en sociale handvesten, principes of andere initiatieven die de organisatie onderschrijft.	Hoofdstuk 8: Het financieel beleid t.a.v. beleggingen	Volledig
G4-16	Lidmaatschap van verenigingen.	Nvt.	Nvt.
Overleg met belanghebbenden			
G4-24	Lijst van groepen belanghebbenden die de organisatie heeft betrokken.	Volledige tabel beschikbaar op www.natuurmonumenten.nl/stakeholders	Volledig
G4-25	Basis voor inventarisatie en selectie van belanghebbenden die moeten worden betrokken.	Hoofdstuk 4.1 en 4.2	Volledig
G4-26	Benadering van het betrekken van belanghebbenden, waaronder de frequentie ervan per type en groep belanghebbenden.	Hoofdstuk 4.1 en 4.2	Volledig

G4-27	De voornaamste onderwerpen en vraagstukken die naar voren zijn gekomen door de betrokkenheid van belanghebbenden en hoe de organisatie hierop heeft gereageerd, onder meer via haar verslaggeving.	Hoofdstuk 4.3	Volledig
Verslag-profiel			
G4-28	Verslagperiode.	2014	Volledig
G4-29	Datum van het meest recente verslag.	12 april 2014	Volledig
G4-30	Verslaggevingscyclus.	Jaarlijks	Volledig
G4-31	Contactpunt voor vragen over het verslag of de inhoud ervan.	www.natuurmonumenten.nl/contact	Volledig
G4-32	GRI-rapportage optie, inclusief de mate van externe borging van elementen.	We maken gebruik van GRI G4 richtlijnen als leidraad voor dit verslag. Er heeft geen externe borging plaatsgevonden.	Volledig
G4-33	Beleid en huidige praktijk met betrekking tot externe borging van het verslag.	Er heeft geen externe borging plaats gevonden.	Volledig
Bestuur			
G4-34	De bestuursstructuur van de organisatie, met inbegrip van commissies die vallen onder het hoogste bestuurslichaam.	Infographic hoofdstuk 6.1	Volledig
Ethiek en integriteit			
G4-56	Intern ontwikkelde missie- of beginsel-verklaringen, gedragscodes en uitgangspunten die van belang zijn voor de economische, milieu gerelateerde en sociale prestaties.	Hoofdstuk 1.3, 1.4 , 1.5	Volledig

Economie			
G4-DMA	Informatie over de managementbenadering.	Hoofdstuk 5.1, 5.2, 5.4, 5.5	Volledig
Directe economische impact:			
EC1	Directe economische waarden die zijn gegenereerd en gedistribueerd, waaronder inkomsten, operationele kosen, personeelsvergoedingen, donaties en overige maatschappelijke investeringen, ingehouden winst en betalingen aan kapitaalverstrekkers en overheden.	Financiële jaarrekening 2014	Volledig
EC2	Financiële implicaties en andere risico's en mogelijkheden voor de activiteiten van de organisatie als gevolg van klimaatverandering.	Hoofdstuk 1.3 en 1.4. Klimaatverandering is een belangrijke factor voor het behalen van onze doelstellingen, maar deze factor is niet expliciet benoemd.	Gedeeltelijk
EC4	Significante financiële steun van een overheid.	Financiële jaarrekening 2014	Volledig
Indirecte economische impact:			
EC8	Significante indirecte positieve en/of negatieve economische waarde, inclusief de hoogte van de waarde.	Infographic hoofdstuk 5.1	Volledig
Milieu			
G4-DMA	Informatie over de managementbenadering	Hoofdstuk 7.1	Volledig
Energie:			
EN3	Direct energieverbruik door primaire energiebronnen in joules of multipliers van joules (bijvoorbeeld gigajoules).	Totaal 17.717.832 megajoules: aardgas 10.865.046, propaan 806.171, natuurstroom 7.236.436, zonnepanelen 810.180.	Volledig

EN7	Initiatieven ten behoeve van energie-efficiënte of op duurzame energie gebaseerde producten en diensten, evenals verlagingen van de energie-eisen als resultaat van deze initiatieven.	Hoofdstuk 7.1	Volledig
Emissies:			
EN15	Totale directe emissie van broeikasgassen naar gewicht (in tonnen CO2-equivalent). (SCOPE 1)	Infographic Hoofdstuk 7.1 = SCOPE 1 & 2 en 3 ten dele; Methodologie: SKAO CO2 Prestatieladder 2.1, april 2014	Volledig
EN16	Totale indirecte emissie van broeikasgassen naar gewicht (in tonnen CO2-equivalent). (SCOPE 2)	Infographic Hoofdstuk 7.1 = SCOPE 1 & 2 en 3 ten dele; Methodologie: SKAO CO2 Prestatieladder 2.1, april 2014	Volledig
EN19	De hoeveelheden verlaging van de emissie van broeikasgassen en gerelateerde verlagingen.	Infographic hoofdstuk 7.1,	Gedeeltelijk
Arbeidsomstandigheden			
G4-DMA	Informatie over de managementbenadering.	Hoofdstuk 6.3	Volledig
Werkgelegenheid:			
LA1	Totaal personeelsbestand naar type werk, arbeidsovereenkomst en regio.	Infographic hoofdstuk 6.3	Volledig
Training en scholing:			
LA9	Gemiddeld aantal uren dat een werknemer per jaar besteedt aan opleidingen, onderverdeeld naar werknemerscategorie.	Dit houdt de afdeling HR momenteel niet bij. HR verzorgt een opleidingsaanbod. De operationele uitvoering van de opleidingen ligt bij de leidinggevende van een afdeling / beheereenheid. Hierbij geldt geen eis vanuit HR om het aantal bestede opleidingsuren vast te leggen.	Volledig

Diversiteit en gelijkheid:			
LA12	Samenstelling van bestuurslichamen en onderverdeling van medewerkers per categorie, naar geslacht, leeftijdsgroep, het behoren tot een bepaalde maatschappelijke minderheid en andere indicatoren van diversiteit.	Infographic hoofdstuk 6.1 en Infographic hoofdstuk 6.3	Volledig
Maatschappij			
G4-DMA	Informatie over de managementbenadering.	Hoofdstuk 3.2, 4.1	Volledig
SO1	Percentage bedrijfseenheden waar het betrekken van en impact assessments en ontwikkelingsprogramma's voor de lokale gemeenschap zijn geïmplementeerd.	Infographic hoofdstuk 4.1	Gedeeltelijk
Publiek beleid:			
SO6	Standpunten betreffende publiek beleid en deelname aan de ontwikkeling ervan, evenals lobbyen.	Hoofdstuk 4.1, 4.2, 4.3	Volledig
Product verantwoordelijkheid			
G4-DMA	Informatie over de managementbenadering.	Hoofdstuk 5.1, 5.2, 5.3	Volledig
Producten en dienst certificering:			
PR5	Beleid ten aanzien van klanttevredenheid, met inbegrip van resultaten van onderzoeken naar de klanttevredenheid.	Hoofdstuk 1.4, 1.5, 3.2	Volledig