

# OP NAAR EEN GROENE TOEKOMST

JAARVERSLAG



Natuurmonumenten

2018

## INHOUD

### 1 WIE ZIJN WIJ? 3

Voorwoord	3
Visie en missie	4

### 2 WELKE IMPACT HEBBEN WE? 7

2.1 Het jaar van de insecten	7
2.2 Meer natuur	9
2.3 Natuurmonumenten in de steigers	11
2.4 Van pachter naar partner	14
2.5 Natuur voor iedereen	15
2.6 In beweging	17

### 3 BEDRIJFSVOERING EN ORGANISATIE 19

3.1 Verslag van het bestuur	19
3.2 Bestuurscommissies	20
3.3 Verslag van de vereniging	20
3.4 Verslag ledencommissies	23
3.5 Risicomanagement	29
3.6 Duurzaamheid	30
3.7 Human Resource Management	34
Opmaken bestuursverslag 2018	36

## 1 WIE ZIJN WIJ?

Wij houden van natuur. Natuur laat je leven. Daarom beschermen we de natuur en versterken die waar dat kan. Dat doen we namens, maar vooral mét al die Nederlanders die ook van natuur houden. Want wie zich bewust is van de waarde van de natuur, komt er voor op. Zo veranker je natuurbescherming in de samenleving. Nu en in de toekomst.

### Voorwoord

Een groen, gezond en mooi Nederland. Dat is wat we tot stand willen brengen. Samen met boeren, burgers, buitenlui, bedrijven en overheden. Hoe we dat doen, krijgt steeds meer gestalte. Het verwerven en beheren van natuurgebieden blijft onze kerntaak. Maar daarnaast gaan we ons nadrukkelijk richten op de bescherming van het landschap en op vergroening van de landbouw. Dat betekent dat we ons meer gaan inzetten voor het landschap buiten onze natuurgebieden. We gaan de grens over. Daar hebben we de afgelopen jaren een begin mee gemaakt, denk aan de actie voor de bescherming van onze kust en aan de streekconferenties. In 2018 kreeg dit een vervolg met onder meer een akkoord dat we sloten met de melkveehouders op Schiermonnikoog. De enorme druk op het landschap maakt deze inzet nodig. Meer wijken, meer wegen en meer bedrijventerreinen zorgen er, samen

met de intensieve landbouw, voor dat natuurwaarden verdwijnen. We zien dat in de dramatische achteruitgang van bloemen en insecten. Achteruitgang die zich ook voordoet in natuurgebieden. Alle hens aan dek dus! Om het tij te keren maken we gebruik van onze grootste kracht en dat is dat we een vereniging zijn. We verenigen letterlijk en figuurlijk mensen met hart voor natuur en landschap. Met elkaar zijn we eigenaar en daarmee verantwoordelijk voor onze omgeving. Samen gaan we ons land klaar maken voor een groene toekomst.

**Marc van den Tweel**  
Algemeen directeur



### Visie en missie

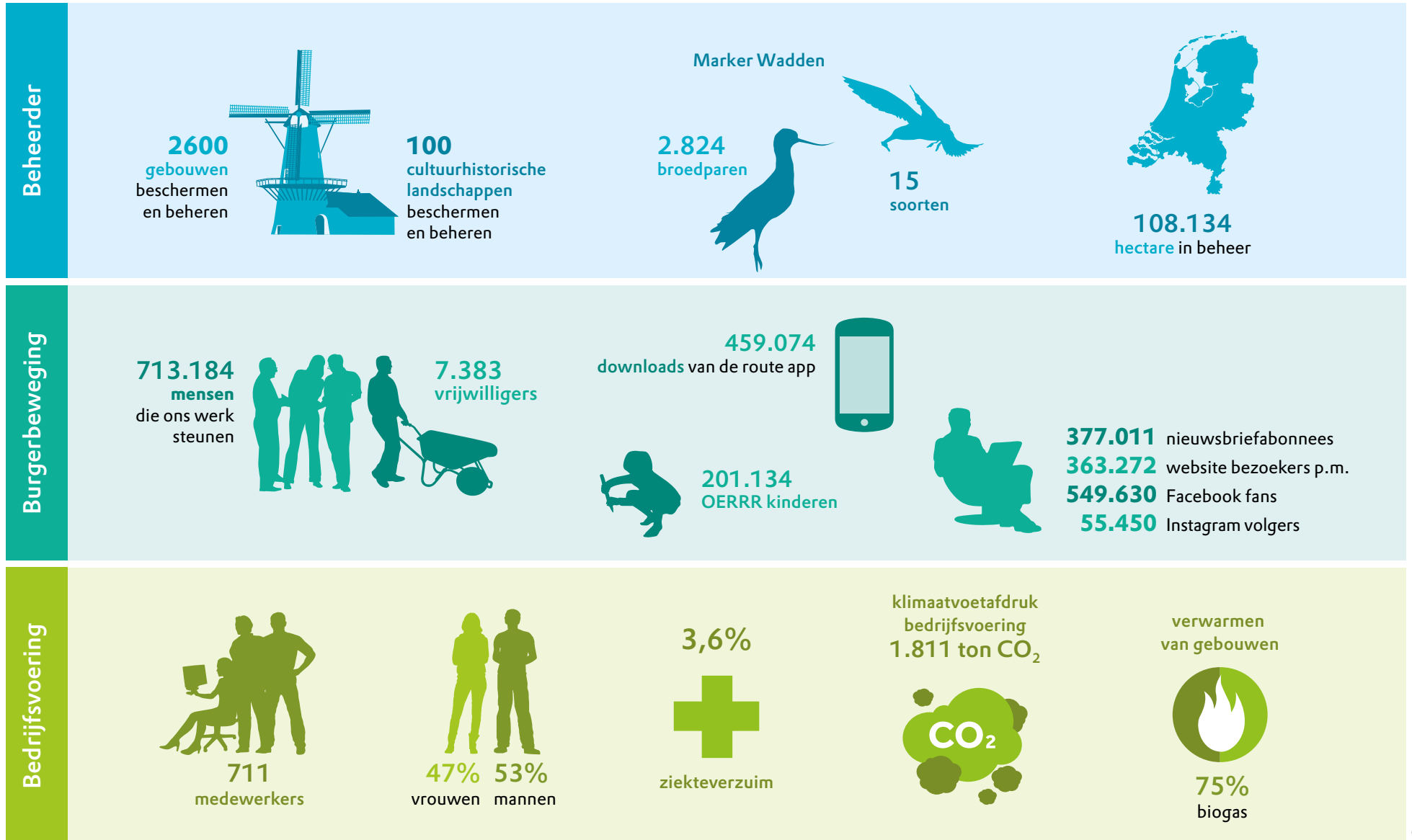
Natuurmonumenten is een beweging van en voor mensen met hart voor de natuur. We willen mensen, jong en oud, in het hart raken en we willen de fascinatie voor de natuur met hen delen. We stimuleren mensen om buiten in de natuur iets geweldigs te beleven. We geven met onze gebieden en gebouwen mogelijkheden om tot rust te komen, om te ontdekken, om te spelen en om te bewegen. Dat doen we omdat de natuur een onmisbare bron van inspiratie en verwondering is. Daar moeten we zuinig op zijn en goed voor zorgen. Want in een dichtbevolkt land is natuur extra kwetsbaar.

Natuurmonumenten is een goed en deskundig beheerder van natuurgebieden, waardevolle landschappen en cultureel erfgoed. We verrijken Nederland met bestaande en nieuwe natuurgebieden. Overal in het land. Voor iedereen. We stellen natuur en cultuurhistorie veilig door gebieden en gebouwen aan te kopen, te beheren en toegankelijk te maken. Dat doen we al sinds 1905 met steun van vrienden, vrijwilligers, leden en bedrijven. We organiseren het beheer van onze gebieden en gebouwen zo dat zoveel mogelijk mensen daaraan mee gaan doen. Dan kan in de vorm van doneren, meedenken,




meebeslissen, meewerken of mee bezitten. Samen komen we ook op voor de natuur. Als ze bedreigd wordt, maar ook als we kansen zien haar te versterken. Bijna al onze natuurgebieden en waardevolle landschappen zijn vrij toegankelijk. Er lopen wandelroutes, fietsroutes, ruitersporen of kanoroutes doorheen. En we organiseren allerlei activiteiten waaraan iedereen kan deelnemen. Zo willen we mensen actief bij de natuur betrekken, hen ervan laten genieten en laten zien hoe wezenlijk het is om onze natuur voor de toekomst te behouden.

# 1 WIE ZIJN WIJ?

## SAMEN VOOR DE NATUUR



## KENGETALLEN (KPI'S) NATUURMONUMENTEN 2018

		Doel 2018	Realisatie 2018	Realisatie 2017
<b>Goed beheerder</b> 	De in kwaliteitstoetsen opgenomen ha tenminste kwaliteit gelijk gebleven	100%	● 81%	83%
	Realisering ontbrekende schakels (cum vanaf 2014)	50%	● 26%	21%
	Aantal gebieden met een nieuw vastgestelde natuurvisie	25	● 8	12
	Aantal gebieden met nieuw vastgestelde kwaliteitstoetsen	38	● 21	52
<b>Burgerbeweging</b> 	Aantal leden	622.543	● 634.265	632.622
	Aantal donateurs	77.662	● 78.919	73.652
	<b>Totaal</b>	<b>700.205</b>	<b>● 713.184</b>	<b>706.274</b>
	Imagopositie (Stand op de ChariCom)	12	● 20	18
	Spontane naamsbekendheid	12	● 16	20
	Imagosaldo (imagoscore, realisatie als rapportcijfer getoont)	7,0	● 7,2	7,1
	Minimale tevredenheidsscore per gebied <sup>1</sup>	8,5	● 8,5	8,2
	Inzet vrijwilligers (aantal dagen)		● 75.237	70.490
	Streekconferenties landschap	1	● 1	3
	Gebieden toegankelijk voor iedereen	25	● 18	4
	Gebieden speelnatuur van OERRR	4	● 4	3
	Verbeteren entrees	6	● 4	7
	<b>Bedrijfsvoering</b> 	Omvang van vaste/flexibele bezetting in FTE		● 593
Ziektecijfer		< 4%	● 3,6%	3,6%

<sup>1</sup> Gemiddelde score, van de score per beheereenheid, per beheereenheid zijn één of meerdere gebieden meegenomen

## 2 WELKE IMPACT HEBBEN WE?

### 2.1 Het jaar van de insecten

De mensen in het veld wisten al jaren dat het slecht gaat met de insecten. Van met name vlinders en bijen waren al onderzoeken bekend, die een grote achteruitgang lieten zien, zowel in ons land als elders in de wereld. Maar dat de totale biomassa van vliegende insecten tussen 1989 en 2016 met 76 procent was afgenomen kwam ook voor onderzoekers en natuurbeschermers als een schok. Het onderzoek van Duitse amateur-entomologen en Nijmeegse wetenschappers dat deze achteruitgang aantoonde (oktober 2017), was aanleiding voor Natuurmonumenten om het hele jaar 2018 campagne te voeren. We vinden het belangrijk dat de samenleving zich bewust is van de urgentie van de insectensterfte. We drongen er bij de achterban en overheden op aan om meer ruimte voor natuur te creëren. Want de oorzaken van de insectensterfte liggen niet in natuurgebieden, maar in stedelijke gebieden en vooral in het agrarisch gebied. Onder andere door het verdwijnen van kleine landschapselementen, intensieve bemesting en het gebruik van bestrijdingsmiddelen komen in het boerenland te weinig insecten voor. Dat heeft een negatieve weerslag op het insectenleven in natuurgebieden. Een online petitie was de aftrap van de campagne. Ruim 100.000 mensen ondertekenden de petitie waarin minister Carola Schouten van landbouw en natuur werd gevraagd om maatregelen tegen de insectensterfte te treffen. Natuurmonumenten onderschreef de Nationale

Bijenstrategie, een initiatief van het ministerie van LNV. De strategie beoogt een toename van het aantal bijensoorten en hun verspreidingsgebieden. We sloten ons verder aan bij het initiatief om te komen tot een Deltaplan Biodiversiteitsherstel. Een jaar lang hebben wetenschappers, natuur- en milieustrategieën en de agrarische sector zich over concrete maatregelen gebogen om te komen tot een rijke natuur in ons land. In december is het plan gepresenteerd. Centraal daarin staat een verschuiving naar een natuurvriendelijke landbouw, die voedselproductie en versterking van de biodiversiteit combineert. Met OERRR stimuleerde Natuurmonumenten kinderen om tuinen en balkons in te richten met planten waar veel hommels en bijen op afkomen.

Natuurmonumenten liet onderzoek doen om te beoordelen of de achteruitgang in ons land even groot is als in het onderzochte deel van Duitsland. EIS Kenniscentrum Insecten en de Radboud Universiteit namen twee langlopende studies van acht insectengroepen in natuurgebieden bij Wijster (Drenthe) en in natuurgebied De Kaaistoep (Noord-Brabant) onder de loep. Op basis daarvan concludeerden ze dat het beeld in Nederland even dramatisch is.

Het onderstreepte de noodzaak van de insectencampagne. Die kreeg in de zomer een vervolg met een actie van de Rotterdamse stadsboswachter Maurice Kruk in het ledenmagazine Puur Natuur. Hij riep lezers op om er bij hun gemeenten op aan te dringen openbaar groen en wegbermen insectenvriendelijk te gaan beheren. Zo kwam

het onderwerp op de agenda van gemeenteraden in onder meer Utrecht, Delft, Groningen, Zaanstad, Purmerend, Goeree-Overflakkee, Haarlem, Brunssum, Loon op Zand, Lisse en Eindhoven.

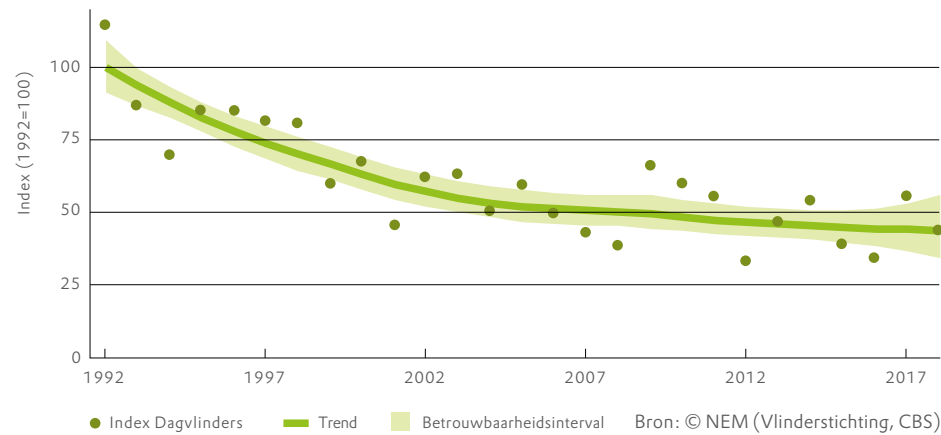
Puur Natuur besteedde in vier edities uitgebreid aandacht aan insecten. Het ledenmagazine belichtte hun rol als voedselbron voor vogels en andere dieren, als bestuivers, als opruimers van dode planten en dieren, en als bodemverbeteraars. In de fondsenwerving stonden projecten centraal die herstel en verbetering van de leefomstandigheden van insecten tot doel hadden.

Na een jaar lang aandacht vragen voor insecten is het probleem niet opgelost. Natuurmonumenten blijft zich daarom inzetten voor deze groep van dieren, die de basis van het leven vormt.


## INSECTEN

### Dagvlinder trend

in Natuurmonumenten terreinen



### Insecten campagnes



**122.000** mensen en  
OERRR kinderen  
in actie gekomen  
77.000 'help de bij'  
45.000 'insectengids'

**21.300**  
donaties ontvangen



### Beheer graslanden

We beheren onze graslanden  
met zorg voor de insecten

#### Gefaseerd maaien

Alle Beheereenheden



#### Sinus beheer

14 Beheereenheden





## 2 WELKE IMPACT HEBBEN WE?

### 2.2 Meer natuur

Zaterdag 8 september was het zover. Het eerste eiland van Marker Wadden ging open voor het publiek. Minister Cora van Nieuwenhuizen van Infrastructuur & Waterstaat en de Flevolandse gedeputeerde Michiel Rijsberman verrichtten de openingshandeling. Het Markermeer is nu een nieuwe recreatieve natuurbestemming rijker. Het Haveneiland van Marker Wadden heeft een haven, strand, wandelpaden, vogelkijkhutten en een uitkijktoren. Intussen werkt aannemer Boskalis verder aan de overige vier eilanden van de eerste aanlegfase. De verwachting is dat in 2020 deze fase wordt afgerond. De vijf eilanden hebben samen een oppervlakte van duizend hectare. Natuurmonumenten heeft de ambitie om van Marker Wadden uiteindelijk een eilandengroep van 10.000 hectare te maken. De aanleg van de eilanden is een oplossing voor het grote slibprobleem in het Markermeer. Tegelijkertijd krijgt het Markermeer betere leefomstandigheden voor planten en dieren, zoals geleidelijke oevers, ondieptes, luwte gebieden en rietvelden. Vorig jaar bleek dat duizenden broedvogels de eilanden al hadden gevonden. Dit jaar barstte het op Marker Wadden ook van de insecten, een enorm contrast met de insectenarmoede op het vasteland. Natuurmonumenten nam in 2012 het initiatief tot de aanleg van Marker Wadden. De organisatie kreeg een grote bijdrage uit het Droomfonds van de Nationale Postcode Loterij als startkapitaal. De bouw van de eerste vier eilanden van Marker Wadden werd vervolgens mogelijk dankzij publieke en private bijdragen van de ministeries van LNV en I&W, de provincies Flevoland en Noord-Holland, de gemeente Lelystad, Wereld Natuur Fonds, Vogelbescherming, Sportvisserij Nederland, Arcadis,

Boskalis, RHDHV, Adessium Foundation en ING Bank. Dankzij een extra bijdrage van de Nationale Postcode Loterij is in 2018 ook het vijfde eiland gerealiseerd. Morele steun voor dit project kregen we van VNO-NCW en de ANWB.

In 2018 zouden de sluizen van het Haringvliet op een kier gaan. Door de uitzonderlijke droogte kon het niet in september, zoals de bedoeling was, plaatsvinden. Maar in januari 2019 was het grote moment daar. Sinds 1970 was de riviermonding afgesloten van de zee. Goed voor de veiligheid, niet goed voor de natuur. Met name voor trekvissen, die niet meer de rivier op konden zwemmen naar hun paaiplaatsen. Met de kleine opening van de sluizen zijn hun trekroutes weer open. Het is een belangrijke stap in het herstel van de kenmerkende deltanatuur in Zuidwest-Nederland. Dankzij een bijdrage van 13,5 miljoen euro uit het Droomfonds van de Nationale Postcode Loterij konden we extra investeringen doen in dit herstel. De Scheelhoek, een natuurgebied dat pal achter de sluizen ligt, is uitgebreid met tachtig hectare. Landbouwgrond is omgevormd tot een natuurgebied dat geschikt is voor kluten, scholeksters, lepelaars, grutto's en steltlopers, maar ook rietzangers, baardmannen en blauwborsten. In de Korendijkse Slikken, iets oostelijker gelegen langs het Haringvliet, hebben we oude kreekrestanten en slikkige oevers hersteld. Een stuw is geplaatst om water langer vast te houden in het gebied. Het zorgt voor nieuwe voedsel- en rustgebieden voor de vele watervogels en steltlopers. Om iedereen van de vogelrijkdom te laten genieten zijn er enkele kijkhutten geplaatst. De meest bijzondere is het grote vogelobservatorium dat bij de Haringvlietssluzen wordt gebouwd, een houten bouwwerk in de vorm van een ei van een grote stern. Hier kan de bezoeker in alle rust uitkijken op eilanden waar duizenden kokmeeuwen

en grote sterns broeden. Bij het herstel van de deltanatuur in Haringvliet werken we samen met Wereldnatuurfonds, Vogelbescherming Nederland, Staatsbosbeheer, Ark natuurontwikkeling en Sportvisserij Nederland.

Ook in andere delen van het land hebben we natuurherstelprojecten uitgevoerd. In het Koningsven, ten oosten van de Sint Jansberg in Noord-Limburg, is van 60 hectare voormalige landbouwgrond 40 centimeter sterk vermeste grond afgegraven. Vervolgens is er maaisel met zaden van wilde bloemen uitgereden, dat afkomstig is uit een vergelijkbaar natuurgebied in de buurt. Het is het begin van een groot project waarbij we een bloemrijk landschap van 400 hectare herstellen. Een landschap dat de verbinding tussen de Sint-Jansberg en het Duitse Reichswald versterkt.

In de IJsselpoort bij Arnhem zijn uiterwaarden aan weerszijden van de IJssel op de schop gegaan. En ook hier is maaisel met bloemenzaden uitgereden. Behalve dat de natuur hiermee een impuls krijgt, is er ook ruimte gecreëerd om water op te vangen bij extreem hoge afvoer van rivierwater. Dit project is mogelijk gemaakt door financiële steun uit Brussel.

Na twintig jaar overleg is de realisatie van een aaneengesloten grenspark Kempen-Broek (op de grens van Limburg, Brabant en België) weer een stap dichterbij gekomen. Bij Weert kon een groot industrieel bedrijf uitgeplaatst worden. Het bedrijfsterrein is afgegraven, waardoor er 30 hectare natte natuur tot stand is gebracht, dat gevoed wordt met schoon kwelwater. Het gebied verbindt bovendien bestaande natuurgebieden. Bij projecten die gericht waren op herstel van de bloemrijkheid kregen we financiële steun van onze partner Weleda.

### BROEDPAREN MARKER WADDEN PER SOORT



#### Kluut

was de eerste broedvogel die in april 2017 Marker Wadden ontdekte.

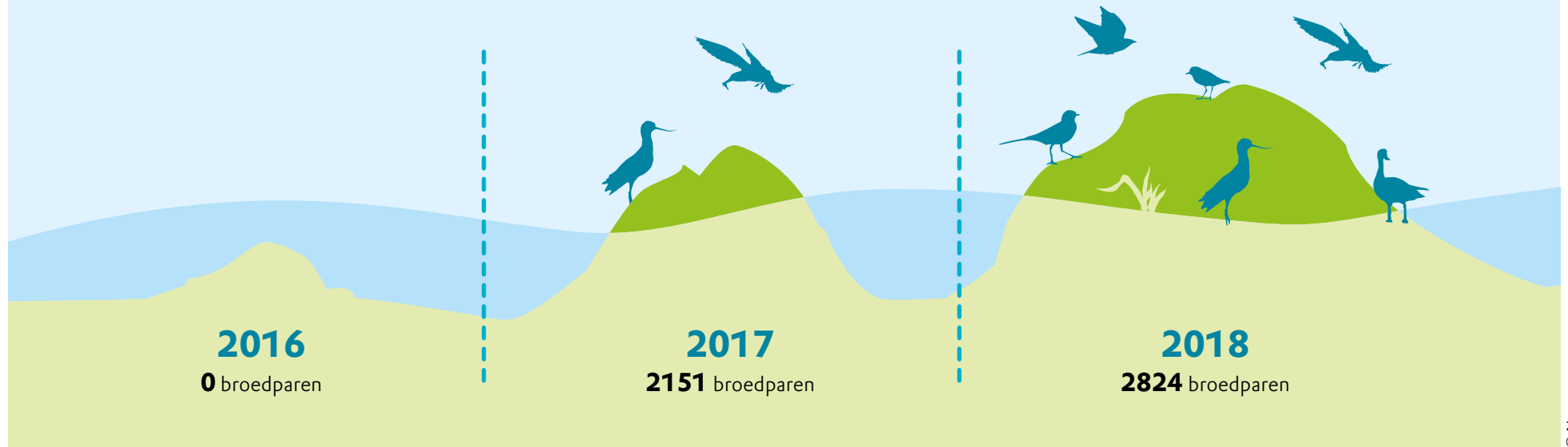


#### Visdief

de meeste broedparen per soort (1705 broedparen in 2018).

#### Broedparen per soort

	2017	2018
Visdief	1715	1705
Kokmeeuw	352	824
Kluut	69	208
Kleine plevier	8	41
Strandplevier	4	2
Bontbekplevier	1	8
Dwergstern	1	15
Witte kwikstaart	1	6
Bergeend	0	5
Grauwe gans	0	2
Nijlgans	0	2
Scholekster	0	2
Kuifeend	0	2
Fuut	0	1
Zwartkop meeuw	0	1



### 2.3 Natuurmonumenten in de steigers

Natuurmonumenten heeft circa 2.600 bouwwerken in bezit. De helft daarvan is cultuurhistorisch waardevol, 500 hebben zelfs de status van beschermd monument. Daarnaast beheren we meer dan 100 cultuurhistorisch waardevolle landschappen, plus levend en immaterieel erfgoed zoals Brandrode runderen en eendenkooien. In onze in 2017 vastgestelde visie 'Erfgoed in het hart' stelen we onze omgang met ons cultureel erfgoed op drie pijlers: bewaren, beleven, bekostigen. Op deze manier kunnen we de verhalen van ons verleden blijvend vertellen.

De Erfgoedvisie werd in 2018 op verschillende manieren in de praktijk gebracht. Naast het aanbieden van diverse erfgoedactiviteiten zoals Open Monumentendag, zijn we dit jaar ook met 'Natuurmonumenten in de steigers' gestart. Onder dit motto stelden we gebouwen open die op dat moment werden gerestaureerd. De belangstelling voor de excursies – onder meer in kasteel Hackfort bij Vorden (Gld), de Volmolen in het Geuldal (Li.) en de monumentale boerderij het Keunenhuis in Winterswijk (Gld) - was groot. In een mum van tijd waren de excursies volgeboekt. Men kwam voor een exclusief kijkje achter de schermen, het unieke verhaal van de restauratie. 'Natuurmonumenten in de steigers' gaat in 2019 door, onder meer met excursies naar de honderd jaar oude replica van de Nachtwacht in een Limburgse groeve en

naar Kasteel Eerde bij Ommen (Ov.). Ook voor 2019 staat de restauratie van molen Het Noorden op Texel op het programma.

In Midden-Delfland onder de rook van Rotterdam realiseert Natuurmonumenten 400 hectare nieuwe natuur door het historische veenweidelandschap te versterken. In 2018 opende de Belevenisboerderij Schieveen zijn deuren, met speelnatuur van OERRR en werd de Zuidpolder ingericht als natuurgebied. Het landschap en de rijke historie ervan is te ervaren via nieuwe uitkijpunten en door de verhalen over de geschiedenis die op het meubilair langs het Polderpad, een fietspad tussen Rotte en Schie, staan.

Het Waterloopbos werd in 2018 officieel geopend met de transformatie van de 240 meter lange Deltagoot tot het kolossale kunstwerk Deltawerk//. Het symboliseert de kracht van onze waterwerken die tot 1996 in dit bos met schaalmodellen werden getest in het Waterloopkundig Laboratorium van de TU Delft. De modellen zijn overgroeid met mossen en planten. Een deel wordt de komende jaren gerestaureerd, een deel mag vervallen tot ruïnes.

Het kunstproject Deltawerk// kwam onder meer tot stand samen met de Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed (RCE). De samenwerking is het afgelopen jaar verder geïntensiveerd door middel van de hernieuwde

samenwerkingsovereenkomst tussen Natuurmonumenten en de RCE. Daarmee wordt het makkelijker kennis te delen en kunnen we meer dan ooit samenwerken bij het beter beleefbaar maken van monumenten.

Een van de aansprekende manieren om de kernbegrippen bewaren, beleven én bekostigen uit de Erfgoedvisie samen te brengen, is het (mede-) gebruik van monumenten als vakantiewoningen. De afgelopen jaren hebben we diverse panden verbouwd tot Buitenleven-vakantiewoning. In 2018 kwam daar het jachthuis Duin en Kruidberg bij en startten we met de restauratie en verbouwing van tien inspirerende objecten waaronder een boerderij in Ommen, Kasteel Hackfort en Landhuis Leuvenhof op de Veluwe. Deze Buitenleven-vakantiewoningen zijn buitengewoon populair.

### ERFGOED

#### Gebouwd erfgoed



Beschermen en onderhouden van ruim 2600 bouwwerken

De helft is cultuurhistorisch waardevol:

- 265** boerderijen en woonhuizen
- 25** kastelen en landhuizen
- 21** molens
- 15** forten
- >100** kleine bouwwerken  
(monumentale bruggen, tuinbeelden, hekken en grenspalen)
- 500** bouwwerken beschermd als monument

In 2018 voerden we aan 575 bouwwerken onderhoud uit

Alle cijfers zijn afgeronde schattingen

#### Landschappelijk erfgoed



Beschermen en beheren van ruim 100 cultuurhistorisch waardevolle landschappen

In die gebieden inventariseerden we in 2018 583 historische landschapselementen, waaronder:

- 124** bezandingsgreppels
- 71** wallen en grenswallen
- 65** hoogstamboomgaarden
- 20** monumentale solitaire bomen

Het totaal aantal vastgelegde historische landschapselementen is 7881

NATUURMONUMENTEN IN DE STEIGERS

Aantal verkochte kaarten voor deze exclusieve evenementen



### 2.4 Van pachter naar partner

De zeven melkveehouders op Schiermonnikoog sloten in het voorjaar een akkoord met Natuurmonumenten en de gemeente. De boeren gaan minder koeien melken – van de huidige ruim 600 blijven er 440 over – en ze gaan hun melk zelf verwerken tot zuivelproducten, met name kaas. Door de verkleining van de veestapel vermindert de uitstoot van stikstof met 35 procent. Die lagere milieu-belasting is een opsteker voor de natuur in de natte duinvalleien en de duinen. De extensivering van de bedrijven maakt de polder daarnaast aantrekkelijker voor weidevogels. Een overeenkomst als deze past naadloos in het streven van Natuurmonumenten om de natuurkwaliteit buiten haar eigen gebieden te verbeteren. Want juist daar is de biodiversiteit heel hard achteruitgegaan. De milieubelasting van de landbouw leidt bovendien tot aantasting van de biodiversiteit in natuurgebieden.

Met haar programma Van Pachter naar Partner zet Natuurmonumenten al enkele jaren in op verbetering van de natuur in de omgeving van haar natuurgebieden. De achterban heeft aangegeven dat het landschap buiten natuurgebieden ook aantrekkelijk moet zijn. Tegelijkertijd kan Natuurmonumenten de natuurdoelen voor haar gebieden alleen realiseren als het in het landschap eromheen goed gaat met planten en dieren. Dit vraagt om een landbouw die zich, naast voedselproductie, inzet voor de natuur. Een inspirerend voorbeeld is de Amerikaanse boer Joel Salatin. Op zijn boerenbedrijf in de staat Virginia zijn een gezond bodemleven, diversiteit en een kringloop van voedingsstoffen uitgangspunten. Op het Najaarsforum, het jaarlijkse netwerkevenement van Natuurmonumenten, legde hij uit dat zijn

werkwijze – meebewegen met de natuur in plaats van er tegen te strijden – winstgevend is.

De nieuwe relatie die Natuurmonumenten met de landbouw nastreeft kreeg verder invulling met deelname aan Wij.land. Dit initiatief van Commonland werkt aan een gezond landschap in de Vechtstreek, het Groene Hart en Waterland, met bloemrijke graslanden vol vogels en met schoon water. In deze samenwerking van boeren, natuurorganisaties en wetenschappers draait het om herstel van de bodem, de introductie van nieuwe gewassen en het werken met kringlopen.

Een landbouw die voedsel produceert én zorgt voor de natuur is ook wat minister Carola Schouten van LNV beoogt in de visie die ze presenteerde. Natuurmonumenten sprak haar waardering uit voor de visie.

Aan het eind van het jaar konden negentien partijen het Deltaplan Biodiversiteitsherstel presenteren. Natuurmonumenten was een van de opstellers. Kern van het plan van landbouworganisaties, supermarkten, een bank, wetenschappers, natuur- en milieugroepen is dat de samenleving aan de slag gaat om binnen tien jaar het verlies aan biodiversiteit om te buigen naar herstel. Met afstand de grootste opgave ligt in het boerenland. Ook in het deltaplan draait het om een transitie naar een landbouw die gebaseerd is op kringlopen en een gezonde bodem in natuurrijke landschappen. Om daar te komen moeten boeren een goede prijs krijgen voor hun producten en moeten consumenten bereid zijn die hogere prijs te betalen. De partijen willen dat de overheid deze ingrijpende verandering ondersteunt met wet- en regelgeving en stimulerende maatregelen.

Zo'n omslag naar een natuurvriendelijke landbouw zou ook een einde maken aan de stikstofproblematiek. In 2018 maakte het Europese Hof van Justitie duidelijk dat de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS) onterecht voorsorteeert op een mogelijke daling van de stikstofbelasting in de toekomst. Het Hof oordeelde dat er pas van economische ontwikkeling sprake kan zijn als zich meetbare dalingen hebben voorgedaan.

De Raad van State maakt in 2019 duidelijk wat de consequenties zijn voor vergunningen die uitbreiding van veehouderijen, infrastructuur en industrie mogelijk maken. Natuurmonumenten verwelkomde het oordeel van het Europese Hof, omdat de natuur nog altijd ernstige schade ondervindt van de neerslag van stikstof. Het is nu zaak om de uitstoot van stikstof fors te verminderen, met technische maatregelen, maar vooral met een omslag naar een duurzame landbouw.

Natuurmonumenten deed ook daarom een dringende oproep aan minister Schouten om ervoor te zorgen dat het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid van de Europese Unie, zodanig wordt gewijzigd dat de landbouw in evenwicht werkt met de natuur. Zelf kan de minister de gewenste richting verankeren in nieuwe wetsvoorstellen.

## 2 WELKE IMPACT HEBBEN WE?

### 2.5 Natuur voor iedereen

Natuur is voor iedereen. Daar maakt Natuurmonumenten werk van door bij de aanleg van speelnatuur van OERRR ook rekening te houden met kinderen met een beperking, door natuurgebieden voor iedereen toegankelijk te maken en door ruimte te bieden aan zorgboerderijen en andere vruchtbare samenwerkingsinitiatieven. Zo staat de organisatie middenin de maatschappij.

Natuur is voor iedereen; een wezenlijk uitgangspunt, voor mens én natuur. Voor de mens omdat, zo blijkt keer op keer uit onderzoeken, natuur gezond en gelukkig maakt. Voor de natuur omdat de mens die natuur mag beleven, er als vanzelf van gaat houden en wil beschermen.

Ook in 2018 hebben we op een aantal locaties Speelnatuur van OERRR aangelegd waar kinderen met en zonder beperking vrij met elkaar kunnen spelen. Dat klinkt simpel, maar heeft nogal wat voeten in aarde. Speeltafels moeten worden verhoogd, waterpompen zodanig aangepast dat kinderen zonder beperking hun speelgenootjes kunnen helpen en paden moet worden verbreed en verhard. Om te testen of de inrichting goed is, nodigden we de Speeltuinbende uit. Speelnatuur werkt, zo is de afgelopen jaren al wel gebleken. Meegesleept in het enthousiasme van hun speelgenootjes, durven kinderen met een beperking spelend steeds meer en ook de ouders worden minder terughoudend. In 2018

openden we Speelnatuur van OERRR in Karding (Gr.), op Schiermonnikoog (Fr.), Erve de Pas (Haarle, Ov.) en de belevingsboerderij Schieveen nabij Rotterdam. Daarmee komt het aantal locaties speelnatuur die ook geschikt zijn voor kinderen met een beperking op acht. Voor 2019 staat opnieuw nieuwe speelnatuur en aanpassing van bestaande locaties op het programma.

Voor volwassenen met een beperking én natuurliefde heeft Natuurmonumenten in 2018 de mogelijkheden om naar buiten te gaan uitgebreid. Op 40 plekken is gewerkt aan routes voor deze doelgroep, dankzij financiële steun van de Nationale Postcode Loterij. De natuurgebieden zijn heel divers; van de bloemrijke valleien in het Zwanenwater (NH) tot de weidsheid van Karding (Gr.) en van de molenplas bij de Hompesche Molen (Li.) tot het geaccidenteerde Salland. Zelfs aan Marker Wadden is gedacht.

Een route voor mensen met een beperking aanleggen vergt bijzondere maatregelen. Eind 2019 moeten er, verspreid over het land veertig routes voor volwassenen met een handicap zijn. Volwaardige en volledige routes, inclusief aangepast toilet, parkeerplaatsen, maatregelen in het veld, informatievoorziening en promotie. Natuur voor iedereen betekent ook samenwerken met iedereen. De belevenisboerderij Schieveen is daar een mooi voorbeeld van. Op initiatief van de stadsschapenboer van Rotterdam hebben we samen een ontmoetingsplaats

over en voor stad en land gecreëerd. Kinderen kunnen vrij de stal inlopen, die met hulp van een grote groep vrijwilligers van Natuurmonumenten is opgeknapt. Er is speelnatuur van OERRR en samen met één van onze boswachters is het erf ingericht met een moestuin, een vlindertuin en ouderwetse verplanten. Met een crowdfundingactie van de schapenboer en Natuurmonumenten gezamenlijk is de buurt betrokken en geld ingezameld voor de kaasmakerij.

Ook Erve de Pas op de Sprengenberg is een mooi voorbeeld van natuur voor iedereen. Op de historische plek – vroeger trefpunt voor handelaren uit alle windstreken – hebben we samen met zorgboerderij Schuringshoeve Herberg De Pas geopend, gerund door mensen met een beperking. Een perfect uitgangspunt voor een bezoek aan de fascinerende natuur van de Sallandse Heuvelrug.



# De natuur bedankt de Postcode Loterij

Bedankt voor meer dan 27 jaar steun!



Natuurmonumenten





## 2 WELKE IMPACT HEBBEN WE?

### 2.6 In beweging

Iedereen met hart voor de natuur moet kunnen helpen om die natuur te beschermen. Ieder op zijn eigen manier: als vrijwilliger bij Natuurmonumenten, door zijn tuin natuurvriendelijk te maken of door producten van natuur-inclusieve boeren te kopen. Natuurliefhebbers die zelf een idee hebben voor natuurbeschermende activiteiten in onze terreinen krijgen, onder voorwaarden, de ruimte. Zo werd ook in 2018 Natuurmonumenten steeds meer een beweging van mensen die houden en genieten van de natuur en daarvoor ook willen opkomen. Veel mensen willen hun natuurliefde concretiseren, handen en voeten geven. 'Natuurmonumenten als beweging' geeft ze die ruimte. We kunnen ook alle hulp gebruiken. Natuurherstel en -bescherming vergt veel mankracht, net als het geven van voorlichting. De organisatie prijst zich gelukkig met haar duizenden vrijwilligers.

Een heel bijzonder initiatief was dat van Irina van der Vlag-Chrylova, afkomstig van De Krim. Tijdens haar studie Landschapskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen bemerkte de Oekraïense dat ze zich veel meer Nederlandse begon te voelen door het landschap te leren lezen. Omdat dat ook voor anderen belangrijk is – van vluchtelingen tot immigranten –, zette ze samen met Natuurmonumenten landschapsexpedities op. De eerste, een driedaagse, is in 2018 in de omgeving van Eindhoven gehouden; voor 2019 staat er een in de omgeving van Rotterdam op het programma. Natuurmonumenten en andere natuurorganisaties leveren gidsen.

Na een tip van omwonenden begon Natuurmonumenten een actie tegen plannen om een megastal voor 16.000 varkens pal naast de Kampina (NB), een Europees beschermd natuurgebied, te bouwen. Om de vergunning aan te vechten, zetten we samen met de Brabantse Milieufederatie een handtekeningenactie op. De hoop was om in een paar maanden 16.000 ondertekenaars te vinden, voor elk varken een. Binnen drie weken waren er 23.000 handtekeningen binnen. Inmiddels is een juridisch procedure gaande.

Alle bezoekerscentra moeten meer de plek worden waar vereniging en leden elkaar ontmoeten, ze moeten onze leden het gevoel geven van thuis te zijn. Thuis in het clubhuis. Vrijwilligers vervullen hierbij een cruciale rol: bij een kop koffie of thee is er ruimte voor het natuur- en Natuurmonumentenverhaal. Campagnes worden duidelijker zichtbaar; de uitnodiging mee te doen, om onderdeel te zijn van de vereniging, maakten we ook in 2018 explicieter en aantrekkelijker. Het bezoekerscentrum Dwingelderveld gaf hieraan invulling door er de jaarlijkse ledenvergadering Drenthe te houden. Medewerkers, vrijwilligers en leden van de ledencommissie praatten de aanwezigen bij over actuele ontwikkelingen, de plannen en de landelijke acties. Leden stelden het duidelijk op prijs; ze willen graag meedoen met de vereniging, óók als vrijwilliger.

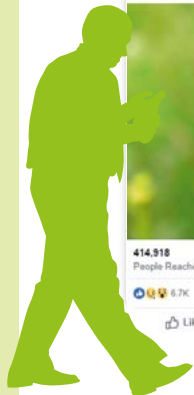
Net als in 2017 werd ook in 2018 een streekconferentie gehouden, deze keer in Papendal (Arnhem) over het Heelsums Beekdal. We brengen op zulke streekbijeenkomsten mensen bijeen en in beweging om zelf voor een bepaald waardevol gebied op te komen en actief te worden. Natuurmonumenten staat aan de zijlijn; we ondersteunen daar waar nodig, maar de bewoners, verenigingen en ondernemers zijn aan zet. Net als op eerdere streekconferenties elders was ook de oogst van de streekconferentie Heelsums Beekdal groot. Zo formeerde zich spontaan een groep vrijwilligers die samen met Natuurmonumenten een 'ommetje' vanaf de parkeerplaats gaat aanleggen zodat ook mindervaliden van de beek en het dal kunnen genieten.

## 2 WELKE IMPACT HEBBEN WE?

### ONLINE INTERACTIE MET NEDERLAND



**549.630** Facebook fans  
332.235 Natuurmonumenten  
217.395 51 natuurgebieden



**6%** meer Facebook fans

**44.096**

@Natuurmonumenten



**8%** meer volgers

**55.450** Instagram volgers



**47%** meer volgers

**13.215** LinkedIn volgers



**36%** meer volgers

**377.011** nieuwsbrief abonnees



**363.272** website bezoekers (unieke bezoekers per maand)

**9%** minder bezoekers



**195.180** verwerkte berichten door het webcare team

**6%** meer berichten

**459.074** route app downloads



**13%** meer downloads

### 3.1 Verslag van het bestuur

Het bestuur, de ledenraad en de directie bepalen de koers van Natuurmonumenten. De ledenraad – de gekozen afvaardiging van de leden – zorgt ervoor dat de stem van de achterban duidelijk doorklinkt, besluit over de hoofdlijnen van het beleid en benoemt bestuursleden. De directie – benoemd door het bestuur – is verantwoordelijk voor de dagelijkse bedrijfsvoering. Zij legt verantwoording af aan het bestuur.

Het bestuur heeft de algemene leiding. Het bestuurt op hoofdlijnen; de uitvoering van beleid is gedelegeerd aan de directie. Het bestuur bestaat uit negen personen die ieder voor vier jaar worden benoemd met de mogelijkheid van een eenmalige verlenging van vier jaar.

In 2018 eindigde de zittingstermijn voor de bestuursleden Sandra Maas en Feike Tibben. Het bestuur heeft Marion Koopman en Evelien Verbij als nieuwe bestuursleden voorgedragen aan de ledenraad. De raad heeft beide kandidaten benoemd. In november zijn ze lid geworden van het bestuur. In verband met de afloop van de eerste zittingstermijn van bestuurslid Frederique de Bruin heeft het bestuur haar voorgedragen voor herbenoeming. De ledenraad heeft haar benoemd voor een tweede termijn van vier jaar.

In het kader van het Streefbeeld Vereniging 2020, dat de afgelopen jaren voor het bestuur al een belangrijk onderwerp was, heeft het bestuur de ledenraad voorgesteld de statuten van Natuurmonumenten aan te passen en enkele andere zaken te actualiseren. Hiermee is beoogd de verenigingsstructuur te moderniseren, om te zorgen dat de organisatie Natuurmonumenten meer in de samenleving en tussen de leden komt te staan.

Het bestuur heeft besloten een nieuwe geografische indeling van de ledencommissies van de vereniging voor te leggen aan de ledenraad. Daarbij worden ledencommissies Noord-Holland en Amsterdam samengevoegd en zijn er enige grenscorrecties in Groningen en Drenthe, in Gelderland, Noord-Brabant en Limburg. Daarnaast is ook een voorstel voor de aanpassing van de procedure voor de kandidaatstelling en verkiezing van ledenafgevaardigden opgesteld. De ledenraad heeft met beide voorstellen ingestemd.

In een themabijeenkomst in het voorjaar boog het bestuur zich over de meerjarenstrategie. Het bestuur vindt het belangrijk dat Natuurmonumenten zich meer gaat inzetten voor de bevordering van een duurzame, natuurinclusieve landbouw in Nederland en voor bescherming van natuur en landschap buiten de eigen gebieden. Dat neemt niet weg dat Natuurmonumenten een belangrijke taak heeft en houdt met betrekking tot bezit en beheer van eigen gebieden. Het bestuur heeft het campagnethema voor volgend jaar vastgesteld: 'wilde bloemen'. Hiermee is aangesloten op het thema van 2018: 'insecten'.

Het bestuur heeft zich over diverse onderwerpen laten informeren, onder andere over de verwerving door Natuurmonumenten van gebied De Bol op Texel, over de herbestemming van kasteel Hackfort en over het project Natuur Toegankelijk, waarmee natuur toegankelijk wordt gemaakt voor mensen met een beperking. Ook werd het bestuur bijgepraat over de achteruitgang van insecten als gevolg van intensieve landbouw, klimaatverandering en toenemende eenvormigheid in het landschap.

Het bestuur heeft de investeringsstrategie in natuurgebieden geëvalueerd en besloten tot de verwerving van grond als weidevogelgebied in Friesland en ruiling van gronden in Gelderland in het kader van efficiënter beheer. Natuurmonumenten wil schade door wilde dieren zoveel mogelijk met diervriendelijke maatregelen oplossen. Alleen als deze ingrepen onvoldoende effect hebben, komt afschot in beeld. In 2018 was het totale afschot op grote hoefdieren in alle terreinen van Natuurmonumenten: 547 wilde zwijnen, 204 reeën, 425 damherten en 197 edelherten. Ook zijn er 103 vossen geschoten.

De bijdrage aan de exploitatie vanuit het vermogen staat onder druk vanwege dalende rendementen op de financiële markten. Daarnaast hebben we te maken met stijgende inflatie en stijgende loonkosten. Een sluitende begroting voor de komende jaren is voor de komende tijd een belangrijke vervolgpoging.

Met het oog op het belang van het in stand houden van het kernvermogen op de lange termijn heeft het bestuur besloten de aandelen in de beleggingsmix te verhogen van 25 naar 35 procent.

Het bestuur heeft ingestemd met de risicomatrix en kennisgenomen van de managementletter van de accountant.

### 3.2 Bestuurscommissies

De bestuurscommissies zijn in 1994 ingesteld. Het is de bedoeling dat de bestuurscommissies onderwerpen die in het bestuur aan de orde komen, voorbereiden en het bestuur daarover adviseren. Door een meer gedetailleerde behandeling in de bestuurscommissies kan, zo was de gedachte, de besluitvorming in het bestuur zich op de hoofdlijnen richten. Het bestuur informeert de ledenraad over de samenstelling van de bestuurscommissies. Dat gebeurt door publicatie op de website. Rapportage geschiedt door verspreiding van de besluitenlijsten van de vergaderingen van bestuurscommissies onder alle bestuursleden. Deze wordt aangevuld door een mondelinge rapportage ter vergadering.

Er zijn vier bestuurscommissies: de bestuurscommissie Beheer, de bestuurscommissie Financiën, de Auditcommissie en de bestuurscommissie Marketing en Communicatie. Deze bestuurscommissies bestaan ieder uit tenminste drie bestuursleden. Daarnaast is er nog de bestuurscommissie voor de directie, die de werkgeversrol vervult.

### 3.3 Verslag van de vereniging

De afgelopen twee jaar is hard gewerkt aan de totstandkoming van het Streefbeeld 2020. De kwalitatief en kwantitatief versterkte beheereenheden zijn meer centraal in de organisatie komen te staan. Over drie knelpunten met betrekking tot de koppeling van de ledencommissies aan de beheereenheden heeft dit jaar verdere besluitvorming plaatsgevonden. Dit betrof de ledencommissies Drenthe, Groningen, Noord-Brabant, Gelderland en Limburg en de samenvoeging van ledencommissies Amsterdam en Noord-Holland. Voor ledenvertegenwoordigers die hierdoor boventallig worden of in een ander gebied woonachtig zijn, is een overgangsregeling afgesproken. Met deze besluiten is een einde gekomen aan het project Streefbeeld en hebben we de weg vrij gemaakt voor een nauwere samenwerking tussen de beheereenheden en de ledencommissies en een betere verankering in de samenleving. De consequenties van de genomen besluiten zijn vastgelegd in de statuten en het huishoudelijk reglement.






















De ledenraad ging in gesprek over het bosbeleid op basis van de ex ante evaluatie van de bosmaatregelenplannen die zijn gemaakt door de beheereenheden. De evaluatie en een bosexcursie leiden tot de conclusie dat de plannen goed passen in het beleid.

Om de uitvoering verder te versterken is een plan van aanpak gemaakt. Tijdens de ledenraad onderstreepte de ledencommissie Gelderland haar wens om snel meer loofbos en een groter aandeel doodhout te realiseren en te zorgen voor minder beschadiging van de bosbodem. Een wens die goed past in het ingezette beleid en door de vergadering werd omarmd.

In principe dient de natuur zoveel mogelijk (gratis) toegankelijk te zijn voor iedereen. Echter bij additionele wensen is het, overeenkomstig de uitvoeringsagenda natuurbeleving, wenselijk deze gebruikers een reële vergoeding te vragen. Daar zijn initiatieven voor genomen. Tijdens de ledenraad is besproken hoe het profijtbeginsel verder ingevuld kan worden. Naast een uiteenzetting van de initiatieven die nu al worden opgepakt was het verder invulling gegeven aan dit beginsel onderwerp van gesprek. Dat leverde veel ideeën en invalshoeken op, zoals het denken vanuit de levensloop van mensen, de introductie van een natuurjarkaart en samenwerking met andere maatschappelijke organisaties.

## NATUUR IN CIJFERS

### Verdeling oppervlakte per beheertype in ha\*

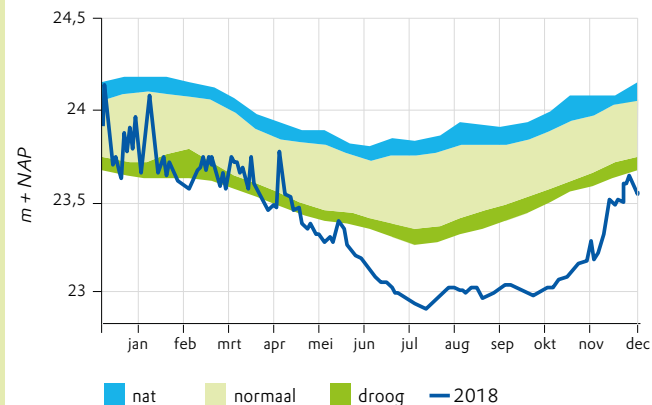
			2017**	2018
	L01	Groen blauwe landschapselementen	997	1.001
	L02	Historische gebouwen en omgeving	293	292
	L03	Aardwerken	4	4
	N00	Nog om te vormen natuur	3.474	3.462
	N01	Grootschalige, dynamische natuur ***	20.306	21.603
	N02	Rivieren	101	97
	N03	Beken en Bronnen	46	38
	N04	Stilstaande wateren	7.316	7.324
	N05	Moerassen	3.054	3.095
	N06	Voedselarme venen en vochtige heiden	5.522	5.579
	N07	Droge heiden	4.786	4.389
	N08	Open duinen	3.496	3.491
	N09	Schorren of kwelders	766	766
	N10	Vochtige schraalgraslanden	2.741	2.911
	N11	Droge schraalgraslanden	209	219
	N12	Rijke graslanden en akkers	14.275	14.387
	N13	Vogelgraslanden	4.237	4.199
	N14	Vochtige bossen	5.680	5.708
	N15	Droge bossen ***	20.290	19.607
	N16	Bossen met productiefunctie	1.508	1.500
	N17	Cultuurhistorische bossen	821	840
		Overige gronden	7.168	7.622
		<b>Totaal</b>	<b>107.090</b>	<b>108.134</b>

\* (afgerond op 10-tallen)

\*\* Een vereffening is toegepast op de cijfers van 2017 m.t.b. gedeeltelijk eigendom of beheer van percelen

\*\*\* Administratieve verschuiving van 791 ha Droge bossen naar Grootschalige, dynamische natuur

### Grondwaterstand Stippelberg Noord-Brabant



### Beheer

Oppervlakte totaal  
108.134 hectare

Waarvan:

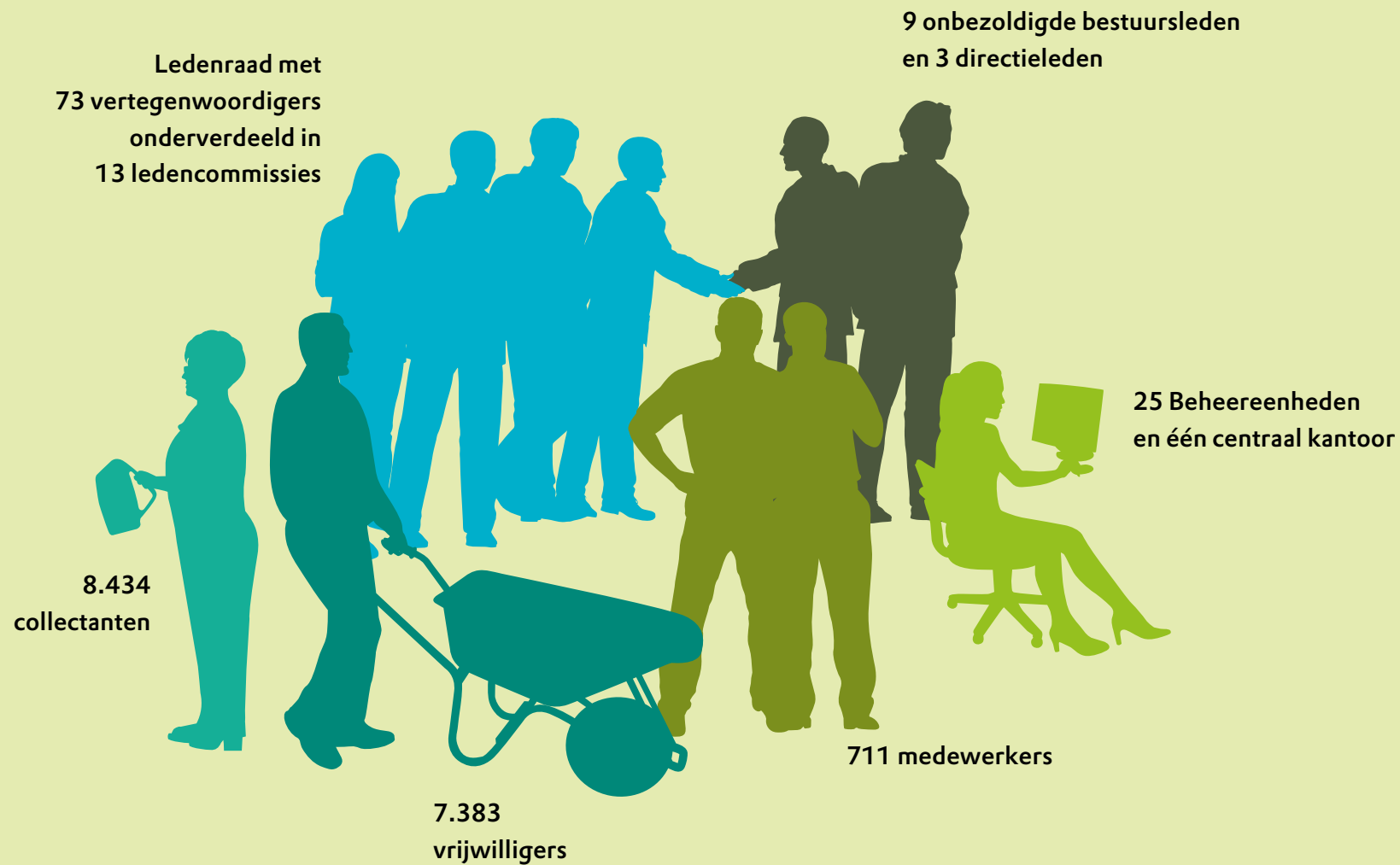
Eigen beheer  
95.659 hectare

Beheer door derden  
12.475 hectare



Natura 2000  
71.066 hectare

#### VERENIGING, BESTUUR EN ORGANISATIE



### 3.4 Verslag ledencommissies

#### Groningen

Kardinge, een groot natuurgebied aan de rand van Groningen, is bijzonder populair. De ledencommissie heeft hier een goed lopende klankbordgroep waarmee geregeld overleg is. De LC peilt meningen en wensen, en speelt die door aan de beheereenheid Groningen en Noord-Drenthe. De tevredenheid over het gebied met onder meer een pluktuin, natuurspeelplaats en beleefpad voor minder-mobielen is groot. Maar de ledencommissie noteerde ook wensen. Zo is er behoefte aan een overdekt onderkomen als verzamelpunt, slechtweervoorziening en materialenberging. De komende tijd wil de ledencommissie zich inspannen om meer leden te werven in de woonwijken die aan het natuurgebied grenzen. In Westerwolde was de ledencommissie aanwezig op een bijeenkomst van de omwonenden van het theehuis Smeerling en de beheereenheid. Omwonenden ontdekken parkeeroverlast; samen is naar een oplossing gezocht. De gebruikers van Westerwolde gaven verder aan mee te willen werken aan de realisering van een Beleefpad. In het dunbevolkte Uithuizerwad/Eemswad is het, de inspanningen van de ledencommissie ten spijt, niet gelukt een klankbordgroep te vormen. Wel is de commissie als voorzitter en deelnemer betrokken geweest bij het opstellen van de kwaliteitstoets. In het gebied het Hoogeland is de commissie bijzonder ingenomen met een lokaal initiatief om de Wytsemakooi te renoveren. Er is een groep vrijwilligers gevormd voor het onderhoud, waarmee ook de toekomst van deze eendenkooi lijkt te zijn gewaarborgd. Een mooi voorbeeld van lokale betrokkenheid bij en zorg voor natuur en cultuurhistorie.

De omwonenden van het Noordlaarderbos hebben aangegeven heel graag te willen meedenken over 'hun' natuurgebied. Hiertoe is een klankbordgroep opgezet.

#### Friesland

Bij het, door de beheereenheden, opstellen van kwaliteitstoetsen is uitdrukkelijk meegedacht vanuit de beleving van bezoekers. Hierbij wordt gedacht aan voorzieningen zoals stallingsmogelijkheden voor fietsen, borden met duidelijke kaarten en routeaanduidingen, en uitleg over cultuurhistorische elementen in een gebied. De bevindingen zijn ingebracht in het overleg met de beheereenheden, die overigens in 2018 zijn geïntensiveerd. Natuurbehoud en het recreatief ontsluiten van een gebied kosten veel geld. Vandaar ook dat geregeld het onderwerp 'betalen voor natuur' opduikt. Met een schriftelijke enquête zijn hierover de opvattingen van de klankbordgroep geïnterviewd. Ook hier een duidelijke gemene deler: betalen voor 'normaal gebruik' is ongewenst. Voor het gebruik van een natuurgebied of gebouw van Natuurmonumenten als locatie voor bruiloften en andere evenementen kan wel geld worden gevraagd. Een excursie door de Lionserpolder gevolgd door een gesprek met twee agrariërs betrok tientallen leden bij een van de speerpunten van Natuurmonumenten, te weten het natuurvriendelijk boeren. Daar waar mogelijk wil Natuurmonumenten zich samen met de boeren inzetten voor een landbouw die minder intensief is en meer rekening houdt met landschap en natuur. De twee agrariërs – de een natuurinclusief boerend, de ander op de traditionele manier – gaven inzicht in de mogelijkheden én de problemen voor boeren.

Dezelfde bewustwording en betrokkenheid waren ook doel en resultaat van het georganiseerde bezoek aan de tentoonstelling Places of Hope en de Waddenkelder in Leeuwarden. Doel van de bijeenkomst was de enorme rijkdom én de bedreigingen van de waddennatuur te belichten. Griend, in beheer bij Natuurmonumenten, stond centraal. Dit vogelparadijs dreigt opgeslokt te worden door de zee. Door een forse zandsuppletie in de afgelopen jaren is dat voorkomen.

#### Drenthe

Natuurmonumenten wil trachten de bezoekerscentra een grotere rol te laten spelen bij ledenbinding. Als proef was er een speciale dag in en bij het bezoekerscentrum Dwingelderveld, waaraan de ledencommissie meedeed en waarvoor zo'n 18.000 leden waren uitgenodigd. Leden van de LC informeerden bezoekers over de mogelijkheden zelf actief te worden. Er waren 200 bezoekers, de helft daarvan nam die dag deel aan een vergadering. Daar gaven sommigen te kennen dat ze de handen uit de mouwen willen steken in het veld, anderen toonden interesse in een klankbordgroep, weer anderen willen schriftelijk van nieuws op de hoogte gehouden worden. Net als in andere provincies, werd ook in Drenthe op een klankbordgroep-bijeenkomst aandacht besteed aan de insectenproblematiek. Niet alleen het werk van Natuurmonumenten kwam aan de orde; ook de mogelijkheden zelf wat te doen én de inspanningen van de Stichting Veldleeuwerik, een organisatie van akkerbouwers die streven naar een duurzame teelt. Een tweede bijeenkomst ging over de wolf. Na een inleiding van wolvenkenner Hugh Jansma (Universiteit

### 3 BEDRIJFSVOERING EN ORGANISATIE

Wageningen) – was er een levendige discussie met een duidelijke uitkomst: de wolf is welkom en een verrijking voor de natuur. Goede afspraken over schadepreventie en –vergoeding zijn wel noodzakelijk.

Zowel het recreatieplan voor De Benderse (bij bezoekerscentrum Dwingelderveld) als de plannen voor Hiemstrastate is door de betreffende beheereenheid met de omwonenden besproken. De ledencommissie trad als gespreksleider op.

En dan waren er nog klachten over onder meer vee en modder op fietspaden. De ledencommissie ‘deed haar werk’ en speelde de klachten door aan de beheereenheid, die het oploste.

Een vertegenwoordiger van de commissie praat mee met het opstellen van plannen voor landgoed De Klencke. Ook bij andere planvormingen en maatregelen in het Noorderveld, Drenthe-Zuid en de Onlanden zorgt de inbreng van de ledencommissie ervoor dat de stem van de leden doorklinkt en gehoord wordt.

#### Overijssel

LC Overijssel maakte veel werk van de rol van Natuurmonumenten als community, als organisatie middenin en gedragen door de maatschappij. Een mooi voorbeeld hiervan is de actie voor een perceel grond in het bestaande natuurgebied Hoge Broek bij Raalte. De enclave maakte integraal natuurbeheer moeilijk, ook al in verband met de waterhuishouding. Het terrein is in eigendom van Natuurmonumenten, maar is nog niet ingericht. Leden en niet-leden zijn met succes geënthousiasmeerd om hiervoor geld in te zamelen. Voor het afplaggen van de zwaar bemeste grond en het verbeteren van de waterhuishouding is veel geld nodig. Iedereen kon een vierkante meter grond adopteren. De actie in de gemeente Raalte

bracht 8.000 euro op. Dankzij aanvullende bijdragen uit particuliere fondsen en van de provincie Overijssel is de inrichting aanstaande.

Ook voor het behoud van het Twents cultuurlandschap op de stuwwal wist de beheereenheid met behulp van de LC omwonenden warm te maken. Dit aloude landschap met zijn bossen, heide, akkers, houtwallen en weiden met boerderijen staat onder druk. Samen met de omwonenden is meegedacht en meegepraat over een toekomstvisie voor dit gebied. Hetzelfde gebeurde ook voor de Sallandse Heuvelrug.

Natuurinclusief boeren lijkt voor zowel landschap en milieu als de boeren de enige duurzame methode. Dat kan echter alleen als ook de omwonenden, de burgers bereid zijn hieraan mee te werken. Eerlijk vlees in plaats van kiloknallers, streekproducten in plaats van bulk.

In de ledencommissie is expertise aanwezig op het gebied van de relatie landbouw-natuur. Dat heeft geleid tot een actieve deelname van leden van de LC aan de landelijke werkgroep van Natuurmonumenten over landbouw en natuur.

#### Flevoland

De ledencommissie heeft op twee manieren de leden betrokken bij de Marker Wadden. Enerzijds door de beheereenheid uit te nodigen een presentatie te geven op de ledenmiddag in Lelystad. De reacties hierop waren zeer positief.

Anderzijds door de betrokkenheid van enkele LC-leden als vrijwilliger en voorlichter voor de bezoekers tijdens het driedaagse, zeer drukbezochte Marker Wadden-evenement in juni. Zo werd een bredere achterban bereikt. Twee leden van de ledencommissie zijn inmiddels ook excursieleider en eilandwachter namens

Natuurmonumenten op de Marker Wadden en hebben hiermee direct en blijvend contact met leden en achterban. Ter gelegenheid van de opening op 27 september van het kunstwerk Deltawerk// in het Waterloopbos zette de ledencommissie een lichtwandeling uit. Drie avonden konden bezoekers genieten van fraai belichte objecten in het bos.

De plannen van de provincie en het waterschap om de Knardijk opnieuw in te richten en de wens hierbij de bevolking te betrekken, was voor de ledencommissie reden om in gesprek te gaan met Flevolandschap en het Waterschap.

De samenwerking tussen de beheereenheid en ledencommissie is versterkt door structurele deelname aan elkaars overleggen. In 2019 bekijkt de ledencommissie of het wenselijk en mogelijk is een vast ledenpanel op te zetten en in hoeverre ledenenquêtes over relevante onderwerpen nuttig en haalbaar zijn.

#### Gelderland

Het was een roerig jaar op de Noordwest-Veluwe. Bij beheerwerk in de Leuvenumse bossen komen stammen vrij. De afvoer hiervan leidde tot verontruste reacties. Waarom moet een bos geld opbrengen? Wordt er niet te ongenueanceerd gekapt? Kan het kappen niet zonder de paden tijdelijk te beschadigen? Zoals op veel plekken – eigenlijk heel gelukkig – voelen ook op de Noordwest-Veluwe de omwonenden en andere bezoekers zich nauw betrokken bij het bos waarin ze geregeld komen. Omwonenden, ledencommissie en de beheereenheid hebben gesprekken gevoerd. Dat heeft geleid tot het opstellen van een notitie, die is doorgespeeld aan de beroepsorganisatie. Inmiddels heeft ook de ledenraad zich over het bosbeheer gebogen.



### 3 BEDRIJFSVOERING EN ORGANISATIE

De beheereenheid Achterhoek agendeerde de plaatsing van zonnepanelen door de gemeente Winterswijk in terreinen van Natuurmonumenten. De gemeente wil energieneutraal worden. Windmolens stuiten op grote weerstand. LC Gelderland onderschrijft het standpunt dat duurzame energie noodzakelijk is, maar dat windmolens niet thuishoren in natuurgebieden. Nu windmolens niet mogelijk zijn, komen zonnepanelen in beeld. Voor veel leden van de plaatselijke community van Natuurmonumenten zijn zonnepanelen in natuurgebieden evenmin een optie, maar plaatsing op agrarische gronden van Natuurmonumenten is voor velen bespreekbaar. Ook in Winterswijk speelde de kwestie rond het onderhoud van landgoed Bönnink. Het landgoed is geliefd in de omgeving. Mensen wandelen er graag en hebben, zo bleek in de klankgroep, duidelijke wensen. Boomgroepen en bomen worden gekoesterd, weijtjes hooggewaarderd en ook het openhouden van doorkijkjes staat hoog op het verlanglijstje. De lijn naar de beheereenheid is kort. Daardoor kon er eenvoudig rekening worden gehouden met de geuite voorkeuren. Het samengaan van natuur en recreatie is ook in Gelderland altijd aanleiding voor veel discussie. Leden denken hierover heel verschillend, zo bleek ook weer eens tijdens een ledenmiddag over dit thema.

#### Utrecht

Voor de Oostelijke Vechtplassen is onlangs een gebieds-akkoord afgesloten waarbij Natuurmonumenten betrokken was, evenals overheden en recreatieondernemers. Aanleiding waren onder meer de grote opgave ten aanzien van de realisatie van Nationaal Natuur Netwerk, de verrommeling van het landschap, de slechte recreatieve ontsluiting en de verslechterende water- en natuur-

kwaliteit. Vanuit het idee dat het belangrijk is bij zo'n verstrekkend akkoord de omwonenden te betrekken, belegde de LC een klankbordgroepavond. Niet ten onrechte, zo bleek. De leden maken zich zorgen: recreatie en economische activiteiten en ontwikkeling zijn belangrijk, maar Natuurmonumenten moet vooral de natuurwaarden goed bewaken. Die staan nu al onder druk. De ledencommissie Utrecht heeft in samenwerking met de gebiedsmanager vervolgens een speciale groep geformeerd met direct betrokkenen. Zorgen worden zo concrete acties.

Een vertegenwoordiger van de beroepsorganisatie gaf op een klankbordgroepavond een uiteenzetting over de inzet van de organisatie bij de onderhandelingen voor het Klimaatakkoord. De groep onderschrijft de opvatting dat de natuur niet mag lijden onder de klimaatmaatregelen. Natuur kan juist de oplossing zijn. Een waarschuwing ging ook uit: voorkom dat de snelheid van de beslissingen over klimaatmaatregelen de aandacht voor de ecologische impact doet verslappen.

De excursie voor leden uit de omgeving van Eemland naar landgoed Coelhorst viel bijzonder in de smaak, ook al omdat het landgoed dit jaar voor het eerst werd opengesteld voor wandelaars. Het nieuwe pad kan op instemming rekenen, maar gaf bij omwonenden ook reden voor zorgen: ontstaat er geen overlast door parkeren en wat betekent het voor de natuur? Natuurmonumenten onderzoekt of de vorming van een nieuwe community-groep oplossingen voor de zorgen kan bieden.

#### Noord-Holland

Eind 2017 nam de voltallige ledencommissie Noord-Holland afscheid waardoor een heel nieuw team moest aantreden. De animo om deel te nemen aan een LC was

gelukkig groot en het was mogelijk om de volledige provincie – kop, midden en Vechtplassen – vertegenwoordigd te krijgen. Lang is er niet stilgestaan bij oude dossiers; een lijst van belangrijke aandachtspunten voor de komende tijd is opgesteld.

De druk op de ruimte is groot in Noord-Holland. Woningen, windmolens, verkeer; alles moet een plek krijgen. Vossen belagen de toch al schaarse weidevogels. Hoe moet Natuurmonumenten hiermee omgaan? Op deze vragen formuleert de LC antwoorden. In elk deelgebied zijn de eerste gesprekken met de gebiedsmanagers gevoerd en is het pad van samenwerken uitgezet.

De zichtbaarheid van Natuurmonumenten bij manifestaties tijdens evenementen zoals de pinksterjaarmarkt op Duin en Kruidberg moet groter, vindt de commissie. Ze wil hierin nadrukkelijk een rol spelen.

In 2018 is reeds één concrete actie uitgevoerd, bedoeld om de omwonenden van de Harger- en Pettemerpolder meer te betrekken bij dit natuurgebied nabij Camperduin: een excursie in het kader van een nieuwe natuurvisie. De excursie, waaraan zo'n honderd belangstellenden deelnamen, en een bijeenkomst later in het jaar vergrootten niet alleen de betrokkenheid, maar maakten ook duidelijk wat de belangstellenden willen met de Harger- en Pettemerpolder en dan met name op het gebied van toegankelijkheid.

Natuurinclusief boeren is een van de speerpunten voor het komend jaar. Met een bezoek aan een 'natuurinclusieve' boer op Texel, bij voorkeur samen met veel Texelse leden van Natuurmonumenten, wil de commissie komen tot een standpunt en ideeën om de betrokkenheid van de leden (en niet-leden) bij dit speerpunt.

### 3 BEDRIJFSVOERING EN ORGANISATIE

#### Amsterdam

Het behoeft nauwelijks betoog dat er juist ook bij de inwoners van het drukke, lawaaierige Amsterdam een enorme behoefte is aan groen. Groen dichtbij om makkelijk even op te laden en groen op fietsafstand om te wandelen, vogels te kijken of met de kinderen naartoe te gaan. De verstedelijking blijft echter onverminderd doorgaan; de druk op het groen en de behoefte aan recreatie zullen toenemen. De LC wil juist daarop inzetten bij de vorming van communities.

Zo belegde de ledencommissie begin 2018 een informatieavond voor leden en niet-leden over de wens van Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer en Landschap Noord-Holland om de grote groengebieden in de regio Amsterdam verder te versterken. De politiek loopt niet erg hard en de financiën voor aankopen van terreinen zijn nogal beperkt, constateert de ledencommissie.

Leden en omwonenden maken zich zorgen over het Markermeer, bleek op een andere bijeenkomst. De dijkverzwaring en de visserij tasten de kwaliteit van het natuurgebied aan. Die twee zaken én de woningbouw moeten volgens de betrokkenen juist aanleiding zijn voor natuurontwikkeling.

Speciale aandacht gaat verder uit naar de waardevolle wetlands ten noorden van Amsterdam. Wormer- en Jisperveld, Ilperveld, Guisveld, de Eilandspolder en 't Twiske moeten met elkaar verbonden worden.

Bij de omwonenden en inwoners bestaan zorgen over bodemdaling, achteruitgang van de weidevogels en de toekomst van het landschap. De groene terreinbeheerders zetten zich samen in voor behoud en versterking van dit gebied. In de nieuwe constellatie met de LC Noord-Holland maakt 'Amsterdam' zich daar de komende jaren hard voor.

Uit contacten met de leden destilleerde de commissie een grote behoefte aan meer natuur om de hoek en een grotere verbondenheid daarmee. Vergroening van de stad dus. Dat maakt de groene omgeving meteen klimaatbestendiger. Het thema staat voor volgend jaar op de rol.

#### Zuid-Holland

Natuurmonumenten, het Zuid-Hollands Landschap en Natuurbegraven Nederland willen in de Bonnenpolder (bij Hoek van Holland) een natuurbegraafplaats aanleggen. Niet alleen omdat de belangstelling voor natuurbegraven groeiende is, maar ook omdat in samenhang hiermee een natuurgebied kan worden gerealiseerd dat tegenwicht biedt aan de oprukkende bebouwing. Leden verwelkomen het plan. Met een aantal publicaties in regionale bladen kreeg de mening van de Natuurmonumenten-leden en -ledencommissie breder bekendheid.

Een enquête onder de leden over de rol van de provincie bij natuurbehoud – met reacties van maar liefst vierduizend mensen – gaf de ledencommissie een duidelijk signaal: de provincie moet veel meer doen om natuur te behouden en de boeren te stimuleren natuurvriendelijker te werken. De leden gaven ook aan dat het beschermen van weidevogels een hoge prioriteit moet houden. Dit kan door te kiezen voor kleinschaligere landbouw in combinatie met natuurbeheer, recreatie en zorg. 95 procent van de leden in Zuid-Holland is ook zelf bereid meer te betalen voor een pak melk als hierdoor meer broedgebieden kunnen worden ingericht voor weidevogels. Steun en leiding van de provincie zijn hierbij wenselijk.

Met hun deelname aan een workshop over de toekomst van Midden-Delfland gaven velen uiting aan hun zorgen. Dit open weidegebied ten zuidwesten van Delft wordt bedreigd door almaar oprukkende verstedelijking. Behoud

van de openheid vindt de achterban van groot belang; voor de natuur, maar zeker ook om mensen de kans te geven dicht bij huis de natuur in te gaan. Hiermee onderschrijven de leden de inzet van de beroepsorganisatie.

De voorgenomen sluiting van het Bezoekerscentrum Nieuwkoop was voor de ledencommissie aanleiding bij de beheereenheid aan te dringen op het behoud en bij voorkeur versterken van de toegankelijkheid van het natuurgebied Nieuwkoopse Plassen. Momenteel worden hiervoor in nauwe samenspraak met een aantal actieve leden uit de regio nieuwe plannen gesmeed.

Niet onvermeld mogen tenslotte de activiteiten van de ledencommissie op de Zuid-Hollandse eilanden blijven; de leden gidsten mee bij een grote publieksexkursie op en rondom het Haringvliet. De publieksactie hield verband met het Droomfonds: de grote opknapbeurt van de natuur in en langs het Haringvliet.

#### Zeeland

Er is een app in het leven geroepen voor LC-vertegenwoordigers en boswachters. Daarin kunnen belangrijke ontwikkelingen of nieuwtjes gedeeld worden. Boswachters sluiten waar dat kan aan bij de LC-vergaderingen. Vanuit de verschillende disciplines schuift er iemand aan om een update te geven uit het veld. De commissieleden signaleren kansen en probeert deze te verzilveren.

De ledencommissie heeft het voornemen om meer zichtbaar te zijn in de maatschappij en maatschappelijke thema's aan te snijden. De campagnestrategie van Natuurmonumenten, gericht op bedreigde insecten, werd aangegrepen om de jaarvergadering te organiseren bij een biologische boer die Black Angus-koeien fokt en beheerovereenkomsten heeft afgesloten met Natuurmonumenten. Ruim 50 leden lieten zich afgelopen najaar op de hoogte

### 3 BEDRIJFSVOERING EN ORGANISATIE

stellen van de mogelijkheden, kansen en bedreigingen van natuurinclusieve landbouw. De ledencommissie wil proberen meer boeren voor deze manier van werken te enthousiasmeren.

Met de beheereenheid is afgesproken dat ook de ledencommissie in haar contacten met de achterban gaat proberen meer mensen voor onder meer natuurvriendelijk tuinieren te interesseren.

Om beter op de hoogte te zijn van de ontwikkelingen in het natuurbeheer, sluit de ledencommissie waar mogelijk aan bij kwaliteitstoetsen. Daartoe is een start gemaakt met deelname aan de velddag en de discussie voor de kwaliteitstoetsen Sloe en Bloemdijken. De opgedane kennis wordt teruggekoppeld naar de leden.

De deltacaravan, een publiekstrekker bij uitstek, is voor de ledencommissie een goed middel om zich meer te profileren in de buitenwereld en in contact te komen met de achterban. Daar wordt in 2019 verder op ingezet. Het delen van bijzondere verhalen, het verwonderen van mensen over de deltanatuur en ledenwerving vormen hierbij essentiële onderdelen. Maar ook het ophalen van verhalen en weten wat er leeft bij bezoekers.

#### Noord-Brabant

Extra aandacht was er voor het Dommeldal. Aanleiding hiervoor was de komende aanleg van een verbinding tussen de N69 en N67 in het dal. Er komt veel geld beschikbaar voor natuurcompensatie en de ledencommissie vroeg zich af wat de omwonenden voor wensen hebben voor dit gebied. Om daarachter te komen én om het Dommeldal sowieso meer te laten leven, organiseerde de LC eind 2017 samen met waterschap en gemeenten een Dommeldalsafari.

Met keukentafelgesprekken en door op 17 locaties in winkelcentra, campus en ziekenhuis enquêtes te houden, zijn honderden mensen bereikt. Begin 2018 werden de resultaten bekend. Daaruit bleek dat inwoners het gebied hoog waarderen, ook al herkennen ze het niet als beschermd natuurgebied. Concrete ideeën voor de compensatie kwamen beperkt aan de orde; vooral houden zoals het is, was het devies. Wel wilde men extra paden, (fiets-)bruggetjes, banken en andere recreatieve voorzieningen. Meer beleven bij en op het water dus. Veel respondenten wilden contact houden over de plannen. De resultaten van de safari zijn aangeboden aan alle nieuwe raadsleden in de omliggende gemeenten. Daarnaast heeft de LC meegeholpen bij een mini-cursus 'landschap lezen' in het Dommeldal voor immigranten en expats.

Net als in andere provincies, houden ook in Brabant megastallen de gemoederen bezig, vooral in verband met hun negatieve effecten op natuurgebieden (stikstof). De ledencommissie schakelde haar netwerken in voor de door Natuurmonumenten en de Brabantse Milieu Federatie georganiseerde handtekeningenactie tegen de geplande bouw van een megastal aan de rand van het natuurgebied Kampina. Die actie leverde 23.000 steunbetuigingen op, die we vervolgens aan de wethouder van Oirschot hebben overhandigd.

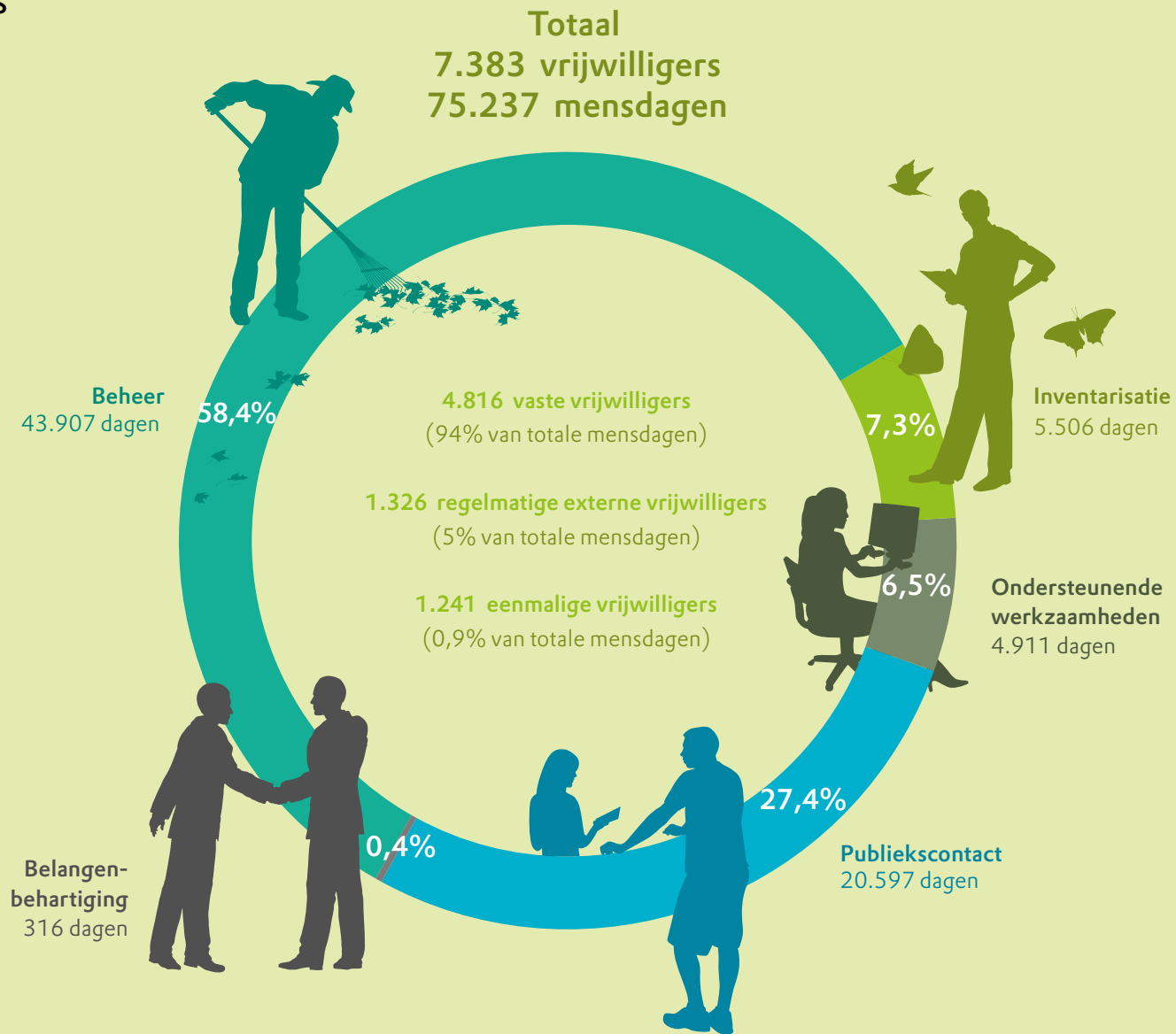
Er was grote belangstelling (ruim 100 leden en niet-leden) voor de thema-avond over insecten die de ledencommissie belegde in Tilburg. Daar werd ook uitgelegd wat bewoners zelf konden doen in eigen tuin of omgeving en daartoe kregen de aanwezigen een infoboekje en bloemenzaden mee. Uit de mini-enquête na afloop bleek dat een flink aantal aanwezigen bereid is in onze gebieden aan de slag te gaan.

#### Limburg

De teloorgang van de insectenrijkdom en de nadelen van de intensieve wijze van landbouw houden de Limburgers bezig. De aandacht die Natuurmonumenten besteedt aan insecten, ook in haar eigen gebieden, kan op grote instemming rekenen. Er is veel belangstelling voor mogelijkheden ook zelf wat voor insecten te doen. Al met al krijgt de inzet van de beroepsorganisatie zo een mooi vervolg. Natuurinclusieve landbouw is voor Natuurmonumenten een wezenlijk thema, getuige ook het Najaarsforum. Emeritus hoogleraar natuurbeheer Frank Berendse gaf een inleiding over de nadelen van intensieve vormen van landbouw. De natuur gaat ten onder. Kleinschalige landbouw kan wel in harmonie met de natuur, zo liet Berendse met een aantal voorbeelden zien.

Net als de hoogleraar zijn ook leden en ledencommissie van mening dat in de prijs van voedsel veel meer de vervuiling verdisconteerd moet zijn. Dat geeft de boeren ook de mogelijkheid meer natuurinclusief te werken. Lokaler, maar voor veel Zuid-Limburgers ook heel belangrijk, is de overlast die men van mountainbikers ondervindt. De ledencommissie legde haar oor te luisteren en speelde de problemen door aan de beheereenheid. Die nam de zaak voortvarend ter hand. Samen met de mountainbikers is gewerkt aan een oplossing. Kleine zorgen binnen de ledencommissie zijn er ook; er blijven vacatures.

VRIJWILLIGERS



### 3.5 Risicomanagement

#### Achtergrond en aanpak

Risicomanagement heeft als doel het beheersen en waar mogelijk reduceren van risico's die de doelstellingen van Natuurmonumenten bedreigen. Het Management Team van Natuurmonumenten brengt periodiek risico's in kaart, classificeert deze (impact en kans), identificeert welke maatregelen er al zijn getroffen ten aanzien van deze risico's en welke aanvullende acties noodzakelijk zijn. Met het bestuur wordt de risicomatrix eens per jaar besproken en de voortgang op mitigerende maatregelen twee maal per jaar. Omdat het volledig uitsluiten van risico's niet mogelijk is, zoekt Natuurmonumenten steeds naar de juiste balans tussen risico-acceptatie en het nemen van mitigerende maatregelen. De thema's waarop we risicobeheersing uitvoeren betreffen: beleidsmatig/extern, stakeholdermanagement/reputatie en financieel/intern.

#### Beleidsmatig/extern

Hier betreft het risico's van buitenaf die het realiseren van onze doelstellingen op het gebied van natuurbescherming lastiger kunnen maken. Denk hierbij aan de negatieve effecten van milieuvorwaarden (mest, fosfaat, water), klimaatverandering, versnippering van de natuur en teloorgang agrarisch gebied, invasieve exoten. De impact van deze risico's is hoog; deze leiden tot het niet of vertraagd behalen van kwaliteitsambities, achteruitgang van biodiversiteit, hogere beheerkosten en spanning met boeren. Is de kwaliteit van onze natuur, het landschap in Nederland en/of biodiversiteit in het geding, dan handelen we, en zijn

we bereid daarin zekere risico's te nemen, maar wel onder de voorwaarde dat de inspanning en kosten die daarmee gemoeid gaan voldoende opleveren.

#### Stakeholdermanagement/reputatie

Het betreft hier risico op verminderd draagvlak voor onze werkzaamheden, hetgeen kan leiden tot vertraging of stoplegging van werkzaamheden in geval van onverenigbare belangen, lagere inkomsten en daarmee het minder goed in staat zijn de natuur te beschermen. De verwachte impact van imagoschade is hoog en onze risicobereidheid laag. De belangrijkste maatregel die wij treffen op het gebied van reputatie is het met zeer grote regelmaat in gesprek gaan met onze stakeholders – van politici tot burgers en van boeren tot journalisten. Wij zijn ervan doordrongen dat wij een organisatie zijn die middenin de samenleving opereert en tevens dat ons handelen in het belang van de natuur wrijving kan opleveren met andere maatschappelijke belangen. We besteden daarom veel aandacht aan het opbouwen van een goede verstandhouding en het definiëren van gemeenschappelijke belangen. Daarnaast besteden wij veel aandacht aan de zorgvuldige besteding van middelen. Wat dat laatste betreft hebben wij een zeer lage risicobereidheid.

#### Financieel/intern

Hier gaat het primair om de zorgvuldige besteding van de aan onze vereniging toevertrouwde middelen. Daarbij hanteren we een zerotolerancebeleid ten aanzien van fraude. Het voldoen aan wet- en regelgeving is voor ons altijd het uitgangspunt.

Onze organisatie kent een horizon met een zeer lange termijn, de beheerkosten van de gronden en bouwwerken in het bezit van de vereniging vormen lang lopende financiële verplichtingen en het is om die reden niet makkelijk om bij tegenvallers te besparen. Wat financieel management betreft zijn we daarom redelijk conservatief. De impact van risico's op dit vlak varieert van gemiddeld tot hoog. De belangrijkste maatregelen die wij treffen op het gebied van deze risico's betreft het continue verbeteren van processen, rapportages en interne controle maatregelen in de organisatie.

#### Risico's en onzekerheden die in boekjaar 2018 een belangrijke impact hebben gehad en de gevolgen daarvan

**Risico** – Niet voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)  
**Gevolgen/genomen maatregelen** – In 2018 hebben een groot aantal acties op het gebied van Data Privacy en Data Beveiliging geleid tot het voldoen aan de nieuwe wetgeving; een externe audit door DDMA heeft geleid tot een Privacy Waarborg (zilver).

**Risico** – Kosten stijgen sneller dan inkomsten  
**Gevolgen/genomen maatregelen** – In 2018 hebben we geconstateerd dat de combinatie van stijgende inflatie, stijgende (cao-)lonen en structureel lagere verwachte rendementen op de financiële markten leiden tot een onbalans tussen inkomsten en uitgaven, die vraagt om structurele maatregelen. In 2019 is een programma gestart om kosten te reduceren en – waar mogelijk – inkomsten te verhogen.

## 3 BEDRIJFSVOERING EN ORGANISATIE

**Risico** – Het al langer sluimerende inzicht dat achteruitgang van biodiversiteit in het agrarisch productiegebied een bedreiging vormt voor effectief natuurbeheer in de reservaten is in 2017 en 2018 evident geworden door nieuwe gegevens over achteruitgang van insecten, voortdurende stikstofbelasting en impact van moderne bestrijdingsmiddelen.

**Gevolgen/genomen maatregelen** – In 2018 is een strategie op hoofdlijnen van Natuurmonumenten met betrekking tot de landbouw ontwikkeld. Deze heeft tot doel de transitie naar een meer natuurinclusieve landbouw te stimuleren. Deze strategie wordt in 2019 onderdeel van de nieuwe meerjarenstrategie van Natuurmonumenten.

**Risico** – Invasieve exoten leiden tot achteruitgang van soorten en/of stijgende kosten van beheer

**Gevolgen/genomen maatregelen** – In 2018 hebben alle 25 beheereenheden een actieplan opgesteld voor de omgang met invasieve exoten. Op basis van deze actieplannen is geconcludeerd dat Natuurmonumenten voor effectief optreden met betrekking tot de invasieve exoten in hoge mate afhankelijk is van de overheid (met name provincies en waterschappen, maar ook het Rijk en de EU). Daarom is een lobbyplan opgesteld dat in 2019 uitgevoerd zal worden.

### 3.6 Duurzaamheid

Duurzaamheid is voor Natuurmonumenten vanzelfsprekend. In al ons handelen streven we ernaar om onze klimaatvoetafdruk zo klein mogelijk te houden en zo min mogelijk te vervuilen. Ons duurzaamheidsbeleid volgt het advies van het Intergovernmental Panel on Climate

Change (IPCC) voor wat betreft CO<sub>2</sub>-reductie. Daarmee in lijn rapporteren we onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk volgens Global Reporting Initiative (GRI 305, scope 1&2).

#### Vervoermiddelen

Ons dienstwagenpark hebben we uitgebreid van 110 naar 117 auto's om onze medewerkers en vrijwilligers in hun mobiliteitsbehoefte te faciliteren, zodat er minder met eigen vervoer gereden hoeft te worden. Dit leidt tot efficiënter en effectiever reizen met minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. De gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot van ons wagenpark is in 2018 gelijk gebleven door de aanschaf van relatief grote auto's (154g). Deels zijn dit dubbelcabine auto's waardoor minder van eigen vervoer gebruik hoeft te worden gemaakt. Ook is een aantal gewone VW Polo's op diesel vervangen door Fiat Panda 4x4's op benzine. Hierdoor nam de CO<sub>2</sub>-uitstoot weliswaar toe, maar werd uitstoot van zwavel- en stikstofoxiden en fijnstof voorkomen. Sturen op de inzet van elektrische auto's heeft in 2018 geleid tot de inzet van een tweede volledig elektrische auto. Het aantal elektrische fietsen steeg in 2018 tot 30, naast 64 gewone fietsen. Sinds medio 2018 hebben medewerkers die ten behoeve van Natuurmonumenten bovengemiddeld veel zakelijke kilometers rijden de mogelijkheid om deel te nemen aan een leaseauto-regeling. Hiermee stimuleren we zuiniger rijden en dat heeft zijn vruchten afgeworpen. Van de 8 bestelde auto's zijn er 2 hybride en 3 volledig elektrisch, waardoor de gemiddelde CO<sub>2</sub>-uitstoot slechts 67g bedraagt.

#### Gebouwen

Sinds 2002 gebruiken we groene stroom in onze gebouwen. In 2018 werd gebruik gemaakt van Nederlandse

windstroom van zee, aangevuld met 14% stroom van onze eigen zonnepanelen. In 2018 werd het percentage biogas verhoogd van 75% naar 100%, zodat alle gebouwen met een gasaansluiting nu worden verwarmd met biogas. Dat gas is volledig opgewekt uit afval. De laatste gebouwen die nog worden verwarmd met propaan, worden langzamerhand overgezet op pellet kachels. In 2018 worden vier kantoren verwarmd door middel van een pellet kachel. Bij alle verbouwingen wordt extra zwaar geïsoleerd om het energieverbruik te verlagen.

#### Energie, mobiliteit en CO<sub>2</sub>-voetafdruk

In 2018 daalde het gasverbruik voor het eerst in vijf jaar, voornamelijk door het sluiten van de regiokantoren. Ook het stroomverbruik daalde, onder andere door het uitbesteden van de computer servers op landelijk kantoor. Door het toegenomen activiteitsniveau van de organisatie stegen het aantal gereden dienstkilometers en het brandstofgebruik. Ook steeg het brandstofgebruik van onze eigen tractoren en boten door het in gebruik nemen van het eerste eiland van de Markerwadden, door meer activiteiten op Tiengemeten en doordat grote oppervlakten landbouwgrond door eigen personeel zijn omgevormd naar graslandvegetaties, vooral in NO Brabant en Limburg. De daaraan gerelateerde uitstoot heeft geleid tot een stijging in onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk.

#### Beleggingsbeleid

Ook in 2018 hebben we een verdere verduurzaming van de aandelenportefeuille doorgevoerd. In de opkomende markten leggen we nu ook de nadruk op bedrijven die goed scoren op het gebied van klimaatverandering, biodiversiteit, zuiver water of schone technologie. Het streven is om daarop, inclusief opkomende markten, gemiddeld

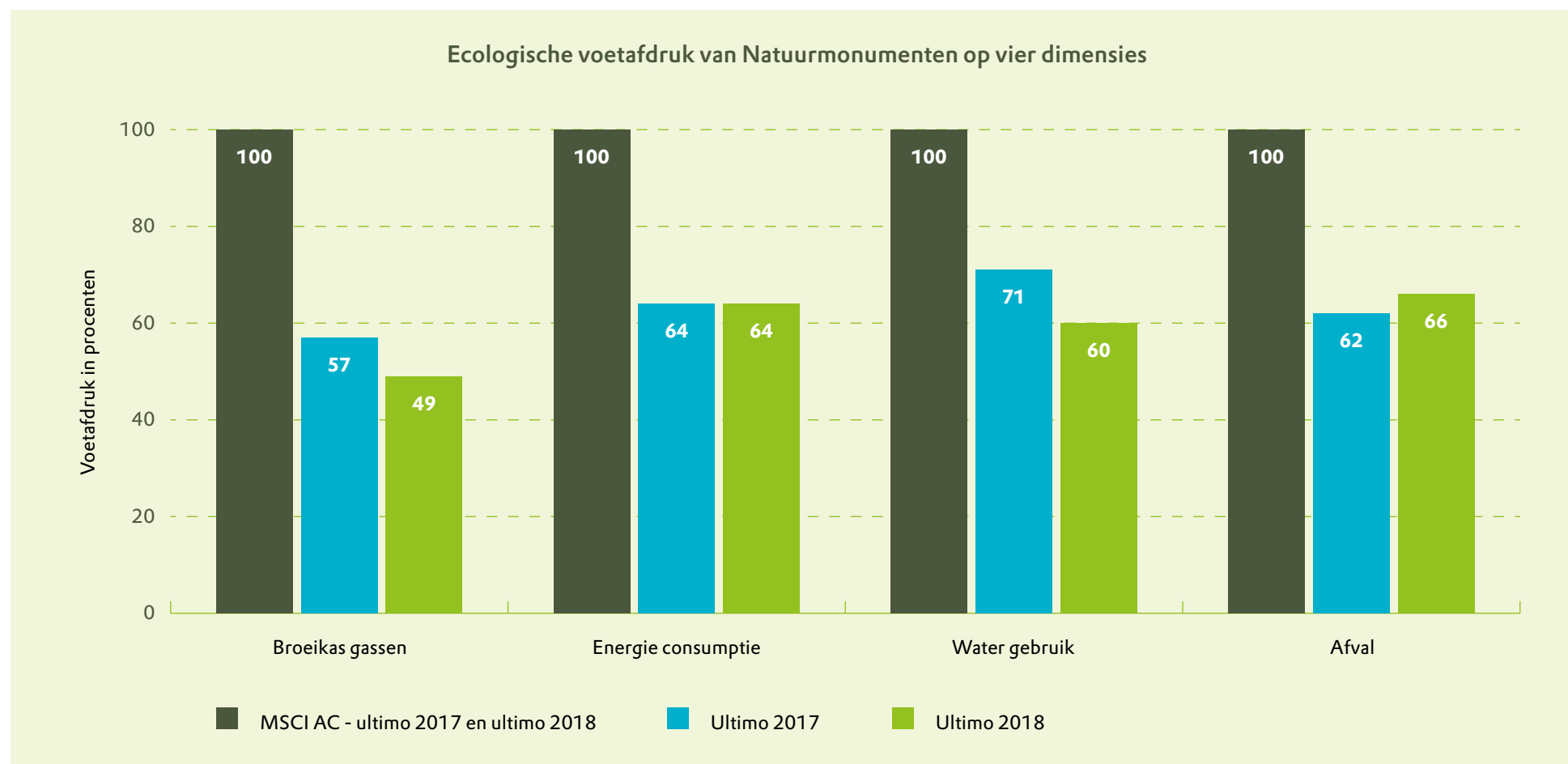
### 3 BEDRIJFSVOERING EN ORGANISATIE

genomen 35% beter te scoren dan onze benchmark. Dat is in 2018, met uitzondering van de dimensie afval wederom gelukt, zoals de onderstaande tabel laat zien. Ten opzichte van de MSCI index besparen wij met dit aandelenmandaat ruim de helft CO<sub>2</sub> uitstoot. Het energieverbruik is 36% lager, waterverbruik is 40% lager en het afval verbruik

is 34% lager dan de benchmark. Door de verdere verduurzaming in de opkomende markten is bovendien een significante verbetering bereikt op de dimensies CO<sub>2</sub> uitstoot en water verbruik.

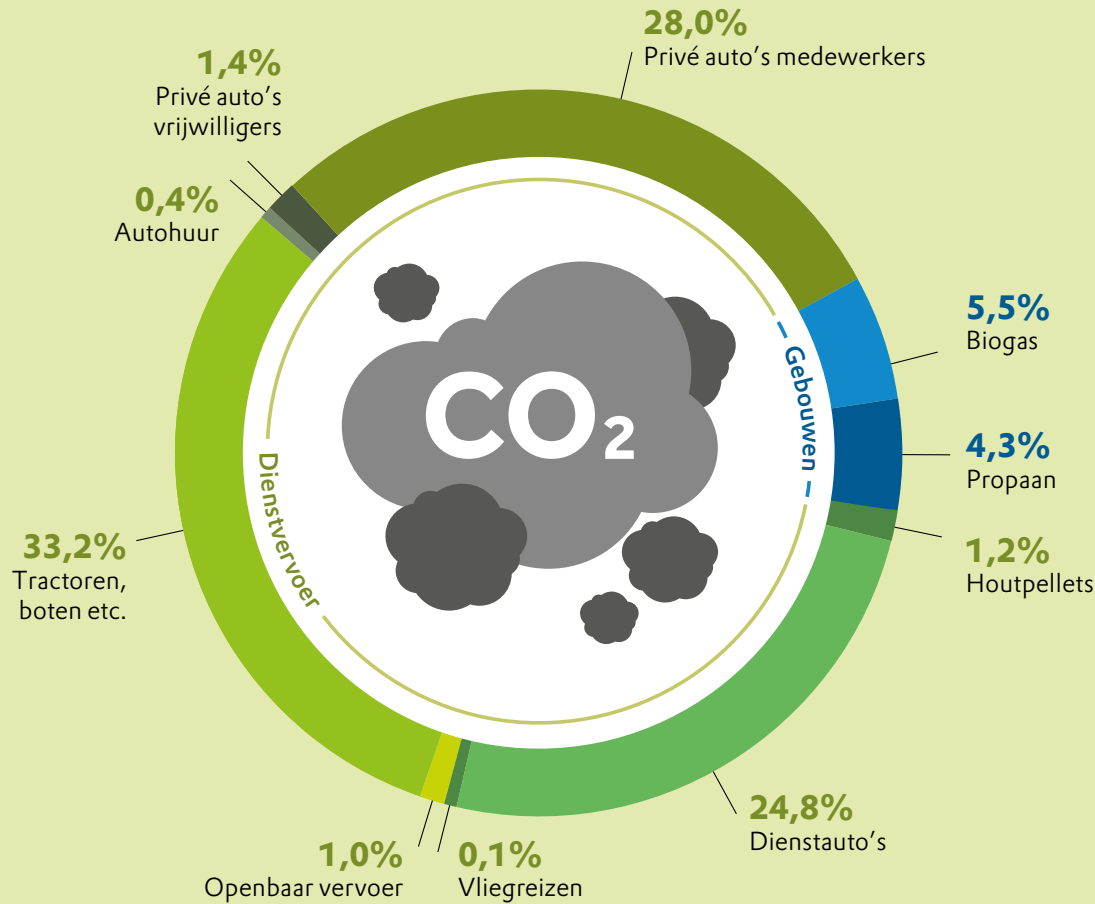
Ons aandelenmandaat was ook in 2018 het meest duurzame mandaat onder beheer bij Robeco.

Verder blijven we in gesprek met onze beleggingspartners om te bekijken waar we nog stappen kunnen maken op het gebied van duurzaamheid. Zo hebben er in 2018 79 activiteiten plaatsgevonden op het terrein van engagement waarbij we er bij bedrijven op aandringen duurzaam te innoveren.



#### KLIMAAT

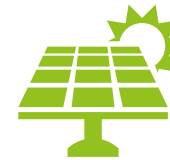
Klimaatvoetafdruk bedrijfsvoering:  
1.811 ton CO<sub>2</sub>



100%  
Groene stroom



86%  
windstroom



14%  
3.064 eigen zonnepanelen

Verwarmen



Verwarmen van gebouwen  
75% biogas  
13% propan  
12% houtpellets

Vervoer



41 elektrische terreinkarren  
6 elektrische scooters  
18 elektrische boten  
2 elektrische auto's  
30 elektrische fietsen  
64 fietsen



8 auto's op biogas



41 auto's op benzine  
75 auto's op diesel  
65 boten  
21 terreinkarren  
69 tractoren

Sinds  
2002



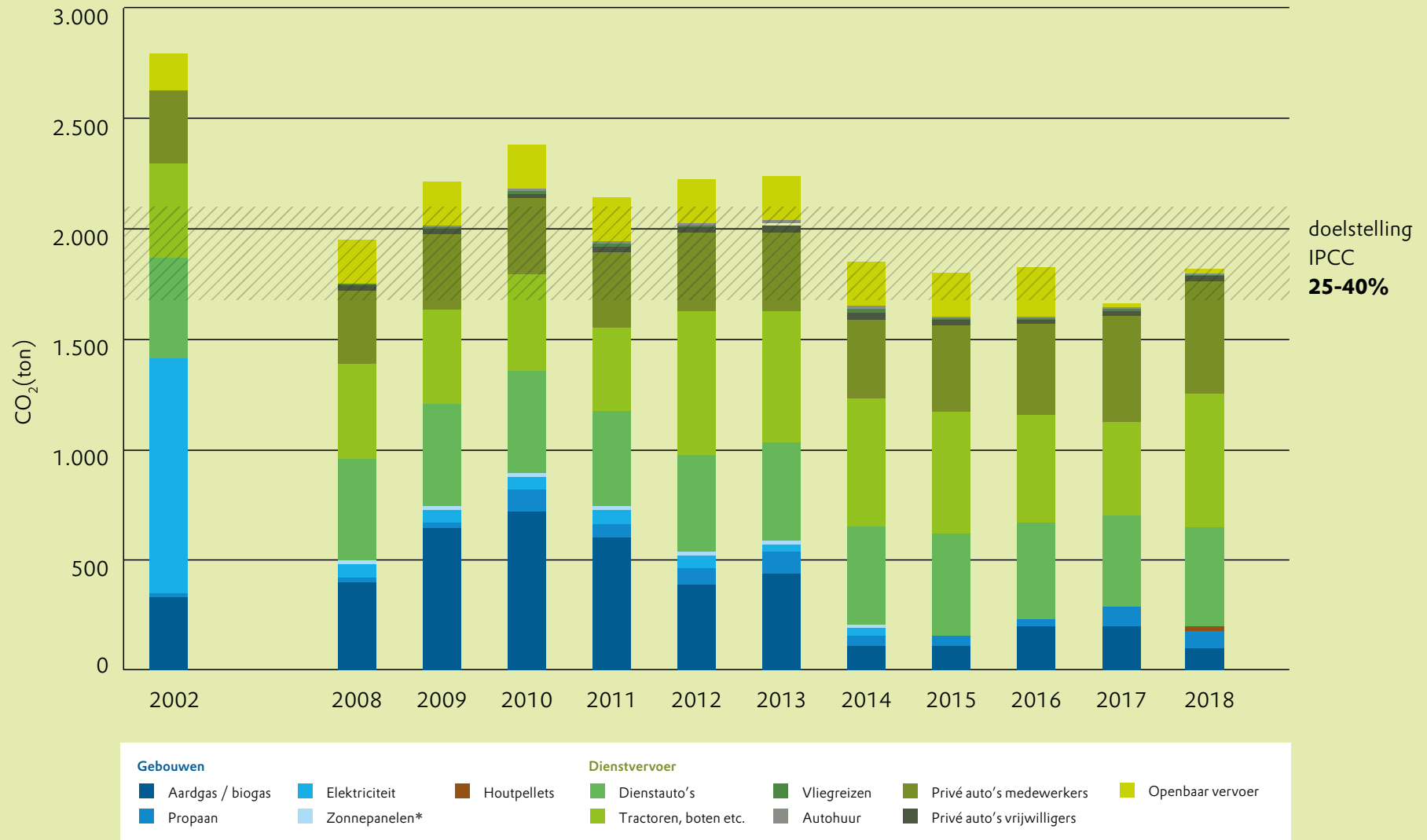
doelstelling IPCC  
25-40% in 2020

47% afname CO<sub>2</sub>  
voetafdruk in relatie  
tot stijging hectare  
gebieden





#### KLIMAATVOETAFDruk



\* Schattingen

### 3.7 Human Resource Management

In 2018 heeft de reorganisatie van de afdeling HR zijn verdere beslag gekregen. Mensen zijn benoemd op (nieuwe) posities en in de loop van het jaar zijn de contouren van de nieuwe manier van werken verder ontwikkeld. Uitgangspunt is dat HR de organisatie in staat stelt haar doelen te behalen binnen de context van een veranderende organisatie en samenleving. Dit doet zij door binnen een cultuur van Bewegen, Openheid en Samenwerken (onze kernwaarden: BOS) een wendbare en flexibele organisatie te ontwikkelen.

Leidinggevend en sturen op doelen en talent- (ontwikkeling) en medewerkers geven vanuit persoonlijk leiderschap vorm aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. HR zorgt voor visie, opleiding en ontwikkeling om dit mogelijk te maken. Zij faciliteert en adviseert bij de introductie van andere manieren van organiseren en samenwerken zoals agile werken en meer zelforganisatie in teams. Invulling van de kernwaarden krijgt blijvende aandacht onder andere door teambuilding en focus op samenwerken tussen teams/afdelingen. Om haar doelen te realiseren heeft Natuurmonumenten de juiste medewerkers op de juiste plaats nodig. HR monitort en anticipeert hiertoe op de (talent)ontwikkeling van medewerkers, de (voorzien) uitstroom, stimuleert interne mobiliteit en speelt tijdig in op de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. HR zorgt voor tijdige vacature- vervulling, werkt hiertoe samen met opleidingsinstellingen en ontwikkelt nieuwe in- en doorstroommogelijkheden.

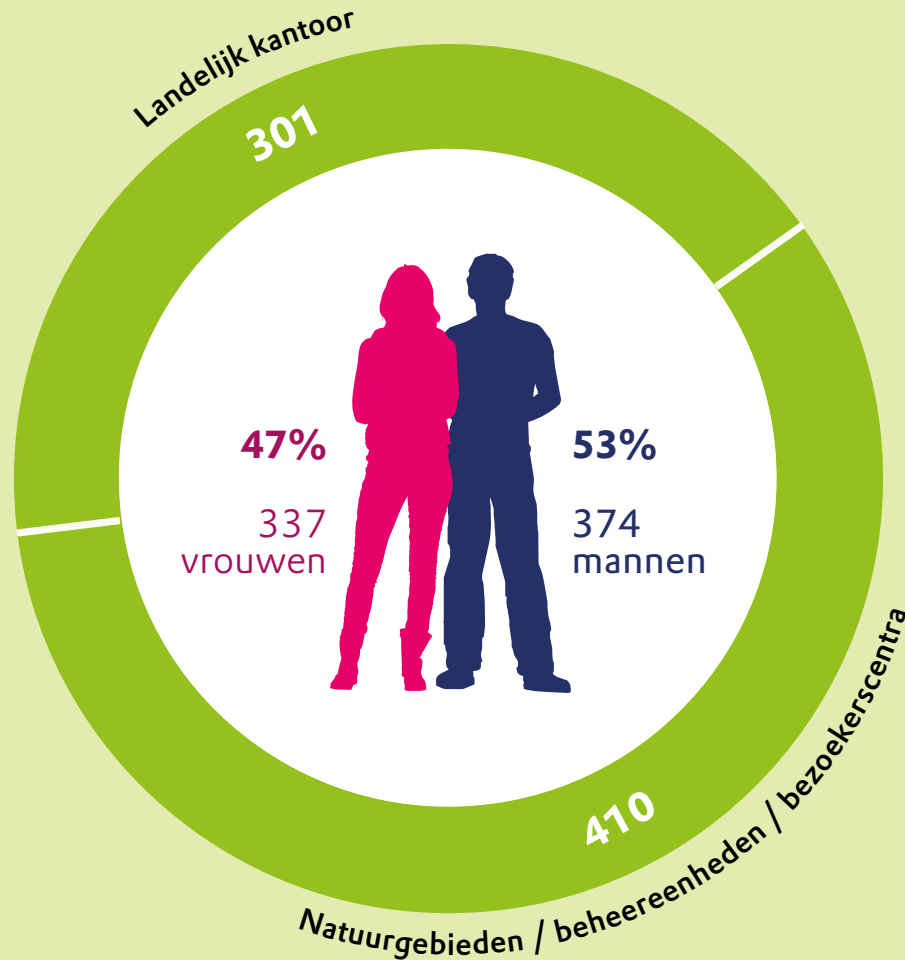
In 2018 zijn concreet de eerste stappen gezet op het gebied van interne mobiliteit, zijn introductiedagen

voor nieuwe medewerkers gehouden en is de Natuurmonumenten Gedragscode geïntroduceerd. Voor de boswachters Communicatie en Beleven in de beheer-eenheden is er een training ontwikkeld gericht op hun persoonlijke ontwikkeling op het gebied van stijl-flexibiliteit en het aanbrengen van focus in het werk.

Natuurmonumenten is een aantrekkelijke vrijwilligers-organisatie. HR ontwikkelt middelen hiertoe en anticipeert op de toekomstige behoefte aan vrijwilligers, gegeven maatschappelijke trends en in samenwerking met andere (groene) organisaties. HR bewaakt wet- en regelgeving en zorgt dat medewerkers en vrijwilligers goed zijn toegerust om, in een goede sfeer van samenwerking, de gewenste resultaten te behalen.

#### MEDEWERKERS

Totaal  
**711 medewerkers**  
39% full time | 61% part time



#### Arbeidscontract



**92%**  
onbepaalde tijd

**8%**  
bepaalde tijd

#### Ziekte verzuim



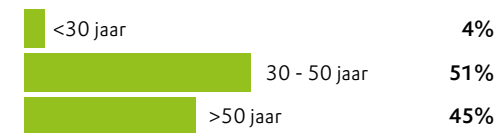
**3,6%**

#### Gemiddelde leeftijd



**48,3 jaar**

#### Leeftijdscategorie



### 3 BEDRIJFSVOERING EN ORGANISATIE

#### Opmaken bestuursverslag 2018

Voor informatie over het financieel beleid en de financiële resultaten, alsmede informatie over de juridische structuur en het bezoldigingsbeleid voor bestuurders en directie verwijzen wij u naar het financieel verslag.

Het bestuursverslag is opgemaakt op 24 april 2019.

Ondertekend door:

M.G.A.C. van den Tweel, Algemeen directeur

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop on the left and a smaller, more defined shape on the right.

T.J. Wams, Directeur Natuurbeheer

A handwritten signature in black ink, featuring a prominent, sharp downward stroke followed by a smaller, more complex mark.

C. Panis, Directeur Financiën en Bedrijfsvoering

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials 'C.P.' followed by a stylized flourish.



# FINANCIËEL VERSLAG

JAARVERSLAG



Natuurmonumenten

# 2018



## INHOUD FINANCIËEL VERSLAG

### 4 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID 40

- 4.1 Financieel resultaat 2018 40
- 4.2 Beleggingsbeleid 44
- 4.3 Financiële positie van Natuurmonumenten in de afgelopen 5 jaar 44

### 5 JAARREKENING 2018 48

- Financieel verslag over de periode 1 januari t/m 31 december 2018 48
- 5.1 Balans per 31 december 2018 (na verwerking van saldo van baten en lasten) 48
- 5.2 Staat van baten en lasten over het boekjaar 2018 50
- 5.3 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling 53
- 5.4 Toelichting op de balans per 31 december 2018 56
- 5.5 Toelichting op de staat van baten en lasten over het boekjaar 2018 76
- 5.6 Overige toelichtingen 87
  - Overige gegevens 2018 91
  - Controleverklaring van de onafhankelijke accountant 92

### 6 BEGROTING 2019 EN FINANCIËEL MEERJARENPLAN 2020-2021 95

### BIJLAGEN 98

- Samenstelling bestuur en nevenfuncties bestuursleden 99
- Samenstelling directie en nevenfuncties directieleden 100

2018

# FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

4

## 4 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

### 4.1 Financieel resultaat 2018

Het financieel resultaat is in 2018, net zoals in 2017, sterk beïnvloed door de bestedingen aan de ontwikkeling van de eilandengroep Marker Wadden. In 2015 is een grote bijdrage van de Nationale Postcode Loterij als bate verantwoord waarvan de bestedingen in 2015 en de daaropvolgende jaren plaatsvinden. Natuurmonumenten streeft naar een neutraal resultaat na mutatie van de bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen.

#### Saldo van baten en lasten

Het saldo van baten en lasten is negatief voornamelijk als gevolg van uitgaven aan de realisatie van de Marker Wadden, het verwerven van Ontbrekende schakels en ongerealiseerde koersverliezen op effecten. Het negatieve saldo voor financiële baten en lasten wordt grotendeels gedekt vanuit in het verleden gevormde reserves en fondsen in het eigen vermogen. Natuurmonumenten stuurt op het op niveau houden van de Reserve als bron van inkomsten. Het overzicht op de volgende pagina geeft de ontwikkeling aan van deze reserve.

Inkomsten en bestedingen (x€1 miljoen)		Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
<b>Baten:</b>				
Ra1	Baten van particulieren	32,4	31,8	32,5
Ra2	Baten van bedrijven	0,3	0,1	0,8
Ra3	Baten van loterijorganisaties	16,1	14,2	22,4
Ra4	Baten van subsidies van overheden	48,8	55,6	40,5
Ra5	Baten van andere organisaties zonder winststreven	0,5	0,4	0,7
	<b>Som van de geworven baten</b>	<b>98,1</b>	<b>102,1</b>	<b>96,9</b>
Rb1	Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten	1,2	1,6	1,1
Rb2	Overige baten	3,1	2,5	1,5
	<b>Som van de baten</b>	<b>102,4</b>	<b>106,2</b>	<b>99,5</b>
<b>Lasten:</b>				
<b>Rc</b>	<b>Besteed aan de doelstellingen</b>			
Rc1	Aankopen natuurgebieden	13,7	16,2	11,6
Rc2	Goed beheerder zijn	64,4	70,0	64,2
Rc3	Beweging zijn	23,4	22,1	23,4
		101,4	108,3	99,2
<b>Rd</b>	<b>Wervingskosten</b>			
Rd1	Kosten eigen fondsenwerving	6,3	7,5	6,4
Rd2	Kosten aandeel acties derden	0,1	0,1	0,1
Rd3	Kosten subsidies overheden	0,3	0,3	0,6
		6,7	7,9	7,1
<b>Re</b>	<b>Beheer en administratie</b>			
Re1	Kosten beheer en administratie	4,2	3,9	4,2
	<b>Som van de lasten</b>	<b>112,4</b>	<b>120,1</b>	<b>110,6</b>
	<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>	<b>- 10,0</b>	<b>- 13,9</b>	<b>- 11,1</b>
Rf	Saldo financiële baten en lasten	- 4,6	3,4	7,6
		- 14,5	- 10,5	- 3,5
Rg	Resultaat deelnemingen	- 0,2	0,0	0,0
	<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>- 14,8</b>	<b>- 10,5</b>	<b>- 3,5</b>



## 4 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

### Reserve als bron van inkomsten (x€1 miljoen)

	2018		2017	
Saldo per 01-01		164,8		167,6
Bestuursbesluiten vorming bestemmingsreserves		-		-7,9
Wettelijke bestemmingsreserve vruchtgebruik nalatenschappen	0,1		-0,8	
Bestedingen bestemmingsreserves	5,1		5,1	
Bestedingen minus toevoegingen bestemmingsfondsen	2,2		4,2	
Resultaat boekjaar	-14,8		-3,5	
		-7,3		5,1
<b>Beschikbaar per 31-12</b>		<b>157,5</b>		<b>164,8</b>

De Reserve als bron van inkomsten daalt als gevolg van een negatief saldo baten en lasten na onttrekking bestemmingsfondsen en -reserves van €7,3 miljoen.

### Bestemmingsfondsen en reserves

Een deel van de bestedingen wordt gedekt uit hiervoor gevormde bestemmingsfondsen en reserves.

De belangrijkste reserveringen betreffen de reservering voor aankoop natuurterreinen en de reservering voor de ontwikkeling van de eilandengroep Marken Wadden.

Voor de aankopen natuurgebieden is €3,4 miljoen onttrokken aan de bestemmingsreserve. Hiertegenover staan inkomsten uit kleiwinning van €1,7 miljoen die aan de bestemmingsreserve zijn toegevoegd.

De kosten voor het project Marker Wadden worden geheel onttrokken aan de hiervoor gevormde bestemmingsreserve en -fonds. De kosten van het project kwamen uit op €5,9 miljoen in 2018 versus €13,6 miljoen in 2017.

### Baten

De som van de geworven baten is €3,8 miljoen lager dan de begroting, maar €2,9 miljoen hoger dan de realisatie over 2017.

Baten van particulieren zijn hoger dan begroot door meer inkomsten uit Fondsenwervende acties en overige giften en donaties.

Baten van loterijorganisaties zijn hoger dan begroot door inkomsten voor Droomfonds Haringvliet vanuit de samenwerkende partijen.

Baten van subsidies van overheden bestaan uit exploitatiesubsidies, verwervingssubsidies en project-subsidies. De realisatie is €6,8 miljoen lager dan de begroting. Het verschil met de begroting wordt vooral veroorzaakt door lagere verwervingssubsidies door minder aankopen van gronden. De projectsubsidies zijn licht lager dan begroot. Hiertegenover staan hogere inkomsten terreinbeheer.

### Lasten

De totale lasten zijn €7,7 miljoen lager dan begroot en €1,8 miljoen hoger dan in 2017.

In vergelijking met de begroting is €2,5 miljoen minder geld uitgegeven aan aankopen natuurgebieden, ten opzichte van vorig jaar is hieraan €2,1 miljoen meer besteed. Tegenover deze lagere bestedingen staan lagere verwervingssubsidies.

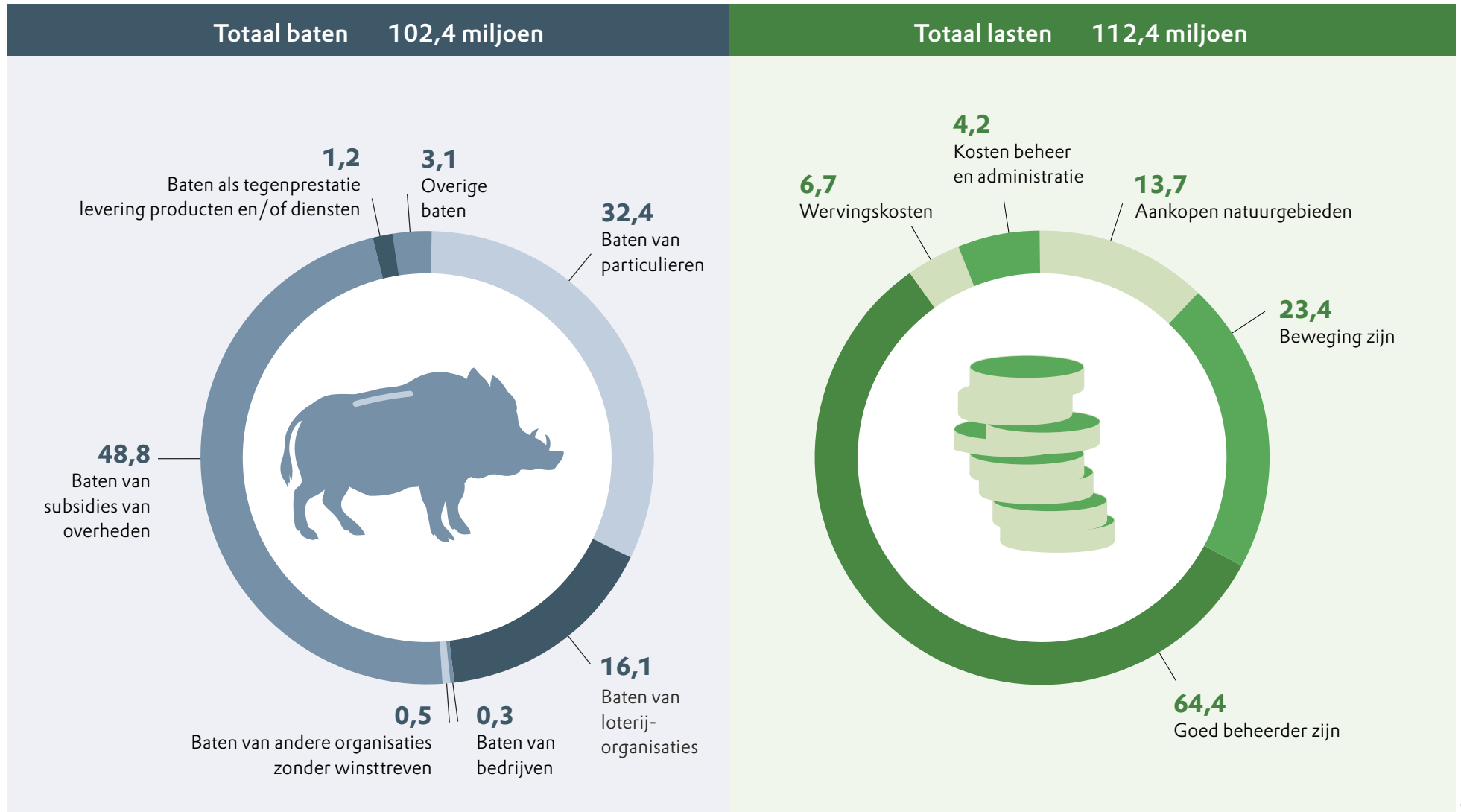
De bestedingen aan de hoofdlijn *Goed beheerder zijn* zijn lager dan begroot. De kosten zijn vrijwel gelijk aan de begroting, maar de hierop in mindering gebrachte inkomsten terreinbeheer zijn €5,4 miljoen hoger dan begroot. Dit betreft voornamelijk hogere eenmalige inkomsten uit zand- en kleiwinning, huren en pachten en projectinkomsten.

## 4 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

De bestedingen aan de hoofdlijn *Beweging zijn* zijn €1,3 miljoen hoger dan de begroting, maar gelijk aan 2017. Tegenover de hogere kosten ten opzichte van de begroting

staan lagere kosten eigen fondsenwerving van €1,2 miljoen. De wervingskosten bestaan grotendeels uit de kosten eigen fondsenwerving. De totale wervingskosten zijn

6,6% van de geworven baten. Dit is lager dan begroot en lager dan vorig jaar. De kosten voor *Beheer en administratie* zijn gelijk aan vorig jaar en licht hoger dan begroot.



## 4 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

### Saldo financiële baten en lasten

De Baten uit beleggingen zijn als volgt te specificeren:

Baten uit beleggingen (x€1.000)	2018	2017	2016	2015	2014
Obligatierente incl hypotheek	894	939	2.276	2.450	3.045
Dividend	1.355	1.022	801	509	765
Gerealiseerd koersresultaat	2.069	23.608	109	1.346	1.458
Ongerealiseerd koersresultaat	- 8.400	- 17.658	4.086	9.786	9.119
Deposito's en liquide middelen	- 46	- 73	- 40	- 81	202
Bruto beleggingsresultaat	- 4.128	7.838	7.232	14.010	14.589
Kosten beleggingen	428	219	214	246	338
<b>Netto beleggingsresultaat</b>	<b>- 4.556</b>	<b>7.619</b>	<b>7.018</b>	<b>13.764</b>	<b>14.251</b>
Rendement beleggingen	- 2,0%	4,3%	3,9%	7,1%	7,9%

Gemiddeld rendement 2014-2018 in % 4,2%

Gemiddeld rendement 2014-2018 x€1.000 7.619

Het netto beleggingsresultaat is opgebouwd uit €5,9 miljoen Baten beleggingen voor structurele kosten en €10,5 miljoen negatieve incidentele resultaten.

Het rendement beleggingen over 2018 is 2,0% negatief. Dit is gelijk aan de benchmark van de effectenportefeuille (2,0% negatief). Het negatieve resultaat is sterk beïnvloed door een negatief sentiment op de aandelenmarkten in december 2018. In december kwamen zorgen over afzwakking van de wereldwijde groei, het instabiele politieke klimaat en wereldhandel, en renteverhogingen door de Amerikaanse centrale bank samen. Dit zorgde, in combinatie met de verminderde liquiditeit van financiële markten in december, voor zeer forse koersuitslagen. Dankzij het relatief defensieve karakter van de beleggingsportefeuille bleef het verlies over 2018 echter beperkt. Begin 2019 zijn de aandelenmarkten overigens sterk hersteld.

## 4 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

Per categorie geldt het volgende:

	Resultaat	Benchmark
Aandelen	- 5,4%	- 4,9%
Staatsobligaties	1,0%	0,3%
Bedrijfsobligaties	- 1,2%	- 1,3%
Hypotheekfondsen	2,1%	2,3%
Totaal portefeuille	- 2,0%	- 2,0%

### 4.2 Beleggingsbeleid

Natuurmonumenten heeft haar beleggingsbeleid vastgelegd in een beleggingsstatuut. Dit beleggingsstatuut is in 2018 herzien.

Het hoofddoel van het beleggingsbeleid is het leveren van een bijdrage aan de exploitatiekosten, waarbij wordt gestreefd naar rendement-optimalisatie binnen een aanvaardbaar risicoprofiel. Het beleggingsbeleid is gericht op behoud van het vermogen en stabiliteit van het beleggingsresultaat. Natuurmonumenten streeft ernaar de beleggingsportefeuille op een duurzame en maatschappelijk verantwoorde wijze te beleggen.

Het beleggingsbeleid is mede gebaseerd op een Asset- and Liability Management (ALM) studie, uitgevoerd in 2018. Het doel van een dergelijke studie is om te bepalen welk beleggingsbeleid het best aansluit bij de benodigde financiering van de kernactiviteiten op korte en lange termijn. De bestuurscommissie Financiën bespreekt jaarlijks in hoeverre de geactualiseerde meerjarenverkenning aanleiding geeft tot bijstelling van het beleggingsbeleid.

Deze commissie evalueert tenminste eens in de drie jaar het beleggingsstatuut en de beleggingsstrategie en kan ten behoeve daarvan een ALM-studie laten uitvoeren.

Het vermogensbeheer wordt uitgevoerd door externe partijen vanwege hun professionaliteit en vanwege functiescheiding. Ter spreiding van het risico wordt het vermogensbeheer uitgevoerd door tenminste twee vermogensbeheerders die dienen te beschikken over een vergunning van de Autoriteit Financiële Markten (AFM).

Als gevolg van de in 2018 uitgevoerde ALM studie, zijn er wijzigingen aangebracht in de strategische beleggingsmix. Deze bestaat nu uit 26% Europese staatsobligaties, 30,3% Europese bedrijfsobligaties, 8,7% Nederlandse hypotheek en 35% wereldwijde aandelen. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om een gedeelte van de portefeuille op bankdeposito's te plaatsen. Per categorie geldt een bandbreedte van +/- 5% met uitzondering van liquide middelen. Het gebruik van financiële derivaten zoals opties en futures is niet toegestaan.

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 in bedrijven die voor meer dan 5% van hun activiteiten werkzaam zijn in de wapenindustrie, kernenergie, tabaksindustrie, gokindustrie, bonthandel en pornografie. Vervolgens wordt het principe 'best-in-class' gehanteerd bij de selectie van bedrijven.

Wat de aandelenportefeuille betreft belegt Natuurmonumenten bovendien bij voorkeur in ondernemingen die bijdragen aan duurzame energie, schone technologie en zuiver water en die een positieve impact hebben op klimaat en biodiversiteit.

### 4.3 Financiële positie van Natuurmonumenten in de afgelopen 5 jaar

Onderstaand zijn de balans en de baten en lasten van de afgelopen 5 jaar weergegeven.

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

De balanspositie is sterk. Er is sprake van een sterke positie in reserves en fondsen, waardoor de continuïteit is gegarandeerd.

Uit de Staat van baten en lasten blijkt een verscheidenheid aan bronnen van inkomsten. Om deze inkomstenbronnen op peil te houden moeten de nodige inspanningen worden verricht. Baten van subsidies van overheden vormen de grootste inkomstenbron. Van de overige inkomstenbronnen zijn de Baten van particulieren en de Baten van loterijorganisaties (nagenoeg geheel Nationale Postcode Loterij) de belangrijkste bronnen. Alle inkomstenbronnen zijn nodig om de kosten van de natuurdoeleinden te kunnen financieren, ook de beleggingsopbrengsten.

## 4 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

### Balans van de afgelopen 5 jaar (x€1 miljoen)

	2018	2017	2016	2015*	2014*
<b>Activa</b>					
Materiële vaste activa	34,2	32,2	33,6	32,7	31,1
Financiële vaste activa	2,1	2,5	2,6	3,1	3,4
Vorderingen, voorraden, liquide middelen	53,3	57,7	55,6	71,5	59,2
Beleggingen	161,5	176,6	191,6	193,5	191,7
<b>Totaal activa</b>	<b>251,2</b>	<b>269,0</b>	<b>283,4</b>	<b>300,8</b>	<b>285,4</b>
<b>Ministerie van EZK inzake leningen aankoopsubsidies</b>	<b>216,8</b>	<b>225,9</b>	<b>234,3</b>	<b>241,9</b>	<b>249,0</b>
<b>Passiva</b>					
Reserve als bron van inkomsten	157,5	164,8	167,6	168,3	183,5
Overige bestemmingsreserves	23,9	29,1	25,6	28,6	8,4
Bestemmingsfondsen	12,4	14,7	18,8	25,7	12,8
	193,8	208,6	212,0	222,6	204,7
Voorzieningen	0,3	0,8	1,6	-	-
Schulden	57,1	59,7	69,8	78,2	80,7
<b>Totaal passiva</b>	<b>251,2</b>	<b>269,0</b>	<b>283,4</b>	<b>300,8</b>	<b>285,4</b>
<b>Ministerie van EZK inzake leningen aankoopsubsidies</b>	<b>216,8</b>	<b>225,9</b>	<b>234,3</b>	<b>241,9</b>	<b>249,0</b>

\*geconsolideerde cijfers

## 4 FINANCIËLE RESULTATEN EN BELEID

### Baten en lasten over de afgelopen 5 jaar (x€1 miljoen)

	2018	2017	2016	2015*	2014*
<b>Som van de geworven baten</b>	<b>98,1</b>	<b>96,9</b>	<b>100,4</b>	<b>106,2</b>	<b>94,5</b>
Overige baten	4,3	2,6	3,3	4,5	5,6
<b>Som van de baten</b>	<b>102,4</b>	<b>99,5</b>	<b>103,7</b>	<b>110,7</b>	<b>100,1</b>
Rc Besteed aan de doelstellingen	101,4	99,2	108,4	94,1	96,2
Rd Wervingskosten	6,7	7,1	8,2	7,1	8,0
Re Beheer en administratie	4,2	4,2	4,7	5,3	4,9
<b>Som van de lasten</b>	<b>112,4</b>	<b>110,6</b>	<b>121,3</b>	<b>106,6</b>	<b>109,1</b>
<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>	<b>-10,0</b>	<b>-11,1</b>	<b>-17,6</b>	<b>4,2</b>	<b>-9,0</b>
Rf Saldo financiële baten en lasten	-4,6	7,6	7,0	13,8	14,3
Rg Resultaat deelnemingen	-14,5	-3,5	-10,6	17,9	5,3
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>-14,8</b>	<b>-3,5</b>	<b>-10,6</b>	<b>17,9</b>	<b>5,3</b>
Mutatie doelbesteding t.o.v. voorgaand jaar	-6,5%	0,0%	15,2%	-2,1%	0,4%
Wervingskosten als % van de geworven baten	6,6%	7,3%	8,2%	6,7%	8,5%
Totale lasten als % van de totale baten	109,7%	111,1%	117,0%	96,2%	109,0%

\*geconsolideerde cijfers

2018

# JAARREKENING

5

## Financieel verslag over de periode 1 januari t/m 31 december 2018

## 5.1 Balans per 31 december 2018 (na verwerking van saldo van baten en lasten)

Activa (x€1.000)	31-12-2018		31-12-2017	
<b>B1 Materiële vaste activa</b>				
B1a Natuurgebieden en opstallen	-		-	
B1b Ruilgronden	3.086		782	
B1c Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	1.881		1.881	
B1d Bedrijfsgebouwen, inventaris en machines	29.247		29.530	
		<b>34.214</b>		<b>32.193</b>
<b>B2 Financiële vaste activa</b>		2.125		2.507
<b>B3 Voorraden</b>		336		295
<b>B4 Vorderingen</b>		43.903		37.783
<b>B5 Effecten en overige beleggingen</b>		161.498		176.556
<b>B6 Liquide middelen</b>		9.092		19.668
<b>Totaal activa</b>		<b>251.167</b>		<b>269.003</b>
<b>B7 Ministerie van EZK inzake leningen aankoopsubsidies</b>				
restant hoofdsom		215.369		224.505
saldo lopende lening		1.399		1.436



Passiva (x€1.000)		31-12-2018		31-12-17	
<b>B8</b>	<b>Reserves en fondsen</b>				
	<b>Bestemmingsreserves</b>				
B8a	Reserve als bron van inkomsten	157.455		164.777	
B8b	Bestemmingsreserve invoeren meerjarenplan	217		252	
B8c	Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen	21.507		23.208	
B8d	Bestemmingsreserve nalatenschappen	710		790	
B8e	Bestemmingsreserve ENCI groeve	1.489		1.708	
B8f	Bestemmingsreserve Marker Wadden	-		3.191	
			<b>181.377</b>		<b>193.926</b>
<b>B8</b>	<b>Fondsen</b>				
B8g	Bestemmingsfondsen	12.442		14.651	
			12.442		14.651
			<b>193.819</b>		<b>208.577</b>
<b>B9</b>	<b>Vorzieningen</b>				
B9a	Reorganisatievoorziening		-		473
B9b	Voorziening jubileumuitkeringen		286		287
			<b>286</b>		<b>760</b>
<b>B10</b>	<b>Schulden</b>				
B10a	Langlopende schulden		3.092		4.219
B10b	Kortlopende schulden		53.970		55.448
			<b>57.062</b>		<b>59.667</b>
	<b>Totaal passiva</b>		<b>251.167</b>		<b>269.003</b>
<b>B11</b>	<b>Ministerie van EZK inzake leningen aankoopsubsidies</b>				
	restant hoofdsom		215.369		224.505
	saldo lopende lening		1.399		1.436

## 5.2 Staat van baten en lasten over het boekjaar 2018

(x€1.000)		Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
<b>Baten:</b>				
Ra1	Baten van particulieren	32.368	31.800	32.467
Ra2	Baten van bedrijven	258	100	780
Ra3	Baten van loterijorganisaties	16.104	14.200	22.424
Ra4	Baten van subsidies van overheden	48.794	55.600	40.521
Ra5	Baten van andere organisaties zonder winststreven	549	400	664
<b>Som van de geworven baten</b>		<b>98.073</b>	<b>102.100</b>	<b>96.856</b>
Rb1	Baten als tegenprestatie voor de levering van producten en/of diensten	1.157	1.600	1.122
Rb2	Overige baten	3.145	2.500	1.505
<b>Som van de baten</b>		<b>102.376</b>	<b>106.200</b>	<b>99.483</b>

## 5 JAARREKENING 2018

(x€1.000)		Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
<b>Lasten:</b>				
<b>Rc</b>	<b>Besteed aan de doelstellingen</b>			
Rc1	Aankopen natuurgebieden	13.701	16.200	11.643
Rc2	Goed beheerder zijn	64.361	70.000	64.201
Rc3	Beweging zijn	23.364	22.100	23.357
		101.426	108.300	99.201
<b>Rd</b>	<b>Wervingskosten</b>			
Rd1	Kosten eigen fondsenwerving	6.297	7.500	6.444
Rd2	Kosten aandeel acties derden	86	100	86
Rd3	Kosten subsidies overheden	330	300	573
		6.713	7.900	7.103
<b>Re</b>	<b>Beheer en administratie</b>			
Re1	Kosten beheer en administratie	4.218	3.900	4.249
	<b>Som van de lasten</b>	<b>112.356</b>	<b>120.100</b>	<b>110.553</b>
	<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>	<b>- 9.980</b>	<b>- 13.900</b>	<b>- 11.071</b>
Rf	Saldo financiële baten en lasten	- 4.556	3.400	7.619
		- 14.536	- 10.500	- 3.451
Rg	Resultaat deelnemingen	- 222	-	- 6
	<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>- 14.758</b>	<b>- 10.500</b>	<b>- 3.458</b>

## 5 JAARREKENING 2018

### Bestemming resultaat (x€1.000)

Toegevoegd / onttrokken aan	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Reserve als bron van inkomsten	- 7.322	- 2.200	5.060
Bestemmingsreserve invoeren meerjarenplan	- 35		- 28
Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen	- 1.701	- 2.500	- 2.160
Bestemmingsreserve Marker Wadden	- 3.191	- 5.700	- 2.959
Bestemmingsreserve nalatenschappen	- 80		790
Bestemmingsreserve ENCI groeve	- 219		-
Bestemmingsfondsen	- 2.209	- 100	- 4.161
<b>Totaal tekort</b>	<b>- 14.758</b>	<b>- 10.500</b>	<b>- 3.458</b>

Na de mutaties in de bestemmingsfondsen en bestemmingsreserves resteert een negatief saldo van €7,3 miljoen dat is onttrokken aan de Reserve als bron van inkomsten.

### 5.3 Grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

#### Algemeen

De jaarrekening van Vereniging tot Behoud van Natuurmonumenten in Nederland te 's-Graveland is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving waaronder RJ 640 en RJ 650.

#### Geconsolideerde jaarrekening

Vereniging Natuurmonumenten staat aan het hoofd van een groep met de deelneming Houdstermaatschappij Natuurmonumenten B.V. met haar 100% deelnemingen Nevenactiviteiten Natuurmonumenten B.V. en Natuurmonumenten Natuurbegraven B.V.

De jaarrekening bevat geen geconsolideerde cijfers omdat de groepsdelen achterwege mogen blijven vanwege de verwaarloosbare betekenis van deze groepsdelen.

De minderheidsdeelneming Consortium Grensmaas B.V. (33%) te Heel is niet meegeconsolideerd.

#### Waarderingsgrondslagen voor de balans

Alle activa en passiva zijn gewaardeerd tegen nominale waarde, tenzij hieronder anders is vermeld.

#### B1a Natuurgebieden en opstallen

Gezien het bijzondere karakter van de activa natuurgebieden en daarop gelegen opstallen, worden

verwervingen in het jaar van verwerving geheel afgeschreven naar nihil. 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 worden op nihil gewaardeerd.

#### B1b Ruilgronden

Deze worden gewaardeerd tegen de verkrijgingswaarde, onder aftrek van ontvangen subsidies en een voorziening voor waardedaling.

#### B1c Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar

Deze worden gewaardeerd tegen de verkrijgingswaarde, onder aftrek van ontvangen subsidies en een voorziening voor waardedaling.

#### B1d Bedrijfsgebouwen, inventaris en machines

Deze worden gewaardeerd op aanschafwaarde minus lineaire afschrijving naar tijdsgelang en indien van toepassing met bijzondere waardevermindering. Verkregen subsidies worden direct in mindering gebracht op de aanschafwaarde van de investeringen. De bedrijfsgebouwen worden in twintig jaar en inventarissen en machines worden in drie, zes of tien jaar afgeschreven.

#### B2 Financiële vaste activa

De deelnemingen waarin Vereniging Natuurmonumenten een meerderheidsbelang heeft, worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (netto-vermogenswaarde).

De minderheidsdeelnemingen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

De leningen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde, onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid.

#### B3 Voorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs onder aftrek van een voorziening voor incurantheid.

#### B4 Vorderingen

De vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale waarde of lagere actuele waarde.

De te verwachten maar nog niet ontvangen erfstellingen en legaten zijn vastgesteld aan de hand van betrouwbare berichtgevingen over de te verwachten ontvangsten. De waardering is als volgt:

- onroerend goed: 70% van de getaxeerde of WOZ-waarde;
- effecten: 70% van de geldende beurswaarde;
- overige bezittingen minus schulden: 100% van de waarde verstrekt door de executeur.

Nalatenschappen die belast zijn met vruchtgebruik worden gewaardeerd als de vruchtgebruiker niet mag interen, vervreemden of beleggen. Bij de waardering van deze nalatenschappen wordt rekening gehouden met de leeftijd van de vruchtgebruiker.

#### B5 Effecten en overige beleggingen

De aandelen en obligaties worden gewaardeerd tegen de beurskoers per balansdatum. De gerealiseerde en ongerealiseerde waardeverschillen worden verantwoord in de staat van baten en lasten.

De overige tegoeden bij banken bevatten liquide middelen die binnen het mandaat van de vermogensbeheerders kunnen worden aangehouden. Deze worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

De overige beleggingen bestaan uit leningen u/g. Deze zijn gewaardeerd tegen nominale waarde, onder aftrek van een voorziening voor mogelijke oninbaarheid.

### **B6 Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

### **B7 Ministerie van EZK inzake leningen aankoopsubsidies**

Natuurmonumenten en de Provinciale Landschappen ontvangen van de provincies jaarlijks subsidie voor het verwerven van natuurgebieden.

Natuurmonumenten heeft van 2004 t/m 2011 leningen bij het Nationaal Groenfonds afgesloten ter financiering van deze subsidies. Dit op basis van een overeenkomst tussen Natuurmonumenten, de provincies, het ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) en de Landschappen.

Met het toewijzen van subsidies aan Natuurmonumenten en de Landschappen bepalen de provincies de bestemming van deze geleende gelden.

EZK voldoet voor Natuurmonumenten alle rente- en aflossingsverplichtingen op de leningen. Ook is vastgelegd dat de minister van EZK Natuurmonumenten vrijwaart van alle claims van derden.

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

Sinds 2011 zijn er geen nieuwe leningen aangegaan vanwege de beëindiging van deze subsidieregeling.

### **B9 Voorzieningen**

De hieronder opgenomen reorganisatievoorziening is berekend op nominale waarde op basis van inschattingen van de nog te maken kosten voornamelijk in verband met het sociaal plan.

Bij het vaststellen van de voorziening jubileumuitkeringen wordt rekening gehouden met de volgende elementen:

- de personeelsleden waarop de regeling van toepassing is;
- de geschatte kans dat personeel in aanmerking komt voor de uitkering;
- de leeftijden, de salarissen en de levenskansen van de in de berekening betrokken personeelsleden;
- de hoogte van de uitkeringen;
- een rentevoet van 3% voor de berekening van de contante waarde.

### **B10a Langlopende schulden**

Hieronder worden de schulden opgenomen die een looptijd hebben van langer dan één jaar.

### **B10b Kortlopende schulden**

De kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

### **B11 Ministerie van EZK inzake leningen aankoopsubsidies**

Zie hiervoor de toelichting onder B7.

### **Grondslagen voor de staat van baten en lasten**

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

### **Ra1 Baten van particulieren**

Baten van particulieren worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

Baten uit nalatenschappen worden verantwoord in het boekjaar waarin de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

### **Ra3 Baten van loterijorganisaties**

Baten van loterijorganisaties worden verwerkt in het jaar waarin de bate is ontvangen, definitief is toegezegd of waarin zekerheid is verkregen over de besteding van de ontvangen gelden.

### **Ra4 Baten van subsidies van overheden**

Subsidiebaten voor verwervingen en projecten en de daarmee samenhangende lasten worden verantwoord naar rato van de voortgang. De voortgang van het project of de verwerving wordt bepaald aan de hand van de hiervoor gemaakte kosten.

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.

### Rc Besteed aan de doelstellingen

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

- aankopen van natuurgebieden;
- goed beheerder zijn;
- beweging zijn.

### Rd Wervingskosten

Deze post bestaat grotendeels uit Kosten eigen fondsenwerving (Rd1). Deze post is opgebouwd uit kosten voor ledenwerving en fondsenwervende acties.

## 5.4 Toelichting op de balans per 31 december 2018

**B1a Natuurgebieden en opstallen**

Zoals in de grondslagen is vermeld, worden de natuurgebieden en bijbehorende opstallen, gezien het bijzondere karakter, op nihil gewaardeerd.

	2018	2017
Boekwaarde per 01-01	-	-
Verwervingskosten natuurterreinen en opstallen	13.701	11.643
Af: subsidies voor verwervingen	- 5.773	- 5.426
niet gesubsidieerd deel ten laste van boekjaar	- 7.928	- 6.217
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

De niet gesubsidieerde verwervingskosten bedroegen €7,9 miljoen. Dit bedrag werd voor €1,7 miljoen gefinancierd door specifieke ontvangen giften, erfstellingen en doorbelastingen aan derden. Van het resterende bedrag van €6,2 miljoen is €3,4 miljoen voor ontbrekende schakels en Meer Maas ten laste van de Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen gebracht. Het restant eigen middelen van €2,8 miljoen kwam ten laste van de begroting 2018 (begroot op €2 miljoen).

De totale aanschaffingswaarde minus ontvangen subsidies, giften en acties derden bedraagt ca. €169 miljoen.



## B1b Ruilgronden (x€1.000)

	2018	2017
Boekwaarde per 01-01	782	570
Bij: aanschaf uit te ruilen gronden	2.664	210
Bij: mutatie voorziening	76	2
Af: verkocht/geruild	- 436	-
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>3.086</b>	<b>782</b>
Aanschaffingswaarde	3.086	858
Af: voorziening	-	- 76
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>3.086</b>	<b>782</b>

Natuurmonumenten heeft gronden in bezit die kunnen worden geruild met te verwerven natuurgebieden binnen het Natuur Netwerk Nederland. De verwerving van die natuurgebieden kan daardoor worden bespoedigd. Met het oog hierop zijn in 2018 gronden aangekocht. Deze ruilgronden liggen veelal buiten het Natuur Netwerk. Het is de bedoeling dat de portefeuille van de ruilgronden de komende jaren wordt afgebouwd. Het tempo van uitruilen is afhankelijk van de grondmarkt en van landinrichtingsprocessen.

### B1c Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar (x€1.000)

	2018	2017
Boekwaarde per 01-01	1.881	1.656
Bij: aanschaf gebouwen	-	225
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>1.881</b>	<b>1.881</b>
Aanschaffingswaarde	2.101	2.101
Af: voorziening	- 220	- 220
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>1.881</b>	<b>1.881</b>

Onder deze post zijn gebouwen opgenomen die zijn aangekocht met de intentie om deze op korte termijn weer te verkopen.

## B1d Bedrijfsgebouwen, inventaris en machines (x€1.000)

	2018	2017
Boekwaarde per 01-01	29.530	31.333
Bij: aanschaffingen	3.416	2.610
Af: desinvesteringen	- 99	- 217
Af: afschrijvingen	- 3.600	- 4.196
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>29.247</b>	<b>29.530</b>
Aanschaffingswaarde	53.307	50.231
Af: afschrijvingen	- 24.060	- 20.701
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>29.247</b>	<b>29.530</b>

De investeringen bedroegen €3,4 miljoen. In 2018 investeerde Natuurmonumenten, na aftrek van de betreffende subsidies, voor €2,1 miljoen in bedrijfsgebouwen. Daarnaast is ook geïnvesteerd in inventarissen en ICT systemen voor €0,2 miljoen en in machines en installaties voor €1,1 miljoen. De desinvesteringen betreffen voornamelijk buiten gebruikstellingen van machines.

De boekwaarde van de gebouwen, inventaris en machines is te splitsen in €21,1 miljoen bedrijfsgebouwen, €5,6 miljoen inventarissen en ICT systemen en €2,5 miljoen machines en installaties.

De post bedrijfsgebouwen en inventaris bestaat deels uit activa ten behoeve van de doelstellingen (bijvoorbeeld bezoekerscentra) en deels ten behoeve van de bedrijfsvoering (bijvoorbeeld beheerkantoren). De ICT systemen zijn voor de bedrijfsvoering en de machines en installaties worden aangewend voor de doelstellingen.

### B2 Financiële vaste activa

	2018	2017
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	-	-
Overige deelnemingen	193	193
Subsidies verwervingen	1.754	2.132
Leningen	178	183
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>2.125</b>	<b>2.507</b>

De post Deelnemingen in groepsmaatschappijen betreft de 100% deelneming in Houdstermaatschappij Natuurmonumenten B.V. te 's-Graveland. Ter grootte van het negatieve eigen vermogen is een voorziening gevormd die in mindering is gebracht op de rekening-courant vordering.

Het verloop is als volgt:

	2018	2017
Stand per 01-01	- 171	- 131
Resultaat deelneming	- 222	- 6
Liquidatie deelneming	-	- 34
Stand per 31-12	- 393	- 171
Voorziening in mindering op vorderingen	393	171
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

De post Overige deelnemingen bestaat uit de 33% deelneming in Consortium Grensmaas B.V. te Heel. Het eigen vermogen van deze deelneming is per 31 december 2017 €377.349 en het resultaat over 2017 bedroeg €3.582 negatief.

## 5 JAARREKENING 2018

### B3 Voorraden

De voorraden van €0,3 miljoen betreffen de voorraden hout en biomassa.

### B4 Vorderingen (x€1.000)

	2018	2017
Subsidies exploitatie	15.374	14.880
Subsidies verwervingen	5.018	3.942
Subsidies projecten	10.217	6.597
Debiteuren	4.864	4.910
Nalatenschappen	5.003	5.277
Rekeningen-courant deelnemingen	542	322
Obligatierente	253	218
Overige vorderingen	1.780	1.059
Overlopende activa	853	579
<b>Boekwaarde per 31-12</b>	<b>43.903</b>	<b>37.783</b>

Van de vorderingen uit nalatenschappen heeft €0,7 betrekking op nalatenschappen die belast zijn met vruchtgebruik. Deze nalatenschappen hebben een looptijd langer dan 1 jaar.

De vordering Subsidies exploitatie betreft de subsidie voor 2018 die op basis van de meerjarige beschikkingen over 2018 achteraf zullen worden ontvangen.

De vorderingen Subsidies verwervingen en Subsidies projecten bevatten de betreffende subsidies minus de ontvangen voorschotten daarop.

## B5 Effecten en overige beleggingen (x€1.000)

	2018		2017	
Aandelen:				
- Ter beurse genoteerd	60.471		53.591	
- Niet ter beurse genoteerd	315		311	
Staatsobligaties	60.786		53.902	
Bedrijfsobligaties	17.800		16.736	
Hypotheekfondsen	55.392		69.050	
Totaal effecten	19.082		22.264	
Overige tegoeden bij banken		153.060		161.953
Overige beleggingen	8.254		14.224	
Totaal overige beleggingen	184		379	
<b>Totaal beleggingen</b>		<b>8.438</b>		<b>14.603</b>
		<b>161.498</b>		<b>176.556</b>

## Verloopoverzicht 2018 per categorie ( x€1.000)

	Aandelen	Staatsobligaties	Bedrijfs- obligatiefondsen	Hypotheken	Banktegoeden en overige
Stand per 01-01	53.902	16.736	69.050	22.264	14.603
Aankopen -/- verkopen	12.062	1.076	- 12.733	- 2.966	- 6.166
Bij/Af: Koersresultaten	- 5.178	- 12	- 925	- 216	-
Stand per 31-12	60.786	17.800	55.392	19.082	8.438
Stand per 31-12 in %	37,6%	11,0%	34,3%	11,8%	5,2%
(Stand per 01-01 in %)	30,5%	9,5%	39,1%	12,7%	8,3%

**B6 Liquide middelen**

Van de liquide middelen staat een bedrag van €8,7 niet ter vrije beschikking. Dit heeft betrekking op de verwervingssubsidie voor gronden aan de Maas van €8,7 miljoen die is gestald bij het Nationaal Groenfonds. Dit bedrag is tevens opgenomen onder de Kortlopende schulden.

**B7 Ministerie EZK inzake lening aankoopsubsidies**

Een toelichting op deze post is opgenomen onder B11, de toelichting op de lening ter financiering van verwervingssubsidies, aan de creditzijde van de balans.



## B8a Reserve als bron van inkomsten (x€1.000)

	2018		2017	
Saldo per 01-01		164.777		167.575
Bestuursbesluiten vorming bestemmingsreserves		-		- 7.858
Wettelijke bestemmingsreserve vruchtgebruik nalatenschappen	80		- 790	
Bestedingen bestemmingsreserves	5.146		5.147	
Bestedingen minus toevoegingen bestemmingsfondsen	2.209		4.161	
Resultaat boekjaar	- 14.758		- 3.458	
		- 7.322		5.060
<b>Beschikbaar per 31-12</b>		<b>157.455</b>		<b>164.777</b>

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.

Om stabiliteit te hebben in de exploitatie van de natuurgebieden wordt de bijdrage uit de Reserve als bron van inkomsten aan de staat van baten en lasten van de vereniging jaarlijks bepaald op basis van een flexibele staffel (hoe lager de waarde van de effecten en overige beleggingen, hoe lager het bedrag dat beschikbaar wordt

gesteld aan de staat van baten en lasten). Het verschil tussen het werkelijke rendement en de vastgestelde bijdrage aan de exploitatierekening komt ten gunste aan of ten laste van de Reserve als bron van inkomsten.

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. De in de Reserve als bron van inkomsten opgenomen continuïteitsreserve bedraagt €96,4 miljoen.

Na de mutaties in alle bestemmingsfondsen en bestemmingsreserves resteert uiteindelijk een negatief saldo van €7,3 miljoen dat is onttrokken aan de Reserve als bron van inkomsten.

## 5 JAARREKENING 2018

### B8b Bestemmingsreserve invoeren meerjarenplan (x€1.000)

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

	2018	2017
Beschikbaar per 01-01	252	280
Af: bestedingen	- 35	- 28
<b>Beschikbaar per 31-12</b>	<b>217</b>	<b>252</b>

### B8c Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen (x€1.000)

Het bestuur van Natuurmonumenten heeft besloten om in te zetten op de verwerving van de zgn. 98 ontbrekende schakels om het Nationaal Natuur Netwerk te dichtten. Hiervoor is een bestemmingsreserve gevormd. Om deze eigen bijdrage te kunnen financieren heeft het bestuur in 2015 besloten om een deel van de Reserve als bron van inkomsten hiervoor beschikbaar te stellen. Daarnaast is besloten om de verkoopopbrengsten van hectares en kleigronde in te zetten voor grondaankopen langs de Maas.

	2018	2017
Beschikbaar per 01-01	23.208	25.368
Af: eigen middelen ontbrekende schakels en Meer Maas	- 1.701	- 2.160
<b>Beschikbaar per 31-12</b>	<b>21.507</b>	<b>23.208</b>

### B8d Bestemmingsreserve nalatenschappen (x€1.000)

	2018	2017
Beschikbaar per 01-01	790	-
Bij: mutatie	- 80	790
<b>Beschikbaar per 31-12</b>	<b>710</b>	<b>790</b>

Dit betreft een wettelijke reserve die is gevormd wegens het waarden van nalatenschappen met vruchtgebruik ter grootte van de vordering.

### B8e Bestemmingsreserve ENCI groeve (x€1.000)

	2018	2017
Beschikbaar per 01-01	1.708	-
Bij: dotatie	-	1.708
Af: bestedingen	- 219	-
<b>Beschikbaar per 31-12</b>	<b>1.489</b>	<b>1.708</b>

Het bestuur heeft in 2017 besloten om een deel van de Reserve als bron van inkomsten beschikbaar te stellen voor het bekostigen van beheer van en het treffen van noodzakelijke bezoekersvoorzieningen in de ENCI groeve. Deze reserve is gevormd ter financiering van het onderhoud en de exploitatie van de ENCI groeve op basis van in het verleden gemaakte afspraken met de provincie Limburg.

## 5 JAARREKENING 2018

### B8f Bestemmingsreserve Marker Wadden (x€1.000)

	2018	2017
Beschikbaar per 01-01	3.191	-
Bij: dotatie	-	6.150
Af: bestedingen	- 3.191	- 2.959
<b>Beschikbaar per 31-12</b>	<b>-</b>	<b>3.191</b>

Het bestuur heeft in 2017 besloten om een deel van de Reserve als bron van inkomsten beschikbaar te stellen voor de verdere ontwikkeling van Marker Wadden. Besteding heeft in 2017 en 2018 plaatsgevonden.

### B8g Bestemmingsfondsen (x€1.000)

	2018	2017
Beschikbaar per 01-01	14.651	18.812
Bij: ontvangsten	2.546	9.732
Bij: beleggingsresultaat	- 83	214
Af: bestedingen	- 4.672	- 14.106
<b>Beschikbaar per 31-12</b>	<b>12.442</b>	<b>14.651</b>

<b>Specificatie:</b>	<b>Saldo 01-01-18</b>	<b>Besteding in 2018</b>	<b>Toevoeging in 2018</b>	<b>Saldo 31-12-18</b>
Fonds Marker Wadden	3.297	2.725	242	814
Fonds mr. C.G.J.B. Henny	165	165	-	-
Fonds Aankopen natuurterreinen	1.734	236	213	1.711
Fonds Wijde Blik	1.381	107	-29	1.245
Fonds Acquoy-Nairac	1.187	187	-25	975
Fonds Nieuwkoopse Plassen	175	-	-	175
Bomenfonds	175	-	33	208
Fondsen op naam	1.348	152	554	1.750
Fonds overige donaties	5.189	1.100	1.475	5.563
	<b>14.651</b>	<b>4.672</b>	<b>2.463</b>	<b>12.442</b>

Aan deze fondsen zijn de ultimo boekjaar nog niet bestede giften en donaties, alsmede de beleggingsopbrengsten van 2018 toegevoegd (negatief rendement) en 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 die in stand moeten blijven en het bedrag dat kan worden besteed.

	<b>Hoofdsom</b>	<b>Beschikbaar voor besteding</b>	<b>Saldo 31-12-18</b>
Fonds Marker Wadden	-	814	814
Fonds mr. C.G.J.B. Henny	-	-	-
Fonds Aankopen natuurterreinen	-	1.711	1.711
Fonds Wijde Blik	1.236	9	1.245
Fonds Acquoy-Nairac	-	975	975
Fonds Nieuwkoopse Plassen	175	-	175
Bomenfonds	26	182	208
Fondsen op naam	602	1.148	1.750
Fonds overige donaties	-	5.563	5.563
	<b>2.039</b>	<b>10.403</b>	<b>12.442</b>

### Fonds Marker Wadden

Dit fonds heeft Natuurmonumenten verkregen dankzij een bijdrage van €22 miljoen van de Nationale Postcode Loterij voor de realisatie van eilanden in het Markermeer. In 2016 is de uitvoering begonnen. In 2018 is €0,2 miljoen van diverse bedrijven, stichtingen en foundations ontvangen. De uitgaven in 2018 bedroegen €2,7 miljoen.

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

Dit fonds heeft Natuurmonumenten verkregen dankzij testamentaire beschikkingen en moet worden besteed aan liefst één van de projecten van Natuurmonumenten. In 2018 is het rendement toegevoegd en is het fonds is ingezet voor de organisatiekosten van Natuurmonumenten voor het Marker Wadden project.

### Fonds Aankopen natuurterreinen

In 2018 is €0,2 miljoen aan niet-gesubsidieerde verwervingskosten natuurterreinen ten laste van dit fonds gebracht en is €0,2 miljoen toegevoegd uit diverse fondsenwervende acties.

### 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 2018 is het rendement toegevoegd en zijn de kosten voor de oeververdediging ten laste van het fonds gebracht.

### Fonds Acquoy-Nairac

Dit fonds dient te worden aangewend voor cultuurhistorische doeleinden. In 2018 zijn kosten voor restauratie van enkele cultuurhistorische objecten 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.

### Bomenfondsen

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

### Fondsen op naam

Hieronder zijn opgenomen: Fons Stichting Tentink Antink, Het Kievitsbloem Fonds, Fonds Martin van Gent Project, Van Tienhoven Studiefonds, Fonds Antoon Cabout, Everwijn Arntzenfonds, Ginko Fonds, Baumeister Fonds, Fonds Facicom Group Foundation, Befri Fonds, Mergellandfonds, Fonds Langeraar, Fonds Leeuwerik en Sleutelbloemfondsen. De fondsen hebben verschillende bestedingsdoeleinden en -voorwaarden.

In 2018 is het Fonds Martin van Gent Project aangewend voor de realisatie van natuurspeelplaatsen en het Fonds Antoon Cabout voor het project Waterloopbos.



## 5 JAARREKENING 2018

### Fonds overige donaties (x€1.000)

	Saldo 01-01-18	Besteding in 2018	Toevoeging in 2018	Saldo 31-12-18
Nationale Postcode Loterij Velperwaard	505	60	-	445
Nationale Postcode Loterij Eerde	877	488	-	389
Nationale Postcode Loterij Natuur toegankelijk voor iedereen	1.700	428	-	1.272
Droomfonds Haringvliet	214	-	89	303
Overige	1.893	124	1.386	3.155
	<b>5.189</b>	<b>1.100</b>	<b>1.475</b>	<b>5.563</b>

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

## 5 JAARREKENING 2018

### B9a Reorganisatievoorziening (x€1.000)

Dit betreft een in 2016 gevormde voorziening voor kosten die betrekking hebben op de per 1 oktober 2016 doorgevoerde reorganisatie.

	2018	2017
Stand per 01-01	473	1.375
Bij: dotatie	-	-
Af: bestedingen	- 473	- 902
<b>Stand per 31-12</b>	<b>-</b>	<b>473</b>

### B9b Voorziening jubileumuitkeringen (x€1.000)

Werknemers hebben gedurende hun dienstverband recht op een aantal jubileumuitkeringen. Hiervoor is een voorziening jubileumuitkeringen gevormd.

	2018	2017
Stand per 01-01	287	187
Bij: dotatie	20	133
Af: bestedingen	- 21	- 33
<b>Stand per 31-12</b>	<b>286</b>	<b>287</b>

### B10a Langlopende schulden (x€1.000)

	2018	2017
Saldo per 01-01	4.219	2.592
Ontvangen leningen	-	1.811
Af: aflossingen	- 1.127	- 184
<b>Beschikbaar per 31-12</b>	<b>3.092</b>	<b>4.219</b>

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 2,0% in 2018 (2017: 2,5%). Het deel met een looptijd langer dan 5 jaar bedraagt €1,6 miljoen.

In 2017 is een afkoopsom van €1,3 miljoen ontvangen voor de aankoop en inrichting van het gebied de Mheenlanden te Harderwijk. Hiervan is €0,5 miljoen in 2018 besteed, de resterende hoofdsom bedraagt ultimo 2018 €0,7 miljoen.

## B10b Kortlopende schulden (x€1.000)

	2018	2017
Crediteuren	10.791	10.495
Vooruitontvangen subsidies aankopen natuurterreinen	12.276	11.186
Vooruitontvangen subsidies projecten	12.477	9.867
Vooruitontvangen contributies volgend jaar	1.134	8.697
Rekening-courant banken	3.509	-
Niet-opgenomen vakantiedagen en vakantiegeld werknemers	5.866	6.117
Lopende verplichtingen projecten en verwervingen	2.103	3.022
Pensioenpremies	901	450
Loonheffing en premies sociale verzekeringen	1.071	1.230
Omzetbelasting	-	410
Aflossingsverplichting langlopende leningen	587	555
Overige schulden	2.247	3.039
Overlopende passiva	1.009	380
	<b>53.970</b>	<b>55.448</b>

De vooruit ontvangen 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 2018 geïnde contributies voor het jaar 2019.

Het verschuldigd bedrag in rekening-courant banken heeft o.a. betrekking op de voorfinanciering van de te vorderen subsidies verwervingen ontbrekende schakels.

## 5 JAARREKENING 2018

### B11 Ministerie van EZK inzake leningen aankoopsubsidies (x€1.000)

Stand leningen per 01-01-2018	224.505
Af: aflossing in 2018, gefinancierd door het ministerie van EZK	- 9.136
<b>Stand per 31-12-2018: lening Groenfonds/vordering Min EZK</b>	<b>215.369</b>
Verloop nog toe te wijzen subsidies:	
Stand per 01-01-2018	1.436
Bij: storting door min EZK voor rente en aflossing ontvangen rente op het uitstaande bedrag	13.828 -
Af: subsidies voor Natuurmonumenten en de Landschappen betaling kosten Groenfonds en Natuurmonumenten	- - 37
betaling rente en aflossing aan het Groenfonds	- 13.828
<b>Stand per 31-12-2018 van nog toe te wijzen subsidies</b>	<b>1.399</b>

### Niet uit de balans blijvende rechten en verplichtingen

#### Lopende projecten

Per balansdatum zijn voor per balansdatum nog lopende projecten uitvoeringscontracten aangegaan. De hiervoor benodigde eigen middelen zijn opgenomen in de meerjarenbegroting.

#### Verstreckte zekerheden

Bij de bank geldt een kredietfaciliteit van maximaal €20,5 miljoen, waarvan €5 miljoen voor de voorfinanciering van te ontvangen subsidiegelden voor grondaankopen.

Daarnaast geldt een obligo-limiet van €0,5 miljoen.

De volgende zekerheden zijn afgegeven:

- verklaring waarin wordt aangegeven geen zekerheden aan andere financiers te verstrekken of activa met hypotheek of andere goederenrechtelijke rechten te belasten;
- verpanding van vorderingen.

Voor de leningen bij het Nationaal Groenfonds gelden de volgende zekerheden:

- recht van eerste hypotheek op de met de leningen gefinancierde gronden;
- verpanding van alle rechten en acties voortvloeiende uit huur- en pachtovereenkomsten die het onderpand betreffen;
- verpanding van alle rechten en acties tegenover derden.

#### Leaseverplichtingen

Voor de bedrijfsauto's zijn leasecontracten aangegaan met een looptijd van maximaal 6 jaar. Per balansdatum bedraagt de leaseverplichting voor het komende jaar €0,7 miljoen en voor de jaren 2020 t/m 2023 in totaal €1,7 miljoen.

## 5.5 Toelichting op de staat van baten en lasten over het boekjaar 2018

## Ra1 Baten van Particulieren (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Contributies van leden	19.661	19.450	19.052
Erfstellingen en legaten	7.272	8.300	8.682
Fondsenwervende acties	1.937	1.650	2.486
Collectes	627	700	703
Overige giften en donaties	2.871	1.700	1.544
	<b>32.368</b>	<b>31.800</b>	<b>32.467</b>

De contributie-inkomsten kwamen in 2018 uit op €19,6 miljoen, dat is €0,2 miljoen hoger dan de begroting, vooral door een hogere contributiebijdrage per lid. Het aantal leden en donateurs steeg van 706.274 (ultimo 2017) naar 713.184 (ultimo 2018).

## Erfstellingen en legaten (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Erfstellingen en legaten	7.352	8.300	7.892
Nalatenschappen belast met vruchtgebruik	- 80	-	790
	<b>7.272</b>	<b>8.300</b>	<b>8.682</b>

De bate uit erfstellingen en legaten over 2018 van €7,4 miljoen is opgebouwd uit 164 nalatenschappen en legaten. De grootste nalatenschap bedroeg €0,9 miljoen.

## 5 JAARREKENING 2018

### Ra2 Baten van bedrijven (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Bedrijfs giften	88	100	601
Puzzelacties	170	-	179
	<b>258</b>	<b>100</b>	<b>780</b>

### Ra3 Baten van loterijorganisaties (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Nationale Postcode Loterij:			
jaarlijkse bijdrage	13.500	13.500	13.500
Droomfonds Haringvliet	1.756	-	-
Marker Wadden	-	-	6.970
Boswachter gezocht	-	-	800
natuurloten	301	-	316
overige	25	-	25
	<b>15.582</b>	<b>13.500</b>	<b>21.611</b>
Vriendenloterij	522	700	813
	<b>16.104</b>	<b>14.200</b>	<b>22.424</b>

Deze post bestaat met name uit de bijdragen van de Nationale Postcode Loterij. In 1991 heeft Natuurmonumenten een overeenkomst voor dertig jaar met de Nationale Postcode Loterij gesloten. Hierin is vastgelegd dat de vereniging als begunstigde zal delen in de opbrengst van de loterij.



### Ra4 Baten van subsidies van overheden (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Verwervingen van natuurterreinen	5.773	11.700	5.426
Exploitatie beheer natuurterreinen	25.110	24.400	24.634
Projecten beheer natuurterreinen	17.911	19.500	10.461
	<b>48.794</b>	<b>55.600</b>	<b>40.521</b>

De subsidies voor verwervingen zijn €5,9 miljoen lager dan begroot door een lager volume aan verwervingen.

De hiermee samenhangende kosten zijn evenredig lager dan begroot.

De subsidies voor verwervingen en projecten hebben een incidenteel karakter, gekoppeld aan specifieke verwervingen respectievelijk projecten. De subsidies voor exploitatie beheer worden telkens toegezegd voor een periode van 6 jaar en hebben hiermee een structureel karakter.

### Ra5 Baten van andere organisaties zonder winststreven

Dit betreft ontvangsten van Stichtingen en Foundations voor specifieke projecten.

## 5 JAARREKENING 2018

### Rb1 Baten als tegenprestatie voor de levering van goederen en/of diensten (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Omzet	67	500	50
Af: kostprijs van de omzet	-17	-300	-10
Af: directe verkoopkosten	-	-	-
Resultaat op verkopen	51	200	40
Partnerschappen	1.107	1.400	1.082
	<b>1.157</b>	<b>1.600</b>	<b>1.122</b>

### Rb2 Overige baten (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Totaal verkoop gebouwen, quota, gronden	3.145	2.500	1.505
	<b>3.145</b>	<b>2.500</b>	<b>1.505</b>

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

## 5 JAARREKENING 2018

### Rc Besteed aan de doelstellingen (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Rc1 Aankopen natuurgebieden	13.701	16.200	11.643
Rc2 Goed beheerder zijn	64.361	70.000	64.201
Rc3 Beweging zijn	23.364	22.100	23.357
	<b>101.426</b>	<b>108.300</b>	<b>99.201</b>
in % van de baten	99,1%	102,0%	99,7%
in % van de totale lasten	90,3%	90,2%	89,7%

Uitgaven voor Aankopen natuurgebieden betreffen de aankoopkosten van de natuurterreinen en de daarbij behorende opstallen.

Bestedingen aan Goed beheerder zijn betreffen het beheren, behouden en ontwikkelen van natuur- en cultuurwaarden in onze gebieden, alsmede het treffen van recreatievoorzieningen voor natuurbeleving. Hieronder vallen het jaarlijks terugkerende beheer, projectmatige kosten van inrichting, natuurontwikkeling, het groot onderhoud en restauratiewerkzaamheden.

Bestedingen aan Beweging zijn zijn kosten die verband houden met het ontvangen van bezoekers in onze gebieden en het communiceren met onze achterban en stakeholders. Daarnaast faciliteren we lokale communities, organiseren we streekconferenties en ondersteunen we burgerinitiatieven.

### Rc1 Aankopen natuurgebieden (x€1.000)

De kosten voor Aankopen natuurgebieden zijn lager dan begroot vanwege een lager tempo van de verwerving van de ontbrekende schakels.

## 5 JAARREKENING 2018

### Rc2 Goed beheerder zijn (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Bestedingen	84.502	84.700	80.433
Af: inkomsten terreinbeheer	- 20.141	- 14.700	- 16.232
	<b>64.361</b>	<b>70.000</b>	<b>64.201</b>

De bestedingen aan Goed beheerder zijn zijn conform begroot. De inkomsten terreinbeheer zijn hoger door eenmalige incidentele inkomsten.

Het bestedingspercentage voor de doelstellingen van 99,1% is in 2018 positief beïnvloed door de bestedingen aan het project Marker Wadden. Ook in 2017 leidden de bestedingen aan het project Marker Wadden tot dit beeld.

De onderverdeling van de inkomsten terreinbeheer is als volgt:

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Huren en pachten gebouwen	3.659	3.800	3.295
Pachtopbrengsten grond	4.443	3.800	4.285
Erfpachtopbrengsten	2.199	2.100	2.166
Verhuur vakantiewoningen	794	600	699
	<b>11.095</b>	<b>10.300</b>	<b>10.446</b>
Verkoop hout	2.738	2.900	2.297
Verkoop overige producten terreinbeheer	394	300	358
Verleende diensten voor derden	1.210	300	346
Overige terreinopbrengsten	4.705	900	2.785
	<b>20.141</b>	<b>14.700</b>	<b>16.232</b>

De overige terreinopbrengsten bevatten o.a. verkopen zand en klei, verkoop van diverse fiets- en ruitervergunningen en pontkaartjes bij het eiland Tiengemetten, alsmede bijdragen van diverse bedrijven aan projecten. De overige terreinopbrengsten zijn fors hoger dan begroot door inkomsten uit zand- en kleiwinning en een ontvangen schade uitkering.

## 5 JAARREKENING 2018

### Rc3 Beweging zijn (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Bestedingen	24.577	23.300	24.553
Af: inkomsten excursies en vergunningen	- 1.213	- 1.100	- 1.196
	<b>23.364</b>	<b>22.200</b>	<b>23.357</b>

### Rd Wervingskosten (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Rd1 Kosten eigen fondsenwerving	6.297	7.500	6.444
Rd2 Kosten aandeel acties derden	86	100	86
Rd3 Kosten subsidies overheden	330	300	573
Verantwoord in het boekjaar	6.713	7.900	7.103
<b>in % som van de geworven baten</b>	<b>6,6%</b>	<b>7,4%</b>	<b>7,3%</b>

Onder Kosten subsidies overheden vallen de accountantskosten voor de deelverklaringen op subsidie-afrekeningen, alsmede de organisatiekosten die gepaard gaan met de subsidieverkrijging en indiening van subsidieafrekeningen.

### Re1 Kosten beheer en administratie (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Verantwoord in het boekjaar	4.218	3.900	4.249
<b>in % van de totale lasten</b>	<b>3,8%</b>	<b>3,2%</b>	<b>3,8%</b>

De Kosten beheer en administratie bestaan uit de kosten van de directie en een aantal centrale stafafdelingen Financiën en Bedrijfsvoering. Natuurmonumenten volgt bij de vaststelling van deze kosten de aanbevelingen van Goede Doelen Nederland. Natuurmonumenten streeft ernaar om de Kosten 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 projectcontroles zijn verantwoord onder Rd3 Kosten subsidies overheden.

### Accountantskosten (x€1.000)

	Totaal 2018	Totaal 2017
<b>Categorie</b>		
Controle van de jaarrekening	81	86
Diverse (fiscale) adviezen en reviews	113	78
Projectcontroles	76	102
<b>Totaal inclusief btw</b>	<b>270</b>	<b>265</b>

## 5 JAARREKENING 2018

### Rf Saldo financiële baten en lasten (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Interest obligaties	341	-	331
Interest hypotheek	553	-	608
Dividend aandelen	1.355	-	1.022
Interest leningen en banksaldi	- 46	-	- 73
Gerealiseerd koersresultaat	2.069	-	23.608
Ongerealiseerd koersresultaat	- 8.400	-	- 17.658
Bruto resultaat beleggingen	- 4.128	-	7.838
Kosten beleggingen	428	-	219
<b>Totaal resultaat beleggingen</b>	<b>- 4.556</b>	<b>3.400</b>	<b>7.619</b>

## Kostenverdeelstaat naar Doelstelling, Wervingskosten en Kosten beheer en administratie (x€1.000)

	Aankopen natuurgebieden / Goed beheerder zijn	Beweging zijn	Kosten eigen fondsenwerving	Kosten aandeel acties derden	Kosten subsidies overheden	Kosten beheer en administratie	Totaal 2018	Begroting 2018	Totaal 2017
Aankopen natuurgebieden	13.701	-	-	-	-	-	13.701	16.200	11.643
Salarissen	16.880	9.766	1.181	65	238	2.204	30.334	31.500	29.141
Sociale lasten	2.821	1.632	197	11	40	368	5.069	5.200	4.841
Pensioenlasten	2.544	1.472	178	10	36	332	4.572	4.800	4.199
Overige personeelskosten	2.572	1.387	204	-	2	251	4.416	3.700	4.624
Uitbesteed werk	48.207	7.531	3.880	-	8	697	60.323	60.000	59.683
Materiaalverbruik, kantoor- en administratiekosten	5.832	1.161	258	-	4	183	7.438	6.700	6.526
Afschrijvingskosten	2.708	660	208	-	1	22	3.600	3.900	4.196
Verzekeringen, financiële kosten, belastingen	2.027	65	106	-	-	98	2.296	2.200	1.112
Overige kosten	911	903	85	-	-	62	1.962	1.700	2.016
<b>Totale lasten</b>	<b>98.203</b>	<b>24.577</b>	<b>6.297</b>	<b>86</b>	<b>330</b>	<b>4.218</b>	<b>133.711</b>	<b>135.900</b>	<b>127.981</b>
Inkomsten terreinbeheer	20.141	1.213	-	-	-	-	21.355	15.800	17.428
<b>Totaal</b>	<b>78.062</b>	<b>23.364</b>	<b>6.297</b>	<b>86</b>	<b>330</b>	<b>4.218</b>	<b>112.356</b>	<b>120.100</b>	<b>110.553</b>



In de kostenverdeelstaat zijn de lasten uitgesplitst in kostencategorieën. De basis hiervoor vormt het registreren van de kosten op kostenplaatsen. Deze kostenplaatsen zijn toegewezen aan de hoofdlijnen en de wervingskosten. De Kosten beheer en administratie bestaat uit de kosten van de directie en een aantal centrale afdelingen Financiën en Bedrijfsvoering. Algemene kosten van beheereenheden en ondersteunende afdelingen worden naar rato over de hoofdlijnen en de wervingskosten verdeeld.

De totale kosten zijn €7,8 miljoen lager dan begroot en €1,8 miljoen hoger dan in 2017.

De kosten voor Aankopen natuurgebieden zijn €2,5 miljoen lager dan begroot door een lager volume aan aankopen van gebieden.

De salarissen en sociale lasten, alsmede de pensioenlasten zijn lager dan begroot door een lagere personele bezetting. Ten opzichte van 2017 zijn deze kosten wel gestegen door een lagere personele bezetting in de 1e helft 2017 als gevolg van de reorganisatie.

De kosten voor Verzekeringen, financiële kosten en belastingen zijn conform begroting, maar €1,2 miljoen hoger dan 2017 vanwege teruggaven van waterschapslasten over voorgaande jaren in 2017.

Eind 2018 waren er 707 medewerkers in dienst bij de vereniging (eind 2017: 719), in fte uitgedrukt 593 fte's (2017: 598 fte's). Gemiddeld was de personele bezetting in 2018 596 fte's groot (in 2017: 586 fte's).

### **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 2018 werd €2.907 reiskosten gedeclareerd door bestuursleden.

## 5.6 Overige toelichtingen

## Bezoldiging directie in 2018 (x€1.000)

Naam Functie	M.G.A.C. van den Tweel Algemeen directeur	T.J. Wams Directeur Natuurbeheer	C. Panis Directeur Financiën en Bedrijfsvoering
<b>Dienstverband</b>			
Aard (looptijd)	onbepaald	onbepaald	onbepaald
uren	37	37	37
part-time percentage	100	100	100
periode	01-01-2018 - 31-12-2018	01-01-2018 - 31-12-2018	01-01-2018 - 31-12-2018
<b>Bezoldiging (x€1.000)</b>			
<b>Jaarinkomen</b>			
Bruto loon/salaris	135	121	121
Vakantiegeld	11	10	10
Eindejaarsuitkering, 13e/14e mnd	-	-	-
Variabel jaarinkomen	-	-	-
<b>Totaal jaarinkomen*</b>	<b>146</b>	<b>131</b>	<b>131</b>
Belastbare vergoedingen/bijtellings	3	-	-
Pensioenlasten (wg deel)	20	22	18
Pensioencompensatie	8	6	4
	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>22</b>
Overige beloningen op termijn	-	-	-
Uitkeringen beëindiging dienstverband	-	-	-
<b>Totaal beloning 2018**</b>	<b>176</b>	<b>158</b>	<b>152</b>
<i>Totaal beloning 2017**</i>	<i>173</i>	<i>155</i>	<i>150</i>

\*BSD score maximum €153.080

\*\*WNT2 norm maximum €189.000

### Beloning leden van de directie

De directiesalarissen zijn gebaseerd op de beloningsstructuur van de rijksoverheid. De verdere uitgangspunten voor de directiesalarissen staan in de 'Adviesregeling beloning directeuren van goede doelen' opgesteld door Goede doelen Nederland (GDN) de branche-organisatie van erkende goede doelen. Het bestuur heeft op advies van de commissie voor de directie het bezoldigingsbeleid, de hoogte van de directiebeloning en de hoogte van andere bezoldigingscomponenten vastgesteld. Het beleid wordt periodiek geactualiseerd. De laatste evaluatie was in oktober 2018.

Bij de bepaling van het bezoldigingsbeleid en de vaststelling van de beloning volgt Natuurmonumenten de Regeling beloning directeuren van goede doelen ten behoeve van besturen en raden van toezicht (zie [www.goededoelennederland.nl](http://www.goededoelennederland.nl)).

Deze regeling geeft aan de hand van zwaartecriteria een maximumnorm voor het jaarinkomen. De weging van de situatie bij Natuurmonumenten vond plaats door de commissie voor de directie van het bestuur. Dit leidde tot een zogenaamde BSD-score van 538 punten voor de algemeen directeur en 468 punten voor de andere directeuren. De voor de toetsing aan de geldende maxima relevante werkelijke jaarinkomens van de directie bedroegen voor M.G.A.C. van den Tweel €145.719, T.J. Wams €130.514 en C. Panis €130.514. De jaarinkomens bleven daarmee binnen de geldende maxima (BSD score maximum €153.080).

Het jaarinkomen, de belaste vergoedingen/bijtellings, de werkgeversbijdrage pensioen en de pensioencompensatie bedroegen voor M.G.A.C. van den Tweel €175.870, T.J. Wams €157.912 en C. Panis €152.240. Deze bedragen bleven binnen het in de regeling opgenomen

maximum bedrag van €189.000 per jaar (norm WNT2). De belaste vergoedingen/bijtellings en de werkgeversbijdrage pensioen stonden bovendien in een redelijke verhouding tot het jaarinkomen.

### Onkostendeclaraties directie

Voor de uitoefening van hun functie maken de leden van de directie onkosten. Er worden geen leningen, voorschotten of anderszins verstrekt. Directieleden hebben geen beschikking over leaseauto's. Uitsluitend daadwerkelijk gemaakte, zakelijke reis- en verblijfkosten die direct samenhangen met de functie-uitoefening kunnen worden gedeclareerd.

In 2018 heeft de directie de volgende onkosten gemaakt:

### Onkostendeclaraties directie (x€1.000)

	Werkelijk 2018	Werkelijk 2017
Kilometervergoeding voor gebruik eigen auto	12	10
Overige reiskosten	5	4
Verblijf- en representatiekosten	4	5
Kosten opleiding en coaching	-	-
<b>Totaal</b>	<b>21</b>	<b>19</b>

## 5 JAARREKENING 2018

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

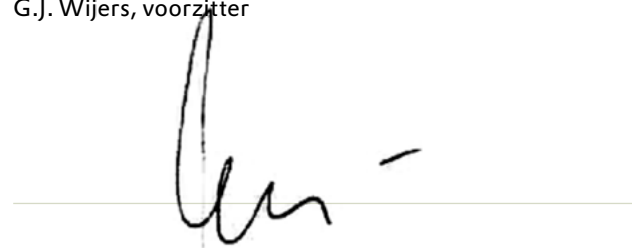
	2018		2017	
Resultaat	- 14,8		- 3,5	
Afschrijvingen	3,6		4,2	
Voorzieningen	- 0,5		- 0,8	
Koersresultaat	6,3		- 6,0	
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>		- 5,3		- 6,0
Mutatie voorraden	-		- 0,3	
Mutatie vorderingen	- 6,1		0,9	
<b>Operationele kasstroom</b>		- 6,2		0,7
Ruilgronden	- 2,3		- 0,4	
Investeringen materiële vaste activa	- 3,3		- 2,4	
Desinvesteringen materiële vaste activa	-		-	
Financiële vaste activa	0,4		0,1	
Aan en verkoop effecten	8,8		21,0	
<b>Investeringskasstroom</b>		3,5		18,3
Aflossing lang vreemd vermogen	- 1,1		1,6	
Aflossing kort vreemd vermogen	- 5,0		- 4,0	
<b>Financieringskasstroom</b>		- 6,1		- 2,4
<b>Mutatie liquide middelen</b>		- 14,1		10,5
Liquide middelen	19,7		16,8	
Schulden aan kredietinstellingen	0,0		- 7,7	
<b>Stand liquide middelen per 01-01</b>		19,7		9,1
Liquide middelen	9,1		19,7	
Schulden aan kredietinstellingen	- 3,5		0,0	
<b>Stand liquide middelen per 31-12</b>		5,6		19,7
<b>Kasstroom</b>		- 14,1		10,6

Opmaken jaarrekening 2018

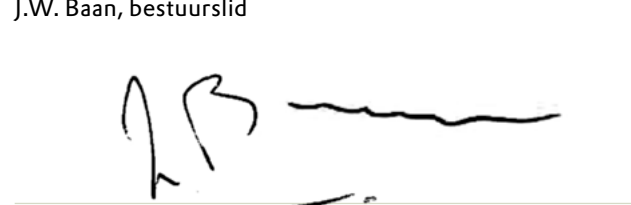
De jaarrekening is opgemaakt op 24 april 2019.

Ondertekend door:

G.J. Wijers, voorzitter



J.W. Baan, bestuurslid



M. Koopman - Schellekens, bestuurslid



J.C. Biesmeijer, secretaris



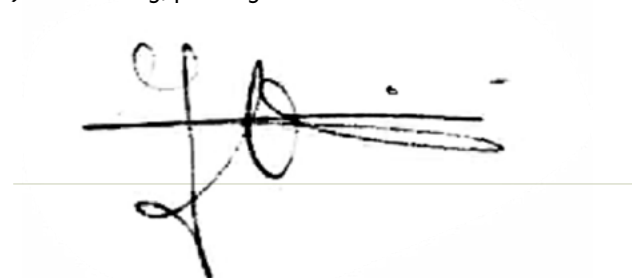
F.L.S. de Bruin, bestuurslid



E.E.M. Verbij, bestuurslid



J.W. Schuiling, penningmeester



J.P. de Graaff, bestuurslid



M.J.A. Weterings, bestuurslid



## Overige gegevens 2018

## Bestemming resultaat (x€1.000)

Toegevoegd/onttrokken aan	Werkelijk 2018	Begroting 2018	Werkelijk 2017
Reserve als bron van inkomsten	- 7.322	- 2.200	5.060
Bestemmingsreserve invoeren meerjarenplan	- 35	-	- 28
Bestemmingsreserve aankopen natuurterreinen	- 1.701	- 2.500	- 2.160
Bestemmingsreserve Marker Wadden	- 3.191	- 5.700	- 2.959
Bestemmingsreserve nalatenschappen	- 80	-	790
Bestemmingsreserve ENCI groeve	- 219	-	-
Bestemmingsfondsen	- 2.209	- 100	- 4.161
<b>Totaal tekort</b>	<b>- 14.758</b>	<b>- 10.500</b>	<b>- 3.458</b>

Na de mutaties in de bestemmingsfondsen en bestemmingsreserves resteert een negatief saldo van €7,3 miljoen dat is onttrokken aan de Reserve als bron van inkomsten.

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

#### Aan: het bestuur van Vereniging tot Behoud van Natuurmonumenten in Nederland

#### A. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2018

##### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2018 van Vereniging tot Behoud van Natuurmonumenten in Nederland te 's-Graveland gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Vereniging tot Behoud van Natuurmonumenten in Nederland op 31 december 2018 en van het resultaat over 2018 in overeenstemming met titel 9 Boek 2 van het in Nederland geldende Burgerlijk Wetboek (BW) en De Richtlijn voor de jaarverslaggeving 650 'Fondsenwervende instellingen'.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2018;
- de staat van baten lasten over 2018; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

##### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond

hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Vereniging tot Behoud van Natuurmonumenten in Nederland zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

#### B. Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens;

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van titel 9 Boek 2 BW is vereist.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met titel 9 Boek 2 BW en De Richtlijn voor de jaarverslaggeving 650 'Fondsenwervende instellingen'.

#### C. Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

##### Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met titel 9 Boek 2 BW en De Richtlijn voor de jaarverslaggeving 650 'Fondsenwervende instellingen'. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de vereniging in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vereniging te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het

bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de vereniging haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat

als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vennootschap;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving, en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum

van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouwe beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met het bestuur onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Utrecht, 24 april 2019

BDO Audit & Assurance B.V.  
namens deze,

w.g. R.W.A. Eradus RA



2018

**BEGROTING 2019  
EN FINANCIËEL  
MEERJARENPLAN  
2020-2021**

6

## 6 BEGROTING 2019 EN FINANCIËEL MEERJARENPLAN 2020-2021

(x€1miljoen)	2019	2020	2021
<b>Baten:</b>			
Ra1 Baten van particulieren	34,1	33,3	34,2
Ra2 Baten van bedrijven	0,1	0,1	0,1
Ra3 Baten van loterij instellingen	14,4	14,0	13,9
Ra4 Baten van subsidies van overheden	61,9	63,7	64,3
Ra5 Baten andere org zonder winststreven	0,5	0,6	0,6
<b>Som van de geworven baten</b>	<b>111,0</b>	<b>111,6</b>	<b>113,1</b>
Rb1 Baten tegenprest goederen - diensten	1,7	1,8	1,9
Rb2 Overige baten	3,0	2,0	2,0
<b>Som van de baten</b>	<b>115,7</b>	<b>115,4</b>	<b>117,0</b>
<b>Lasten:</b>			
<b>Rc Besteed aan de doelstellingen</b>			
Rc1 Aankopen natuurgebieden	16,2	16,2	16,2
Rc2 Goed beheerder zijn	80,3	78,7	78,3
Rc3 Beweging zijn	17,0	16,7	16,7
	113,5	111,6	111,2
<b>Rd Wervingskosten</b>			
Rd1 Kosten eigen fondsenwerving	8,2	8,1	8,2
Rd2 Kosten aandeel acties derden	-	-	-
Rd3 Kosten subsidies overheden	0,4	0,4	0,4
	8,6	8,5	8,6
<b>Re Beheer en administratie</b>			
Re1 Kosten beheer en administratie	3,5	3,4	3,5
<b>Som van de lasten</b>	<b>125,6</b>	<b>123,5</b>	<b>123,3</b>
<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>	<b>- 9,8</b>	<b>- 8,1</b>	<b>- 6,3</b>
Rf Saldo financiële baten en lasten	4,6	4,9	5,8
	- 5,2	- 3,2	- 0,5
Rg Resultaat deelnemingen			
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>- 5,2</b>	<b>- 3,2</b>	<b>- 0,5</b>

✓ VERVOLG BEGROTING 2019 EN FINANCIËEL MEERJARENPLAN OP DE VOLGENDE PAGINA



### Doelstellingen

Het meerjarenplan is opgebouwd op basis van de strategie van Natuurmonumenten. In 2015 heeft een geplande herijking plaatsgevonden waarin de strategie van Natuurmonumenten is aangescherpt. 2018 is het laatste jaar van de huidige strategische koers. In 2019 zal een nieuw meerjarenplan worden gepresenteerd. Natuurmonumenten heeft als strategische pijlers: het zijn van een goed beheerder van de natuur en het zijn van een burgerbeweging. Een belangrijk uitgangspunt van de doelstellingen voor de planperiode is het op peil houden van de achterban. Tevens is een belangrijke pijler het uitvoeren van het natuurbeheer conform de afspraken gemaakt in het SNL subsidieprogramma. Natuurmonumenten heeft daarnaast een omvangrijk projectenprogramma gepland voor de komende jaren op het gebied van natuurontwikkeling en -herstel en herbestemming van gebouwen.

### Toelichting baten

De baten blijven in de planperiode redelijk stabiel. De inkomsten particulieren betreffen voornamelijk de contributie-inkomsten van de leden en donaties. De inkomsten loterijorganisaties betreft vooral de inkomsten van de Nationale Postcode Loterij. De subsidies van overheden zijn de exploitatiesubsidies, de verwervingssubsidies en de projectsubsidies. De overheidssubsidies stijgen als gevolg van indexatie.

### Toelichting lasten

De lasten komen hoger uit dan de baten. Dit komt deels door dekking van specifieke lasten vanuit fondsen en reserves, maar deels ook stijging van structurele kosten in de planperiode als gevolg van prijsinflatie en cao-loonstijgingen, en door een toename aan areaal, zoals de nieuwe eilanden Marker Wadden en de ENCI-groeve in Maastricht.

Het totaal aan lasten is in 2019 licht hoger door iets ruimere beschikbare middelen dan in 2020 en 2021.

Dit komt deels doordat de inkomsten uit natuurbegraven worden opgenomen in de reserve als bron van inkomsten en niet worden benut voor exploitatiekosten.

### Toelichting saldo baten en lasten

Het saldo is negatief als gevolg van het benutten van in voorgaande jaren gevormde bestemmingsfondsen en -reserves. Dit betreffen inkomsten uit giften en subsidies die in voorgaande jaren zijn ontvangen en hier staan in latere jaren bestedingen tegenover. Tevens is een reservering gemaakt voor de aankoop van ontbrekende schakels in de natuurgebieden. Deze aankoopkosten worden ten laste van de reservering gebracht. Het saldo na onttrekking van de bestemmingsfondsen en -reserves en de bijdrage uit vermogen is voor 2019 nul. De jaren erop is het resultaat positief (€0,7 miljoen en €2,2 miljoen) vanwege het reserveren van de resultaten natuurbegraven in het eigen vermogen.

2018

# BIJLAGEN

## SAMENSTELLING BESTUUR EN NEVENFUNCTIES BESTUURSLEDEN

### **Hans Wijers, voorzitter**

Voorzitter van de Raad van Commissarissen van Heineken, Het Koninklijk Concertgebouw en ING, lid van de Raad van Commissarissen van HAL Holding

### **Koos Biesmeijer, plaatsvervangend voorzitter/ secretaris**

Wetenschappelijk directeur bij Naturalis Biodiversity Center (Leiden), bijzonder hoogleraar Functionele Biodiversiteit aan de Universiteit van Amsterdam, hoogleraar Natuurlijk Kapitaal aan de Universiteit Leiden  
*Nevenfunctie:* voorzitter van de commissie voor bestuiving bij Apimondia, wereldfederatie voor bijhoudersverenigingen

### **Hanneke Schuiling, penningmeester**

Directeur-Generaal Buitenlandse Economische Betrekkingen op het ministerie van Buitenlandse Zaken  
*Nevenfunctie:* lid Raad van Advies van het Instituut van Internal Auditors Nederland

### **Jack de Graaff, bestuurslid**

Managing partner van Mensch Creative Agency  
*Nevenfunctie:* voorzitter Effie Jury

### **Frederique de Bruin, bestuurslid**

Directeur investeringsfirma Indofin Group en mede-eigenaar landgoed Jachthuis Schijf bij Rucphen (NB)  
*Nevenfuncties:* bestuurslid Stichting Vrienden van het Sophia en Stichting Sophia Kinderziekenhuis Fonds, lid comité van aanbeveling van de stichting open monumentendag Rotterdam

### **Jan Willem Baan, bestuurslid**

Hoofd External Management PGGM Investments  
*Nevenfuncties:* adviseur van de Noaber Foundation, adviseur van de Van Leer Group Foundation

### **Marion Koopman, bestuurslid**

CEO Greenhouse Group  
*Nevenfuncties:* voorzitter VEA (vereniging voor toonaangevende communicatieadviesbureaus in Nederland), bestuurslid Hart voor Vrouwen

### **Evelien Verbij, bestuurslid**

Directeur BoerenNatuur (landelijke vereniging van de 40 collectieven voor agrarisch natuur- en landschapsbeheer)  
*Nevenfuncties:* bestuurslid Stichting Vakblad Natuur Bos Landschap, bestuurslid Stichting Leerstoel Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer

### **Martijn Weterings, bestuurslid**

Docent Wildlife Management bij Van Hall Larenstein  
*Nevenfunctie:* secretaris Stichting het Kronendak

### **Sandra Maas, bestuurslid**

Hoofd Corporate Communicatie bij Blokker Holding  
*Gekozen 2010, termijn liep af in 2018*

### **Feike Tibben, bestuurslid**

Eigenaar adviesbureau PAGUS voor management en bestuur en van Ofyse B.V.  
*Nevenfuncties:* voorzitter stichting Sail Giethoorn voor culinaire en waterevenementen, voorzitter stichting Steenwijkerkamp - landschapsfonds, voorzitter roeivereniging 't Diep  
*Gekozen 2010, termijn liep af in 2018*

### **Marc van den Tweel, algemeen directeur**

*namens Natuurmonumenten:*

- bestuurslid Stichting Kasteel De Haar
- bestuurslid Goede Doelen Platform
- lid wetenschappelijke adviesraad Athena/NWO
- lid raad van advies Fort Honswijk
- lid raad van advies Landschapstriënnale 2020
- ambassadeur Herdenking 100 jaar Zuiderzeewet

*op persoonlijke titel:*

- lid raad van toezicht van het Rijksmuseum van Oudheden in Leiden

### **Teo Wams, directeur Natuurbeheer**

*namens Natuurmonumenten:*

- bestuurslid Stichting Onderhoudsfonds Slot Haamstede
- lid Council Eurosite
- bestuurslid Stichting Weidegang
- bestuurslid Vereniging van Bos en Natuurterrein Eigenaren (VBNE)

*op persoonlijke titel:*

- lid van de adviesraad Stichting Centrum voor Landbouw en Milieu

### **Coraline Panis, directeur Financiën en Bedrijfsvoering**

*namens Natuurmonumenten:*

- lid raad van commissarissen Buitenleven Vakanties B.V.