

Meerjarenplan Zoogdierstichting 2021 - 2025



Meerjarenplan Zoogdierstichting 2021 – 2025

Datum uitgave: 21-11-2020

Status Definitief

Auteur: Piet Bergers

Foto voorblad: *Vale vleermuis* (foto: Wesley Overman)

Productie: **Zoogdiervereniging**
Bezoekadres: Toernooiveld 1
6525 ED Nijmegen
Postadres: Postbus 6531
6503 GA Nijmegen
Tel.: 024 7410500
secretariaat@zoogdiervereniging.nl
www.zoogdiervereniging.nl

Niets uit dit rapport mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt worden d.m.v. druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de Zoogdierstichting, noch mag het zonder een dergelijke toestemming worden gebruikt voor enig ander werk dan waarvoor het is vervaardigd.

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	4
2	PROFIEL VAN DE STICHTING	5
3	MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN	7
3.1	BIODIVERSITEITSCRISIS	7
3.2	PAS UITSpraak	7
3.3	ECONOMISCH TIJ.....	7
3.4	POSITIE IN DE SAMENLEVING	8
3.5	INTERNATIONALE ONTWIKKELINGEN.....	8
3.6	RELATIE TUSSEN BELEID EN UITVOERING.....	9
4	STRATEGISCHE KEUZES.....	11
5	DOELSTELLINGEN VAN HET MEERJARENPLAN.....	12
6	PROGRAMMA 2021-2025	13
6.1	KENNISVERWERVING EN –VERSpreIDING	13
6.2	BESCHERMING	13
6.3	COMMUNICATIE	14
6.4	INNOVATIE EN METHODIEKONTWIKKELING.....	14
7	FINANCIËN	15
8	ORGANISATIE EN PERSONEELSPLANNING.....	16
	BIJLAGE 1 EEN BLIK VAN BUITEN	18
	BIJLAGE 2 SWOT ANALYSE ZOOGDIERVERENIGING	19

1 Inleiding

Als we in dit meerjarenplan spreken over de Zoogdierverseniging, bedoelen we de vereniging en stichting samen. Als we over slechts een van beide organisaties spreken, gebruiken we stichting voor de Zoogdierstichting en gebruiken we vereniging als we de juridische entiteit Zoogdierverseniging bedoelen.

De Zoogdierverseniging bundelt veel kennis en ervaring die cruciaal is voor een goede bescherming van onze inheemse wilde zoogdierpopulaties en hun leefgebieden. De medewerkers van de stichting en veel leden van de vereniging zijn experts op het gebied van zoogdieronderzoek en -bescherming. Daarnaast mobiliseert de Zoogdierverseniging zo'n 8000 vrijwilligers en bereikt ze veel betrokken burgers. Deze combinatie van factoren zorgt voor meer impact, draagvlak en maatschappelijke relevantie.

Vereniging en stichting versterken elkaar en hebben elkaar nodig. Medewerkers van de stichting en alle andere leden van de vereniging vormen samen de Zoogdierverseniging!

De Zoogdierverseniging heeft ten doel zich nationaal en internationaal in te zetten voor de studie van de in Nederland in het wild levende zoogdieren en de bescherming van de in Nederland in het wild levende inheemse zoogdieren en hun leefgebieden, en voorts het verrichten van al hetgeen daarmee in de meest ruime zin verband houdt of daarvoor bevorderlijk kan zijn.

De stichting tracht dit doel onder meer te bereiken door het organiseren van activiteiten voor leden van de vereniging, het (laten) uitvoeren van onderzoek, het geven van voorlichting en adviezen en het uitvoeren of doen uitvoeren van maatregelen ter bescherming en behoud van inheemse zoogdiersoorten en hun leefgebieden alsmede het steunen van de vereniging.

Dit meerjarenplan geeft het raamwerk weer voor de door de stichting uit te voeren programma's in de periode 2021-2025. Dit meerjarenplan is richtinggevend voor al het werk dat door de stichting wordt uitgevoerd.

Door deze werkwijze kunnen we adequaat inspelen op de veranderende actualiteit en op nieuwe kansen, zonder de gestelde einddoelen uit het oog te verliezen. Zo nodig stellen we afzonderlijke plannen van aanpak of afzonderlijke strategieën op. In 2021 stellen we bijvoorbeeld onze communicatiestrategie bij op basis van dit meerjarenplan.

Dit meerjarenplan is op 13 oktober 2020 door het bestuur van de stichting vastgesteld.

2 Profiel van de stichting

De stichting heeft een degelijk imago; onze kennis is openbaar, we zijn onafhankelijk en objectief. We zijn kennisgedreven en maken onze kennis openbaar en zo beschikbaar voor de maatschappij. Ons innovatieve karakter is groot, nieuwe methoden en technieken worden ontwikkeld en uitgetoet.

Onze kracht ligt in een goede wisselwerking tussen medewerkers, vrijwilligers, waarnemers, bestuur en leden binnen de Zoogdiervereniging en met universiteiten, instituten, bureaus, externe deskundigen, betrokkenen en belangenorganisaties buiten de Zoogdiervereniging. Zonder de gezamenlijke inzet van al deze betrokkenen verliest de stichting haar meerwaarde en kan de studie en de bescherming van zoogdieren niet op het huidige niveau worden voortgezet, laat staan worden uitgebreid.

De kerntaak van de medewerkers is het realiseren van de doelstellingen van de Zoogdiervereniging. Dit gebeurt primair en voor het overgrote deel door acquisitie en uitvoering van betaalde projecten en de coördinatie hierin van de inbreng van externe onderzoekers (veelal leden van de vereniging) en vrijwilligers. Daarnaast wordt ook via onbetaalde trajecten gewerkt aan de realisatie van onze doelstellingen. Hiervoor is de financiële en personele ruimte echter beperkt. Soms kan of wordt de hulp van leden van de vereniging ingeroepen worden. Daarmee krijgen deze trajecten een grotere impact. De toegenomen zichtbaarheid van de Zoogdiervereniging en de heftiger maatschappelijke discussies rond natuurbescherming en daarmee zoogdierbescherming leiden ertoe dat er veel 'vraag' is naar inzet van de medewerkers in dergelijke onbetaalde trajecten. Onze strategie is erop gericht een voldoende volume aan betaalde projecten te realiseren en daarmee ruimte te creëren voor onbetaalde inzet en zo de bescherming van zoogdieren te bewerkstelligen.

Een tweede kerntaak van de medewerkers is het direct ondersteunen van de vereniging. Denk hierbij onder andere aan het voeren van de financiële en ledenadministratie en het ondersteunen van het bestuur en werkgroepen.

De stichting wil zich in de periode van dit meerjarenplan nog verder ontwikkelen, na het herstel sinds 2015. We blijven gestructureerd en actief samenwerken met (academische) onderzoekers, beschermers, overheden en bedrijven binnen en buiten de 'groene sector' bij de bescherming van zoogdieren en ons positioneren als een kennis- en innovatieplatform voor alle zoogdierorganisaties. We gaan ons hierbij nog meer richten op de acquisitie en uitvoering van grotere kennisintensieve projecten en op de monitoring van soorten met behulp van gegevens, verzameld in onze meetprogramma's door vrijwilligers. Zo groeien we

nog verder door naar een organisatie die in staat is om op een bedrijfsmatig duurzame basis grootschalige projecten uit te voeren.

Ons motto de komende tijd blijft: 'Objectief en constructief'. Wij zijn kritisch naar ontwikkelingen waar nodig en constructief met oplossingen waar mogelijk. Maar in alle gevallen op basis van data, informatie en kennis.



Haas (foto: Harald Lassner)

3 Maatschappelijke ontwikkelingen

Zoogdierbescherming is net als andere vormen van natuurbescherming lange termijnwerk. Stap voor stap werken wij aan het realiseren van onze missie: het behouden en versterken van alle in het wild levende inheemse zoogdierpopulaties en hun leefgebieden in Nederland. In de periode 2021 – 2025 zijn de volgende externe trends en ontwikkelingen belangrijk:

3.1 Biodiversiteitscrisis

De gevolgen van de biodiversiteitscrisis worden steeds meer zichtbaar; pandemieën en plagen worden frequenter en klimaatverandering is inmiddels een realiteit die leidt tot grote (internationale) beleidsprogramma's. Veel boeren merken dat hun bedrijfsvoering niet meer past in de huidige tijd. De bouw heeft lang stilgelegen doordat de natuur haar veerkracht grotendeels kwijt is geraakt. En inmiddels is de maximumsnelheid op autosnelwegen verlaagd naar 100 km/uur. Het huidige economisch systeem, dat ten grondslag ligt aan deze biodiversiteitscrisis, is niet langer houdbaar.

Voor het duurzaam kunnen functioneren van onze maatschappij en economie is een gezonde natuur een voorwaarde. Met concrete oplossingen en duidelijke berichtgeving wil de Zoogdiervereniging een bijdrage leveren aan deze gezonde natuur.

3.2 PAS uitspraak

De Raad van State heeft middels de PAS uitspraak een streep getrokken door de Nederlandse aanpak om de natuurbelangen structureel ondergeschikt te maken aan economische belangen. Een belangrijk element in deze uitspraak was dat de Raad van State heeft aangegeven dat natuurbescherming op wetenschappelijke kennis moet zijn gebaseerd. Natuurbeleid heeft daarmee een sterkere juridische basis gekregen. Voor een groep van de Europees beschermde zoogdiersoorten bleek het voor Nederland niet mogelijk over de staat van instandhouding te rapporteren aan de Europese Commissie vanwege gebrek aan data en kennis. Dit is het gevolg van decennia beleid met nauwelijks financiering voor (fundamenteel) zoogdieronderzoek.

Daarmee is er een noodzaak om kennislacunes op het gebied van zoogdieren de komende jaren op te heffen. Dit biedt veel mogelijkheden voor de Zoogdiervereniging.

3.3 Economisch tij

De negatieve effecten van de economie op de natuurlijke omgeving zijn inmiddels zo ernstig dat de economie zelf zwaar getroffen wordt. Denk hierbij aan de stikstofcrisis met grote gevolgen voor de landbouw, de bouw en het verkeer. Maar denk ook aan de Covid-19 pandemie die heeft geleid tot een ongekende economische krimp. De overheid heeft hierop gereageerd met miljardensubsidies, gericht op baanbehoud. Tot nu toe heeft onze overheid de financiële hulp niet tot nauwelijks gebruikt om de overgang naar een meer duurzaam economisch model te bevorderen.

Het risico bestaat dat overheden en andere opdrachtgevers minder investeren in natuur.

3.4 Positie in de samenleving

De betrokkenheid van het grote publiek lijkt meer bij individuele dieren te liggen dan bij populaties of zelfs soorten. Zoogdieren zijn aansprekende soorten en bieden daarmee een ingang naar het grote publiek. De schoonheid van de natuur wordt gewaardeerd, maar natuur mag geen probleem zijn. De wettelijke bescherming van de natuur wordt meer en meer dwingend. De Zoogdiervereniging biedt oplossingen voor (maatschappelijke) problemen.

Binnen de versnipperde wereld van natuur- en milieuorganisaties is het voor een relatief kleine organisatie als de Zoogdiervereniging lastig om zich te profileren. Veel natuurorganisaties zagen zich de afgelopen 15 jaar geconfronteerd met een forse afname in ledenaantal. Gelukkig heeft de vereniging de afname van het ledenbestand de laatste vijf jaar weten te beperken tot ongeveer 100 leden, waardoor de vereniging nu nog ongeveer 1600 leden telt. Heel recent lijkt deze afname zelfs omgebogen te zijn naar weer een bescheiden groei van het aantal leden.

Het is voor de maatschappelijke relevantie van de Zoogdiervereniging belangrijk dat de vereniging de ledengroei kan doorzetten.

De huidige leden en vrijwilligers van de Zoogdiervereniging vormen gelukkig een behoorlijk trouwe achterban. Hierin zit ook onze kracht. De vrijwilligers, die systematisch de data helpen verzamelen, zorgen voor de basis van de 'citizen science' waarmee wij ons kunnen profileren.

De vrijwilligers zorgen met hun inzet voor veel onderzoekscapaciteit en verlenen de Zoogdiervereniging hiermee tevens een nog grotere maatschappelijke legitimiteit.

In 2020 vormden de op deze wijze verzamelde data de basis voor de samen met het WNF uitgebrachte publicatie 'Living Planet Report Nederland'. Deze 'citizen science' verschaft Nederland een unieke positie binnen Europa. Hiertegenover staat, dat vooral de 'zoogdierwereld' in Nederland tamelijk versnipperd is. Er zijn tientallen organisaties die zich bezighouden met een specifieke zoogdiersoort of zoogdiergroep.

Meer dan tot nu toe wil de Zoogdiervereniging een bindende factor in de 'zoogdierenwereld' zijn en een platform voor gegevensuitwisseling en samenwerking.

Ook onze grootste opdrachtgever, het Netwerk Ecologische Monitoring, draait al 25 jaar vooral op gegevens die via 'citizen science' zijn verzameld. Het Netwerk Ecologische Monitoring werkt sinds 2019 volgens nieuwe aanbestedingsregels.

Het is nu nog belangrijker dan voorheen dat de soortenorganisaties een goede maatschappelijke inbedding hebben.

3.5 Internationale ontwikkelingen

Natuur is grensoverschrijdend; de komst van de wolf en exoten als wasbeer en wasbeerhond zijn daar duidelijke voorbeelden van. Europese wetgeving blijft daarmee uitermate belangrijk voor de natuur. De Habitatrichtlijn en de Kaderrichtlijn Water zijn beide geëvalueerd en 'fit for purpose' bevonden. Daarnaast is de EU-richtlijn exoten belangrijk voor ons.

Via de vereniging wordt momenteel gewerkt aan de oprichting van een netwerk van Europese zoogdierbeschermingsorganisaties.

Dit internationale netwerk moet het mogelijk maken om Europese beleid (en het daarop

gebaseerde nationale beleid) – op een voor inheemse zoogdieren gunstige manier - te beïnvloeden.

3.6 Relatie tussen beleid en uitvoering

Het natuurbeleid is verregaand gedecentraliseerd. De decentralisatie heeft geleid tot een versnippering van beleid en middelen. De provincies zijn tegenwoordig onmiskenbaar de eerstaangewezen partij in Natuurbeschermingszaken. De meeste provincies geven steeds beter invulling aan hun gegroeide behoefte aan kennis over natuur.

Er is helaas nog steeds een gebrek aan relatie tussen beleid en uitvoering. Denk aan de PAS maatregelen of de gedragscodes die uitgaan van niet bewezen effectieve maatregelen om de onbekende Staat van Instandhouding van soorten op peil te houden.

Door onze kennis en positie zijn we bij uitstek geschikt om een bijdrage te leveren aan het concretiseren van de relatie tussen beleid en uitvoering. De steeds beter wordende techniek en onderzoeksmethoden vergemakkelijken het verzamelen van de benodigde informatie en kennis.

Als natuurbeschermingsorganisatie leven wij in een spannende tijd. Sinds de PAS uitspraak is het belang toegenomen van wetenschappelijk onderbouwde kennis en maatregelen als basis voor natuurbescherming. De juridische druk om natuurbescherming op een wetenschappelijke basis te funderen, maakt dat de vooruitzichten voor onze organisatie de komende periode gunstig zijn. Aan de andere kant is de verdere juridisering van het natuurbeleid een complicatie voor ons omdat we niet geëquipeerd zijn voor het voeren van juridische procedures.

De PAS uitspraak heeft ook tot grotere polarisatie binnen de maatschappij geleid. Binnen de samenleving is een behoudende stroming die nut en noodzaak van natuurbescherming ter discussie stelt, juist als gevolg van de consequenties van de PAS-uitspraak op een aantal economische sectoren. Natuurbescherming wordt al door een aantal krachten als een 'luxe' bestempeld waar de economie 'last' van heeft.

In het overheidsbeleid betreffende het natuurbeheer is het daarom niet vanzelfsprekend dat voldoende rekening wordt gehouden met de belangen van 'onze' zoogdieren. Onze inzet om zoogdieren overal goed op de agenda te zetten en te houden blijft dan ook hard nodig. De Zoogdierverseniging zal daarom ook in de komende jaren het beheer en het beleid in positieve richting beïnvloeden door het verstrekken van goede gegevens, informatie en advies over de wilde zoogdieren in Nederland.

De Zoogdierverseniging is en blijft dé gegevens- en kennisorganisatie voor zoogdiersoorten in Nederland. Samenwerking met andere organisaties die zich inzetten voor wilde inheemse zoogdieren is daarbij belangrijker dan ooit. De Zoogdierverseniging wil een spin in het web zijn en als verbinder optreden tussen al deze partijen.

Als stichting zijn we voor onze monitoring en onderzoeksprogramma's afhankelijk van externe opdrachten. We hebben slechts beperkte eigen middelen om zelf te investeren en op eigen kracht projecten uit te voeren. Het antwoord op de vraag 'waar liggen onze kansen' om onze doelstellingen dichterbij te brengen, is dan ook een belangrijk ijkpunt voor onze

activiteiten, naast die van beschikbare menskracht en financiële middelen.

Ook de komende jaren zijn beschikbare menskracht en financiële middelen medebepalend voor de omvang van onze programma's en onze ambities. Bij het stellen van prioriteiten staat de bescherming van de inheemse zoogdieren centraal en moeten we inspelen op externe ontwikkelingen en op de actualiteit.



Tuimelaar (foto: Richard Witte)

4 Strategische keuzes

Tegen de achtergrond van de maatschappelijke ontwikkelingen hebben we de volgende strategische keuzes gemaakt:

- We gaan onze rol als zichtbaar onafhankelijk (inter)nationaal kennis- en innovatiecentrum voor alle zoogdiersoorten versterken.
- We versterken onze positie richting de vier bestuurslagen (Rijk, provincies, waterschappen en gemeenten) als onafhankelijk aanspreekpunt voor Zoogdierzaken. Hierbij verdienen de uitvoeringsorganisaties, zoals RWS, NVWA, RUD's en Bij12, ook onze aandacht.
- We ontwikkelen onze rol van boegbeeld voor nationale- en regionale zaken aangaande in het wild levende inheemse zoogdieren; niet activistisch, wel inhoudelijk, betrokken en kritisch.
- We werken gestructureerd samen met partijen in het veld bij het ontwikkelen van soortenkennis en het uitvoeren van veldwerk en presenteren ons als een centraal platform voor samenwerking met partijen in het veld om op deze wijze als Zoogdierverseniging het volledige werkveld van in het wild levende zoogdiersoorten te kunnen faciliteren.
- We versterken ons netwerk nationaal en internationaal.
- We gaan het draagvlak voor zoogdieren groter maken door ons meer op het grote publiek te richten. Om dit draagvlak in de toekomst te behouden en mogelijk te versterken richten we ons ook meer op jongeren.
- We gaan duidelijker maken hoe onze rol als onafhankelijk kenniscentrum voor alle zoogdiersoorten zich verhoudt tot onze rol als beschermingsorganisatie voor inheemse zoogdierpopulaties.
- We intensiveren de facilitering van en samenwerking met de vrijwilligers die bij de Zoogdierverseniging betrokken zijn.
- We ontwikkelen ons verder als kenniscentrum dat beschikt over en gebruik maakt van data verzameld door meetprogramma's van vrijwilligers.
- We richten ons bij onze acquisitie op de grotere kennisintensieve projecten om meer impact te realiseren en de relatieve overhead te kunnen verkleinen.
- We groeien verder door als een stabiele, betrouwbare organisatie die in staat is om op een bedrijfsmatig duurzame basis grootschalige projecten uit te voeren.

5 Doelstellingen van het meerjarenplan

In de periode 2021-2025 willen we de volgende doelen realiseren:

1. Leidend zijn in:
 - de bescherming van inheemse zoogdiersoorten.
 - de ontwikkeling van monitoringsprogramma's voor zoogdieren.
 - de ontwikkeling van cursussen op zoogdiergebied.
2. Samenwerken met alle relevante partijen bij de bescherming van zoogdiersoorten.
3. De samenwerking en interactie tussen de werkgroepen en het bureau versterken, onder andere door onze kennis intern beter te ontsluiten.
4. De zichtbaarheid en impact van de Zoogdiervereniging versterken, onder andere door onze kennis beter te ontsluiten voor onze omgeving.
5. Meer focus komt op kennisintensieve opdrachten voor de soort(groep)en waar de eigen specifieke kennis ligt.
6. We gaan in bezetting groeien door het aantrekken van zowel inhoudelijke als zakelijke expertise in de volle breedte van het werkveld om de ambitie te kunnen waarmaken om verder uit te groeien tot een kenniscentrum en platform voor alle partijen.
7. Een gezonde financiële basis.
 - Een groei in de omzet van anderhalf miljoen euro in 2020 naar twee miljoen in 2025.
 - Meer grotere kennisintensieve projecten, waarbij de gemiddelde omzet van projecten groeit tot minimaal k€20.
 - We streven naar een beheerste groei en naar versterking van de continuïteitsreserve. We brengen deze financiële buffer tot op een niveau van 50% van de jaarlijkse bedrijfskosten.
 - De bestedingsreserve ter realisatie van onze doelstellingen, het Zoogdierfonds, wordt verder uitgebreid.



Wezel (foto: Wim Smeets)

6 Programma 2021-2025

Voor de periode 2021-2025 heeft de stichting vier kerntaken onderscheiden. Aan deze kerntaken wordt op veel verschillende manieren invulling gegeven door medewerkers en vrijwilligers. De invulling van de kerntaken met activiteiten en projecten is dynamisch.

In de komende periode is er een aantal punten waar meer aandacht voor zal zijn. Deze punten worden mogelijk bij de kerntaken meegenomen en eventueel als eigenstandig project opgepakt als zich daartoe een gelegenheid voordoet. Dit betreft vrijwilligers (ondersteuning, met speciale aandacht voor data inwinning via portalen), jongeren betrekken bij ons werk en het bredere publiek bereiken.

6.1 Kennisververwing en –verspreiding

Kennisververwing vindt in al onze projecten plaats. Data over trends in aantallen en verspreiding van soorten worden vooral verzameld in de NEM- en de provinciale meetprogramma's¹. Om deze programma's optimaal te laten functioneren en up-to-date te houden worden protocollen, data portalen en modellen (verder) ontwikkeld en beschikbaar gesteld. Daarnaast zijn cursussen en in-company-trainingen en (individuele) ondersteuning van vrijwilligers cruciaal voor de meetprogramma's.

De resultaten van de projecten en meetprogramma's worden publiek beschikbaar gesteld via publicaties en lezingen.

6.2 Bescherming

We beschermen op basis van data en kennis, verzameld in projecten en via gestandaardiseerde onderzoeken en protocollen, die uiteindelijk hun weerslag krijgen in bewezen effectieve maatregelen. Op landelijk niveau participeren we in (voorbereidende) beleidstrajecten rond de Wet natuurbescherming, Staat van Instandhouding, gebiedsbrede ontheffingen/SMP's (inclusief plan van aanpak generieke ontheffing), Energietransitie (inclusief (particuliere) na-isolatie, windenergie, zonne-energie en hoogspanning), Natuurinclusieve (land)bouw, Natura2000 en beleidsmonitoring. Soortmanagement(plannen) zijn belangrijk voor vleermuizen en ter realisatie van het conflictarm samenleven met zoogdieren zoals wolf en bever.

Andere speerpunten zijn de eikelmuis, forten en historische gebouwen en ecosysteemdiensten.

¹ *NEM Meetprogramma's*: Wintertellingen vleermuizen, Zoldertellingen vleermuizen, Vleermuis transecttellingen, Dagactieve zoogdieren, Hazelmuis, Exoten, Verspreidingsonderzoek muizen, Verspreidingsonderzoek Otter en Bever en Verspreidingsonderzoek Marters.

Provinciale Meetprogramma's: Noordse woelmuis en Wolf.

Land- en Zeezoogdieren: Knaagdieren en dierziektes.

Exoten: Signalering.

Een bijzondere beschermingsactiviteit vormen de risicobeoordelingen voor exoten omdat deze bepalen welke activiteiten we ontplooiën voor bestrijding en beheer van deze dieren.

De opgedane kennis wordt hanteerbaar gemaakt en ontsloten door middel van publicaties, lezingen, cursussen en in-company trainingen. Op deze manier en door middel van praktische ondersteuning willen we vrijwilligers beter faciliteren bij hun beschermingsactiviteiten.

6.3 Communicatie

Communicatie (o.a. inzet website, social media, tijdschriften) richten we specifiek op groepen in het hele spectrum van professional tot het brede publiek.

6.4 Innovatie en methodiekwontwikkeling

Zoogdieren hebben meestal een verborgen levenswijze. Het is lastig om een goed beeld van hun aantallen, verspreiding en status te krijgen. Deze kennis is echter meer dan ook nodig om de belangen van zoogdieren te borgen in innovatieve ontwikkelingen als Natuurinclusieve of natuurvriendelijke energietransitie, Natuurinclusief bouwen of Natuurinclusieve landbouw. Daarom zetten we onverminderd in op manieren om hen gemakkelijker te kunnen waarnemen (Batlogging en e-DNA) en deze waarnemingen vast te leggen (Agouti). Daarnaast gaan we onze platformfunctie voor het samenbrengen van zoogdierdata versterken.



Eikelmuis (foto: Maaïke Plomp)

7 Financiën

De stichting is een ideële organisatie die opgericht is om de doelstellingen van de Zoogdiervereniging te helpen realiseren. De stichting is een projectorganisatie. Dat wil zeggen dat nagenoeg al het door de medewerkers uitgevoerde werk projectmatig wordt uitgevoerd. De stichting bestaat daarmee bij de gratie van betaalde projecten.

Opdrachtgevers zijn overheden, terreinbeheerders, kennisinstellingen en ondernemers.

De stichting verkrijgt haar inkomsten vooral via projecten, als externe opdracht of in de vorm van projectsubsidies. Daarnaast kan de stichting ook donaties, schenkingen, erfstellingen en legaten en andere verkrijgingen en baten ontvangen. De stichting heeft geen winstoogmerk. Een bedrijfsmatige werkwijze is echter belangrijk voor het kunnen behalen van voldoende rendement.

De inkomsten worden besteed ter dekking van personeels-, project- en algemene kosten. De overige inkomsten worden in reserves ondergebracht. De continuïteitsreserve is een veiligheidsmechanisme voor de organisatie dat wordt opgebouwd tot deze een omvang heeft bereikt van 50% van de jaarlijkse kosten van de stichting. De bestedingsreserve, het Zoogdierfonds, wordt ingezet ter realisatie van de doelstellingen van de stichting. Hierbij ligt de nadruk op concrete beschermingsprojecten en communicatieprojecten.

De beheerskosten van de stichting bedroegen in 2019 7,3% van de totale kosten. Het streven is deze kosten in de komende jaren onder de 10% te houden.

Om de rol als onafhankelijk kennis- en innovatieplatform te kunnen vervullen is naast projectfinanciering ook een zekere mate van 'vrije' financiering wenselijk, bijvoorbeeld in de vorm van een bestedingsreserve of subsidie. Het streven is om 10% van de jaarlijkse omzet als vrije ruimte beschikbaar te hebben voor de financiering van innovatieve activiteiten, langere termijn acquisitie en publicaties.

Om dit te bereiken gaan we in deze planperiode:

1. Jaarlijks een begroting opstellen en realiseren die voorziet in een gezond rendement.
2. De mogelijkheden van een 'vrije' geldstroom onderzoeken, bijvoorbeeld in de vorm van donaties, subsidies of de verkoop van eigen producten. We gaan dit weer als een aparte taak in de organisatie beleggen en planmatig aanpakken.
3. In de tarieven en projectbegrotingen ruimte creëren voor activiteiten die de positionering van de stichting als kennisplatform helpen versterken zoals communicatie, publicaties, workshops etc.

De omzet van de werkorganisatie bedraagt in 2020 ongeveer 1,5 miljoen euro. Het streven is om vanaf 2021 toe te werken naar een groei in de jaarlijkse omzet tot minimaal €2 miljoen in 2025. Hierdoor kunnen we onze mogelijkheden meer in lijn brengen met onze ambities. Daarnaast is het streven om de continuïteitsreserve in 2025 helemaal op peil te hebben en de bestedingsreserve voor het realiseren van onze doelstellingen zonder daarvoor van opdrachtgevers afhankelijk te zijn, het Zoogdierfonds, verder uit te bouwen.

8 Organisatie en personeelsplanning

Om te kunnen functioneren als kennisplatform voor beleidsmakers, vrijwilligers en partners in het veld is de continue beschikbaarheid van gekwalificeerde professionele en ondersteunende staf een kritische succesfactor. De uitvoering van grootschalige en kennisintensieve opdrachten en de ontwikkeling en de implementatie van nieuwe concepten en benaderingen hebben een lange doorlooptijd. Daarom is voor de stichting en voor de opdrachtgevers de zekerheid belangrijk dat deze kennis en expertise voor een aantal jaren is geborgd.

Hoewel stabiliteit essentieel is voor de lange termijn is daarbij flexibiliteit op de korte termijn vereist om te kunnen inspelen op verandering in het veld en op het wisselende aanbod van projecten, zoals de recente geschiedenis heeft laten zien.

Om de nodige kennis en expertise te borgen gaan we in deze planperiode:

1. De werkdruk verlagen.
2. De vaste formatie beperkt laten groeien tot ongeveer 20 fte.
3. Ons vooral richten op het aantrekken van stafcapaciteit die op een flexibele manier met ons kan samenwerken in projecten.
4. Het partnership-programma verder ontwikkelen voor de samenwerking met partners in het veld om te verzekeren dat we ook over de expertise kunnen beschikken op terreinen die niet afgedekt worden door de eigen medewerkers.
5. Mogelijkheden zoeken om samen te werken met vergelijkbare organisaties op het gebied van projectondersteuning (financiële- en projectadministratie, communicatie, database-beheer etc.).

De werkorganisatie bestaat eind 2020 uit 20 betaalde krachten, in totaal 14,0 fte, een aantal vrijwilligers en een wisselend aantal stagiaires. Van de betaalde krachten is 11,0 fte projectmedewerker en 2,0 fte ondersteuning en 1,0 fte management. De projectmedewerkers zijn momenteel georganiseerd in twee teams: het Vleermuisteam en het Land- en Zeezoogdierenteam. We streven naar het verder ontwikkelen van deze teams tot beide een omvang hebben met voldoende volume om grootschalige projecten te kunnen werven en uitvoeren. Elk team is daarbij verantwoordelijk voor de acquisitie en uitvoering van projecten op het eigen werkterrein, de samenwerking met betrokken vrijwilligers en werkgroepen en voor de samenwerking met derden in het veld. Elk team wordt aangestuurd door een parttime teamleider met een integrale verantwoordelijkheid voor de operationele en personele aspecten van het projectenprogramma van het team.

Daarnaast is er een team ondersteuning waar ondersteunende activiteiten als financiële-, project- en ledenadministratie worden uitgevoerd. Deze activiteiten worden uit de overhead gefinancierd. Organisatie brede activiteiten als communicatie, databasemanagement en vrijwilligers-coördinatie worden, voor zover geen financiering uit andere bronnen wordt

gevonden, ook uit de overhead gefinancierd. De overige ondersteunende activiteiten zijn declarabel in de projecten en worden uit de projecten gefinancierd.



Zoogdierdag 2019 (foto: Jan Boshamer)

Bijlage 1 Een blik van buiten

Ter voorbereiding op dit meerjarenplan is door middel van een enquête nagegaan hoe de Zoogdiervereniging wordt gezien door leden, vrijwilligers, collega's van andere natuurorganisaties, opdrachtgevers en opdrachtnemers en het publiek in het algemeen. Het was niet altijd duidelijk of respondenten de stichting of vereniging voor ogen hadden bij hun antwoorden. Maar het lijkt er op dat de meeste input betrekking heeft op de stichting.

Tabel 1. Tevredenheid over de Zoogdiervereniging

Rol	1 Zeer on-tevreden	2 Ontevreden	3 Neutraal	4 Tevreden	5 Zeer tevreden	Gemiddeld	n
Overheid		1	1	4		3,5	6
werkgroep lid		1	3	14	1	3,8	19
opdrachtgever			3	10	1	3,9	14
lid		2	15	32	19	4,0	68
Lutra-abonnee			7	17	7	4,0	31
onderzoeker			11	26	10	4,0	47
beschermer			8	27	8	4,0	43
vrijwilliger		1	5	23	10	4,1	39
opdrachtnemer				3	2	4,4	5
Totaal	0	3	35	82	42	4,0	170

De respondenten zijn vrijwel over de hele linie tevreden met de Zoogdiervereniging. Van de respondenten gaven slechts drie mensen aan ontevreden te zijn. Opdrachtnemers en vrijwilligers zijn het meest tevreden. Respondenten die bij de overheid werken, zijn relatief het vaakst ontevreden. Opdrachtgevers en werkgroep leden lijken iets kritischer te zijn dan gemiddeld.

De deskundigheid, het enthousiasme, de toegenomen aandacht en inzet voor bescherming naast kennis en data opbouw en de sterk verbeterde samenwerking met andere partijen worden positief gewaardeerd. Ook zien de respondenten dat het projectmatig werken en de klantgerichtheid sterk verbeterd zijn.

De hoge werkdruk en de kleine omvang van de organisatie eisen echter ook hun tol.

Afspraken worden niet altijd nagekomen en vrijwilligers wensen persoonlijker contact en ervaren soms te weinig waardering. De kwaliteit van de dataportalen is nog onder de maat. Waarneming.nl wordt geregeld als alternatief genoemd.

Men gunt ons dat we toegankelijk, leuk, deskundig en zichtbaar vrijwilligers waarderen zijn. Laagdrempelige instapacties in de zoogdierwereld worden gemist.

De kleine organisatie, gekoppeld aan de hoge werkdruk, maakt het nodig om duidelijk te zijn over wat onze omgeving van ons kan verwachten. Ook is het belangrijk om te laten zien dat ons werk bijdraagt aan de bescherming van zoogdieren. Het belangrijkste advies aan de stichting is om nog verder te professionaliseren. Denk bijvoorbeeld aan betere werkprocessen, wetenschappelijker basis, klantgericht werken. *Afspraak is afspraak.*

Bijlage 2 SWOT analyse Zoogdiervereniging

<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijk ideëel • Maatschappelijk ingebed via grote achterban van vrijwilligers en ANBI status • Volwaardige soortenorganisatie • Ambitieuw • Deskundig en verbindend • Kwaliteit onderzoek en advies • Niche-speler (dé kennishouder van de Nederlandse zoogdieren) • Aansprekende soortgroep • Veel en diverse communicatie • Netwerk 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereniging heeft weinig leden • Geen eigen gezicht t.o.v. andere natuurbeschermingsorganisaties • Kwetsbare omvang • Te weinig bewust van eigen waarde • Economische, beleidsmatige en politieke taal is niet eigen • Een 8 is nog niet voldoende • Te weinig publicaties • Strategische communicatie • Geen sterk internationaal netwerk
<p style="text-align: right;">STERKTES</p> <p style="text-align: center;">KANSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energietransitie (alternatieve energie, verduurzaming) gaat veel geld in om en urgentie voor uitvoering • PAS-uitspraak: wetenschappelijke onderbouwing vereist (gSvl, maatregelen) • Effecten huidig economisch systeem zijn zichtbaar (klimaatverandering, N-problematiek, exoten, zoönosen etc.) waardoor natuur belangrijker wordt • Natuur (zoogdieren) heeft een economische (voor bv toerisme, landbouw) waarde en biodiversiteitsverlies betekent een financieel risico voor banken, dit uitdragen en benutten • Vanuit onze kennis beleid beïnvloeden en uitvoerders ondersteunen • Meer samenwerking tussen soortenorganisaties (ook internationaal) • Grote database met monitoring- en verspreidingsgegevens én de kennis hoe deze te interpreteren • Opstellen Svl voor soorten op verschillende niveaus • Positie als pragmatische zoogdier belangenorganisatie, geeft zekerheid dat advies beter/vaker gedragen wordt door zoogdierliefhebbers en belangengroepen. • Onafhankelijk advies 	<p style="text-align: left;">ZWAKTES</p> <p style="text-align: center;">BEDREIGINGEN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politieke klimaat: natuur verliest het waarschijnlijk van werkgelegenheid • Sterke beweging naar het ‘makkelijk maken’ om aan natuurwetgeving te voldoen: ‘bijzondere’ situaties worden over het hoofd gezien. Vaak geïnitieerd door inhoudelijk niet op hoogte zijnde organisaties/personen. • Overheden bezuinigen mogelijk op natuur • Decentralisatie natuurbeheer leidt tot veel borden om op te schaken, centrale regie Rijk niet gestoeld op inhoudelijke kennis maar op ‘ingekochte’ kennis en procesgericht. Stichting heeft weinig ervaring met procesbegeleiding • Burgers hebben minder geld voor ‘luxe’ van zoogdierbescherming • Leden hebben ander beeld van de Zoogdiervereniging dan bestuur en medewerkers • Aandacht voor beïnvloeding en bescherming geeft “anti”-imago • Veel negatieve aandacht voor ‘probleemsoorten’ • Werkveld: commerciële organisaties bewegen zich richting beleidsbeïnvloeding en –advisering en wetenschappelijke organisaties moeten meer derde stroom gelden aanboren en bewegen zich daarmee richting wetenschappelijke kennis en data toepasbaar maken