

Meerjarenplan
Zoogdiervereniging
2017-2020

Inleiding

De Zoogdiervereniging verenigt ca 1.700 vrijwilligers en professionals die zich bezig houden met het beschermen en bestuderen van in het wild levende zoogdieren in Nederland. De Zoogdiervereniging bundelt veel kennis en ervaring die cruciaal is voor een goede bescherming van deze zoogdieren.

Dit meerjarenplan geeft het raamwerk weer voor de door de Zoogdiervereniging uit te voeren programma's in de periode 2017-2020. Dit meerjarenplan is richtinggevend voor al het werk dat door de Zoogdiervereniging wordt uitgevoerd. Op grond van dit meerjarenplan stellen we jaarlijks concrete (toetsbare) inhoudelijke en zakelijke doelen, acties en gedetailleerde overzichten van benodigde en beschikbare menskracht en financiële middelen (begroting) vastgelegd en nader uitgewerkt (jaarplan).

Door deze getrapte werkwijze kunnen we beter 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 2016 ontwikkelen we bijvoorbeeld een nieuwe communicatiestrategie op basis van dit meerjarenplan.

De vereniging wil zich in de periode van dit meerjarenplan weer verder ontwikkelen, na de stap terug in 2015. We gaan meer gestructureerd en actief samenwerken met 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 meer richten op de acquisitie en uitvoering van grotere kennisintensieve projecten en op de monitoring van soorten met behulp van gegevens, verzameld in onze meetnetten door vrijwilligers. Zo groeien we na een periode van krimp in het aantal betaalde medewerkers weer door naar een vereniging die in staat is om op een bedrijfsmatig duurzame basis grootschalige projecten uit te voeren.

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

Dit meerjarenprogramma is op 13 december 2016 door het bestuur van de Zoogdiervereniging vastgesteld na consultatie in de Algemene Ledenvergadering van 5 november 2016.

1. Context van het meerjarenplan

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 zoogdierpopulaties in Nederland.

Als natuurbeschermingsorganisatie leven wij in een onrustige tijd. Het politieke en economische klimaat in Nederland heeft zich in de afgelopen jaren sterk gewijzigd. Natuur en landschap zijn al langere tijd geen hoofdpunt meer voor de landelijke overheid en op veel provinciale politieke agenda's heeft natuur veel terrein verloren.

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

Als vereniging 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' 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 mede bepalend voor de omvang van onze programma's en onze ambities. We gaan creatief en pragmatisch om met de beschikbare middelen en bij het stellen van prioriteiten. In alle gevallen staat hierbij de bescherming van de zoogdieren centraal en spelen we in op externe ontwikkelingen en op de actualiteit.

2. Trends in de omgeving: wat zijn de kansen en bedreigingen?

Voor de komende beleidsplanperiode zijn de volgende trends en ontwikkelingen belangrijk:

Economisch tij

In de afgelopen periode van economische crisis werd natuurbescherming in het overheidsbeleid in toenemende mate als een 'luke' beschouwd. Dit onderstreept het belang van goede communicatie en de noodzaak om te communiceren dat natuurbehoud geen luke of hobby is. Burgers maakten een bewustere afweging van wat wel en wat niet door middel van een lidmaatschap of gift gesteund werd. Economisering van de samenleving geldt ook voor natuur, niet economische waarden worden minder belangrijk geacht te zijn. Door een verdergaande commercialisering neemt ook de ruimte voor vrij onderzoek af. Nu de crisis voorbij lijkt te zijn verwachten we echter dat overheden en andere opdrachtgevers de komende 5 jaar weer meer zullen investeren in natuur.

Politiek klimaat

Het politieke landschap is gepolariseerd. Er zijn partijen die de hoofddoelen van het natuurbeleid niet langer ondersteunen, waardoor belangrijke en kwetsbare natuurwaarden verder onder druk komen te staan.

Klimaatverandering staat echter hoger op de politieke agenda, evenals duurzaamheid. Dit biedt kansen voor de natuur. In 2017 treedt een nieuwe Natuurwet in werking.

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 vrijblijvend. De Zoogdierversamenleving biedt oplossingen voor (maatschappelijke) problemen.

Binnen een versnipperde wereld van natuur- en milieuorganisaties is het voor een relatief kleine organisatie als de Zoogdierversamenleving lastig om zich te profileren. Veel natuurorganisaties zagen zich de afgelopen 10 jaar geconfronteerd met een forse afname in ledenaantal. Ook wij zijn de afgelopen jaren met een kwart gekrompen tot nu ongeveer 1700 leden. Het kleiner worden van de vereniging maakt ons minder relevant en daarmee kwetsbaarder.

De huidige leden van de Zoogdierversamenleving vormen gelukkig een behoorlijk trouwe achterban. Hierin zit ook de kracht van de vereniging. 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 vereniging hiermee tevens een maatschappelijke legitimiteit.

In 2015 vormden de op deze wijze verzamelde data de basis voor de samen met het WNF uitgebrachte publicatie 'Living Planet Report Nederland' en in 2016 verscheen na bijna 25 jaar onze nieuwe Zoogdieratlas. 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 Zoogdierversamenleving hierin een bindende factor zijn en een platform voor gegevensuitwisseling en samenwerking.

Ook onze grootste opdrachtgever, het Netwerk Ecologische Monitoring, draait al 20 jaar vooral op gegevens die via 'citizen science' zijn verzameld. Het Netwerk Ecologische Monitoring gaat in 2018 werken volgens nieuwe aanbestedingsregels waardoor het nog belangrijker is dan nu dat de soortenorganisaties een goede maatschappelijke inbedding hebben.

Internationale ontwikkelingen

Natuur wordt steeds meer als een grensoverschrijdend systeem gezien, waarbij de Europese natuur- en milieuwetgeving gelukkig steeds meer aandacht voor zoogdieren krijgt. Europese wetgeving wordt voor de natuur steeds belangrijker. Er is sprake van een refit van de Vogel- en Habitatrichtlijn. Mogelijk dat soortbescherming daarin minder prominent wordt. Anderzijds is er een EU-richtlijn exoten, die belangrijk is voor ons en werk kan opleveren.

Relatie tussen beleid en uitvoering

Het beleid is verregaand gedecentraliseerd. De decentralisatie leidt tot een versnippering van beleid en middelen. De provincies zijn tegenwoordig onmiskenbaar de eerste aangewezen partij in Natuurbeschermingszaken. De provincies hebben hierdoor in principe wel een groeiende behoefte aan kennis over natuur.

Er is een gebrek aan relatie tussen beleid en uitvoering. Daarom is kennis nodig over de huidige stand van zaken, en over ingrepen en maatregelen en de effecten daarvan op zoogdieren en natuur. Overheden hebben deze kennis niet (meer). Het belang van informatie vanuit de maatschappelijke organisaties om beleid en handelen op te baseren, neemt daarmee toe. De steeds beter wordende techniek en onderzoeksmethoden vergemakkelijken het verzamelen van de benodigde informatie en kennis.

3. Profiel van de vereniging

Leden en medewerkers vormen samen de Zoogdierverseniging!

De Zoogdierverseniging heeft een degelijk imago; onze kennis is openbaar, we zijn onafhankelijk en objectief. Ons innovatieve karakter is groot, nieuwe methoden en technieken worden ontwikkeld en uitgetoet.

Er is veel kennis over en betrokkenheid bij zoogdieren. De leden hebben een passie voor zoogdieren en zetten zich vrijwillig in om de doelstellingen van de vereniging te helpen realiseren. Binnen de vereniging zijn veel leden met sterke persoonlijkheden aanwezig waardoor veel slagkracht gegenereerd kan worden.

Ook is binnen de vereniging een grote diversiteit aanwezig wat betreft de soorten waar de leden zich op richten, de hoeveelheid tijd en energie die leden in hun hobby investeren en de mate van professionaliteit. Daarmee is de vereniging in potentie voor zeer veel mensen aantrekkelijk. Onze kracht ligt in een goede wisselwerking tussen leden, vrijwilligers, waarnemers, bestuur en medewerkers in de vereniging. Zonder de gezamenlijke inzet van al deze betrokkenen verliest de vereniging haar bestaansrecht en kan de studie en de bescherming van zoogdieren niet op het huidige niveau worden voortgezet, laat staan worden uitgebreid.

De vereniging is divers. De binding van leden is vaak meer met de eigen werkgroep dan met de vereniging als totaal. De aandacht is daardoor vooral intern gericht en dan ook nog op het 'eigen' groepje soorten. Vanaf 2016 zal opnieuw geïnvesteerd worden in de relaties binnen de vereniging, opdat de wisselwerking weer op peil wordt gebracht. Het is daarbij van belang duidelijkheid te creëren over de verschillende rollen binnen de vereniging en hoe deze elkaar kunnen aanvullen. De kerntaak van de medewerkers is de acquisitie en uitvoering van betaalde projecten, gericht op de realisering van de doelstellingen van de vereniging en de coördinatie van de inbreng van de vrijwilligers hierin. Tevens ondersteunen de medewerkers de vereniging, in breder verband, zoals bij de communicatie, publicaties, trainingen en bijeenkomsten van de vereniging. Voor al deze verenigingsactiviteiten is een actieve rol en inbreng van de leden en werkgroepen onontbeerlijk.

4. Strategische keuzen

Tegen deze achtergrond hebben we de volgende strategische keuzes gemaakt:

1. We gaan onze rol als onafhankelijk kennis- en innovatiecentrum voor alle zoogdiersoorten versterken.
2. We intensiveren de samenwerking tussen de vrijwilligers in de werkgroepen en de medewerkers van de vereniging.
3. We profileren ons als kenniscentrum dat beschikt over en gebruik maakt van data verzameld door meetnetten van vrijwilligers.
4. We werken gestructureerd samen met partijen in het veld bij het ontwikkelen van soortenkennis en het uitvoeren van veldwerk en presenteren ons als een platform voor samenwerking met partijen in het veld om zo als vereniging het volledige werkveld van in het wild levende zoogdiersoorten te kunnen bestrijken
5. We richten ons bij onze acquisitie op de grotere kennisintensieve projecten.
6. We groeien na een periode van krimp weer door naar een vereniging die in staat is om op een bedrijfsmatig duurzame basis grootschalige projecten uit te voeren.

5. Doelstellingen van het meerjarenplan

In de periode 2017-2020 gaan we de volgende doelen realiseren:

1. Leidend zijn in de bescherming van alle zoogdiersoorten
2. Samenwerken bij de bescherming van zoogdiersoorten met:
 - Terrein- en wildbeheerders
 - Onderzoeksinstituten, universiteiten en opleidingen
 - Adviesbureaus
3. Ondersteuning en versterking van de vereniging en haar werkgroepen
4. Een gezonde financiële basis
5. Meer grotere kennisintensieve projecten
6. Meer focus komt op kennisintensieve opdrachten voor de soort(groep)en waar de eigen specifieke kennis ligt. De gemiddelde opdrachtsom moet omhoog vanwege de relatief hoge kosten van de vele kleine projecten in de huidige opdrachtenportefeuille
7. Voor 2016 en verder streven we naar een beheerste groei en naar versterking van de continuïteit. We gaan een begin maken met het opbouwen van een financiële buffer tot een niveau van 50% van de jaarlijkse bedrijfskosten
8. We gaan in bezetting weer groeien door het aantrekken van zowel inhoudelijke als commerciële expertise in de volle breedte van het werkveld, d.w.z. alle zoogdiersoorten, teneinde de ambitie om uit te groeien tot een kenniscentrum en platform voor alle partijen te kunnen waarmaken

6. Programma 2017-2020

Voor de periode 2017-2020 heeft de Zoogdierverseniging vier kerntaken onderscheiden. Aan deze kerntaken wordt op veel verschillende manieren invulling gegeven door vrijwilligers, leden en medewerkers. In het onderstaande overzicht zijn de kerntaken concreet gemaakt. De invulling van de kerntaken met activiteiten en projecten is dynamisch.

- **Kennisververwerving en -verspreiding**
Projecten binnen de werkgroepen
NEM Meetnet Wintertellingen vleermuizen
NEM Meetnet Zoldertellingen vleermuizen
NEM Meetnet Vleermuis Transecttellingen
NEM Meetnet Dagactieve Zoogdieren
NEM Meetnet Dagactieve Zoogdieren Konijnentellingen
NEM Meetnet Hazelmuisen
NEM Verspreidingsonderzoek Muizen
NEM verspreidingsonderzoek Otter
NEM Verspreidingsonderzoek Bever
NEM Verspreidingsonderzoek Bunzing Boomarter
Monitoring effecten Agrarisch Natuur en Landschapsbeheer
Vleermuizen: migratie, windenergie, verlichting, batlogging
Land- en Zeezoogdieren: knaagdieren , dierziektes
Exoten: signalering
Cursussen en in-company-trainingen
Communicatie (o.a. inzet website, social media, tijdschriften)
Formuleren vrijwilligersbeleid
- **Bescherming**
Vleermuizen

- o Flora- en faunawet, Staat van Instandhouding, gebiedsbrede ontheffingen (inclusief plan van aanpak generieke ontheffing)
 - o Forten en historische gebouwen
 - o Na-isolatie
 - o Natura 2000 en beleidsmonitoring
 - o Windenergie
 - o Verlichting
 - Land- en Zeezoogdieren
 - o Soortenmanagement: conflictarm samenleven met wilde zoogdieren, zowel huidig voorkomende (bever) als nieuwe soorten (wolf)
 - o eikelmuis
 - Exoten: Risico-beoordelingen, Bestrijding en beheer
- **Beïnvloeding en creëren van draagvlak**
 Standpuntbepaling Zoogdierverseniging
 Communicatie (o.a. inzet website, social media, tijdschriften)
 ledenwerving
 - **Innovatie en methodiekontwikkeling**
 Agouti
 Batlogging
 e-DNA
 natuurinclusief bouwen

7. Financiën

De werkorganisatie van de Zoogdierverseniging is een projectorganisatie. Dat wil zeggen dat nagenoeg al het door de medewerkers uitgevoerde werk projectmatig wordt uitgevoerd. De werkorganisatie bestaat daarmee bij de gratie van betaalde projecten. Opdrachtgevers zijn overheden, terreinbeheerders en ondernemers. Voor het voortbestaan is een positief financieel resultaat op de uitgevoerde activiteiten noodzakelijk. Een bedrijfsmatige werkwijze is een belangrijke voorwaarde voor het kunnen behalen van voldoende rendement.

Voor het voortbestaan op de langere termijn is een eigen vermogen als buffer bij fluctuaties in de portefeuille noodzakelijk. Het streven is om over een buffer met een omvang van een half jaar organisatiekosten te kunnen beschikken. Deze buffer gaan we de komende jaren opbouwen.

Om de rol als onafhankelijk kennis- en innovatieplatform te kunnen vervullen is naast projectfinanciering ook een zekere mate van 'vrije' financiering, bijvoorbeeld in de vorm van subsidie, wenselijk. Het streven is om van 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 en ruimte laat om een continuïteitsbuffer op te bouwen.
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 vereniging als kennisplatform helpen versterken zoals communicatie, publicaties, workshops etc.

De omzet van de werkorganisatie bedraagt in 2016 ongeveer 0,9 miljoen euro. Het positieve resultaat dat hierop wordt behaald wordt gebruikt voor noodzakelijke investeringen en het opbouwen van de noodzakelijke financiële buffer. Het streven is om vanaf 2016 toe te werken naar een groei in de jaarlijkse omzet van bijna €1,0 miljoen in 2017 tot € 1,5 miljoen in 2020.

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 vereniging 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 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 dit te bereiken gaan we in deze planperiode:

1. De vaste staf beperkt laten groeien tot ongeveer 20 medewerkers.
2. Ons vooral richten op het aantrekken van stafcapaciteit die op een flexibele manier met ons kan samenwerken in projecten.
3. Een partnership-programma starten 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.
4. Naar mogelijkheden zoeken om samen te werken met vergelijkbare organisaties op het gebied van projectondersteuning (financiële- projectadministratie, communicatie, database-beheer etc.).

De werkorganisatie bestaat op dit moment uit 15 betaalde krachten, in totaal 10,3 fte, een aantal vrijwilligers en een wisselend aantal stagiaires. Van de betaalde krachten is 5,7 fte projectmedewerker, 2,4 fte bureaumedewerker en 2,2 fte ondersteuning en management. De projectmedewerkers zijn momenteel georganiseerd in twee clusters: het vleermuiscluster en het Land- en Zeezoogdierencluster. We streven naar het verder ontwikkelen van deze clusters tot beide een omvang hebben met voldoende volume om grootschalige projecten te kunnen werven en uitvoeren. Elk cluster is daarbij verantwoordelijk voor de acquisitie en uitvoering van projecten op het eigen werkterrein, de samenwerking met betrokken werkgroepen en vrijwilligers en voor de samenwerking met derden in het veld. Elk cluster wordt dan aangestuurd door een part-time teamleider/clustercoördinator met een integrale verantwoordelijkheid voor de operationele en personele aspecten van het projectenprogramma van het cluster.

Daarnaast is er een cluster ondersteuning waar ondersteunende activiteiten als financiële-, project- en ledenadministratie worden uitgevoerd en organisatiebrede activiteiten als communicatie, databasemanagement en vrijwilligers-coördinatie. Van deze activiteiten wordt de administratie en een deel van het databasemanagement uit de overhead gefinancierd. De overige ondersteunende activiteiten zijn declarabel in de projecten en worden uit de projecten gefinancierd.