



## Meerjarenstrategie Bosschap 2010-2014

Op 20 maart 2008 heeft het bestuur van het Bosschap de Strategie Bosschap 2008-2012 vastgesteld. Afsproken is toen ook dat de strategie geen statisch document zou worden, maar mee zou moeten veranderen door de jaren heen. En eens in de vier á vijf jaar moet meer fundamenteel worden gediscussieerd over de visie en de manier van organiseren van het Bosschap. Jaarlijks moet de strategie worden bijgewerkt en moeten de prioriteiten en het werkplan voor het volgende jaar worden vastgesteld. Voor het bestuur ligt nu de Meerjarenstrategie Bosschap 2010-2014 voor. In deze strategie zijn de eerste drie delen niet fundamenteel gewijzigd ten opzichte van de vorige versie, maar er is wel weer kritisch gekeken of alles nog correct is en vooral nog past in de huidige tijd. Dit heeft wel in enkele wijzigingen geresulteerd maar er worden geen fundamentele wijzigingen voorgesteld. Deel vier bevat vervolgens het werkplan voor 2010. Hierin worden keuzes gemaakt over hoeveel capaciteit (dagen) er op welke projecten zal worden ingezet in 2010.

Het Bosschap kiest er voor zich de komende jaren vanuit zijn kerntaak, het organiseren van de ontmoeting, te blijven ontwikkelen en tegelijkertijd de grenzen te blijven verkennen. De wereld om ons heen verandert continue. Om goed aangesloten te zijn op deze dynamische werkelijkheid is het belangrijk om flexibel te zijn en te blijven. Gedetailleerde werkplannen voor meerdere jaren zijn daarom niet realistisch. Deze strategie is richtinggevend bij keuzes en beslissingen over het werkveld van het Bosschap. De eerste versie van de strategie is opgesteld in 2007/2008 en elk jaar wordt de strategie aangepast. De meerjarenstrategie is dus niet statisch maar ontwikkelt mee. Deel 1 van deze meerjaren strategie bevat de visie op het Bosschap. In deel 2 staat hoe het Bosschap wil opereren. Deel 3 beschrijft wat het Bosschap aan inhoudelijke doelen wil bereiken op de middellange termijn. Deel 4 bevat de prioriteiten voor 2010.

### **Deel 1 De visie: de grenzen van de vraagstukken die te maken hebben met het beheren van bos en natuur blijven verkennen.**

Dit deel over de visie van het Bosschap gaat specifiek in op wat het Bosschap is, waar het Bosschap voor staat en voor welke uitdagingen het Bosschap staat.

#### **Het Bosschap**

Het Bosschap is opgericht in 1954 als een publiekrechtelijk bedrijfsorgaan (pbo) in het kader van de Wet op de bedrijfsorganisatie. Volgens deze wet hebben alle bedrijfslichamen tot taak *'een het algemeen belang dienende bedrijfsuitoefening door de ondernemingen, waarvoor zij zijn ingesteld, te bevorderen, alsmede het gemeenschappelijk belang van de ondernemingen en van de daarbij betrokken personen te behartigen'*.

In het Instellingsbesluit van 1954 richt het Bosschap zich nog op ondernemingen 'in de bosbouw en houtteelt'. Het Bosschap is een proces van verbreding ingegaan; verbreding naar bos én natuur. Dit traject is formeel afgerond in 2008 toen het nieuwe Instellingsbesluit van het Bosschap, een schap voor bos én natuur, is vastgesteld. Het Bosschap richt zich nu op alle ondernemingen die zich bezig houden met beheer van bos en natuur in Nederland.

Het Bosschap heeft te maken met een zeer diverse groep van aangesloten ondernemingen zijnde bos- en natuureigenaren en bosaannemers. Eigenaren variëren van grote eigenaren

als Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, de 12 provinciale landschappen, gemeenten en het Ministerie van Defensie, tot kleine particuliere eigenaren met vijf of zes hectaren bos of natuur. Bosaannemers variëren van grote bedrijven met eigen werknemers tot zelfstandigen zonder personeel.

Ook de werknemers werkzaam voor verenigingen en stichtingen (bijvoorbeeld Natuurmonumenten of de provinciale landschappen) of grotere particuliere eigenaren hebben te maken met het Bosschap: het Bosschap faciliteert namelijk de totstandkoming van de cao voor deze werknemers. Daarnaast heeft het Bosschap te maken met een divers veld aan betrokken overheden en marktpartijen: met diverse ministeries en nationale koepels als Unie van Waterschappen, IPO en VNG tot traditioneel de houtverwerkende industrie. Het bestaansrecht van het Bosschap is het bedienen van de volgende drie doelgroepen:

*Voor de bos- en natuureigenaren* zorgt het Bosschap voor de juiste randvoorwaarden voor een doelmatige en efficiënte bedrijfsvoering én zorgt het Bosschap voor een ontmoeting tussen 'kleine' en 'grote' eigenaren.

*Voor de bosaannemers* zorgt het Bosschap voor de juiste randvoorwaarden voor een doelmatige en efficiënte bedrijfsvoering én het certificeren van aangesloten bedrijven binnen de Erkenningregeling Bosaannemerij (ErBo).

*Voor de werknemers werkzaam in het bos- en natuurbeheer* zorgt het Bosschap voor het faciliteren van het cao overleg voor de cao bos en natuur én is het Bosschap het informatieknoppunt voor alles op het gebied van arbeidsgerelateerde kennis, zoals competentieontwikkeling, arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden.

Bij het Bosschap staat dus centraal het bedienen van deze partijen, maar de context waarin het Bosschap opereert, zowel het inhoudelijke werkveld als de organisatorische randvoorwaarden, zijn van groot belang. De betrokken overheden, onderzoekers en marktpartijen zijn in die zin een soort vierde doelgroep van het Bosschap. Want voor deze betrokken overheden, onderzoekers en marktpartijen vervult het Bosschap een brugfunctie (kennis en netwerk) tussen enerzijds alle aangeslotenen bij het Bosschap en anderzijds betrokken overheden en marktpartijen. Vanwege de status van pbo kan het Bosschap eventueel formeel bijdragen aan het uitvoeren van overheidsbeleid, bijvoorbeeld door gebruik te maken van zijn bevoegdheden om verordeningen vast te stellen. Deze omgeving is continue in verandering. De volgende paragraaf behandelt enkele van deze veranderingen in het werkveld en in de organisatie en formuleert de belangrijkste uitdaging voor het Bosschap de komende jaren: het blijven verkennen van de grenzen in het delen en bundelen van vraagstukken over het beheren van bos en natuur.

## **Trends en uitdagingen**

### *In het werkveld van het Bosschap*

Er verandert veel in de wereld om ons heen. Neem alleen al de groeiende rol van Europa, de decentralisatietrend, de sterk in opkomst zijnde energie- en klimaatdiscussie, de toenemende mondigheid van de burger in relatie tot het ontstaan van een controle- en afrekencultuur, en de groeiende erkenning van de bijdrage die een mooie omgeving levert aan een leefbaar woon- en werkklimaat in het sterk verstedelijkte Nederland. Het is een uitdaging om vanuit het bos- en natuurbeheer te kijken hoe je aan kan sluiten, wellicht kan profiteren, en ook hoe je deze maatschappelijke aandacht voor onze leefomgeving kan vasthouden. Want mensen komen tot rust in bos en natuur; bos en natuur kan water bergen en zo bijdragen aan de wateropgave waar Nederland voor staat; bos is van belang voor CO2 opslag en kan een steentje bijdragen aan een duurzame energievoorziening via biomassa; en bos en natuur speelt een belangrijke rol in het behoud van de regionale identiteit van Nederland: denk maar aan de Veluwe en de Utrechtse Heuvelrug, de hoogvenen, de beekdalen, de duinen, etc.

Maar ook dichterbij gebeurt van alles. Tegenwoordig praten we op het niveau van het 'landschap' in allerlei (tijdelijke) coalities met allerlei partijen samen waarin bos- en natuurbeheerders en andere bedrijven actief in het terreinbeheer een belang hebben, naast agrariërs, waterschappen, recreatieschappen, bosgroepen, ondernemers etc. Daarin worden Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer en de 12 provinciale landschappen vaak gezien als de grote 'terreinbeherende organisaties' en deze organisaties trekken vaak samen op in het behoud en de ontwikkeling van het Nederlandse landschap; zowel nationaal als regionaal. Door de Wet Investeringsbudget Landelijk Gebied (WILG) hebben de provincies een centrale rol gekregen en zijn ze verantwoordelijk voor de investeringen in het 'landschap', waarbij ze ook verantwoordelijk zijn voor de subsidies uit het nieuwe Subsiestelsel Natuur- en Landschapsbeheer (SNL). Dit betekent dat de provincies en het Interprovinciaal Overleg (IPO) een belangrijke rol hebben gekregen in het bos- en natuurbeheer. En in het kader van de nieuwe Wet op de Ruimtelijke Ordening komt een partij als de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) steeds meer in beeld. Tegelijkertijd betekent dit dat een Ministerie van LNV aan het zoeken is naar een nieuwe rol en betrokkenheid bij het Nederlandse bos- en natuurbeheer.

#### *In de organisatie van het Bosschap*

De belangrijkste ontwikkeling voor de organisatie van het Bosschap is het gegeven dat bos en natuur niet meer gezien worden als aparte eenheden. Bos en natuur zijn in elkaar geschoven; in het bosbeheer is het accent op houtproductie de afgelopen eeuw verschoven naar multifunctioneel bosbeheer met aandacht voor een diversiteit aan producten en diensten en specifiek naar natuurbos. Het vroegere beleidsmatige onderscheid tussen bos en natuur is daarbij verdwenen; de rijksnota's waarin het natuurbeleid beschreven staat zijn daarvan een duidelijke weerslag. Centraal in het natuurbeleid staan de realisatie van de Ecologische Hoofdstructuur, het aanwijzen van de Natura 2000 gebieden, en het opstellen van beheerplannen voor deze gebieden. Overigens bestaat het grootste deel van deze gebieden uit bos (uitgezonderd natuurlijk de grote wateren zoals de Waddenzee en de Deltawateren). Deze ontwikkeling heeft duidelijke gevolgen voor de taak en positie van het Bosschap dat zich sinds de oprichting heeft gericht op 'bosbouw en houtteelt' en later op 'bosbouw, bosbeheer en houtteelt'.

Al jaren is het Bosschap bezig zijn werkveld uit te breiden naar 'natuurbeheer' en in september 2006 hebben de dragende organisaties van het Bosschap officieel een verzoek ingediend om het Bosschap te verbreden naar 'bos- en natuurbeheer'. Per 1 januari 2009 is deze verbreding ingevoerd; de naam van het Bosschap is veranderd en nu heet het Bosschap: "Bosschap, bedrijfschap voor bos en natuur". Het komende jaar zal deze verbreding naar natuur voor de interne organisatie van het Bosschap een startpunt zijn om de formele registratie van 'natuur' handen en voeten te geven.

#### **Het Bosschap blijft de grenzen van de vraagstukken met betrekking tot het beheren van bos en natuur verkennen.**

Wat betekenen bovenstaande en andere ontwikkelingen voor de werkwijze en inhoudelijke oriëntatie van het Bosschap als landelijk opererende organisatie, waarin alle bos- en natuureigenaren en de bosaannemers in een vaststaande coalitie samen 'moeten' werken?

Uitgangspunt voor de organisatie en werkwijze van het Bosschap is de verplichte registratie van bos- en natuureigenaren en bosaannemers (vanaf een minimale oppervlakte of omzet). Bovenstaande trends maken duidelijk dat het Bosschap verder moet verkennen wat er binnen deze werkwijze voor mogelijkheden zijn om toch flexibel te opereren met meerdere partners om in te kunnen springen op actuele thema's. Ook is het Bosschap nationaal georiënteerd, terwijl de trends van Europeanisering en regionalisering in het beschermen en beheren van bos en natuur zich duidelijk manifesteren. Hier is het dus ook nodig om de grenzen te blijven verkennen: wat is je rol als kleine nationale organisatie in de regio en hoe

kun je daarbij gebruik maken van de potentie van de aangeslotenen bij het Bosschap met uitgebreide netwerken in Europa en in de regio's?

Gezien de inhoudelijke trends is de stap van het Bosschap en de verbreding naar 'bos en natuur' meer dan logisch, maar de trends geven aan dat het integrerende niveau momenteel het niveau van het 'landschap' is. De keuze om expliciet het woord 'bos' te blijven gebruiken geeft aan dat het Bosschap nog niet de volledige consequentie van de verbreding en de trend naar het landschapsniveau heeft doorgevoerd. Want wat is bijvoorbeeld de plaats van agrarisch natuurbeheer of landschapsbeheer in relatie tot de verbreding van het Bosschap? Voorlopig is er voor gekozen dat het Bosschap zich niet richt op deze twee onderwerpen.

Bovenstaande trends en ontwikkelingen vragen om een blijvende verkenning van en door het Bosschap van de grenzen van de vraagstukken die te maken hebben met het beheren van bos en natuur in Nederland.

In 2014 is het Bosschap hét platform in Nederland voor allerlei onderwerpen die te maken hebben met het beheren van bos en natuur in Nederland. Het Bosschap organiseert de ontmoeting tussen eigenaren, bosaannemers en werknemers en de ontmoeting tussen deze partijen en betrokken overheden, onderzoekers, en marktpartijen. Het Bosschap richt zich in het bijzonder op discussies spelende op het nationaal niveau. Maar het Bosschap heeft ook voldoende sterk ontwikkelde voelsprietten in Europa en in de regio's waardoor het Bosschap in kan blijven spelen op het vinden van oplossingen voor actuele vraagstukken van belang voor het beheer van bos en natuur.

## Deel 2 De organisatie: organiseren van de ontmoeting

Het vorige deel van deze strategische visie ging in op wat het Bosschap is en wat het Bosschap wil zijn. Deel 2 van deze Strategische Visie gaat in op hoe het Bosschap kan, mag en wil opereren, oftewel, bekijkt en beschrijft de werkwijze van het Bosschap. De reden om deze werkwijze of samenwerking binnen het Bosschap te bespreken is dat de specifieke werkwijze binnen het Bosschap een belangrijke randvoorwaarde is voor welke onderwerpen uiteindelijk wel of niet door het Bosschap opgepakt en uitgewerkt kunnen worden. Het Bosschap is geïnstitutionaliseerd via de Wet op de publiekrechtelijke bedrijfsorganisatie en dit brengt specifieke mogelijkheden en beperkingen met zich mee die medebepalend zijn voor wat het Bosschap wel en niet doet.

### Organisatie van het Bosschap

Aan de basis van het Bosschap staan de *aangeslotenen*: dit zijn alle eigenaren met meer dan 5 hectare bos of andere natuur, en bosaannemers met een omzet van minimaal € 11.345,- die verplicht zijn zich bij het Bosschap te registreren. Op 1 januari 2009 waren er bij het Bosschap 1704 boseigenaren geregistreerd met in totaal 277.848 ha in hun bezit en 338 bosaannemers met een totale omzet van € 61.507.828.

Besluitvorming vindt plaats in het *bestuur van het Bosschap* waarin aangeslotenen vertegenwoordigd zijn via de werkgeversorganisaties Nederlandse Vereniging voor Boseigenaren (NVBE), de Algemene Vereniging Inlands Hout (AVIH) en de werknemersorganisaties CNV BedrijvenBond en FNV Bondgenoten. Uitsluitend het bestuur heeft de bevoegdheid regelgeving uit te vaardigen, overheid en politiek van advies te dienen, en daden van vrij bestuur te verrichten. Besluitvorming vindt plaats bij meerderheid van stemmen waarbij de onafhankelijke voorzitter geen stemrecht heeft. Het dagelijks bestuur (db) is belast met de dagelijkse gang van zaken met betrekking tot onderwerpen als financiën, huisvesting, en personeel. Besluiten van het db worden ter bekrachtiging aan het bestuur voorgelegd. Het dagelijks bestuur is bovendien het eerste bestuurlijke aanspreekpunt voor de secretaris.

Het bestuur van het Bosschap wordt bijgestaan door *vaste commissies en tijdelijke werkgroepen* die een beleidsvoorbereidende en adviserende taak hebben. In deze commissies en werkgroepen zijn de diverse groeperingen vertegenwoordigd die in het Bosschap zijn verenigd, vaak aangevuld met deskundigen uit andere organisaties werkzaam op het desbetreffende beleidsterrein. Hun handelen wordt voor de korte en middellange termijn grotendeels bepaald door de kaders zoals gesteld in de Strategische Visie van het Bosschap. Een uitzondering vormt de Commissie Sociale Zaken. Via deze commissie faciliteert het Bosschap het cao-overleg dat sociale partners voeren. Maar de sociale partners besluiten daarover zelf, zonder tussenkomst van het bestuur.

Het *secretariaat van het Bosschap* is de werkorganisatie van het Bosschap die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de besluiten van het bestuur van het Bosschap. De inhoudelijke medewerkers worden hierbij ondersteund door een professionele administratie.

### Kerntaak van het Bosschap: organiseren van de ontmoeting

De kerntaak van het Bosschap geeft aan waar het Bosschap voor staat en waar het uniek en goed in is. De kerntaak van het Bosschap in de wereld van het beheer van bos- en natuur in Nederland is zijn verantwoordelijkheid voor het organiseren en ondersteunen van:

- het bundelen van kennis en partijen betrokken bij bos- en natuurbeheer;
- het actief in kaart brengen van gemeenschappelijke vraagstukken bij de aangeslotenen;

- en het resultaatgericht bijdragen aan een structurele oplossing voor deze vraagstukken.

Het Bosschap is dus een platform voor eigenaren van bos en natuur en voor de bosaannemers die elkaar daar (verplicht) ontmoeten, van klein tot groot. Het Bosschap organiseert de ontmoeting; zowel intern tussen alle aangeslotenen als extern met andere partijen zoals overheden en marktpartijen.

Intern is het Bosschap een veilige ontmoetingsplek, een soort 'neutraal Zwitserland', waar alle betrokken partijen in het bos- en natuurbeheer, met soms verschillende belangen, elkaar blijvend ontmoeten.

Extern kan het Bosschap fungeren als een ontmoetingsplek tussen aangeslotenen bij het Bosschap en bijvoorbeeld marktpartijen die geïnteresseerd zijn in een dienst of product uit bos en natuur. Het Bosschap heeft bijvoorbeeld namens alle beheerders van bos en natuur samen met het Ministerie van LNV en Platform Hout Nederland een intentieverklaring ondertekend om te onderzoeken of er meer biomassa uit de natuur gebruikt kan worden om aan de groeiende energievraag bij te dragen.

Ook kan het Bosschap extern fungeren als een ontmoetingsplek tussen aangeslotenen en verschillende overheden ten behoeve van het vormgeven van algemeen beleid op het terrein van beheer van bos en natuur; ontwikkeling, uitvoeringsaspecten en implementatie van beleidsvoornemens kunnen worden getoetst aan praktijkervaringen en -ontwikkelingen. Het Bosschap opereert voornamelijk op nationaal niveau en nationaal opererende organisaties als Interprovinciaal Overleg en Vereniging Nederlandse Gemeenten. Daarnaast volgt het Bosschap actief de Europese en provinciale agenda's. Het zijn voornamelijk de bos- en natuurbeheerders en aannemers zelf die actief op deze niveaus de belangen behartigen.

### **Ontmoeting op verschillende niveaus**

Het Bosschap kan op verschillende niveaus invulling geven aan de platformrol. Het niveau, of de combinatie van niveaus, waar door het bestuur van het Bosschap voor gekozen wordt, is afhankelijk van het betreffende dossier en van de verscheidenheid of eenheid in de standpunten van de geledingen binnen het Bosschap op dit dossier. De volgende niveaus of manieren van samenwerking binnen het Bosschap worden onderscheiden:

- *Verordeningen:* het Bosschap heeft de mogelijkheid om verordeningen te ontwikkelen die van toepassing zijn op de bij het Bosschap aangesloten bedrijven. Het Bosschap is altijd terughoudend geweest in het ontwikkelen van regelgeving en is niet van plan dit te veranderen. Het opleggen van verplichtingen vereist een concrete algemene maatschappelijke noodzaak; het leidt immers ook tot een extra belasting voor de betrokken bos – en natuureigenaren en/of bosaannemers. De huidige verordeningen van het Bosschap betreffen voornamelijk de organisatie zelf en dienen om de organisatie Bosschap in stand te houden. Het is in feite de 'ledenadministratie'.
- *Informereren:* er is sprake van een relatief grote diversiteit aan percepties en meningen; de structuur van het Bosschap wordt gebruikt om elkaar te informeren over de diverse standpunten. Het Bosschap faciliteert bijvoorbeeld een deel van het vooroverleg betreffende de inbreng vanuit bos- en natuur bij de discussie over het Subsidiestelsel Natuur- en Landschapsbeheer.
- *Ondersteunen:* er is sprake van een gezamenlijk, publiek en nationaal belang waarbij het bestuur van het Bosschap heeft besloten dat het Bosschap de ondersteuning voor zijn rekening neemt. Dit uit oogpunt van efficiency en effectiviteit omdat het een gezamenlijk onderwerp betreft. Het Bosschap faciliteert bijvoorbeeld de cao-onderhandelingen, het Bosschap organiseert de benoeming van natuurbeheerders in de

waterschappen, en het Bosschap stelt samen met de beheerders een Gedragscode Natuur op.

- *Belangenbehartiging*: er is sprake van een gezamenlijk, publiek en nationaal belang in een bepaald dossier waarbij het bestuur van het Bosschap besloten heeft dat het Bosschap de gezamenlijke belangbehartiging voor zijn rekening neemt. Hierbij maakt het Bosschap gebruik van de expertise en netwerken van de aangeslotenen. Het Bosschap ondersteunt bijvoorbeeld de partijen in het Bosschap bij het formuleren van hun standpunt betreffende de wensen voor een nieuwe Boswet. Ook bij de gezamenlijke lobby betreffende het aantal geborgde zetels in de nieuwe waterschapsreglementen maakt het Bosschap gebruik van lobbyisten werkzaam bij de (grote) bos- en natuureigenaren die dan namens het Bosschap, dus alle eigenaren, lobbyen.

### **Kenmerkend voor de ontmoetingen: transparant, representatief, professioneel en met betrokken mensen**

Het handelen van bovenstaande betrokkenen tijdens de ontmoeting georganiseerd door het Bosschap is gekenmerkt door transparantie, representativiteit, en professionaliteit. Verder wordt het handelen door betrokkenen bij het Bosschap gekenmerkt door een grote mate van betrokkenheid bij het beheren van bos en natuur. In het onderstaande zullen de drie kenmerken verder worden uitgewerkt, waarbij ook wordt aangegeven wat het Bosschap nog meer zal doen om het handelen te optimaliseren.

*Het Bosschap is er voor verantwoordelijk de transparantie van de ontmoetingen verder te optimaliseren*

Transparantie verwijst naar inzicht, helderheid, en openheid. Dit zijn essentiële zaken voor het vertrouwen in een publiekrechtelijk orgaan als het Bosschap. Transparantie betekent dat voor iedereen die geïnteresseerd is, de beschikbare informatie gelijk is.

Het Bosschap doet dit door:

- Direct te communiceren met de eigenaren en aannemers d.m.v. het organiseren van voor- en najaarsbijeenkomsten; het ontwikkelen van een digitale nieuwsbrief die breed verspreid wordt; en het realiseren van een webportal 'MijnBosschap' waarbij de aangeslotenen bij het Bosschap altijd hun registratiegegevens kunnen inzien en eventueel zelf wijzigen.
- Te werken volgens de 'Code Goed Bestuur, product- en bedrijfschappen'. In deze code worden regels beschreven voor het benoemingsproces van het bestuur, de taak en verantwoordelijkheid van het bestuur, vergoedingen, integriteit en personele unies, besluitvorming, vierjaarlijks draagvlakonderzoek, werkkingsfeer, heffingenbeleid, efficiency en effectiviteit, aanbesteding, klachtenbehandeling, en toezicht en verantwoording.

*Het Bosschap is verantwoordelijk voor de representativiteit van de ontmoetingen*

Het Bosschap wil dat zijn handelen representatief is, oftewel dat er voldoende draagvlak is bij de geregistreerden voor de keuzes en activiteiten van het Bosschap. Het Bosschap werkt met een representatief bestuur waarin de 'werkgevers' zijn vertegenwoordigd via de brancheorganisaties Nederlandse Vereniging van Boseigenaren (NVBE) en de Algemene Vereniging Inlands Hout (AVIH). De werknemers zijn vertegenwoordigd in het bestuur via de CNV BedrijvenBond en de FNV Bondgenoten. Naast een representatief bestuur betekent representatief handelen ook een maximale betrokkenheid en draagvlak bij de aangeslotenen, zowel bij degenen die zijn georganiseerd in de brancheorganisaties, als bij degenen die niet zijn georganiseerd in de brancheorganisaties.

Het Bosschap doet dit door:

- De betrokkenheid met de organisaties 'achter de bestuursleden' te vergroten door o.a. vanuit het secretariaat minimaal één keer per jaar deel te nemen aan een

- directeuren/rentmeesters/voorzitters-overleg van de verschillende secties uit het bestuur en door werkbezoeken aan regionale afdelingen en organisaties.
- De betrokkenheid van ongeorganiseerden bij de beleidsvoorbereiding en besluitvorming van het Bosschap te vergroten door o.a. alle vergaderstukken integraal op internet te zetten en mogelijkheden te bieden voor reacties; door de nieuwsbrief van het Bosschap ook te benutten om georganiseerden én ongeorganiseerden aan het woord te laten; door een pilot te houden met een meningsvormende 'pol' via de website van het Bosschap; door het opzetten van een fysiek of/en digitaal panel dat een advies kan geven over een voorliggend probleem.
  - Alle commissies en werkgroepen door te lichten op hun 'representatieve vertegenwoordiging' in de zin van spreiding over de organisaties, deelname van ongeorganiseerden, spreiding over het land, en vertegenwoordiging van 'natuur' onderwerpen.

*Het Bosschap is verantwoordelijk voor professioneel georganiseerde interne organisatie*

Het Bosschap is in zijn handelen professioneel; dat betekent dat je van het handelen van het Bosschap mag verwachten dat het vakkundig, doelmatig, betrouwbaar, bekwaam, grondig, precies, up-to-date, en correct is. Het Bosschap is professioneel op de inhoud en dus op de hoogte van de laatste stand van de ontwikkelingen op relevante dossiers. En ook dat het professioneel is in zijn registratie, administratie, en contact met de aangeslotenen, het bestuur, de commissies en naar derden.

Bovenstaande handelswijze van het Bosschap is kenmerkend voor alle organisaties in het openbaar bestuur of voor organisaties zoals het Bosschap die dicht tegen het openbaar bestuur aan staan. Specifiek voor het handelen van het Bosschap is dat dit handelen gebeurt vanuit een grote mate van actieve betrokkenheid bij het beheren van bos en natuur. Werken aan een mooi en leefbaar Nederland werkt inspirerend en geeft grote voldoening.

Het Bosschap doet dit door:

- De primaire en ondersteunende interne processen, zoals beschreven in de Administratieve Organisatie (AO) verder onder de loep te nemen.
- Met behulp van het nieuwe registratie- en administratiesysteem de registratie verder te actualiseren en voor te bereiden op de registratie van natuureigendom.
- Verder ontwikkelen van een inzichtelijke professionele financiële administratie.
- Het digitaliseren en digitaal toegankelijk maken van het archief.
- De vorm en inhoud van de communicatieproducten van het Bosschap op een lijn te brengen, zodat het Bosschap een herkenbaar en vertrouwd 'gezicht' heeft.

## Deel 3 Werkveld: faciliteren beheer van bos en natuur

Deel drie van de Strategische Visie gaat in op wat het Bosschap de komende jaren concreet wil doen waarbij acties kunnen worden geformuleerd op het niveau van informeren, van organiseren, of van gezamenlijke belangenbehartiging. Deze doelen en acties vallen binnen de kerntaak van het Bosschap en de mogelijkheden van de werkwijze van het Bosschap geschetst in deel twee van de visie. Kern van het Bosschap is het faciliteren van de bedrijfsmatige exploitatie in het bos- en natuurbeheer, inclusief de bosaannemerij. Dit vormt de inhoudelijke toetssteen voor alle activiteiten. Daarnaast pakt het Bosschap die taken op die passen binnen de taak van het Bosschap 'het organiseren van de ontmoeting'. Het oppakken van die taken gebeurt op een manier die transparant, professioneel en representatief is. Elk jaar zal kritisch worden gekeken naar de concrete acties: hebben ze nog steeds prioriteit of zijn er andere acties die meer prioriteit hebben gekregen?

Het strategische werkveld van het Bosschap, bepalend voor de bedrijfsmatige exploitatie in het bos- en natuurbeheer, is onder te verdelen in drie clusters:

1. Creëren van juiste randvoorwaarden zodat beheerders en aannemers in bos en natuur adequaat het beheer uit kunnen voeren
2. Bijdragen aan een veilig en professioneel werkklimaat voor werknemers in bos en natuur
3. Bijdragen aan een gezonde bedrijfseconomische basis voor bedrijven actief in bos- en natuur

In deel één van de visie is geschetst wat inhoudelijk de trends en ontwikkelingen zijn waar het Bosschap de komende jaren mee wordt geconfronteerd. In de volgende paragrafen wordt voor elk werkveld meer specifiek geschetst welke ontwikkelingen worden verwacht, waar de komende jaren de prioriteiten liggen, en welke concrete acties nodig zijn om die doelen te realiseren.

### **1 Creëren van juiste randvoorwaarden zodat beheerders en aannemers in bos en natuur adequaat het beheer uit kunnen voeren**

Voor hun beheer en het behalen van hun beheerdoelen zijn bos- en natuurbeheerders afhankelijk van goede milieucondities; voldoende schoon water; en niet teveel stikstofdepositie. Bovendien moet sprake zijn van een gunstig politiek klimaat waarin voldoende positieve aandacht is voor bos- en natuurbeheer. Ook moeten de eigenaren, beheerders en aannemers de maatregelen, nodig om de natuurkwaliteit op peil te houden of te verhogen, kunnen uitvoeren. De komende jaren is sprake van een aantal opgaven. Natuurkwaliteit is uitgedrukt in Europese Natura 2000 doelen, maar er is nog onvoldoende zicht op welke beheermaatregelen leiden tot welke doelen. Het halen van de natuurkwaliteit is geen eenduidige oorzaak-gevolg relatie. Daar komt de klimaatverandering nog bovenop. Moeten we sturen op behoud van de huidige natuur of natuurlijke processen hun gang laten gaan? Wat brengt de klimaatverandering aan invasieve soorten en hoe gaan we daarmee om? Bij de natuurwetgeving is de opgave om een balans te vinden tussen de uit te voeren beheermaatregelen om een bepaalde habitat in stand te houden en het schadelijke effect op de soorten die last van die beheermaatregelen ondervinden. Certificering van boswerkzaamheden (ErBo-regeling) en certificering in bos- en natuurbeheer (in het kader van Programma Beheer nieuwe stijl) worden verder doorontwikkeld, alsook de standaardisatie van de voorwaarden voor aanneming van werkzaamheden en voor verkoop van hout en andere afspraken die de relatie tussen opdrachtnemer en opdrachtgever vergemakkelijken en transparanter (moeten) maken.

## Prioriteiten voor de komende jaren

- *Het Bosschap draagt zorg voor voldoende en beschikbare kennis op het gebied van bos- en natuurbeheer*

Het Bosschap doet dit door:

- Onderzoeksvragen met betrekking tot bos- en natuurbeheer samen te brengen en te prioriteren en financiering zoeken
- Actief te participeren in het Clusterbestuur EHS, dat besluit over onderzoeksgelden vanuit het Ministerie van LNV
- Coördineren van het kennisnetwerk OBN (Ontwikkeling + Beheer Natuurkwaliteit) en zorg dragen voor kennisverspreiding

- *Het Bosschap is medeverantwoordelijk voor goede institutionele en organisatorische randvoorwaarden om te komen tot effectieve bedrijfsvoering*

Het Bosschap doet dit door:

- Te zorgen voor passende natuurwetgeving: wetgeving moet natuur voldoende beschermen en tegelijk de bedrijfsvoering van bedrijven actief in bos- en natuurbeheer ondersteunen. Concreet zal het Bosschap een Gedragscode Natuur opstellen, de Gedragscode Zorgvuldig Bosbeheer evalueren en aanpassingen aandragen voor de Boswet
- Het monitoren van het verloop en het opstellen van beheerplannen voor Natura 2000 gebieden en bij eventuele structurele barrières deze op landelijk niveau aankaarten
- Op de hoogte te blijven van relevante ontwikkelingen in Europa en – wanneer van toepassing – de implementatie in Nederland monitoren en eventueel beïnvloeden
- Certificering van de uitvoering van werk door het onderhouden, verbeteren, en eventueel verbreden van de huidige ErBo regeling
- Standaardiseren en waarborgen van de kwaliteit van uitvoering van werk, met aandacht voor de aanbestedingswet- en regelgeving en het bevorderen van de kwaliteit van de medewerkers.
- Monitoren van zware stormen en eventueel aansturen van de aannemers indien centrale aansturing gewenst is
- Het monitoren van uitbraken van besmettelijke dierziekten, en indien van toepassing, het instellen van een informatiepunt met betrekking tot toegangsbeperkende maatregelen

- *Het Bosschap draagt zorg voor goede milieu- en fysieke randvoorwaarden voor beheer van bos en natuur*

Het Bosschap doet dit door:

- In te zetten op passende milieuwetgeving die de effecten van vervuilende activiteiten op de natuur minimaliseert
- In te zetten op schoon en voldoende water voor de verschillende typen natuur
- Te streven naar gebruik van goed plantsoen voor aanleg nieuwe natuur
- Het verkennen van risico op natuurbrand, het samenbrengen tips voor beheersen risico op natuurbrand en die aan bos- en natuurbeheerders beschikbaar stellen
- Het monitoren van komst invasieve soorten (flora en fauna) in samenwerking met het Coördinerend Orgaan Invasieve Exoten (COIE) waarbij actie bepaald wordt via de Visie ziekten en plagen in het buitengebied en de bijbehorende beslissingenboom

- *Het Bosschap wil actief bijdragen aan de positieve beeldvorming en positionering van beheerders als professionele, deskundige en betrouwbare partners*

Het Bosschap doet dit door:

- Bij te dragen aan de verdere invulling van de eigen verantwoordelijkheid van beheerders van bos en natuur via certificering- en visitatiesystemen
- Presenteren van beheerders en aannemers als bedrijven die mede verantwoordelijk zijn voor de instandhouding en ontwikkeling van het Nederlandse landschap

## **2 Bijdragen aan een veilig en professioneel werkklimaat voor werknemers in bos en natuur**

Werken in en aan bos en natuur in Nederland heeft een grote aantrekkingskracht op veel mensen. Sociale partners monitoren actief de arbeidsmarkt; daarbij is het van groot belang om de opleidingen goed aan te laten sluiten bij de wensen van de toekomstige werkgevers. Als mensen eenmaal werken in een bedrijf actief in bos en natuur, dan is het aan de bedrijven om een stimulerend werkklimaat te creëren waarbij werknemers zich prettig voelen en ook uitgedaagd worden. Dit kan doordat werkgevers professioneel optreden en bijvoorbeeld interessante en uitdagende kansen bieden aan de werknemers op het gebied van competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Maar het buiten werken in bos en natuur is doorgaans niet zonder risico: het werk is vaak fysiek zwaar; er wordt gewerkt met potentieel gevaarlijke machines; er zijn toenemende gezondheidsrisico's aan het werk; en ook de sociale veiligheid lijkt een steeds groter probleem te worden.

### **Prioriteiten voor de komende jaren**

- *Het Bosschap draagt zorg voor goede arbeidsvoorwaarden voor werknemers werkzaam in bos en natuur*

Het Bosschap doet dit door:

- Het verder uniformeren en harmoniseren van de diverse (ondernemingsdelen) van de raam cao bos en natuur
- Te onderzoeken of nog meer bedrijven/organisaties willen deelnemen aan de cao
- De ondernemingsdelen nog gedetailleerder toe te snijden op de desbetreffende werkgevers

- *Het Bosschap draagt zorg voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden*

Het Bosschap doet dit door:

- Adequaaf in te spelen op veranderende wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden
- De toenemende gezondheidsrisico's van (nieuwe) flora en fauna en hun effect op veiligheid van werknemers te monitoren
- Het onderzoeken van het effect van de maatschappelijke verruwing op de veiligheid van alle werknemers buiten in het veld
- Aan de hand van bovenstaande punten: bestaande producten van het Bosschap gericht op goede arbeidsomstandigheden, zorg voor veiligheid, gezondheid en milieu te actualiseren en nieuwe producten te ontwikkelen

- *Het Bosschap draagt zorg voor goede loopbaanperspectieven voor werknemers*

Het Bosschap doet dit door:

- Het monitoren van arbeidsmarktontwikkelingen en het laten aansluiten van onderwijs op van behoeften werkgevers in bos en natuur, onder andere door het financieren van een gastmedewerker bij Wageningen Universiteit en Researchcentrum (WUR) en Hogeschool Van Hall Larenstein
- Het bevorderen van de mobiliteit van werknemers en de inzetbaarheid van vakbekwame instromers en oudere werknemers
- Het formuleren en uitvoeren van Levensfasebewust Personeelsbeleid in het kader van de raam-cao bos en natuur
- Specifiek aandacht te besteden aan (bij)scholing op bedrijfsniveau via o.a. gerichte inzet van het scholingsfonds, het toepassen van het systeem van Erkenning van Verworven Competenties (EVC), het aanstellen van een scholingsconsulent, het opstellen van loopbaanontwikkelingsplannen, scholingsplannen op bedrijfsniveau, etc.

### **3 Gezonde bedrijfseconomische basis voor bedrijven actief in bos en natuur**

Beheer van bos en natuur kost geld, en de opgave blijft ook in de komende jaren om een kostendekkende vergoeding voor het beheer te bewerkstelligen. Daarvoor is meer inzicht nodig in hoeveel het beheer van natuur nu daadwerkelijk kost, want zonder cijfers geen verhaal. Bij betaling door een overheid hoort controle, waarbij wordt gestreefd naar een systeem van controle van de natuurkwaliteit dat meet wat het moet meten en zo weinig mogelijk belasting oplevert voor de beheerder. Voorts is een blijvende zoektocht nodig naar manieren om te komen tot kostenreductie en opbrengstverhoging voor alle bedrijven, inclusief de bosaannemers, actief in bos en natuur. Ten slotte is er een grote behoefte aan innovatie in het landelijk gebied met als doel het behoud van het zo typische Nederlandse landschap. Daarbij moeten alle ondernemers in het landelijk gebied gestimuleerd en gesteund worden, en dus ook de bedrijven actief in het beheer van bos en natuur.

#### **Prioriteiten voor de komende jaren**

- *Het Bosschap draagt zorg voor het vergroten van het inzicht in kosten en opbrengsten van bos- en natuureigenaren*

Het Bosschap doet dit door:

- Het blijven mede ontwikkelen, opzetten en ondersteunen van het Infonet Terreinbeheer dat is ondergebracht bij het Subsidiestelsel Natuur- en Landschapsbeheer met als doel blijvend inzicht te krijgen in de kosten en opbrengsten van het terreinbeheer
- Specifiek aandacht te besteden aan kwantiteit en kwaliteit van de productie en oogst van producten uit bos en natuur, zowel wat betreft de kosten als de opbrengsten

- *Het Bosschap streeft naar een verdere kostenreductie voor bedrijven actief in beheer van bos en natuur*

Het Bosschap doet dit door:

- Stimuleren van procesinnovaties bij bedrijven actief in beheer van bos en natuur
- In te zetten op verdere fiscale facilitering van het natuurbeheer
- Samenbrengen van kennis op gebied van aansprakelijkheid
- Zoektocht naar efficiënte invulling rol toezicht in buitengebied

- *Het Bosschap streeft naar een opbrengstverhoging voor bedrijven actief in beheer van bos en natuur*

Het Bosschap doet dit door:

- In te zetten op kostendeekkende beheerssubsidies in het Investeringsbudget Landelijk Gebied (ILG) in het traject van de overgang van Programma Beheer van LNV naar SNL.
- Energie en fijnstof discussie te linken aan stimulering groene biomassa en bijdragen aan goede randvoorwaarden voor beheerders om bij te kunnen dragen middels biomassa uit bos en natuur aan de klimaatdoelstellingen van het Kabinet
- Uitwerken mogelijkheden synergie natuurbeheer en waterbeheer, met name tussen waterberging en water vasthouden en oplossen problematiek verdroging en realisering EHS
- Verkennen en uitwerken mogelijkheden van verzilveren diensten die bos en natuur leveren aan de samenleving op het gebied van o.a. recreatie en gezondheid. Te denken valt aan het verder verkennen van de rol van beheerders van bos en natuur als plattelandsondernemer.
- Verkennen van de ontwikkeling van een innovatieplatform voor het beheren van bos en natuur.