



KNHM 110 jaar **Tussen bedrijf en samenleving**

Aart Camijn

Centrum voor Bedrijfsgechiedenis
Erasmus Universiteit Rotterdam

Eindredactie:

Nico Christen en Ineke van Zanten
KNHM

 **KNHM**

1888

I IN VOGELVLUCHT NAAR 1972 Van ontstaan naar scheiding 7

1888

5 VOORWOORD

Reis door de tijd

In januari 1998 bestond KNHM honderdtien jaar. Op zichzelf kan zo'n leeftijd al voldoende reden zijn om eens terug te kijken. Maar wil terugkijken interessant zijn, dan moet er sinds de oprichting meer zijn gebeurd dan wisselingen in het ledenbestand en de samenstelling van het bestuur. En dat is bij KNHM ruimschoots het geval.

Opricht als vereniging met als doelstelling *'het verhoogen van het voortbrengend vermogen van den Nederlandsche bodem'* functioneert KNHM nu als foundation met als doel *'het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit van de leefomgeving'*. Toen de vereniging net bestond behartigde zij vooral de belangen van haar leden. Tegenwoordig bereikt KNHM haar doelstelling door het initiëren en ondersteunen van projecten op allerlei fronten.

Oorspronkelijk waren de vereniging en het bedrijf ARCADIS (tot 1997 Heidemij) een organisatorische, juridische en financiële eenheid. Nu opereren het bedrijf en KNHM onafhankelijk van elkaar, maar hebben ze wel een duidelijke onderlinge relatie. KNHM financiert haar projecten met het dividend van haar aandelen in ARCADIS en de historische verbondenheid tussen vereniging en bedrijf is in een Protocol vastgelegd.

In honderdtien jaar is er veel veranderd en dat ging niet altijd zonder slag of stoot. Er zijn in de jaren tachtig stevige onderhandelingen geweest tussen het bedrijf en de vereniging, waarbij zelfs het bestaansrecht van KNHM ter discussie stond. We beogen u met dit boek mee te nemen op een reis door de tijd, met de nadruk op de laatste tien jaar. We willen u laten zien hoe KNHM zich -vanuit het verleden- weer tot een sterke, op de toekomst gerichte organisatie heeft ontwikkeld.



J.M. Leemhuis-Stout
voorzitter KNHM

1972

II BERGAFWAARTS NAAR 1982 Van gouden draden naar zijden draadje 15

1972

1982

III NA 1982 UIT HET DAL Van ledenorganisatie naar foundation 33

1982

1998

IV CONCRETISEREN VAN MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID Het werkveld van KNHM 47

1998

1888

I Van ontstaan tot scheiding

'Het kantoor der Nederlandsche Heidemaatschappij'



Op 5 januari 1888 werd de Nederlandsche Heidemaatschappij opgericht met als doelstelling het adviseren bij en het stimuleren van de ontginning van woeste gronden, het aanleggen en instandhouden van bossen en het aanleggen en onderhouden van bevoeiings- en grondverbeteringswerken. In 1897 kwamen de ontwikkeling en de verbetering van de zoetwatervisserij daar nog bij. Al snel breidden de werkzaamheden zich uit van adviseren tot het uitvoeren van werken. Ook opdrachtgevers van buiten het ledenbestand werden bediend. Zo ontstond een ideële vereniging met een commercieel functionerende werkorganisatie. In 1972 werden de werkorganisatie en de vereniging formeel-juridisch van elkaar gescheiden. De vereniging werd aandeelhouder van de structuurvennootschap N.V. Heidemaatschappij Beheer. Zij ging zich conform de nieuwe doelstelling bezig houden met de verbetering van het fysieke milieu, met als aandachtsvelden landinrichting, woonomgeving en milieu.

1972

De oorsprong van KNHM

De basis voor KNHM werd al aan het begin van de negentiende eeuw gelegd. Toen werden in de departementen van de Bataafsche Republiek ‘commissies van landbouw’ opgericht. Deze kregen tot taak de Secretaris van Staat, die was belast met landbouwzaken, terzijde te staan. De commissies adviseerden onder meer over het gebruik van nieuwe technieken. Ook moesten de commissies *‘den staat der woeste en nog ongebruikt of onbeheerd liggende gronden of aanwassen in hun Departement’* onderzoeken en bepalen of hiervan, al dan niet met steun van de overheid, *‘eenig meerder vruchtgebruik aan de Natie zoude kunnen bezorgd worden.’*

De commissies bestonden uit *‘ge oefende landbouwers, of anderen bedreven in landbouwkundige zaken’*. De leden ontvingen voor hun werkzaamheden geen vergoeding. Vaderlandsliefde moest voldoende

basis zijn. Uiteraard had dit tot gevolg dat vooral notabelen de commissies bevolkten. Na 1816 waren de commissies

nauwelijks nog actief. Ze werden niet direct opge-

heven, maar de activiteiten beperkten zich tot het opmaken van de Staten van Landbouw. In een

aantal provincies (Nederland is dan onder-

tussen weer een koninkrijk) kwamen uit de commissies particuliere initiatieven voort, met een vergelijkbaar doel. Omstreeks

1840 ontstond bijvoorbeeld de Geldersche Maatschappij van Landbouw. Van deze Maatschappij kon iedere boer lid worden. De basis werd dus in theorie

breder, maar in de praktijk waren het toch weer vooral de notabelen die lid werden.

De Geldersche Maatschappij vormde uiteindelijk de bakermat van de Nederlandsche Heidemaatschappij.

schappij.



Het eerste logo



De oprichting

In het laatste kwart van de negentiende eeuw was er een crisis in de Nederlandse landbouw, vooral vanwege de stijgende invoer van goedkoop buitenlands graan. De liberaal georiënteerde Nederlandse regering wenste niet over te gaan tot bescherming van de agrarische sector. Oplossing van de crisis was een zaak van de boeren zelf. Overschakeling op het telen van minder door de crisis bedreigde gewassen was een manier om te overleven. Achteraf kan worden gezegd dat de crisis louterend heeft gewerkt. Er kwam een moderniseringsproces op gang in de - in technisch en organisatorisch opzicht achterop geraakte - agrarische sector.

Middenin de agrarische crisis en hiermee nauw verband houdend, vond op 5 januari 1888 de oprichting van de Nederlandsche Heidemaatschappij plaats, naar het voorbeeld van ‘det Danske Hedeselskab’. De vereniging kreeg als doelstelling: het adviseren bij en het stimuleren van de ontginning van woeste gronden, het aanleggen en instandhouden van bossen en het aanleggen en onderhouden van bevoeiings- en grondverbeteringswerken. In 1897 kwamen de ontwikkeling en de verbetering van de zoetwatervisserij daar nog bij.

De Nederlandsche Heidemaatschappij werd een landelijke vereniging. Het lidmaatschap stond voor iedereen open, maar net zo als in de commissies waren het vooral de bovenste lagen van de bevolking die



lid werden. Ter illustratie, de eerste voorzitter, Mr. C.J. Sickesz, was achtereenvolgens: burgemeester van Laren (Gld.), Directeur-Generaal van de Landbouw, lid van de Provinciale Staten van Gelderland en lid van de Eerste en de Tweede Kamer. Veel andere leden hadden vergelijkbare staten van dienst. Ook het Koninklijk Huis steunde de vereniging actief. Koning Willem III had grote belangstelling voor het werkgebied. De notabele particulieren vormden tot ver na de Tweede Wereldoorlog het overgrote deel van het ledenbestand. Later werden ook gemeenten, waterschappen, provinciale diensten en scholen lid.

Oorspronkelijk was het de bedoeling om vooral (en zoveel mogelijk gratis) adviserend op te treden. De Heidemaatschappij ging zich echter al spoedig ook met de uitvoering bezighouden. Ze maakte plannen, begrotingen, voerde de werkzaamheden uit en zorgde zelfs voor het onderhoud. De opdrachtgevers hoefden feitelijk alleen de rekening nog maar te voldoen. In het begin waren alleen leden opdrachtgever, maar al spoedig voerde de vereniging ook werkzaamheden uit voor niet-leden. Zo ontstond er een uitgebreide werkorganisatie, die geleidelijk aan op commerciële leest werd geschoeid.

Scheiding van vereniging en werkorganisatie

De combinatie van enerzijds een ideële vereniging en anderzijds een commerciële werkorganisatie heeft ruim 80 jaar standgehouden. In 1972 scheidden de wegen zich. De vereniging werd toen enig aandeelhouder van de structuurvennootschap N.V. Heidemaatschappij Beheer. Vanwaar deze verandering?

Aan de scheiding van vereniging en werkorganisatie lagen zowel interne als externe factoren ten grondslag. Intern was het uitengroeiën van de vereniging en de werkorganisatie de belangrijkste reden. Heidemij moest steeds meer marktconform opereren en de werknemers zagen het bedrijf vooral als een commerciële onderneming. Met de vereniging had men geen binding. Sterker nog, deze werd vaak als rem op de noodzakelijke slagvaardigheid gezien. Extern stuurde de marktwerking aan op een scheiding. De traditionele markten waarop Heidemij actief was, kalfden geleidelijk af. De concurrenten hadden kritiek op de koppeling van de vereniging met de doelstelling 'ten algemenen nutte' en de marktgerichte werkorganisatie. Tot in de Tweede Kamer toe werden hierover vragen gesteld. Immers, hoe onafhankelijk was Heidemij als ideëel adviseur tegenover haar eigen dienst uitvoering? Dit knelde vooral omdat de overheid de belangrijkste klant van Heidemij was. Om mee te kunnen blijven spelen op de veranderende markt werd een wijziging van de structuur als noodzakelijk gezien.

Al in 1965 discussieerden de bestuurders over een splitsing van vereniging en werkorganisatie en in 1969 vond een belangrijke wijziging van de statuten plaats. Hierbij werd al een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de vereniging en de werkorganisatie. De volgende stap was de formele loskoppeling; per 1 januari 1972 werd de N.V. Heidemaatschappij Beheer opgericht (hier verder aangeduid als Heidemij Beheer). KNHM werd enig aandeelhouder en droeg het totale bedrijfsvermogen van 36 miljoen gulden over aan Heidemij Beheer. De

vereniging kreeg echter geen zeggenschap in de onderneming, omdat Heidemij Beheer opgericht werd als structuurvennootschap. Er kwam een Raad van Bestuur, die op zijn beurt werd gecontroleerd door een Raad van Commissarissen. De onderneming verbond zich aan de verplichting de activiteiten (ten algemenen nutte) van KNHM te financieren. Hiervoor werd een jaarlijkse, geïndexeerde bijdrage vastgesteld. Deze regeling werd overigens in de jaren tachtig een punt van grote onenigheid tussen KNHM en de werkorganisatie.

Nieuwe KNHM-activiteiten

Met de verzelfstandiging in 1972 stond KNHM voor de opgaaf een nieuwe inhoud te geven aan het verenigingsbeleid. Het beleidsplan noemde drie aandachtsvelden: landinrichting, woonomgeving en bevordering van milieubesef. Hierop ontwikkelde de vereniging

Viskwekerijen van
de Heidemaatschappij



Arnhem Ned. Heidemaatschappij Aquarium en Forellenkwekerij



uiteenlopende initiatieven. Samenwerking met andere organisaties was één van de kernpunten uit het beleidsplan.

Bij de activiteiten werd gekozen voor een niet-polariserende aanpak. Hiermee werd de nadruk nog eens gelegd op het algemene karakter van de vereniging. Voorlichting, samenwerking en het bevorderen van ontmoetingen waren de methoden om het doel te bereiken. Dit moest allemaal zo objec-

tief mogelijk. Bijvoorbeeld ten aanzien van de voorlichting werd gesteld *'dat wij een zo objectief mogelijke voorlichting zouden geven -hoor en wederhoor- die moet steunen op gedegen studie en onderzoek'*. Deze 'objectieve' aanpak stond zeker in contrast met de methoden die, de in deze periode snel opkomende, 'milieubeweging' hanteerde. Deze beweging rekende het meer tot haar taak pressie uit te oefenen. Het voeren van 'maatschappelijke actie' stond bij KNHM niet hoog, of liever gezegd niet, op de agenda.

II Van gouden draden naar een zijden draadje

In het begin van de jaren zeventig breidde het bedrijf sterk uit, vooral door overnames en deelnemingen. Al snel bleek echter dat de bomen niet tot in de hemel groeiden. Sommige overnames en deelnemingen waren vanaf het begin verliesgevend. Ondanks verschillende maatregelen, zoals decentralisatie, ging het in de tweede helft van de jaren zeventig snel bergafwaarts. Op 17 augustus 1982 kwam de klap: slechts een sterfhuisconstructie kon een deel van het bedrijf redden, met name de onderdelen die zich met de kernactiviteiten bezig hielden. KNHM deelde in de malaise omdat het aandelenkapitaal op slag waardeloos werd. Toen bleek ook dat de verhouding tussen het bedrijf en KNHM in 1972 niet waterdicht was geregeld. Een periode van moeizaam onderhandelen brak aan, waarbij zelfs het bestaansrecht van KNHM een punt van discussie was. Uiteindelijk bereikten beide partijen overeenstemming en werd een financieel noodverband gelegd. De weg naar gedeeltelijk herstel van het aandeelhouderschap werd ingeslagen.



1972

1982

Het onderkomen van KNHM aan de Zijpendaalseweg, Arnhem.

Ongunstige ontwikkelingen

In het begin van de jaren zeventig heerste er flink optimisme over de voortdurende economische groei. Hier en daar waren wat punten van zorg, bijvoorbeeld wat betreft de milieuvervuiling, maar aan een verdere economische expansie werd niet getwijfeld. De heersende inflatie noopte bovendien tot groei, want stilstand betekende achteruitgang.

Heidemij Beheer stelde zich een jaarlijkse omzetgroei van minimaal tien procent ten doel. Zo'n omzetgroei was bij de kernactiviteiten van de onderneming echter niet haalbaar. De groei moest dus komen van deelnemingen in en overnames van andere bedrijven. In het begin van de jaren zeventig werden zo bijna twintig organisaties bij Heidemij Beheer betrokken. Deze deelnemingen legden een zware claim op het eigen vermogen. Heidemij Beheer moest geld lenen om de overnames contant te kunnen betalen. Een emissie van aandelen, om het eigen vermogen te vergroten, werd wel overwogen maar niet uitgevoerd. En KNHM (als enig aandeelhouder) bezat niet het kapitaal om het eigen vermogen uit te kunnen breiden. Al in 1972 rezen twijfels over de uitbundige groei. Sommige overnames waren vanaf het begin verliesgevend en hierin veranderde weinig. Halverwege de jaren zeventig kwam een aantal bedrijven waarin was deelgenomen of welke waren overgenomen zelfs in ernstige problemen. Van de synergetische werking tussen het kernbedrijf en de deelnemingen werd een winstverbetering verwacht, waarvan weinig terecht kwam. De werkzaamheden sloten onvoldoende op elkaar aan.

Bij de kernactiviteiten van Heidemij Beheer waren de ontwikkelingen minder ongunstig, maar ook daar was voldoende reden tot zorg. De organisatorische opsplitsing in drie werkmaatschappijen bleek weinig succesvol. Van 'concernkannibalisme' was weliswaar nog geen sprake, maar de werkmaatschappijen visten wel regelmatig in elkaars water.

Reorganisaties

Midden jaren zeventig bleek de verwachte expansie niet bereikt en waren de financiële middelen voor nog meer aankopen uitgeput. De omzetsijging had de inflatie maar ternauwernood kunnen volgen en de winst was zwaar tegen gevallen; 1975 werd zelfs afgesloten met een negatief resultaat.

Binnen de onderneming ontstond groot verschil van inzicht over de te volgen strategie. Terwijl de Raad van Bestuur vruchteloos op zoek bleef naar een sterke financiële partner, drong de Centrale Ondernemingsraad aan op beëindiging van de diversificatie. Een stap die de concernleiding vooralsnog niet wilde zetten. Weliswaar werden enkele geldverslindende belangen in de projectontwikkeling afgestoten, het vrijgekomen geld werd echter gestopt in kleinschalige projectontwikkeling. Ook op dit terrein opereerde Heidemij Beheer weinig gelukkig, zodat beetje bij beetje grote verliesposten ontstonden.

In 1976, na een jarenlang beleid van diversificatie, moest de bedrijfsleiding toegeven dat het merendeel van de resultaten behaald werd op het oude werkterrein van Heidemij Beheer. Expansie via het eigen bedrijf werd daarom het nieuwe devies. De noodzaak om klantgericht te werken moest via decentralisatie vorm krijgen. Op korte termijn had deze strategie succes: 1977 en 1978 waren relatief

goede jaren. Maar op langere termijn slaagde Heidemij Beheer er niet in haar marktaandeel te vergroten. Het ging snel bergafwaarts. Begin jaren tachtig liepen de overheidsinvesteringen flink terug en besteedde de overheid minder werk uit. Omdat Heidemij Beheer voor bijna tachtig procent van haar omzet afhankelijk was van de overheid, pakte dit desastreuus uit. De winst verdween als sneeuw voor de zon en er moest op het eigen vermogen worden ingeteerd.



Voorpaginianieuws op
17 augustus 1982

Halverwege 1982 kwam het bedrijf in een situatie dat het als geheel niet meer levensvatbaar was. Een reorganisatie was onafwendbaar. Slechts de - inmiddels door Ogem en Van Gelder Papier bekend geworden - sterfhuisconstructie kon soelaas bieden. Het laten failleren van niet renderende werkmaatschappijen kon twee enorme problemen voor het kernbedrijf oplossen. Heidemij Beheer kon onroerend goed afstoten en het personeelsbestand aanpassen, zonder veel afvloeiingskosten en vertraging. Op 17 augustus 1982 werden de reorganisatieplannen bekend gemaakt. Vooral het voorspelde verlies van ruim duizend arbeidsplaatsen veroorzaakte een enorme schok, niet in het minst binnen het bedrijf natuurlijk.

Wederzijdse verantwoordelijkheid

Terug naar KNHM, die in de val van Heidemij Beheer dreigde te worden meegesleept. De vereniging was enig aandeelhouder en haar hele vermogen leek in één keer verloren te gaan. Hoe moest de vereniging op de ontstane crisis reageren ?

Bij de scheiding tussen de werkorganisatie en de vereniging op 8 september 1972 waren beide partijen een overeenkomst aangegaan. Belangrijkste element hierin was de wederzijdse verantwoordelijkheid voor het voortbestaan van beide organisaties.

Vereniging en bedrijf zaten met gouden draden aan elkaar geklonken, maar de positie van Heidemij Beheer liet aanzienlijk meer vrijheid toe tot zelfstandig handelen.

Heidemij Beheer was medeverantwoordelijk voor de verenigingsactiviteiten via een jaarlijkse, geïndexeerde uitkering. Er was voor deze vorm gekozen omdat - althans in 1972 - KNHM de voorkeur gaf aan een vaste uitkering boven de onzekerheid van een misschien hogere, maar fluctuerende dividenduitkering. Wel deelde KNHM op een andere manier in de winst van het bedrijf. Jaarlijks ontving de vereniging, naast de vaste uitkering, nog een bedrag, *'gelijk aan twee procent van hetgeen de gecombineerde vergadering van de raden van bestuur en*

van commissarissen van Heidemaatschappij Beheer (-) reserveert, anders dan voor een dividendreserve.' Afspraak was dat in jaren dat geen dividend werd uitgekeerd een verrekening plaats zou vinden, die overigens niet terug te vorderen was.

Onverwacht harde klap

KNHM beschikte met de jaarlijkse uitkering over voldoende middelen voor de uitvoering van haar activiteiten. Het ging haar goed zolang het Heidemij Beheer goed ging, maar de tegenvallende resultaten van het bedrijf dwongen in 1979 al tot aanpassingen van de financiële regeling. Met de vereniging werd afgesproken dat de jaarlijkse bijdrage werd bevroren. Eind 1980 werd duidelijk dat zelfs handhaven van de 'nullijn' moeilijk was. Volgens Heidemij Beheer was het onvermijdelijk dat ook KNHM een stap terug moest doen. Immers in de overeenkomst van 1972 werd de solidariteit tussen beide partners nadrukkelijk genoemd. In eerste instantie leken de moeilijkheden nog van tijdelijke aard, maar al snel bleek de situatie veel somberder dan verwacht. Op bijna iedere bijeenkomst van KNHM en Heidemij Beheer moest de laatste mededelen dat de verliezen weer groter waren dan verwacht. *'Over 1981 wordt een verlies verwacht dat twee à drie maal groter is dan vorig jaar. Voor 1982 wordt verwacht dat het verlies nog groter zal zijn.'* Op basis van deze prognoses meende Heidemij Beheer dat grondig ingrijpen noodzakelijk was. Een sanering, met gedwongen ontslagen, was onvermijdelijk. Ook de vereniging moest in deze visie bezuinigen op haar activiteiten.

Op 17 augustus 1982 *'stortte de wereld van de Vereniging ineem, omdat het bestuur van KNHM op die dag (-), zonder voorafgaand overleg op de hoogte werd gesteld van de maatregelen die waren genomen om althans een deel van de werkorganisatie te laten voortbestaan'*, aldus voorzitter mr. W.J. Geertsema. Uit deze woorden klonk een totale verrassing. Dat het er zo erg voorstond was blijkbaar niet verwacht, hoewel KNHM en Heidemij Beheer al geruime tijd in overleg waren

over de ontstane crisis. De voortdurende verliezen sinds 1979 maakten maatregelen op zijn minst waarschijnlijk, maar tot en met 1981 voldeed Heidemij Beheer aan haar verplichtingen ten opzichte van KNHM. Ook werden voortdurend optimistische signalen voor de nabije toekomst gegeven. Blijkbaar liet KNHM zich hierdoor enigszins in slaap sussen. De crisis van augustus 1982 kwam dan ook voor de vereniging als een onverwacht harde klap.

Onduidelijke relatie

Hoe dan ook, de consequenties van de sanering waren voor KNHM zeer ingrijpend. Het aandelenkapitaal werd op slag waardeloos en Heidemij Beheer kon niet meer aan de verplichting van de jaarlijkse uitkering voldoen. In de discussies over deze situatie kwam een aantal onduidelijkheden in - vooral de financiële- relatie tussen beide partijen naar voren. Het werd duidelijk dat de in 1972 gekozen constructie, de zelfstandigheid van de vereniging had ingeperkt. KNHM bezuinigde uit solidariteit met Heidemij Beheer, maar direct hieraan koppelde zij de wens dat de vereniging in de toekomst zelfstandiger over haar middelen wilde kunnen beschikken. Een probleem was dat de vereniging haar jaarlijkse bijdrage (minus de bezuiniging) opeiste en dat Heidemij Beheer deze uit de (snel slinkende) reserves moest betalen. De vereniging wilde haar eigen reserves niet aanspreken.

KNHM was van mening dat uit de overeenkomst van 1972 bleek dat óók bij verlies een uitkering moest plaats vinden. *‘Op verzoek van de werkmaatschappij is een NV gesticht, dus een verzelfstandiging van de werkorganisatie. Daarbij stelde de Vereniging haar gehele vermogen ter beschikking aan de werkorganisatie en kreeg daartoe het recht van een jaarlijkse uitkering voor de uitvoering van haar taken en activiteiten’.* Heidemij Beheer stelde hier tegenover dat dit een dividend uitkering betrof, en dat dividend bij verlies niet werd uitgekeerd. Bovendien was het volgens de onderneming naar de buitenwereld moeilijk te verkopen dat, terwijl *‘de ene Heidemij in financiële moeilijkheden ver-*



De inmiddels verdwenen wanddecoratie in de hal van Lovinklaan 1, Arnhem

keert, de andere Heidemij haar activiteiten handhaaft'. De vereniging wees er echter fijntjes op dat zij sinds 1972 zeer nadrukkelijk op haar eigen identiteit wijst (en is geweest, met name door Heidemij Beheer). De vereniging was weliswaar solidair en wilde versoberen, maar het weer vermengen van de identiteit ging te ver. Eén ding werd door de crisis in elk geval duidelijk: de verhouding tussen beide partijen was met de overeenkomst van 1972 niet waterdicht geregeld. Om uit de impasse te komen werd een commissie gevormd, die een en ander moest uitzoeken en de 'weeffouten' uit de overeenkomst moest halen.

De bank dicteert

De opdracht aan de commissie was al snel achterhaald. Want nog voordat de commissie goed en wel op gang was met haar werkzaamheden, traden nieuwe complicaties op. De financiële situatie van Heidemij Beheer verslechterde snel. Om de acute nood bij de onderneming op te vangen, werd een (tweede) achtergestelde lening bij de Nederlandse Investeringsbank (NIB) aangevraagd. Deze lening moest dienen als garantie voor de andere bankpartners. En met het geleende geld kon de onderneming nog enigszins zelfstandig blijven opereren. De consequenties van de lening bij de NIB zetten de verhouding tussen Heidemij Beheer en KNHM opnieuw op scherp. De NIB verbond strikte voorwaarden aan de lening. Voorwaarden, die het voortbestaan van de KNHM bedreigden. Wat was er aan de hand?

Ook de NIB zag de jaarlijkse uitkering aan de vereniging als dividend. In de huidige situatie mocht het niet worden uitgekeerd, zo luidde het oordeel van de bank. Heidemij Beheer dacht dat voor dit probleem nog wel een creatieve oplossing te vinden was, althans dit was de conclusie van een bespreking tussen Heidemij Beheer en KNHM. Een week later kreeg KNHM echter te horen dat de NIB vasthield aan de gestelde voorwaarden. Dat betekende dat er dus geen uitkering was voor KNHM. Nog erger was het dat de overeenkomst met de NIB werd getekend *'zonder vooraf van de aandeelhouder goedkeuring te*

hebben ontvangen'. In voorgaande besprekingen was Heidemij Beheer nadrukkelijk gevraagd te wachten met de ondertekening tot na de bestuursvergadering. De voorzitter van de vereniging vroeg zich verwijdert af of dit nu zomaar kon. De gang van zaken zorgde er in ieder geval voor dat de onderlinge wrevel groeide. Voor Heidemij Beheer was een snelle beslissing echter een zaak van overleven geworden. Zonder acceptatie van de voorwaarden zou de NIB geen lening hebben verschaft en zou de positie van het bedrijf ten opzichte van de banken zeer wankel zijn komen te staan. Heidemij Beheer vroeg dan ook om begrip voor de genomen beslissing.

Gespannen verhoudingen

Begrip of niet, de verhouding tussen beide partijen werd hierdoor zeer gespannen. Een drietal onzekerheden moest snel worden opgelost: de positie van het personeel van KNHM, de uitkering en de toekomstige vorm daarvan. *'Als er in 1983 winst wordt gemaakt, wordt de uitkering dan weer gewoon hervat?'*, zo was de vraag. Gezien de voorwaarden van de NIB was dit niet waarschijnlijk.

De positie van het KNHM personeel was ook onduidelijk. Was dit in dienst bij KNHM of bij Heidemij Beheer? Deze kwestie werd urgent nu er gedwongen ontslagen voor de deur stonden. Had KNHM zeggenschap over haar personeel? Administratief was al het personeel ondergebracht bij Heidemij Beheer. In eerste instantie was het bedrijf van mening dat dit ook formeel het geval was. In latere besprekingen werd hierop enigszins teruggekomen. Oplossing van de problemen bleek niet direct mogelijk. Een commissie zou de zaken moeten uitzoeken. Ondertussen zou Heidemij Beheer bij de NIB nagaan welke praktische oplossingen in de financiële crisis gevonden konden worden. Dit laatste verliep weinig succesvol. Wel was het volgens de NIB mogelijk dat Heidemij Beheer zou betalen voor de diensten van KNHM. Een vijftal diensten kwamen hiervoor in aanmerking: contacten met leden en afdelingen, het Tijdschrift, studiedagen en symposia, de School in Bos en Landschap en als laatste de leefbaar-



In 1980 krijgt de School in Bos en Landschap een eigen onderkomen: Het Woldhuis in Apeldoorn

heidswedstrijd 'Een kern waar pit in zit'. Deze activiteiten werden ondergebracht in een zogenaamde PR-overeenkomst, waarvoor Heidemij Beheer een bepaalde vergoeding zou betalen. Kapitaliseren van activiteiten leverde nog steeds onvoldoende op. Het tekort op de begroting 1982 van de vereniging bedroeg zo'n f 600.000,- gulden. Een deel van dit tekort kon, voor de korte termijn, opgevangen worden met de reserves. Bezuinigingen bleven echter noodzakelijk. Ook voor de vereniging dreigde het verlies van een aantal arbeidsplaatsen. Op de activiteiten moest KNHM uiteraard ook bezuinigen.

Terug naar het kernbedrijf

Voor de lange termijn was verdere bezinning nodig over de wederzijdse relatie. Vooral nog was er weinig overeenstemming over het veranderen (of eventueel) opzeggen van de overeenkomst van 1972 en een eventuele statutenwijziging. Vooral over de winstbestemming en de rechten van de aandeelhouder bestonden meningsverschillen. KNHM wilde een aantal onderdelen snel herzien, maar Heidemij Beheer liet de zaken voorlopig liever bij het oude. De actuele crisis waarin het bedrijf zich bevond vereiste alle aandacht. Vooral de bevoegdheden die voortkwamen uit de structuur N.V. mochten niet worden aangetast. *'Voor de toekomst waren deze bevoegdheden nog*

belangrijker dan in 1972 kon worden voorzien', zo was de mening van Heidemij Beheer.

Terwijl de discussies nog volop gaande waren, bereidde Heidemij Beheer de al genoemde overlevingsactie voor. Naast de financiële operatie ontwikkelde het bedrijf ook een nieuwe visie op de toekomst van de onderneming. Vier zelfstandige werkmaatschappijen werden verenigd onder de holding. Centraal in de hele visie stond de terugkeer naar het kernbedrijf. Dit had toekomst waar de avonturen met de diversificatie jammerlijk waren mislukt, zo was de mening. De hele operatie is in nauwe samenwerking met de Centrale Ondernemingsraad (COR) uitgevoerd. Hiermee is zeker niet gezegd dat bedrijfsleiding en COR het over alles eens waren. Verre van dat zelfs. Zeker in het begin van de crisis was de COR regelmatig voor voldongen feiten geplaatst. Het uiteindelijke resultaat werd echter door de COR ondersteund. Hiervoor waren de nodige concessies van de kant van de ondernemingsleiding nodig. Zeggenschap in het ondernemingsbeleid was hiervan de belangrijkste.

Overlevingsconstructie

Zoals al eerder gezegd, had Heidemij Beheer een bijzondere eigendomsconstructie, met KNHM als enig aandeelhouder. Met het faillissement verloor KNHM in één keer haar hele vermogen. De overlevingsstrategie voorzag echter in de voortzetting van de 'gezonde' bedrijfsonderdelen. Hiervoor had het bedrijf een nieuwe structuur nodig. De bedrijfsleiding -Raad van Bestuur met Raad van Commissarissen- had hierbij zeker niet de vrije hand. Vanwege het massaontslag moesten forse concessies aan het overblijvende personeel worden gedaan. Stichting Lovinklaan kreeg hierin een spilfunctie. In het bestuur van de Stichting kreeg het personeel een zeer belangrijke positie en hiermee ook greep op het toekomstig beleid van de onderneming. De Stichting was een manier om zowel het personeel als KNHM tegemoet te komen. Beide partijen kregen twee zetels in het bestuur van

de Stichting. Het personeel kreeg bijvoorbeeld zeggenschap bij de benoeming van directeuren van de werkmaatschappijen.

Aan de basis van de overlevingsconstructie lag de oprichting van Stichting Lovinklaan, die op haar beurt een nieuwe houdstermaatschappij stichtte: Heidemij Holding. Het hiervoor benodigde kapitaal (f 500.000,- gulden) werd geleend van Heidemij Beheer. Heidemij Holding nam de bankschulden van Heidemij Beheer van 32 miljoen gulden over, en kreeg daartegenover een vordering tot datzelfde bedrag op Heidemij Beheer. Deze vordering werd voldaan door de overdracht van de aandelen aan Heidemij Holding. Voor een aantal concernonderdelen werd tegelijkertijd surséance van betaling aangevraagd.

De consequenties van deze manoeuvre waren aanzienlijk. Naast het voortbestaan van het kernbedrijf waren er natuurlijk ook slachtoffers. Ten eerste werd zo'n derde van het personeel, meer dan duizend mensen, ontslagen. Een sociaal plan ontbrak. Achteraf kan worden geconstateerd dat voor de meesten uiteindelijk een bevredigende regeling werd gevonden. Op het moment zelf was dit echter absoluut niet duidelijk. Banken en crediteuren kwamen - op een enkele uitzondering na - met de schrik vrij. De Nederlandse Staat verloor flink in de vorm van gederfde belastinggelden. Belangrijkste slachtoffer, naast het ontslagen personeel, was KNHM met het verlies van het totale aandelenkapitaal.

Waarom overleven?

Inmiddels was al enige tijd de vraag aan de orde: Is het voortbestaan van KNHM zinvol?

Gaande de discussie over de bezuinigingen ontstond eind jaren zeventig behoefte aan reflectie op het verenigingswerk. Niet iedereen was even enthousiast over de activiteiten en uitstraling van de vereniging. 'Waarom overleven' was de titel van een intern discussiestuk

over de toekomst van KNHM. In dit discussiestuk werd een aantal redenen genoemd, die de inspanningen om KNHM te laten voortbestaan, rechtvaardigden. Allereerst de verplichtingen die in het verleden waren aangegaan. Een andere reden was dat het Heidemij kapitaal (van voor 1972) voor een flink deel was gevormd door schenkingen, bedoeld om het werk 'ten algemenen nutte' te ondersteunen. Deze schenkingen maakten dat 'voor nu en in de toekomst' verplichtingen bestonden. Met andere woorden, KNHM had de plicht te vechten voor haar voortbestaan. Uit de discussies werd ook de conclusie getrokken dat het voortbestaan van KNHM van waarde was voor Heidemij Beheer. Het positieve imago dat 'Heidemij Beheer in het werkveld had was vaak te danken aan de reputatie die de vereniging had en heeft'. Beide partijen bleven elkaar nodig hebben, zo was de algemene opinie.

De consequenties van de sterfhuisconstructie zorgden echter voor nieuwe twijfels. Op donderdag 18 augustus 1982 werd KNHM in een, inderhaast bijeengeroepen vergadering, ingelicht over de gekozen overlevingsconstructie. De vereniging kreeg te horen dat het vermogen van KNHM 'weg' was. De aandelen hadden hun waarde verloren en de bron van inkomsten was dus opgedroogd. Om het voortbestaan voorlopig te garanderen, zouden 'vanuit Heidemij Holding van jaar tot jaar met de vereniging afspraken op financieel terrein worden gemaakt.' Meer kon Heidemij Beheer niet bieden.

De verontwaardiging over de gevolgde procedure was groot. Weer was KNHM niet ingelicht. En passant was een deel van de reserve van KNHM verloren gegaan. Deze reserve was als lening van f 500.000,- aan Heidemij Beheer verstrekt. Verder was de rekening courant (van f 200.000,-) bij Heidemij Beheer ondergebracht. In de financiële afhandeling van de overlevingsoperatie waren deze bedragen 'vergeten' en dus verloren gegaan. Naast de verontwaardiging overheerste echter de schrik. Hoe nu verder? Dat KNHM verder moest stond voor een

zeer ruime meerderheid wel vast. Hoe, was het onderwerp van langlopende discussies tussen de verschillende partijen.

Doorgaan!

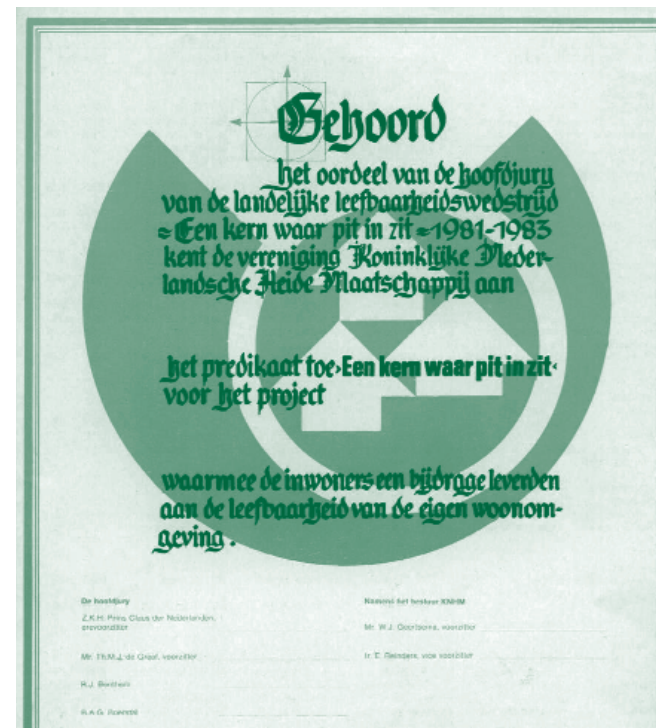
Doorgaan had zin als de band tussen KNHM en de nieuwe holding bewaard bleef en, wellicht veel belangrijker, als de vereniging financieel een stuk minder afhankelijk werd. Hiernaast moest voor de negen personeelsleden van KNHM een oplossing komen. Zowel bij KNHM als bij Heidemij Holding bestond de overtuiging dat ze met elkaar verder moesten gaan. Heidemij Holding dacht hierbij vooral aan de slechte publiciteit als KNHM zou ophouden te bestaan. In een periode dat alle goodwill welkom was kon de steun van de vereniging moeilijk gemist worden. Bovendien waren de directe commerciële belangen groot. Heidemij Holding ging zich vooral weer richten op de kerntaken, omdat hier de kansen voor de onderneming lagen. De potentiële opdrachtgevers op deze markt waren deels ook lid van KNHM. De vereniging laten vallen zou een zeer slecht signaal naar deze opdrachtgevers zijn. De hele affaire -met al zijn negatieve publiciteit- had al een aantal gemeentebesturen en leden verontwaardigd doen reageren richting Heidemij Holding. Een nog grotere golf van negatieve reacties kon op dat moment zeer ernstige gevolgen voor het bedrijf hebben.

KNHM hechtte vooral aan haar voortbestaan vanwege de aangegane verplichtingen ten aanzien van de leden en sympathisanten. Aangezien KNHM nu 'blut' was werd zij, totdat er een goede regeling was getroffen, financieel helemaal afhankelijk van Heidemij Holding. Formeel bestond er na de operatie van augustus geen band meer tussen de vereniging en het bedrijf. In de hectische periode na 17 augustus 1982 moesten snel oplossingen gezocht worden. Dat beide partijen hetzelfde einddoel voor ogen hadden werkte wel mee, maar maakte de oplossing nog niet direct eenvoudig.

Financieel noodverband

In de hele 'reddingsoperatie' speelden verschillende partijen een rol. Als eerste natuurlijk de vereniging zelf. Verder de nieuwe holding en de Raad van Commissarissen van de holding. Als laatste was er de net opgerichte Stichting Lovinklaan. In eerste instantie was het voor de vereniging belangrijk om weer een formele band met het bedrijf te scheppen. Aangezien KNHM geen kapitaal meer bezat, was een participatie in het aandelenkapitaal niet mogelijk. Vanuit de vereniging werd er met klem op gewezen dat KNHM '*morele aanspraken had op een nieuw aandeelhouderschap*'. Zover was het echter nog lang niet. Eerst waren maatregelen voor het directe voortbestaan van de vereniging nodig. De eerste stap hierin was een intentieverklaring van Heidemij Holding waarin het nut van de goede relatie tussen Heidemij Holding en KNHM werd erkend en gehonoreerd met een financieel noodverband. Hoe dit noodverband er moest gaan uitzien was een kwestie van verder overleg.

Wat er ook gebeurde...
'Een kern waar pit in zit'
ging door.



Over de positie van het personeel van KNHM werd met de bewindvoerder overleg gevoerd. Belangrijkste uitkomst hiervan was het uitgangspunt dat het personeel formeel in dienst was bij de vereniging. KNHM kon dus haar financiële reserve aanwenden om een '*eigen (nette) regeling*' te treffen. Hiermee viel het personeel buiten de reorganisatie van Heidemij Beheer. Een reductie van het personeelsbudget was echter onvermijdelijk. Hieraan werkten de personeelsleden van KNHM op vrijwillige basis mee. In korte tijd

nam het aantal personeelsleden van de vereniging met bijna de helft af. KNHM bleef dus voortbestaan met financiële steun van Heidemij Holding. Nu dit geregeld was werd het zaak te gaan werken aan de toekomstige, formele verhoudingen.

Op weg naar herstel aandeelhouderschap

Overleg tussen de Centrale Ondernemingsraad (COR) en KNHM was een volgende stap. De COR had, als vertegenwoordiger van het personeel, in de nieuwe constructie de oude plaats van het bestuur van de vereniging min of meer overgenomen. Via de Stichting Lovinklaan was het personeel aandeelhouder geworden. Uit het overleg tussen de COR en KNHM kwam naar voren dat herstel van de band tussen KNHM en de *'afgeslankte werkorganisatie'*, gezien de historische banden en het commerciële voordeel, van belang was. Verder was de COR van mening dat *'de aanwezigheid van de vereniging in de nieuwe constructie een belangrijk aspect was voor de personele aangelegenheden van de werknemers'*. Kennelijk zocht ook de COR steun om in de toekomst de positie van het personeel goed te kunnen behartigen. De COR vond verder dat KNHM vertegenwoordigd moest zijn in de Stichting Lovinklaan en in de Raad van Commissarissen van Heidemij Holding.

Hierover om advies gevraagd door KNHM, nam prof. dr. C.J. Rijnvos een veel verdergaand standpunt in. Naar zijn mening was het onjuist dat de gezonde delen van het bedrijf waren onttrokken aan de vereniging. Volgens hem moest het verenigingsbestuur benoemd worden tot het bestuur van Stichting Lovinklaan.

KNHM kon zich dus, ondanks haar berooide status, enigszins gesterkt voelen.

Heidemij Holding had principiële uitspraken gedaan omtrent de toekomstige status van de vereniging. De COR wenste binnen de Stichting Lovinklaan een positieve relatie met KNHM en tot slot gaf de mening van Rijnvos reden tot enig optimisme. De onderhandelingen konden met vertrouwen tegemoet gezien worden.

De vereniging zette de - niet altijd in even vriendelijke sfeer verloopende - besprekingen in met de eis dat op termijn KNHM weer aandeelhouder moest worden van Heidemij Holding. Totdat dit geregeld was moest er een financiële overbrugging komen en wilde KNHM vertegenwoordigd worden in de nieuwe bestuursorganen. Met de nodige strubbelingen ontstond een voorlopig werkbare situatie. Heidemij Holding verplichtte zich tot een jaarlijkse bijdrage aan KNHM en de vereniging werd vertegenwoordigd in de Stichting Lovinklaan. De hoogte van de bijdrage was overigens zodanig dat een versoering van het verenigingswerk noodzakelijk was.



III Van ledenorganisatie naar foundation

November 1988 verhuisde KNHM van de Zijpendaalseweg naar Lovinklaan 6, tegenover het hoofdkantoor van Heidemij.

Het financiële noodverband was na de klap van 1982 weliswaar aangelegd, maar er moesten nog veel hobbels worden genomen voor de verhoudingen tussen het bedrijf en KNHM weer genormaliseerd waren. Heidemij Holding wilde een zo groot mogelijke invloed op de vereniging en KNHM wilde een zo onafhankelijk mogelijke status. Uiteindelijk zegevierde het gezond verstand en in 1988 sloten beide partijen een nieuwe overeenkomst. In diezelfde periode en daarna werd binnen KNHM hevig gediscussieerd over haar organisatievorm en taakstelling. Het ledenbestand vergrijsde en liep terug. Bovendien was de betrokkenheid van de leden bij de activiteiten minimaal. Na veel discussie koos men voor het foundation-model. KNHM bleef een vereniging, alleen werd het aantal landelijke leden teruggebracht tot twaalf: de provinciale afdelingen.



1982

1998

Op weg naar een nieuwe overeenkomst

Problemen bij de nieuwe constructie

De nieuwe constructie maakte de overleving van Heidemij mogelijk. Voor de toekomst moest echter -om meerdere redenen- een stabielere oplossing gevonden worden. Met Stichting Lovinklaan als enig aandeelhouder was voor het bedrijf feitelijk een vergelijkbare situatie ontstaan als vóór 1982. Omdat Stichting Lovinklaan niet over eigen kapitaal beschikte kon Heidemij Holding nog steeds erg moeilijk risicodragend kapitaal aantrekken. Daarmee werden *‘toekomstige ontwikkelingen van de onderneming, die een grotere eigen vermogen-basis vereisten dan bereikbaar was uitsluitend via winstinhouding, niet mogelijk.’* Er was bovendien ook nog geen oplossing gevonden voor de claim van KNHM (het aandeelhouderschap van Heidemij Holding). Verder lukte het, volgens een notitie van de Raad van Bestuur uit januari 1986, onvoldoende om de Heidemij-ideologie via Stichting Lovinklaan vorm te geven. Deze ideologie had als basis: de onderneming als mensenbedrijf, waar de belangen van het bedrijf en de medewerkers in elkaars verlengde liggen.

Splitsing van het aandeelhouderschap

Een driedeling in het aandeelhouderschap tussen het personeel, KNHM en derden moest een oplossing zijn voor de hierboven geschetste problemen. Natuurlijk waren de derden het meest belangrijk. Van hen moest een eventuele nieuwe kapitaal-injectie komen. Immers zowel Stichting Lovinklaan als KNHM bleven zonder eigen (vrij besteedbaar) kapitaal en waren dus niet in staat nieuwe initiatieven te financieren. De notitie van de Raad van Bestuur uit 1986 was opmerkelijk. Voorzichtig werd weer gesproken over expansie van de onderneming. Dit was lange tijd taboe geweest na het debacle van 1982. Ook noemde de notitie een eventuele beursgang. Er waren volgens de notitie vijf voordelen verbonden aan een nieuwe aandeelhoudersstructuur:

- het personeel kreeg daadwerkelijk een belang in de eigen onderneming;
- KNHM werd weer duurzaam verbonden met de onderneming;
- de ontwikkeling van Heidemij Holding werd niet meer beperkt door de onmogelijkheid nieuw risicodragend vermogen aan te boren;
- alle aandelen werden verhandelbaar;
- er kon een normale dividendpolitiek gevoerd worden die aan de aandeelhouders ten goede kwam.

Splitsing van het aandeelhouderschap vereiste overeenstemming over de hoeveelheid uit te geven aandelen en over een verdeling hiervan tussen KNHM en Stichting Lovinklaan. Bovendien moest een beveiligingsconstructie tegen ongewenste invloeden van nieuwe aandeelhouders worden uitgewerkt in een principe-overeenkomst.

Vraagtekens bij de structuur van KNHM

Hieraan zaten nogal wat haken en ogen. Heidemij Holding had weinig vertrouwen in het functioneren van de vereniging. In het kort kwam het erop neer dat het bedrijf de PR-waarde van de vereniging onvoldoende vond, vanwege de beperkte activiteiten en het teruglopende ledental. In de visie van Heidemij Holding ontbrak de basis om na 1988 op dezelfde voet verder te gaan met KNHM in haar bestaande vorm. Het bedrijf zag meer in een stichtingsvorm, en wilde de activiteiten beter afstemmen. Uiteraard had de vereniging volgens het bedrijf ook positieve aspecten, zoals:

- de naamsbekendheid (waarbij vooral het predikaat koninklijk van belang was);
- de activiteiten die met het totale bedrijf geassocieerd werden;
- de goodwill.

Bij een verandering van de verenigingsstructuur moesten de positieve aspecten in ieder geval bewaard blijven. Bijna onverholen zegde Heidemij Holding KNHM de wacht aan. Of meer in de lijn van het bedrijf werken, óf de financiële steun verliezen. Heidemij Holding wilde niet meewerken aan het alleen maar instandhouden van een ledenorganisatie. Blijkbaar was de zelfstandigheid van de vereniging, waarop een aantal jaren terug nog zo was aangedrongen, wat minder belangrijk geworden.

De vereniging was zeer verontwaardigd over de eisen van Heidemij Holding. Het dictaat van de onderneming ging voorbij aan gebeurtenissen en afspraken uit het (nabije) verleden, zo was de mening. De reactie van KNHM was, dat in ieder geval de verenigingsstructuur gehandhaafd moest blijven. De gewenste toekomstige interne structuur van de vereniging was weliswaar intern punt van studie en de voorstellen van Heidemij Holding boden zeker mogelijkheden, maar de gekozen volgorde van de beslissingen werd verworpen. Eerst zou duidelijkheid moeten komen in de toekomstige status van KNHM. Daarna kon de inhoud van het werk ter discussie staan. De hakken stonden duidelijk in het zand.

Op weg naar een foundation

Met deze afwijkende uitgangspunten moesten beide partijen toch bij elkaar zien te komen. Hoewel de start van de besprekingen wat irritaties opriep, werd hier toch de basis gelegd voor het voortbestaan van de vereniging.

Om de afkalving van het ledenbestand tot stoppen te brengen, waren nieuwe leden noodzakelijk. Beide partijen achten de haalbaarheid van ledenwerving gering. Ze waren het met elkaar eens dat KNHM als vereniging weinig te bieden had voor individuele leden, want:

- KNHM deed niet aan belangenbehartiging van de leden;
- de mogelijkheden om op basis van de ideële doelstelling leden te

werven waren beperkt. Er zou dan geconcurrereerd moeten worden met verenigingen met een vergelijkbare doelstelling, zoals bijvoorbeeld de Vereniging Natuurmonumenten. Dit vond men weinig zinvol;

- de middelen ontbraken, zowel voor ledenwerving als voor -op de leden gerichte- activiteiten.

Omvorming van KNHM tot een zogenaamde 'foundation' was een serieuze optie. Met de term foundation werd bedoeld op een organisatie die vooral voorwaardenscheppend wilde werken (uiteeraard in relatie tot het realiseren van de doelstelling). Met opzet wordt hier organisatie gezegd, want de juridische vorm was punt van discussie. Heidemij Holding was van mening dat hiervoor een stichtingsvorm zeer geschikt was. KNHM bleef vasthouden aan de verenigingsstructuur. Men vond elkaar in een afgeslankte verenigingsvorm, waarbij het individuele lidmaatschap onmogelijk werd. Slechts afdelingen met een eigen rechtspersoonlijkheid konden lid zijn.

De doelstelling gaf minder onenigheid. Het bestuur van KNHM had hierover al langere tijd gepraat. Men had elkaar gevonden in de formulering dat KNHM *'streefde naar verbetering van (de fysieke kwaliteit van het) woon-, werk- en leefklimaat (in Nederland).'* Gevolg van het foundation-model was dat het het initiëren en stimuleren van activiteiten meer aandacht moest krijgen. In de visie van Heidemij Holding moesten de activiteiten van KNHM *'voor een belangrijk deel vanuit PR-overwegingen een raakvlak hebben met het werkgebied c.q. activiteiten van de werkmaatschappijen van Heidemij Holding, zij het dat zij niet direct van commerciële aard zullen zijn'*. Heidemij Holding meende dat het verenigingskantoor kon worden gesloten en dat het bedrijf het secretariaat van KNHM kon voeren. Zo'n aantasting van het zelfstandige karakter van de vereniging ging het bestuur duidelijk een stap te ver. Hoewel men grote twijfels had of de vereniging voldoende imago had om zich *'op basis van haar doelstellingen, naast*



Het hoofdkantoor van
Heidemij aan de Lovinklaan
tot november 1996

andere instellingen’ te kunnen handhaven, was een totale overname niet bespreekbaar. Wel was KNHM het eens met het bedrijf, dat de verenigingsactiviteiten aan moesten sluiten bij die van Heidemij Holding.

Het gezond verstand zegeviert

Achteraf is moeilijk te begrijpen waarom de besprekingen zo lang hebben gesleept. Onderling wantrouwen, gevoed door de gebeurtenissen van 1982 en de nasleep hiervan, moet hiervoor de belangrijkste verklaring zijn. Heidemij Holding had de vereniging na 1982 financieel in stand gehouden via de PR-overeenkomst. Daarmee was in de ogen van de onderneming de ‘schuld’ van 1982 afgelost. Het oog moest nu op de toekomst gericht worden. KNHM voelde zich nog steeds ‘berooft’ van haar bezittingen en claimde een moreel recht op (een deel van) de aandelen van de onderneming. In iedere discussie over de toekomst botsten deze visies. Uiteindelijk zegevierde het gezond verstand. In de loop van 1987 konden de partijen tot een vergelijk komen.

De nieuwe overeenkomst

- *KNHM financieel onafhankelijk*

Kern van de overeenkomst was dat KNHM in het bezit kwam van dertig procent van het aandelenkapitaal van Heidemij Holding. Stichting Lovinklaan stond de aandelen -om niet- af. De bestuursvertegenwoordiging van KNHM in de Stichting werd daarmee beëindigd. Er was overigens binnen de vereniging enige teleurstelling dat KNHM geen prioriteitsaandeel had gekregen. Een tweede geldstroom vormde de afkoop van de PR-overeenkomst tussen Heidemij Holding en KNHM. Het afkoopbedrag vormde een stamkapitaal waarmee KNHM het verenigingsbureau in stand kon houden. Een derde inkomstenbron was de contributie van leden. Met deze drie geldstromen werd de vereniging eindelijk weer financieel onafhankelijk.

- *Respecteren wederzijdse belangen*

Nadrukkelijk werd vastgelegd dat KNHM het te ontvangen dividend uit de Heidemij-aandelen zou besteden aan het realiseren van de doelstelling. De vereniging en het bedrijf werkten complementair aan elkaar. Beide partijen spraken af dat ze elkaar niet negatief zouden beïnvloeden. Continuïteit van zowel de vereniging als de onderneming werd ook met waarborgen omkleed. Zonder elkaars toestemming konden aandelen niet worden vervreemd en konden de statuten niet worden gewijzigd.

- *Een nieuwe structuur*

Het aantal leden van KNHM werd teruggebracht tot een beperkt aantal rechtspersonen, namelijk één per provincie. Over het verenigingskantoor bereikte men geen overeenstemming. Dit bleef zoals het was, maar om Heidemij Holding gerust te stellen sloot KNHM wijzigingen in de toekomst niet uit. In de overeenkomst werd opgenomen dat op grond van efficiency-overwegingen het kantoorapparaat van KNHM geheel of gedeeltelijk aan een stafafdeling van Heidemij Holding ge-

koppeld kon worden. Met andere woorden een duidelijk compromis; de oude situatie bleef gehandhaafd maar kon in de toekomst eventueel gewijzigd worden.

- **Vertegenwoordiging in het bestuur van KNHM**

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van Heidemij Holding kregen ieder het recht één persoon in het bestuur van KNHM te benoemen.

Met het sluiten van de overeenkomst kwam er een eind aan de ruim vijf jaar durende onzekerheid over het voortbestaan van de vereniging. KNHM kon zich weer volledig op haar taak 'ten algemene nutte' gaan richten. Een belangrijke symbolische 'doorstart', want in 1988 vierde Heidemij haar eeuwfeest. Het jaarverslag van datzelfde jaar verwoordde hoopvol: *'Terugkijkend op het verslagjaar mag worden geconcludeerd, dat de vereniging een belangrijk jaar in haar bestaan heeft afgerond. Met de tweede eeuw voor KNHM voor de boeg biedt de start perspectief, de middelen zijn veelbelovend. Weinig staat een nieuw elan nog in de weg. Het bestuur hoopt dat de vereniging KNHM in 1988 een inspirerend keerpunt heeft bereikt.'*

Gevolgen voor doelstelling en activiteiten

De nieuwe overeenkomst veranderde de doelstelling niet wezenlijk. De omschrijving werd iets eigentijdser en uitgebreid tot: *'de vereniging stelt zich tot doel bij te dragen tot verbetering van de kwaliteit van de menselijke leefomgeving, onder meer op het gebied van landinrichting, milieubesef en woonomgeving.'* Aan de middelen om de doelstelling te bereiken werd een belangrijk element toegevoegd, namelijk: het *'initiatieven, voorbereiden en uitvoeren van projecten'* die binnen de doelstellingen passen. Hoewel het inhoud geven aan deze 'projecten' KNHM in 1988 nog slechts vaag voor ogen stond is dit een duidelijk verschil met de jaren daarvoor geworden.

Aan het 100-jarig bestaan van Heidemij is destijds veel aandacht besteed.



Kunstwerkje voor honderdjarige Heidemaatschappij

(Van een ontzet verlaggeefsters)

ARNHEM - Als teken van creativiteit en inventiviteit die de Koninklijke Heidemaatschappij in haar 100-jarig bestaan aan de dag heeft getoond, ontving ir. M. van Dis, lid van de raad van bestuur van de Arnhemse onderneming, gistermiddag een kunstwerkje dat het gewilde paard Pegasus voorstelt. Het beeldje werd overhandigd door voorzitter ir. J. Eppenga van de Arnhemse afdeling van de Maatschappij voor Nijverheid en Handel.

De overhandiging had plaats na afloop van een lunchbijeenkomst die de Nederlandse Maatschappij voor Nijverheid en Handel gisteravond het 100-jarig bestaan van de Heidemij hield in Musis Sacrum.

"Door de jaren heen heeft uw onderneming haar inventiviteit diverse keren bewezen. Dat is vanmiddag ook weer eens gebleken", zei Eppenga.

De voorzitter doelde op de toespraak van Van Dis, waarin deze in vogelvlucht een beeld schetste van de onderneming die in een eeuw tijd verschillende veranderingen heeft ondergaan. Van bedrijf, gespecialiseerd in bouw en landinrichting, is de Heidemij gegroeid tot een onderneming die uit tal van sectoren bestaat.

In 1988, na de nieuwe overeenkomst, kwamen weer voldoende middelen beschikbaar om de activiteiten van de vereniging nieuw leven in te blazen. Oude initiatieven konden worden voortgezet. Zo kon de wedstrijd 'Een kern waar pit in zit' weer een ronde verder. Naarmate KNHM over meer geld kon beschikken - het dividend op de aandelen groeide gestaag - nam het aantal projecten toe. Het projectenwerk kreeg hierdoor steeds meer het gewenste belang in de activiteiten van de vereniging. Onveranderd moeizaam bleef de betrokkenheid van de leden bij de activiteiten.



'EEN GOED EVENWICHT TUSSEN ERNST EN LUIM'

Er was sprake van een evenwichtige viering; de aandacht voor relaties, personeelsleden en gepensioneerde medewerkers was evenwichtig verdeeld en men bleef binnen het gestelde budget. Heidemij kijkt tevreden terug op de viering van het honderdjarige bestaan. De heer Dieben, belast met publiciteits- en energie ingesloten: Het bedrijf is er verder mee geholpen, ik heb de indruk dat we het goed gedaan hebben. De heer Benninga, voorzitter van de commissie: Handert inspanning volstrekt verantwoord. De samenvoeging van dynamiek en realiteit heeft er een schitterend jaar van gemaakt. Na zo'n jaar mag je ook geen spijt krijgen dat je op zo'n schaal je jubileum hebt gevierd, want voor je het weet heb je een kans gemist. We zijn blij dat we het gedaan hebben. Je kunt zeggen dat we dit jaar onze positie in de markt aantoonbaar hebben versterkt", aldus Benninga, die dagelijks de leiding heeft als het om marktontwikkeling gaat.

Vooraf is echter ruimte zou zijn voor een evaluatie, waren er nog een aantal activiteiten af te werken. In Assen werd op 8 september ruimtelijk een nieuw en door Heidemij zelf ontworpen vestiging voor de noordelijke provincie geopend en de milieustrategie landinrichting waarbij Heidemij sedert 1926 betrokken was, werd ook op leerzame wijze gevierd.

Het hoge noorden: Parijs als de snelweg Zwolle-Groningen ligt het goednieuwe gebouw te schitteren. Een uitstekende lokale samenwerking omdat het aan de buitenkant is gebouwd.

Het hoge noorden: Parijs als de snelweg Zwolle-Groningen ligt het goednieuwe gebouw te schitteren. Een uitstekende lokale samenwerking omdat het aan de buitenkant is gebouwd.



Veranderingen in het ledenbestand

KNHM en haar leden

Vanaf de jaren zeventig vergrijsde het ledenbestand. Deels hiermee samenhangend kwamen er steeds minder leden. Het aantal leden liep terug van ongeveer 10.000 leden in 1980 tot 2200 (indirecte) leden in 1995. Zoals in de overeenkomst met Heidemij Holding was geregeld konden na 1998 particulieren alleen nog indirect lid van KNHM zijn of worden via de twaalf provinciale afdelingen. De afdelingen kozen zelf alle voor een verenigingsvorm met een eigen bestuur.

Was hiermee de formele structuur naar tevredenheid - in ieder geval van Heidemij Holding - geregeld, informeel bleven er problemen. Het jaarverslag van 1990 meldde dat het gewenningsproces ten aanzien van de nieuwe structuur nog gaande was. De provinciale afdelingen wilden meer duidelijkheid over de nieuwe rechtspositionele positie en hun eigen verantwoordelijkheid. Hoe autonoom waren ze? De communicatie tussen afdelingen en centraal bestuur was verre van optimaal.

Afdelingen horen erbij

Een eerste noodmaatregel was om de afdelingen beter te informeren over het reilen en zeilen van de vereniging. Verder ontstond er een zogenaamd 'secretarissenoverleg', waarin de secretarissen van de afdelingen samen met het verenigingsbureau de lopende operationele zaken besproken. Dit bleek niet voldoende. De ontevredenheid bij de afdelingen bleef bestaan. Een - uiteraard - breed samengestelde commissie moest gaan onderzoeken hoe de situatie verbeterd kon worden. Resultaat was de notitie 'Afdelingen horen erbij'. De commissie nam de volgende wrijfpunten onder de loupe:

- samenstelling van het bestuur KNHM;
- benoeming van de directeur;
- projectenwerk;

- beleidsplan en jaarstukken;
- identiteitsvraagstuk van de afdelingen.

De commissie constateerde dat de afdelingen en het bestuur van elkaar vervreemd waren geraakt. Een bredere vertegenwoordiging vanuit de afdelingen in het bestuur kon dit probleem oplossen. Bij een eventuele benoeming van de directeur was meer inspraak van de afdelingen gewenst. Dit had te maken met de inhoud van deze functie. De communicatie tussen afdelingen en bestuur liep voornamelijk via de directeur. De afdelingen hadden dus vooral met de directeur te maken. Betrokkenheid van de afdelingen bij het beleid was een ander punt van zorg. Zinvol was het wanneer de afdelingen meer betrokken zouden worden bij het zoeken van nieuwe projecten. Jaarlijks zou dan vanuit de afdelingen een soort verlanglijstje kunnen worden gemaakt. Verreweg het belangrijkste punt was het identiteitsvraagstuk van de afdelingen.

Dit alles hing uiteraard nauw samen met het ledenverlies dat al jaren achtereen werd geleden. In de analyse van het probleem werden twee aspecten onderscheiden:

- op welke wijze kon de KNHM doelstelling op afdelingsniveau worden gerealiseerd?
- welk beleid moest daarna gevoerd worden ten aanzien van de leden?

Individuele lidmaatschap ter discussie

Er ontstond een fundamentele discussie over het nut van het individuele lidmaatschap. Wat voor soort leden had KNHM eigenlijk? Ten eerste waren er natuurlijk de institutionele leden (bijvoorbeeld gemeenten en waterschappen). De vraag was echter waarom de particuliere leden lid waren. Dit had, zo luidde de analyse, te maken met de informatie die KNHM verschaftte (met name via het Tijdschrift) en/of het aangesproken voelen tot de activiteiten van de vereniging. Hoe met dit ledenbestand moest worden omgegaan, was een volgende vraag. Feitelijk waren er, volgens de commissie, drie verschillende

modellen denkbaar: het ‘afkalvings-model’, het ‘natuurmonumenten-model’ en het ‘foundation-model’. Zoals eerder beschreven speelde deze discussie ook een belangrijke rol bij de onderhandelingen met Heidemij Holding.

Leden kiezen voor foundation

Het afkalvings-model was min of meer het beleid zoals KNHM dat tot dan toe had gevoerd. Ten aanzien van het ledenbestand was een vrijwel passieve houding aangehouden. Gezien de heersende trend zou dit betekenen dat binnen een aantal jaren het aantal leden tot een absoluut minimum zou zijn gedaald. Het natuurmonumenten-model refereerde aan de strategie die de Vereniging Natuurmonumenten hanteerde. Natuurmonumenten was uit op een sterke groei van het aantal leden met als doel een vergroting van de invloed en daadkracht van die vereniging. Het leek weinig realistisch een dergelijke strategie ook voor KNHM na te streven. Bij het foundation-model werd gedacht aan de bestaande verenigingsvorm, met groepen van actieve leden per afdeling. De afdelingen konden dan (regionale) platforms creëren waar discussies en projecten een plaats konden vinden. Belangrijkste taak van de afdelingsbesturen was dan het opbouwen en instandhouden van netwerken van geïnteresseerde groepen en personen. De bestuurders stonden hierbij niet met lege handen. Immers, voor het geld dat via het dividend beschikbaar kwam, moest een stemming gevonden worden.

De commissie was voorstander van het foundation-model en kreeg hierin in 1993 ruim bijval van de gehele vereniging. Alleen al het maken van een keuze had de vereniging en de bestuurders van de afdelingen weer nieuw elan gegeven. De communicatie tussen de afdelingen en het bestuur verbeterde. Het in het leven geroepen ‘voorzittersoverleg’ analoog aan dat van de secretarissen, hielp hieraan zeker mee. Ledenvergaderingen werden weer een stuk inhoudelijker. De afdelingen hoorden er weer echt bij!

Waarom actief?

Maar er was ook kritiek. De geringe betrokkenheid van de individuele afdelingsleden bij de activiteiten bleef zorgen baren. Afdelingsvergaderingen werden *‘alleen nog maar redelijk bezocht als er een interessante excursie aan vast werd gekoppeld’*. Er was een tekort aan jonge actieve leden. De toenemende afdelingsactiviteiten werden gedragen door de afdelingsbesturen. In een aantal afdelingen konden activiteiten slechts uitgevoerd worden wanneer hierbij het landelijk verenigingsbureau flinke ondersteuning verleende. Er heerste een zeker pessimisme ten aanzien van de levensvatbaarheid op de langere termijn van een aantal afdelingen.

Met de keuze voor het foundation-model werden de problemen met de ledenparticipatie minder belangrijk. De afdelingsbesturen kregen meer een functie als netwerken, met als hoofddoel het initiëren, stimuleren en begeleiden van projecten. In een aantal afdelingen werd de rechtsvorm in de loop van de tijd gewijzigd. Ondertussen zijn vier afdelingen tot stichting omgevormd. Anno 1998 ontstaat meer en meer de situatie dat lidmaatschap een gevolg is van participatie in projecten, in plaats van dat in projecten wordt deelgenomen vanwege het lidmaatschap.

iv Het werkveld van KNHM

Op 20 november 1997 is de overeenkomst tussen het bedrijf en KNHM vervangen door het Protocol, dat een aantal gedragsregels stelt waaraan beide partijen zich willen houden. In het Protocol is nog eens nadrukkelijk geformuleerd dat vereniging en bedrijf een historische verwantschap hebben en dat zij deze band willen behouden. Anno 1998 is de positie van KNHM duidelijk: zij is een onafhankelijke vereniging met een ideële doelstelling die als concretisering kan worden beschouwd van de maatschappelijke verantwoordelijkheid van het bedrijf, sinds 2 oktober 1997 ARCADIS geheten.

In de jaren negentig werd het projectenwerk verder uitgebouwd. KNHM besteedde (en besteedt anno 1998 nog steeds) veel aandacht aan het belangrijke - positiebepalende - project, de leefbaarheidswedstrijd Kern met Pit: een wedstrijd waarmee bewonersgroepen worden gestimuleerd zelf de verbetering van hun woonomgeving ter hand te nemen. Ook is de vereniging, samen met ARCADIS, uitgever van het Tijdschrift voor de leefomgeving, dat zich met een onafhankelijke redactieformule richt tot beleidsfunctionarissen van de lagere overheden.



De huidige leefomgeving van KNHM, gezien vanuit Bellevue.

1998

Positie

Projectenfonds

In het jaarverslag van 1989 noemde KNHM voor het eerst *'het besturen van een projectenfonds'* als middel om de doelstelling te bereiken. Projecten waren activiteiten -binnen het kader van de mogelijkheden van KNHM- gericht op de verbetering van het fysieke milieu. Het bestuur stelde een tiental criteria vast waaraan een project moest voldoen om in aanmerking te komen voor steun van KNHM. De criteria betroffen: de doelstellingen, de looptijd, de organisatorische mogelijkheden, de inbreng van KNHM in het project, het donatiebeleid, de relatie tot de onderneming en de uitstraling die het project kon hebben voor de vereniging. Uitsluitend financiële bijdrage, dus sponsoring, werd niet als een project beschouwd.

In de jaren negentig werd het projectenwerk steeds verder uitgebouwd. In 1993 werd het projectenfonds nog een belangrijk middel gevonden voor de realisering van de doelstellingen. Een jaar later nam het al een centrale plaats in binnen de activiteiten van KNHM. De vereniging had bekendheid gekregen als 'foundation'. Meer en meer werd zij benaderd met verzoeken om ondersteuning van ideeën en initiatieven.

Concretiseren van maatschappelijke verantwoordelijkheid

Zonder direct een vergelijking te maken met één van de meest bekende bedrijfsfondsen, de Ford foundation, betrad Heidemij een voor Nederland vrij bijzonder terrein. Nederland kent een beperkt aantal fondsen die min of meer direct met een onderneming verbonden zijn. Meest bekend zijn het VSB Fonds en de Bernard van Leer Foundation.

Direct rijst natuurlijk de vraag, waarom Heidemij dit projectenwerk wilde gaan doen. Voor het bedrijf speelde de positieve uitstraling van 'goede' werken natuurlijk een rol. Om invulling te geven aan de maatschappelijke betrokkenheid kan een bedrijf in principe meerdere kanten op. Veel toegepast is de sponsoring. Bedrijven dragen bij in projecten en evenementen, met als tegenprestatie een duidelijke vermelding hiervan. Dit kan gaan van een bescheiden naamsvermelding tot aan het volledig monopoliseren van de naam. Bij dit laatste kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de PTT-telecompetitie, Amstel Goldrace, en dergelijke. Ook de Heidemij Holding maakte en maakt gebruik van dit sponsor-instrument. Maar blijkbaar wilde men meer. Public relation overwegingen speelden hierbij zeker een rol. Maar hiermee is niet alles gezegd. De ontstaansgeschiedenis van Heidemij was ook van groot belang. Voortgekomen uit een ideële vereniging heeft het bedrijf dit verleden nooit los gelaten. Al waren de onderlinge verhoudingen soms gespannen, de onderneming bleef een 'mensenbedrijf' met veel gevoel voor haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Een 'foundation' gaf hieraan een mooie invulling.

Bij KNHM lag de vraag naar het waarom gecompliceerder. Eind jaren zestig was de vereniging op sterven na dood. Althans wanneer we kijken naar verenigingsactiviteiten. Veel meer dan bestuursvergaderingen waren er niet. Om het bezoek aan de ledenvergaderingen op te krikken werden veelvuldig excursies georganiseerd. Dit had slechts beperkt succes. Na de verzelfstandiging van KNHM in 1972 werd het gebrek aan verenigingsactiviteiten pijnlijk duidelijk. Een nieuw werkprogramma moest hieraan een eind maken. Er kwamen verschillende activiteiten. Hoe succesvol deze activiteiten op zichzelf soms waren, het probleem van de geringe participatie van de leden werd er niet mee opgelost. De crisis van 1982 deed hieraan zeker geen goed. De situatie werd zo ernstig, dat Heidemij Holding eind jaren tachtig weigerde mee te werken aan de instandhouding van de vereniging. Weliswaar bleef KNHM op dat moment (1988) een vereniging, maar

ook daar was duidelijk dat het roer om moest. De vereniging had te aanvaarden dat leden werven, binnen een verband dat KNHM nastreefde, geen reële optie meer was. Feitelijk was hiermee voorgoed afscheid genomen van de idee dat de leden het verenigingsbeleid moesten dragen. KNHM professionaliseerde sterk. Hierin paste ook het beleid om via een projectfonds de doelstellingen te realiseren.

Is de cirkel weer rond? Eind vorige eeuw werd KNHM opgericht als particulier initiatief om behulpzaam te zijn bij de oplossing van een aantal maatschappelijke problemen. Langzamerhand werden de taken overgenomen door overheid en bedrijven. Aan het particulier initiatief was nog slechts weinig behoefte. Na de economische recessies van de jaren zeventig en tachtig werd de betaalbaarheid van de verzorgingsstaat ter discussie gesteld. Op veel gebieden trok de overheid zich terug. Er kwam weer ruimte voor het particulier initiatief. Met termen als 'zorgzame samenleving' en 'terugtrekkende overheid' werd weer een beroep gedaan op de individuele verantwoordelijkheid. Sponsoring en fondsenwerving pasten hierin.

Fondsen in Nederland

Doel*	aantal fondsen
cultuur	113
individuele noden	103
internationale aangelegenheden	68
kerk en religie	57
maatschappelijk welzijn	134
medicijnen en volksgezondheid	89
natuur en milieu	45
onderwijs en vorming	118
wetenschappen	97

* verschillende fondsen richten zich op meer dan een doel.

KNHM en haar collega-fondsen

Nederland telt - anno 1998 - enige honderden fondsen. Van zeer kleine met een beperkte doelstelling tot grote met een brede doelstelling. Het aantal landelijke en met een brede doelstelling werkende fondsen dat, zoals KNHM, een directe binding met een onderneming heeft is beperkt. De grootte van deze bedrijfsfondsen, zoals we ze voor het gemak zullen noemen, is nogal divers. De stichting VSB Fonds met een subsidie-budget van ongeveer 40 miljoen is verreweg de grootste. Het ANWB/Zimmerman Fonds met een subsidie-budget van 250.000 gulden behoort tot de kleinere.

De werking van de bedrijfsfondsen kan nogal verschillen. Uiteraard wijken de doelstellingen en doelgroepen van de verschillende fondsen van elkaar af. Wat betreft de niet-financiële inbreng van de fondsen bestaan ook verschillen. Een aantal fondsen, zoals het ANWB/-Zimmerman Fonds, het Schipholfonds, de Ikea Foundation en het Cultuurfonds Bouwfonds Nederlandse Gemeenten, beperken zich tot financiële steun. Het VSB Fonds, de Bernard Van Leer Foundation en KNHM proberen naast het verlenen van financiële steun ook een inhoudelijke inbreng te hebben. Dit betekent dat zij bijvoorbeeld zelf projecten initiëren of bestaande projecten via personele inbreng steunen. KNHM probeert steeds een combinatie van geldelijke en personele steun -in de vorm van (leden)participatie in de projecten- te bereiken.

Interessant is ook de vraag naar de onafhankelijkheid van de fondsen. Dit heeft zowel een inhoudelijke als een financiële component. Zo is KNHM financieel onafhankelijk van ARCADIS. De vereniging heeft de beschikking over een eigen (aandelen)kapitaal waarvan het rendement binnen het fonds besteed wordt. Inhoudelijk is de onafhankelijkheid minder. In de loop der tijd hebben het bedrijf en de vereniging via overeenkomsten steeds afspraken gemaakt over hun verbondenheid.

Bij een aantal fondsen wordt jaarlijks door het bedrijf of de organisatie een bepaald bedrag ter beschikking gesteld. Deze fondsen beschikken dus niet over een eigen vermogen. De onafhankelijkheid van de fondsen is in deze gevallen beperkt. De on- of juist afhankelijkheid van de fondsen kan ook blijken uit de samenstelling van het bestuur van het fonds. In het bestuur van KNHM is een bescheiden plaats ingeruimd voor vertegenwoordiging van de onderneming. In het bestuur van de Stichting VSB Fonds is een ruime plaats ingeruimd voor vertegenwoordiging vanuit Fortis AMEV, de moedermaatschappij van VSB Bank N.V.

Ook de gewenste uitstraling van de bedrijfsfondsen kan verschillen. Sommige fondsen proberen via de projecten een sterke nadruk op de naamsbekendheid te leggen. Andere fondsen hebben in dit opzicht een veel terughoudender beleid.

Onder het motto *'het gaat om wat we doen en niet om onze naam'* heeft KNHM zich tot voor kort altijd bij de laatste categorie aangesloten. Onder het motto *'we komen graag uit voor wat we doen'* is daar de laatste jaren een zekere kentering in gekomen. Een exponent hiervan is de uitgave van een brochure begin 1998 waarin het hoe en wat van KNHM wordt uiteengezet.

Ontwikkeling van activiteiten

Projectmatig werken

Hieronder wordt in het kort de ontwikkeling van de activiteiten geschetst, die zich in het 110 jarige bestaan van KNHM heeft voorgedaan. Het Tijdschrift is in de hele geschiedenis van KNHM een belangrijk medium geweest. Het veranderde van een echt verenigingsblad tot een onafhankelijk vakblad voor de leefomgeving.

In de jaren negentig is KNHM steeds meer via projecten gaan werken. Er ontstond gedurende de jaren een ontwikkeling in vier categorieën projecten:

- Realisatiegerichte projecten, waarvan Kern met Pit de grootste is;
- Voorlichting en educatief werk;
- Studie en onderzoek;
- Platformfunctie voor uitwisseling van kennis en gedachten.



Feestelijke slotmanifestatie van de zevende ronde van Kern met Pit op 28 februari 1998

Kern met Pit

Invulling geven aan het aandachtsveld 'verbetering van de woonomgeving', zoals dit na 1972 was geformuleerd, bleek in de praktijk nog geen eenvoudige zaak. Wat hield mensen in hun buurt bezig? Begin jaren zeventig was weliswaar

de tijd van de opkomst van het buurtopbouwwerk en uitgebreide protestbewegingen tegen aantasting van de leefomgeving. Maar wat moest je hiermee als KNHM? Als bedrijf was Heidemij destijds al zeer actief bij de inrichting van de woonomgeving. Dit was echter allemaal technisch, vooral de toepassing van nieuwe snufjes. Betrokkenheid van de bewoners telde daarin toen nog niet mee. En dit was precies wat KNHM wel wilde nastreven. Hoe krijg je mensen actief in en voor hun eigen woonomgeving? De samenvoeging van een aantal nationale en internationale initiatieven en ideeën leidde uiteindelijk tot de leefbaarheids-

wedstrijd 'Een kern waar pit in zit' met als motto: *'Wie het aandurft zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zijn woonomgeving, wordt uitgenodigd een project in te dienen voor de leefbaarheidswedstrijd Kern met Pit'*.

Nederlandse initiatieven - zoals die tot behoud van de kleine kernen en de competitie 'ons dorp kan schoner' - werden gecombineerd met enkele competitie-achtige woonverbeteringsprojecten uit Frankrijk,



België en Duitsland. De filosofie achter de leefbaarheidswedstrijd was de zelfwerkzaamheid van de bewonersgroepen, een beperkte onderlinge competitie en een milde beoordeling van de resultaten. Nadat medewerkers van KNHM de wedstrijd in concept hadden uitgewerkt, moest het bestuur nog worden overtuigd. Dit bleek niet eenvoudig. Het zittende bestuur zag weinig in dit soort nieuwigheden. Pas nadat een aantal nieuwe bestuursleden waren toegetreden werd het groene licht gegeven.

Ter gelegenheid van de negentigste verjaardag van KNHM werd de eerste leefbaarheidswedstrijd uitgeschreven. Binnen het begrip leefbaarheid van de woonomgeving viel een zeer breed scala van mogelijke projecten. Het opzetten van dorps- en buurthuizen, ‘groene’ projecten en het realiseren van speelgelegenheid voor kinderen kwamen relatief vaak voor. Maar ook het maken van een film over het dorpsleven, dorps- en buurtkranten, de geschiedschrijving van de woonplaats, de (ver)bouw van sportaccommodaties, de opzet van een alcoholvrije jeugdsociëteit en dergelijke.

De rol van KNHM lag vooral op het gebied van de organisatie en financiering. Kern met Pit, zoals het in zijn modernere vorm is gaan heten, beogde het initiëren en stimuleren van projecten die binnen de KNHM doelstelling vielen. Zelfwerkzaamheid van de deelnemers was hierbij van groot belang. Het wedstrijd karakter zorgde voor een extra stimulans. De wedstrijdorganisatie was relatief eenvoudig. Regionale jury’s beoordeelden de inzendingen en konden projecten nomineren voor een prijs. Een landelijke jury maakte uit deze projecten vervolgens een keus. Originaliteit, doorzettingsvermogen en maatschappelijke relevantie waren hierin maatgevend. In de zeven ronden die de wedstrijd toe nu toe had, werden al ongeveer duizend projecten ingediend.

Voor KNHM sneed het mes bij de leefbaarheidswedstrijden aan twee kanten. Via de projecten werd de doelstelling van de vereniging gediend. Hiernaast boden de wedstrijden een perfecte gelegenheid voor het opbouwen van een netwerk van contacten. Zo’n netwerk werd noodzakelijk geacht om voeling te houden met wat er in de samenleving speelde.

Tijdschrift

‘Het uitgeven van een tijdschrift, gewijd aan de belangen van ontginning en houtteelt’ was één van de doelstellingen die in de eerste statuten stond geformuleerd. En dit was menens, want in het voorjaar van 1889 zag de eerste aflevering van het Tijdschrift het licht. Onder verschillende namen en met verschillende vormgeving gaat het blad - anno 1998 - zijn 110e jaargang in. Doel bij de opzet van het Tijdschrift was propaganda voor de vereniging en haar doelen. Het kon gekarakteriseerd worden als een echt verenigingstijdschrift, met uitgebreide toelichtingen op het wel en wee van de vereniging.

De eerste vijftig, zestig jaar van het bestaan had het blad een sterk wetenschappelijk karakter. Onderwerpen die het blad behandelde lagen op het gebied van de techniek van land- en bosbouw. Deze ‘liften’ als het ware mee met de werkzaamheden van het bedrijf. Na de Tweede Wereldoorlog veranderde het karakter van het blad. Het begon meer aan te sluiten bij de gemêleerde lezerskring. De wetenschappelijke verhandelingen verdwenen naar het incidenteel uitgegeven ‘Mededelingen’. De artikelen werden korter en de onderwerpen gevarieerder. Meer en meer signaleerde het blad ook dat het opheffen van problemen gepaard ging met het scheppen van nieuwe problemen. De ongekende ontginningsdrang in Nederland bijvoorbeeld, had geleid tot een gebrek aan ‘ongerepte’ natuur. Het Tijdschrift werd steeds meer een platform voor discussie en meningsvorming. Vooral medewerkers van het bedrijf schreven artikelen in het Tijdschrift.

Bij de scheiding van de vereniging en de onderneming in 1972 kwam het Tijdschrift onder verantwoordelijkheid van KNHM. De inhoud werd, in het verlengde van de heersende tijdgeest, zonder meer geëngagerder. Er verschenen veel artikelen over de milieu- en Derde Wereldproblematiek. KNHM signaleerde niet meer alleen, maar nam ook stelling. Het bedrijf kreeg minder invloed op de inhoud van het blad. Feitelijk werd de inbreng beperkt tot een soort periodieke presentatie van (succesvolle) projecten op een beperkt aantal pagina's. Ook het verenigingsnieuws kreeg een minder prominente plaats.

De crisis van 1982 ging ook aan het blad niet ongemerkt voorbij. Ten eerste werd er sterk op de uitgave bezuinigd. Ten opzichte van 1979 was in 1983 het budget tot een derde beperkt. Dit resulteerde in een dunner en een minder frequent verschijnend Tijdschrift. Het blad werd tijdens de crisis een belangrijk strijdpunt tussen KNHM en Heidemij Holding. De laatste was van mening dat het geld dat in het blad werd gepompt, efficiënter op een andere wijze voor public relation kon worden ingezet. Voor de onderneming had het blad weinig publiciteitswaarde, zo was de mening. Ongetwijfeld zal de kritische toon, die het Tijdschrift in het voorgaande decennium had ontwikkeld, in de meningsvorming een rol hebben gespeeld. KNHM wenste geen



inmenging in het redactionele beleid. Na taaie discussies werd ook voor het Tijdschrift een formule gevonden waarin het kon overleven.

In 1985 werd het Tijdschrift samengevoegd met het huisorgaan Heidemij Contact. Redactioneel vond een herbezinning plaats. Ten eerste werd de doelgroep van het Tijdschrift bepaald: beleidsmakers op het niveau van de lagere overheid, met name gemeenten en waterschappen. De inhoud veranderde van een technische naar een meer beleidsmatige oriëntatie. Er werd een onafhankelijke redactie gevormd. Niet meer waren het de medewerkers die voor de inhoud zorgden. Per onderwerp zocht de redactie naar vakbekwame auteurs. Het verenigingsnieuws verdween vrijwel volledig. Wel presenteerde KNHM de projecten die zij in het kader van

haar doelstellingen uitvoerde. Wat ook verdween waren de verhalen over succesvolle Heidemij projecten. De bedrijfspresentaties werden niet meer als passend gezien binnen de opzet van het blad. Er kwam er een rubriek Heidemij Visie, waarin medewerkers vanuit het bedrijf op basis van hun praktijkervaring, visies gaven over actuele zaken.

Het Tijdschrift is geen verenigingsblad meer. Het evolueerde van een blad voor en door medewerkers van Heidemij tot een onafhankelijk vakblad voor de leefomgeving. Het sluit -met onder meer themanummers- nog altijd nauw aan bij het beleid dat KNHM ontwikkelde. In het hele bestaan heeft het Tijdschrift een belangrijke rol gespeeld bij de voorlichting, zoals KNHM die wilde geven. Een volgende stap was die van de educatie.



Voorlichting en educatief werk

De voorlichting in het tijdschrift werd sinds 1974 aangevuld met scholing, dat werd gezien als een intensievere vorm van voorlichting. Sinds begin jaren zeventig werd nagedacht over een mogelijkheid om schooljeugd kennis te laten maken met de natuur. De vorm waarin dit uiteindelijk werd gegoten was die van 'School in Bos en Landschap'. De School was een vorm van confrontatie-onderwijs. Vijfde en zesde klassers van het basisonderwijs kregen een week lang de gelegenheid 'lerend te werken en werkend te leren'. Met een heel intensief programma, vooral gericht op veel zelf doen, werd geprobeerd het milieubesef bij jongeren aan te wakkeren. In eerste instantie werden de groepen ondergebracht in een jeugdherberg. Al snel werd een eigen onderkomen gevonden en werd het programma geïntensiveerd. In 1982 verzelfstandigde de School in Bos, mede onder invloed van de destijds heersende crisis.



Voorbeelden projecten Voorlichting en educatief werk

In de Kenmerk-reeks werden lesbrieven, inclusief docent-handleiding, voor de bovenbouw van het basisonderwijs gepubliceerd. Voor het middelbaar onderwijs werden lespakketten ontwikkeld. Voor dezelfde doelgroep organiseerde KNHM

samen met de Stichting Bevordering Milieukunde essay prijsvragen. Binnen het hoger beroepsonderwijs werden afgeronde lesmodulen ontwikkeld. Aan Nijenrode University financierde KNHM de leerstoel Milieu-management.



Voorbeelden projecten Studie en onderzoek

Voorbeelden van studies zijn het onderzoek 'Vernieuwing van het landelijk gebied' en een onderzoek naar de haalbaarheid van een telewerk- en opleidingscentrum voor vrouwen op het platteland. Dit resulteerde in de opzet van het 'telewerkcentrum Lochem'. In 1997 is de stu-

die naar mogelijke vormen van Leefbaarheidseffectrapportages uitgevoerd. In een land dat meer en meer praktisch te gaan op grootschalige infrastructurele projecten zouden deze rapportages leefbaarheid als volwaardige factor mee kunnen laten wegen.

Op het gebied van educatie was KNHM zeer actief. Naast de wel zeer praktische School, werd een breed educatief programma opgezet. Dit bestreek het gebied van de basisschool tot en met het hoger wetenschappelijk onderwijs, variërend van lespakketten en prijsvragen tot het financieren van leerstoelen aan universiteiten.

Studie en onderzoek

Studie en onderzoek heeft KNHM altijd hoog in het vaandel gehad. Na 1974 werden jaarlijkse studiedagen georganiseerd. Stimuleren en zelf uitvoeren van onderzoek kreeg een belangrijke stimulans met de opzet van de internationale 'Environmental KNHM-symposia'. Deze symposia werden georganiseerd in samenwerking met de Association for

Ecology en Elseviers Scientific Publishing Company. Deze reeks overleefde de crisis van 1982 niet. Het voor 1983 geplande symposium, dat als thema 'Urban forestry' had, werd afgelast en er werden geen nieuwe meer georganiseerd. Dit betekende niet dat hierna geen activiteiten op dit aandachtsveld werden ontwikkeld. Projectgewijs werden studies uitgevoerd. Hierbij werd zoveel mogelijk met andere organisaties en met de onderneming samengewerkt.



Platformfunctie

KNHM wilde een platformfunctie uitoefenen, als één van de manieren om haar doelstelling te bereiken. Met een platformfunctie werd bedoeld op het confronteren van verschillende meningen om de gedachtewisseling te bevorderen. Het organiseren van studiedagen, symposia en platformdiscussies was hiervoor een beproefd middel. Meningsvorming en gedachtewisseling waren ook een uitgangspunt bij de uitgave van het Tijdschrift.

Raakvlakken met meerdere aandachtsgebieden

Veel projecten die KNHM initieerde of steunde hadden tegelijkertijd raakvlakken met meerdere aandachtsgebieden van de vereniging. Voorlichting en educatie werden gekoppeld aan een programma voor praktische afvalbeperking bij de Wereld Jamboree. Renovatie van het Nelson Mandela Park in Haarlem combineerde het scheppen van werkgelegenheid en samenwerking op buurtniveau. In verschillende projecten kwam de plattelandsvernieuwing aan de orde. Het afgelopen decennium heeft KNHM via honderden grote en kleine projecten een bijdrage geleverd aan de kwaliteit van de leefomgeving.

Voorbeelden projecten Platformfunctie

Een voorbeeld van een project waarin KNHM uiting gaf aan de platformfunctie is: Conferentie Grondmobiliteit in 1995, waarin KNHM en Natuurmonumenten samen een ronde tafeldiscussie organiseerden om de gedachtewisseling over

grondmobiliteit te stimuleren. Andere voorbeelden zijn: de studiedag Nieuwe allianties tussen stad en platteland (1997) en het symposium Buurt aan de beurt (1995), met als onderwerp leefbaarheid en veiligheid in na-oorlogse wijken.



Impressie van het Wereld Jamboree terrein in Dronten (1995). KNHM steunde een programma voor afvalbeperking.

Met het oog op de toekomst

Van overeenkomst naar Protocol

De overeenkomst van 1988 tussen KNHM en Heidemij Holding gaf de vereniging de mogelijkheid een eigen beleid te ontwikkelen. Op een aantal punten bleven beide verdragspartners aan elkaar verbonden. KNHM bleef op twee belangrijke punten beperkt in haar handelingsvrijheid. Het betrof de mogelijkheid om de statuten te wijzigen en het aandelenbezit te vervreemden. Voor zulke acties moest toestemming van Heidemij Holding (na 12 oktober 1993 Heidemij NV en sinds eind 1997 ARCADIS) verkregen worden. Na tien jaar stond de overeenkomst opnieuw ter discussie. KNHM wilde een grotere zelfstandigheid, een duidelijker eigen identiteit. Na diepgaande discussies werden de partijen het erover eens dat de oude overeenkomst in beginsel kon komen te vervallen. Hiervoor in de plaats kwam het 'Protocol', getekend op 20 november 1997.

In het Protocol is nog eens nadrukkelijk geformuleerd dat beide partijen een historische verwantschap hebben. Hoewel de maatschappelijke omstandigheden zijn gewijzigd, wensen Arcadis en KNHM hun

onderlinge band te handhaven. Het Protocol stelt een aantal gedragsregels waaraan beide partijen zich op basis van vrijwilligheid willen houden. Deze gedragsregels verschillen niet veel van die in de oude overeenkomst. Het belangrijkste is wellicht het vrijwillige karakter van het Protocol. KNHM zal haar doelstellingen niet wijzigen zonder goedkeuring van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen van de onderneming. Dit is vooral van belang omdat het Protocol stelt dat *‘KNHM in de uitvoering van haar doelstelling in belangrijke mate vorm geeft aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van Heidemij’*. Om dezelfde reden zal KNHM de Heidemij-aandelen die zij in haar bezit heeft niet vervreemden. Het Protocol regelt ook nog de bestuurlijke afvaardiging van het bedrijf in KNHM.

Arcadië

In feite is het Protocol -anno 1998- alweer verouderd, althans voor wat betreft de naamsvermelding van het bedrijf. In het kader van de internationalisering en de one-firm strategie is eind 1997 de naam van Heidemij NV gewijzigd in ARCADIS. Deze naam is niet zomaar gekozen. ARCADIS is afgeleid van Arcadië, in de Griekse mythologie bekend als één van de beste plaatsen ter wereld om te leven. En daarmee staat de naam voor een goede leefomgeving, sinds jaar en dag het werkerterrein van de onderneming. De naam en het begrip Heidemij blijven echter voortbestaan in KNHM, die projecten ter verbetering van de leefomgeving zal blijven ondersteunen zolang ARCADIS dividend uitkeert.