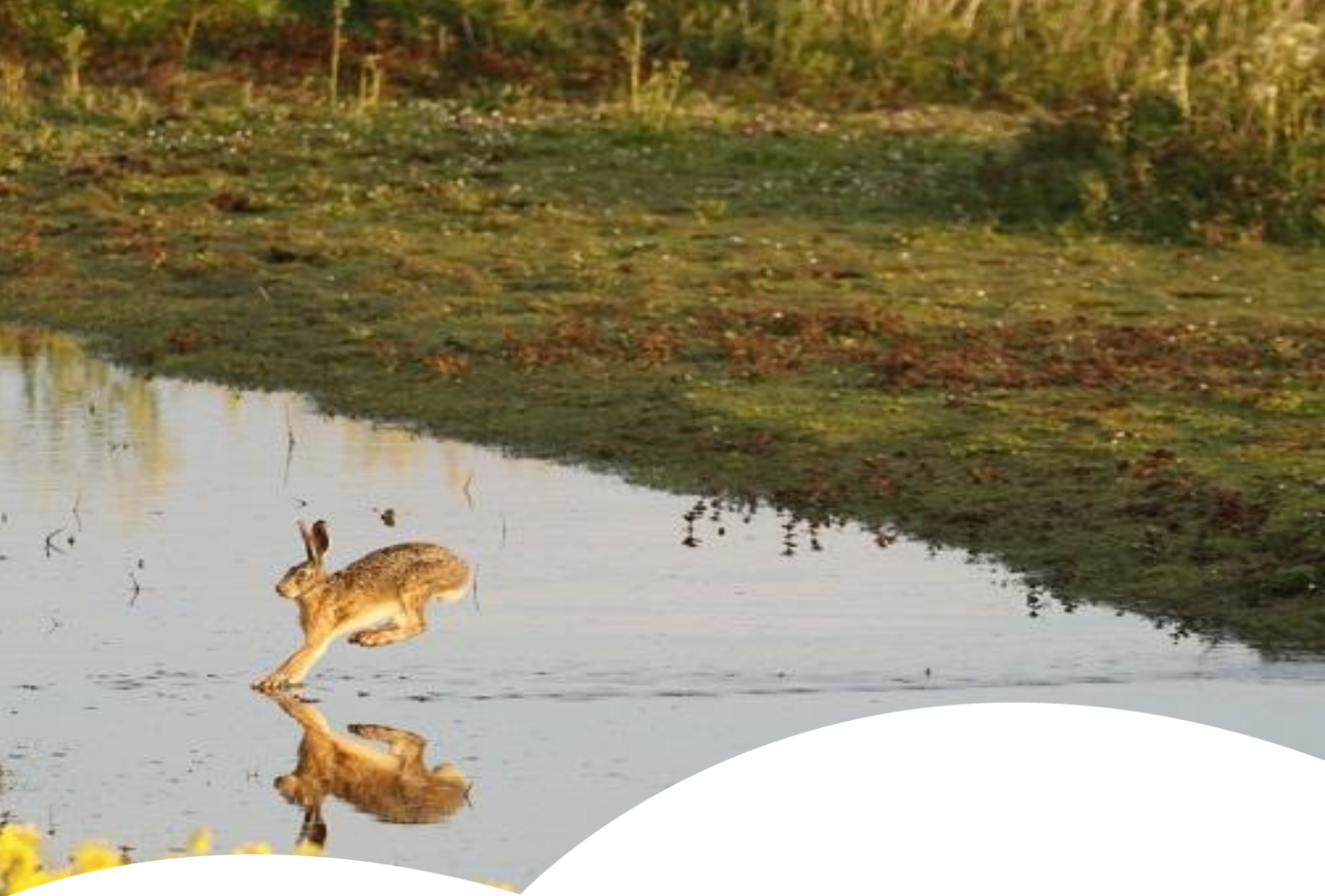




Stichting Groene Hart

Advies over koers en organisatie

Denktank Toekomst SGH

Inhoudsopgave

1. Aanleiding	2
2. Waarden en maatschappelijke rol	3
3. Houding en werkwijze	4
4. Maatschappelijke verankering	6
5. Bestuur, rol en opdracht	7
6. Communicatie en belangenbehartiging	8
6.1 Het Groene Hart als publiek verhaal	9
6.2 Groene Flits als publiek geheugen en strategisch instrument	9
6.3 Dialoog met netwerk en achterban	10
6.4 Strategische belangenbehartiging: inhoudelijk scherp, politiek neutraal	10
7. Focus, tempo en afbakening	11
7.1 Korte termijn (2026–2027): het Groene Hart op de politieke agenda	11
7.2 Middellange termijn (2028–2035): vastleggen wat het Groene Hart nodig heeft	12
7.3 Lange termijn (2040–2050): het Groene Hart als blijvend herkenbaar landschap	12
7.4 Afbakening en samenhang	13
8. Suggesties voor bestuur SGH	14
8.1 Governance en organisatiemodel	14
8.2 Statuten	14
8.3 Bestuur, boegbeelden en adviesstructuren	16
8.4 Relatie met Natuur- en Milieufederaties en andere partners	17
8.5 Inhoudelijke verdieping en het toekomstbeeld ‘Groene Hart 2.0’	17
8.6 Acties, campagnes en publieke mobilisatie	17
8.7 Juridische inzet en belangenbehartiging	18
8.8 Financiering en schaal	18
Slot	18
9. Samenvattend advies en overdracht	19
10. Denktank en verantwoording	20
10.1 Samenstelling Denktank	20
10.2 Verantwoording	21
Bijlage 1. Kandidaat-bestuursleden	23
Bijlage 2. Bestuursprofiel	24
Bijlage 3. Donateurs	27

1. Aanleiding

Het Groene Hart staat onder toenemende druk. Woningbouw, infrastructuur, bodemdaling, intensivering van landgebruik en achteruitgang van natuur en landschap leiden gezamenlijk tot een sluipend maar structureel verlies aan kwaliteit en samenhang. Deze ontwikkelingen zijn zelden het gevolg van één ingreep, maar ontstaan door een opeenstapeling van lokale en sectorale besluiten, genomen zonder overzicht op het geheel. In deze context heeft het bestuur van Stichting Groene Hart (SGH) eind 2025 besloten om een Denktank Toekomst in te stellen. Deze Denktank, onder leiding van Alex Ouwehand en Nienke Schuil, heeft van het bestuur de opdracht gekregen om een voorstel te doen voor een vernieuwde koers, werkwijze en organisatie van de stichting.

De opdracht aan de Denktank richt zich in het bijzonder op:

- o het versterken en verjongen van het bestuur en het aantrekken van nieuw bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak;
- o het werven en activeren van donateurs als financiële en maatschappelijke basis;
- o het beter betrekken van regionale en lokale initiatieven en het vervullen van een koepel- en verbindingfunctie voor hen;
- o de invulling en positionering van Groene Flits als communicatief en mobiliserend instrument;
- o het scherper positioneren van SGH in het maatschappelijke en bestuurlijke veld, inclusief de vraag welke rol(len) de stichting wel en niet wil vervullen.

Deze bestuurlijke opdracht vormt de directe aanleiding voor dit advies. Tegelijkertijd is zij ingebed in een bredere maatschappelijke realiteit waarin de huidige werkwijze van SGH steeds minder aansluit bij de dynamiek van het Groene Hart. De combinatie van toenemende ruimtelijke druk, bestuurlijke fragmentatie en groeiende maatschappelijke betrokkenheid vraagt om een organisatie die zowel gezaghebbend als wendbaar is. Met dit advies draagt de Denktank een samenhangend en richtinggevend voorstel over aan het bestuur van Stichting Groene Hart. Het is geen blauwdruk, maar een strategisch kompas: een uitgewerkte visie op waarden, rol en werkwijze die houvast biedt voor bestuurlijke keuzes in een cruciale fase voor het Groene Hart én voor de stichting zelf. In de hoofdstukken die volgen wordt deze koers stap voor stap uitgewerkt, zodat het bestuur beschikt over een helder kader om de verdere ontwikkeling van SGH doelgericht, geloofwaardig en met maatschappelijk gezag vorm te geven. Met de vaststelling van dit advies rondt de Denktank haar opdracht af. Dit document vormt het eindproduct van het denk- en trechteringsproces en wordt formeel aangeboden aan het bestuur van Stichting Groene Hart ter besluitvorming en verdere uitwerking.

Namens de Denktank,
Den Haag, 22 januari 2026
Alex Ouwehand
Nienke Schuil

2. Waarden en maatschappelijke rol

Om de rol van SGH scherp en verdedigbaar te maken is een expliciet inhoudelijk kompas noodzakelijk. Dat is niet alleen een principiële keuze, maar een praktische noodzaak in een tijd waarin ruimtelijke claims, economische belangen en maatschappelijke opgaven elkaar in het Groene Hart steeds vaker en scherper raken. Zonder gedeelde waarden dreigt het gebied te worden gestuurd door optelsommen van deelbelangen, in plaats van door een samenhangende visie op kwaliteit en toekomstbestendigheid. De kernwaarden die in dit advies centraal staan, zijn niet willekeurig gekozen. Zij verwoorden precies datgene wat het Groene Hart onderscheidt en wat onder druk staat in een snel veranderende maatschappelijke en ruimtelijke context:

- het open landschap en de ruimtelijke samenhang van het gebied, omdat verstedelijking, infrastructuur en versnippering het risico met zich meebrengen dat het Groene Hart zijn herkenbaarheid en ruimtelijke logica verliest;
- natuur, water en bodem als leidend en dragend principe voor alle ruimtelijke en economische ontwikkeling, omdat klimaatverandering, bodemdaling en biodiversiteitsverlies laten zien dat het fysieke systeem niet langer volgend kan zijn, maar sturend moet worden voor alle keuzes in het gebied;
- cultuurhistorie en landschappelijke identiteit als dragers van betekenis en kwaliteit, omdat juist in een snel veranderende samenleving de verbondenheid met plek, geschiedenis en landschap essentieel is voor draagvlak en betrokkenheid;
- kwaliteit boven kwantiteit, zowel in ruimtegebruik als in economische ontwikkeling, omdat de druk op het gebied vraagt om keuzes die de lange termijn versterken in plaats van korte-termijnoptimalisatie.

Deze waarden vormen samen het toetsingskader waarlangs SGH ontwikkelingen duidt, agendeert en beoordeelt. Zij maken expliciet waar het Groene Hart voor staat, juist in een tijd waarin veel ruimtelijke en bestuurlijke keuzes worden gepresenteerd als technisch of onvermijdelijk. Hiermee wordt politieke neutraliteit concreet en inhoudelijk verankerd. SGH kiest niet voor partijen of deelbelangen, maar voor de waarden die de kwaliteit, samenhang en toekomst van het Groene Hart bepalen.

Vanuit dit kompas ligt de kern van de toegevoegde waarde van SGH in het verbinden, duiden en agenderen van ontwikkelingen op het schaalniveau van het Groene Hart als geheel. Als onafhankelijke maatschappelijke organisatie (NGO) is SGH bij uitstek in staat om het gebied integraal en in de volle breedte te overzien. Over sectorale, bestuurlijke en geografische grenzen heen. Historisch gezien is dit ook de bestaansgrond van de stichting: het bewaken van het totaalbeeld en de kernwaarden van het Groene Hart als geheel, daar waar niemand anders dat structureel doet. Legitimiteit ontstaat daarbij primair van onderop, bij lokale en regionale initiatieven, bewonersgroepen en maatschappelijke organisaties. De rol van SGH is om deze stemmen te verbinden en zichtbaar te maken, niet om ze te vervangen.

SGH is daarmee geen directe uitvoeringsorganisatie, maar een platform en paraplu voor samenhang en waarden. De Denktank benadrukt dat SGH hiermee nadrukkelijk geen vrijblijvende community, maar een lichte netwerkorganisatie met een duidelijke rolafbakening: gericht op het bewaken van waarden en samenhang, niet op het uitvoeren van projecten of het behartigen van individuele belangen. Eventuele uitvoerende activiteiten zijn hierop afgestemd.

STICHTING GROENE HART ALS LICHTENETWERKORGANISATIE

3. Houding en werkwijze

Naast wat SGH doet, is ook hoe zij dat doet van wezenlijk belang voor haar gezag en effectiviteit. De maatschappelijke en bestuurlijke context van het Groene Hart is de afgelopen jaren ingrijpend veranderd. Het gebied kent geen eenduidige bestuurlijke regie meer, maar een lappendeken van gemeenten, provincies, samenwerkingsverbanden, programma's en gebiedsprocessen. Besluitvorming vindt steeds vaker plaats in tijdelijke coalities, bestuurlijke tafels en projectstructuren, waarin publieke en private partijen elkaar afwisselen en overlappen. In dit gefragmenteerde speelveld past de traditionele, meer vaste en hiërarchische manier van werken steeds minder goed bij de rol die SGH wil vervullen. Een organisatie die vooral werkt via vaste commissies, langdurige projecten of individuele vertegenwoordiging loopt het risico traag, voorspelbaar en bestuurlijk inwisselbaar te worden. Daarmee verliest zij precies het gezag en de onafhankelijkheid die nodig zijn om het Groene Hart als geheel te blijven agenderen.

Daarom kiest dit advies bewust voor het model van een lichte netwerkorganisatie. In zo'n organisatie ligt het gezag niet in formele posities of vaste structuren, maar in de kwaliteit van de inhoud, de kracht van het netwerk en het vermogen om relevante

partijen rond een opgave te verbinden. Dit maakt het mogelijk om te schakelen tussen bestuurlijke tafels en maatschappelijke initiatieven, om op het juiste moment aan te haken of juist afstand te bewaren, en om het integrale perspectief van het Groene Hart steeds opnieuw in te brengen. Deze keuze voor een lichte netwerkorganisatie is ook een bewuste breuk met een meer solistische en persoonsgebonden werkwijze uit het verleden. In een gefragmenteerd bestuurlijk landschap ondermijnt een dergelijke werkwijze de geloofwaardigheid en het gezag van een maatschappelijke organisatie die voor het geheel wil spreken. Collectieve positionering, inhoudelijke afstemming en strategische samenhang zijn daarom geen beperking, maar een voorwaarde voor relevantie.

Deze keuze vraagt ook om een andere houding en werkwijze. SGH opereert politiek neutraal, maar inhoudelijk niet neutraal; inhoudelijk gedreven en feitelijk onderbouwd; verbindend, maar niet vrijblijvend; en zonder persoonsgebonden of solistische profilering. Bestuur en vertegenwoordigers van SGH spreken en handelen namens de stichting op basis van gezamenlijk afgestemde inhoud en strategie. Standpunten en publieke uitingen zijn geen individuele meningen, maar uitdrukking van de collectieve koers. Het bestuur vormt in dit model een klein en werkbaar kernteam dat verantwoordelijk is voor koers, samenhang en bestuurlijke borging. Het bestuur is niet uitvoerend, maar faciliteert en richt. Kenmerkend voor deze organisatievorm is haar vloeibaarheid. Netwerk- en adviesstructuren zijn tijdelijk, opgavegericht en afbouwbaar. Zij worden ingericht waar nodig en verdwijnen wanneer hun functie is vervuld. De kerninstrumenten zijn ad-hoc en thematische werkgroepen, die worden gevormd rond actuele opgaven of gebieden. Dit zijn nadrukkelijk geen vaste commissies, maar flexibele werkvormen die focus, eigenaarschap en dynamiek mogelijk maken.

De Denktank benadrukt dat in deze werkwijze de nadruk ligt op effectiviteit, strategische scherpte en het benutten van bestaande netwerken, en niet op het ontplooiën van grootschalige eigen activiteiten door SGH zelf.

Acties, procedures en instrumenten moeten passen bij de rol van SGH als lichte netwerkorganisatie. Juridische procedures worden gezien als uiterste middelen en worden bij voorkeur lokaal belegd, met inhoudelijke en strategische ondersteuning vanuit SGH.

4. Maatschappelijke verankering

SGH onderscheidt twee samenhangende maar verschillende kringen:

- het netwerk: organisaties en initiatieven die thematisch of gebiedsgericht actief zijn in het Groene Hart;
- de achterban: lokale groepen en betrokken burgers die zich verbonden voelen met het Groene Hart.

Iedereen die de doelstelling van Stichting Groene Hart onderschrijft en de kernwaarden van het Groene Hart centraal stelt en actief uitdraagt, kan onderdeel zijn van het SGH-netwerk. Het netwerk is daarmee niet gesloten of hiërarchisch, maar een open community rond gedeelde waarden en een gedeelde verantwoordelijkheid voor het Groene Hart. Dit betekent dat niet alleen formele organisaties, bewonersgroepen, agrarische collectieven, ondernemers en individuele initiatiefnemers kunnen deelnemen, zolang zij handelen vanuit het waardenkompas van het Groene Hart. Zo ontstaat een brede en diverse community die elkaar weet te vinden rond inhoud, gebied en opgaven. Deze community krijgt vorm via een combinatie van:

- periodieke thematische en gebiedsgerichte bijeenkomsten;
- een herkenbare digitale omgeving waar kennis, initiatieven en standpunten worden gedeeld;
- gerichte uitnodiging van relevante partijen rond actuele opgaven.

SGH faciliteert deze community, maar stuurt haar niet hiërarchisch aan. De energie, ideeën en initiatieven komen uit het netwerk zelf. De stichting zorgt voor samenhang, zichtbaarheid en verbinding met het grotere verhaal van het Groene Hart. Deze achterban omvat geschat nu circa 500 organisaties en vele betrokken inwoners. Dat vraagt om focus en realisme. SGH kan en wil niet met iedereen tegelijk intensief samenwerken, maar kiest voor thematische en gebiedsgerichte gesprekken. Het gesprek met netwerk en achterban moet steeds draaien om twee vragen. Wat kan SGH voor deze groepen betekenen, en wat willen zij inhoudelijk, organisatorisch en financieel bijdragen.

Binnen deze maatschappelijke verankering spelen donateurs een bijzondere rol. Zij vormen zowel het maatschappelijke mandaat als de financiële basis van de stichting. De staat van het huidige donateursbestand maakt deze opgave urgent. Zonder vernieuwing en verbreding van deze basis komt niet alleen de financiële positie, maar

ook het maatschappelijke mandaat van SGH onder druk te staan. Het toekomstig bestuur moet hieraan met prioriteit gaan werken. Traditionele vormen van donateurs hebben niet voldoende aantrekkingskracht meer en vergrijzen met de samenleving mee en vernieuwing blijft veelal uit. ER zal dus extra geïnvesteerd moeten worden in donateurs. De eerste stap daarbij is inzicht, segmentatie en actualisatie van het bestaande donateursbestand. Daarna ligt de nadruk op betrokkenheid rond aansprekende inhoudelijke thema's en het betrekken van de donateurs bij initiatieven van SGH. Ervaringen vanuit maatschappelijke organisaties die deze ontwikkeling al hebben doorgevoerd kunnen daarbij behulpzaam zijn.

De Denktank stelt vast dat donateurscommunicatie en concrete donateursacties buiten de scope van dit advies vallen en thuishoren bij het bestuur van Stichting Groene Hart. Wel willen wij benadrukken dat opschoning, actualisatie en inzicht in het bestaande donateursbestand (onder meer e-mailadressen en segmentatie) een noodzakelijke eerste stap vormen voordat nieuwe initiatieven richting donateurs echt goed kunnen worden ontplooid. Timing en boodschap richting donateurs dienen daarbij zorgvuldig door het bestuur te worden afgestemd. De denktank adviseert het bestuur voor deze specifieke taak een speciale werkgroep in te stellen.

5. Bestuur, rol en opdracht

De vernieuwde koers en werkwijze van Stichting Groene Hart stelt andere eisen aan het bestuur dan in het verleden. In een lichte netwerkorganisatie, die opereert in een complex en gefragmenteerd bestuurlijk landschap, ligt het zwaartepunt niet bij uitvoering, maar bij richting, legitimiteit en samenhang. Juist daarom is het bestuur de cruciale schakel tussen waarden, netwerk en maatschappelijke impact. Het moet ook een klein, werkbaar en flexibel bestuur worden als drager van het inhoudelijk kompas, de cultuur en de strategische lijn van de stichting. Het bewaakt dat de kernwaarden van het Groene Hart leidend blijven in alle publieke duiding, samenwerkingen en keuzes. Daarmee vormt het bestuur het morele en strategische anker van de organisatie, ook wanneer thema's en samenwerkingsverbanden wisselen.

Deze rol vraagt om een bestuur dat onafhankelijk, verbindend en strategisch opereert. Bestuursleden zijn geen vertegenwoordigers van deelbelangen of achterbannen, maar hoeders van het geheel. Zij opereren boven de partijen en zorgen ervoor dat SGH herkenbaar, geloofwaardig en consistent blijft in een politiek-bestuurlijke omgeving die voortdurend in beweging is. Tegelijkertijd vraagt deze nieuwe rol expliciet om vernieuwing en verjonging van het bestuur. Om een breed en divers netwerk te kunnen aanspreken, moet het bestuur zelf ook diverser, opener en toekomstgerichter worden in

samenstelling, stijl en uitstraling. Nieuwe generaties, nieuwe netwerken en nieuwe maatschappelijke initiatieven moeten zich in het bestuur kunnen herkennen.

Vernieuwing en verjonging zijn daarmee geen cosmetische ingreep, maar een strategische voorwaarde voor relevantie. Een bestuur dat te sterk geworteld is in bestaande structuren en relaties loopt het risico het contact met maatschappelijke dynamiek en nieuwe vormen van betrokkenheid te verliezen. Door gericht nieuw bloed aan te trekken, vergroot SGH haar vermogen om bruggen te slaan tussen gevestigde partijen en nieuwe bewegingen rond het Groene Hart. In dit model is het bestuur nadrukkelijk geen uitvoerend orgaan. Het richt, faciliteert en bewaakt, maar laat de inhoudelijke dynamiek en energie zoveel mogelijk in het netwerk zelf ontstaan. Door scherpe kaders te stellen, ruimte te geven aan werkgroepen en te sturen op samenhang, kan het bestuur met beperkte capaciteit maximale maatschappelijke en bestuurlijke impact mogelijk maken. Zo vervult het bestuur precies die rol die nodig is om de verdere uitwerking van dit advies te dragen: niet door alles zelf te doen, maar door koersvastheid, legitimiteit en samenhang te organiseren in een breed en divers netwerk rond het Groene Hart. De Denktank benadrukt dat bestuursleden geen toezichthouders op afstand zijn, maar actief moeten bijdragen aan de werkzaamheden en positionering van SGH. Bestuurslidmaatschap is niet vrijblijvend en vraagt om daadwerkelijke inzet en tijdsbesteding. Terugkerende uitvoerende taken worden daarbij zo veel mogelijk buiten het bestuur en in opdracht van het bestuur georganiseerd.

6. Communicatie en belangenbehartiging

In de vernieuwde koers van Stichting Groene Hart zijn communicatie en belangenbehartiging geen ondersteunende functies, maar kerninstrumenten om maatschappelijke en bestuurlijke invloed uit te oefenen. In een gebied waar besluitvorming versnipperd is over gemeenten, provincies, programma's en projecten, ontstaat de grootste bedreiging niet door één verkeerd besluit, maar door het ontbreken van samenhang, overzicht en een gedeeld verhaal. Juist daar ligt de unieke toegevoegde waarde van SGH. SGH opereert niet als klassieke lobbyorganisatie of actiegroep, maar als hoeder en verteller van het Groene Hart als samenhangend geheel. Communicatie is daarom geen marketing, maar publieke duiding. Belangenbehartiging is geen sectorale lobby, maar het verdedigen van de kernwaarden van het gebied in het bestuurlijke en maatschappelijke debat.

6.1 Het Groene Hart als publiek verhaal

Het Groene Hart wordt in de praktijk vooral benaderd via afzonderlijke dossiers: woningbouwlocaties, infrastructuurprojecten, natuurgebieden, landbouwtransities, wateropgaven. Wat daarbij structureel ontbreekt, is een partij die deze ontwikkelingen consequent in hun onderlinge samenhang plaatst en verbindt met een expliciet waardenkader. Die rol neemt SGH op zich. De stichting maakt zichtbaar wat afzonderlijke keuzes betekenen voor het geheel: voor de openheid van het landschap, de kwaliteit van natuur en water, de leefbaarheid en de landschappelijke identiteit van het gebied. Door trends te duiden, effecten te verbinden en lange termijnconsequenties te benoemen, bewaakt SGH het integrale perspectief van het Groene Hart. Daarmee is SGH geen speler in elk afzonderlijk dossier, maar de bewaker van het totaalbeeld. Juist deze positie maakt de stichting relevant en gezaghebbend in een bestuurlijke omgeving die steeds sterker is verkokerd.

6.2 Groene Flits als publiek geheugen en strategisch instrument

Groene Flits is geen willekeurig communicatiemiddel, maar een van de weinige instrumenten waarmee Stichting Groene Hart in de afgelopen decennia daadwerkelijk een vaste positie heeft opgebouwd in het netwerk rond het Groene Hart. Als korte, frequente en inhoudelijk scherpe nieuws- en duidingsservice bood Groene Flits een uniek overzicht van wat er speelde: bestuurlijke besluiten, ruimtelijke plannen, maatschappelijke initiatieven en signalen uit het gebied. Voor veel betrokkenen – van bewonersgroepen tot bestuurders en beleidsmakers – fungeerde het als het wekelijkse radarscherm van het Groene Hart. Juist die functie is in de huidige tijd belangrijker dan ooit. De druk op het Groene Hart neemt toe, terwijl besluitvorming steeds versnipperd en technischer wordt. Ontwikkelingen worden verspreid over tientallen agenda's, projecten en beleidsstukken, waardoor het voor niemand meer vanzelfsprekend is om het totaalbeeld te overzien. In de vernieuwde koers krijgt Groene Flits daarom een centrale plaats als het publieke geheugen van het Groene Hart. Het is het kanaal waarin ontwikkelingen systematisch worden verzameld, geduid en verbonden aan de kernwaarden van het gebied. Dat gebeurt langs drie lijnen:

- Agenderen: zichtbaar maken wat er speelt, ook wanneer besluiten lokaal, technisch of gefragmenteerd worden genomen.
- Duiden: ontwikkelingen plaatsen in het waardenkader van het Groene Hart en hun betekenis voor samenhang, landschap, natuur, water en leefomgevingskwaliteit expliciet maken.
- Verbinden: initiatieven, zorgen en ideeën uit het netwerk en de achterban zichtbaar maken als onderdeel van één groter verhaal.

Hiermee wordt Groene Flits nog meer dan een vorm van een nieuwsbrief. Het wordt een strategisch instrument dat zowel de maatschappelijke achterban als het bestuurlijke veld voortdurend confronteert met de vraag: wat betekenen deze keuzes voor het Groene Hart als geheel? Door zijn regelmaat, betrouwbaarheid en inhoudelijke scherpte kan Groene Flits uitgroeien tot een vanzelfsprekend referentiepunt voor iedereen die professioneel of maatschappelijk met het Groene Hart bezig is.

In een lichte netwerkorganisatie zonder groot uitvoeringsapparaat vormt Groene Flits de ruggengraat van de gezamenlijke informatiepositie van SGH en haar netwerk. Het voedt gesprekken, werkgroepen en standpunten en voorkomt dat losse signalen en lokale initiatieven verdwijnen in de ruis. De Groene Flits is daarmee geen persoonlijk podium en geen marketingkanaal, maar een collectief, strategisch kerninstrument van Stichting Groene Hart.

De Denktank ziet daarbij de Groene Flits als een belangrijk collectief instrument van de stichting in de relatie met het totale netwerk van de stichting en niet als (teveel) persoonlijk podium voor individuele bestuursleden, vertegenwoordigers of auteurs.

6.3 Dialoog met netwerk en achterban

Communicatie is voor SGH geen eenrichtingsverkeer. De stichting organiseert gerichte gesprekken met haar netwerk en achterban om signalen, kennis en perspectieven op te halen en te verbinden met het bredere Groene-Hart-verhaal. Deze dialoog is thematisch en opgavegericht, rond ruimtelijke ontwikkelingen, beleidswijzigingen of urgente knelpunten in het gebied. Deze gesprekken vervullen twee functies. Ze leveren inhoudelijke voeding voor de publieke duiding en zij versterken het maatschappelijke mandaat van SGH. Door structureel terug te koppelen wat er met signalen en ideeën gebeurt, wordt duidelijk dat betrokkenheid ertoe doet. Zo blijft de stichting geworteld in de praktijk van het Groene Hart en voorkomt zij dat zij een losgezongen, abstracte organisatie wordt.

6.4 Strategische belangenbehartiging: inhoudelijk scherp, politiek neutraal

De belangenbehartiging van SGH is geen klassieke lobby voor deelbelangen. De stichting vertegenwoordigt geen sector, geen regio en geen specifieke achterban, maar de waarden en samenhang van het Groene Hart als geheel. Dat vraagt om een expliciete rolafbakening.

SGH:

- ontwikkelt en communiceert visies en standpunten op basis van haar waardenkompas;

- brengt deze actief in bij overheden, samenwerkingsverbanden en in het publieke debat;
 - verbindt maatschappelijke initiatieven en kennis aan bestuurlijke agenda's.
- SGH doet nadrukkelijk niet:
- optreden als belangenbehartiger van individuele projecten, bedrijven of groepen;
 - deelnemen aan coalities die het integrale perspectief van het Groene Hart ondermijnen.

Door deze duidelijke positionering blijft SGH onafhankelijk, geloofwaardig en strategisch effectief. Juist door niet in elk conflict of dossier mee te gaan, kan de stichting haar gezag behouden in de structurele vraagstukken die het Groene Hart op de lange termijn bepalen.

2026–2027 EN 2028–2035

7. Focus, tempo en afbakening

De jaren 2026 en 2027 vormen een beslissende fase voor het Groene Hart. In deze periode vallen niet alleen de gemeenteraadsverkiezingen (2026) en de Provinciale Statenverkiezingen (2027), maar worden ook de ruimtelijke kaders vastgesteld die bepalen waar gebouwd mag worden, hoe met water en bodemdaling wordt omgegaan, en welke ruimte landbouw, natuur en infrastructuur krijgen. Ook de start van de uitvoering krijgt in deze periode steeds meer vorm. Veel van die keuzes werken tientallen jaren door. Wat hier wordt vastgelegd, bepaalt in hoge mate hoe het Groene Hart er in 2040 en 2050 uitziet. Voor Stichting Groene Hart betekent dit dat de komende twee jaar geen gewone bestuursperiode zijn, maar een strategisch venster. In deze fase moet worden voorkomen dat het Groene Hart verder versnipperd raakt door een optelsom van afzonderlijke besluiten. De inzet is om het Groene Hart als samenhangend en bijzonder landschap bestuurlijk en politiek steviger te verankeren. Het biedt SGH in nieuwe vorm ook de mogelijkheid om hierin de rol te spelen die daarbij past.

7.1 Korte termijn (2026–2027): het Groene Hart op de politieke agenda

In de korte termijn richt SGH zich op het zichtbaar maken van het Groene Hart als één geheel in het publieke en politieke debat. Dat gebeurt niet via partijpolitiek, maar door het voortdurend benoemen van wat er op het spel staat voor landschap, natuur, water en leefomgeving. Een belangrijk speerpunt in deze periode is de aanloop naar de Provinciale Statenverkiezingen van 2027. Deze verkiezingen bieden de gelegenheid om

bij alle relevante partijen een samenhangend pleidooi te houden voor het Groene Hart als een bijzonder provinciaal landschap, vergelijkbaar met de status die Midden-Delfland in Zuid-Holland heeft gekregen. Daar heeft de provincie expliciet erkend dat een open, agrarisch en landschappelijk waardevol gebied een eigen beschermings- en ontwikkelregime verdient. Die erkenning is niet vanzelf ontstaan, maar het resultaat geweest van jarenlange politieke en maatschappelijke agendering. SGH kan deze ervaring benutten om het Groene Hart opnieuw te positioneren: niet als restgebied tussen steden, maar als een uniek provinciaal landschap dat bescherming, samenhang en actieve zorg vraagt.

In 2026–2027 betekent dit concreet dat SGH:

- kernboodschappen ontwikkelt over het Groene Hart als bijzonder landschap;
- deze inbrengt bij politieke partijen en kandidaten voor Provinciale Staten;
- Groene Flits inzet om relevante besluiten en plannen in dit licht te blijven duiden;
- gesprekken voert met sleutelspelers in provincie en regio.

7.2 Middellange termijn (2028–2035): vastleggen wat het Groene Hart nodig heeft

De inzet in 2026–2027 is erop gericht dat de plannen en besluiten voor de jaren daarna het Groene Hart niet verder uithollen, maar juist versterken. Dat vraagt om bestuurlijke verankering van een aantal fundamentele uitgangspunten, zoals:

- water en bodem als leidend principe voor ruimtelijke keuzes;
- duidelijke grenzen aan verstedelijking en infrastructuur in het open landschap;
- bescherming en versterking van landschappelijke samenhang en cultuurhistorie;
- een landbouwperspectief dat past bij bodem, water en natuur.

SGH schrijft deze plannen niet zelf, maar zorgt ervoor dat deze uitgangspunten een vaste plaats krijgen in provinciale en regionale beleidskaders.

7.3 Lange termijn (2040–2050): het Groene Hart als blijvend herkenbaar landschap

De inzet op korte en middellange termijn staat in dienst van één lange-termijndoel: dat het Groene Hart ook in 2040 en 2050 nog herkenbaar is als open, groen en samenhangend landschap. Dat lukt alleen als er een organisatie is die dit belang structureel bewaakt, los van politieke cycli en wisselende prioriteiten. Daarom gebruikt SGH de periode 2026–2027 ook om haar eigen positie te versterken: een groter en actiever netwerk, een bredere donateursbasis en een duidelijke publieke rol. Zo bouwt de stichting aan het gezag en de continuïteit die nodig zijn om het Groene Hart blijvend te verdedigen.

7.4 Afbakening en samenhang

Deze focus betekent dat SGH in deze periode bewust kiest voor invloed op kaders en keuzes, niet voor uitvoering of casuïstiek. Groene Flits, netwerkbijeenkomsten en publieke optredens staan in dienst van deze ene strategische lijn: het Groene Hart als bijzonder, samenhangend landschap stevig verankeren in beleid en politiek, nu en voor de toekomst. Voor de periode 2026–2027 wordt bewust focus aangebracht. Deze periode valt samen met de gemeenteraadsverkiezingen van 2026 en de Provinciale Statenverkiezingen in 2027. Met een fase waarin veel ruimtelijke en maatschappelijke keuzes worden geconcretiseerd.

De prioriteiten zijn:

- zichtbaarheid en maatschappelijke relevantie van het Groene Hart als geheel;
- verdieping van de verbinding met lokale en regionale initiatieven;
- versterking en verbreding van de donateursbasis.
- SGH draagt bij aan het lokale politieke debat zonder partijpolitiek te worden, door waarden, samenhang en langetermijnperspectief zichtbaar te maken.

Daarbij geldt een scherpe afbakening. SGH is geen uitvoeringsorganisatie, geen behandelaar van individuele casussen en geen dagelijks belangenloket. Deze afbakening is een voorwaarde voor gezag, focus en effectiviteit en tevens een financiële noodzaak: zonder scherpe focus is het onmogelijk om een geloofwaardige donateursbasis en maatschappelijke positie op te bouwen.

In de Denktank is met name gesproken over de noodzaak om de nieuwe werkwijze en organisatie wel te blijven verbinden met de inhoud. Niet alles kan altijd, dus vandaar deze focus en afbakening. De Denktank wil daarbij het nieuwe bestuur niet voor de voeten lopen. Ook zal de koers en richting op dit punt in overleg met de achterban besproken moeten worden om tot een gedragen inzet te komen. De Denktank benadrukt dat deze focus een bewuste strategische keuze is en geen uitputtende agenda, bedoeld om realisme, effectiviteit en bestuurlijke scherpheid te waarborgen.

8. Suggesties voor bestuur SGH

In dit advies heeft de denktank bewust gekozen voor helderheid in waarden, rol en organisatieprincipe, en voor terughoudendheid in het vastleggen van structuren, modellen en projecten. Die terughoudendheid is geen gebrek aan richting, maar een bewuste keuze. In de Denktank is breed gedeeld dat de toekomstige kracht van Stichting Groene Hart niet ligt in een dichtgetimmerd ontwerp, maar in een bestuur dat, binnen een duidelijk waardenkader, samen met het netwerk en de achterban zelf keuzes kan maken die passen bij de maatschappelijke dynamiek, de beschikbare menskracht, de politieke timing en de ontwikkeling van SGH. Onderstaande onderwerpen zijn daarom niet uitgewerkt in dit advies maar worden als strategische aanknopingspunten meegegeven aan het nieuwe bestuur. Zij vormen de belangrijkste bouwstenen waaruit de verdere ontwikkeling van SGH vorm kan krijgen.

8.1 Governance en organisatie-model

De Denktank heeft bewust geen vast governance-model gekozen. Wel zijn verschillende richtingen verkend die elk op hun eigen manier invulling geven aan legitimiteit, slagkracht en flexibiliteit. Deze zijn te zien als keuzeruimte voor het bestuur. Het gaat daarbij onder meer om vragen als:

- Hoe sterk willen we SGH institutioneel verankeren, en hoeveel ruimte laten we voor organisch netwerkgedrag?
- Organiseren we legitimiteit vooral via formele structuren (zoals een Raad van Advies) of via relatie, zichtbaarheid en praktijk?
- Willen we vanaf het begin duidelijkheid naar buiten, of eerst een lerende en adaptieve fase?

De Denktank heeft verschillende denkrichtingen naast elkaar laten bestaan, juist om het bestuur ruimte te geven een eigen hybride of groeimodel te ontwikkelen dat past bij de fase waarin SGH zich bevindt.

8.2 Statuten

In het kader van dit advies is beoordeeld of de huidige statuten van Stichting Groene Hart (laatst gewijzigd in 2016) belemmeringen vormen voor de uitvoering van dit advies. Daarbij is vastgesteld dat de statutaire doelstelling en bevoegdheden op een punt na geen strijdigheid opleveren met de voorgestelde koers, rol en werkwijze. Ook is

gekeken naar de juridische ontvankelijkheid en statutaire borging bij het kunnen voeren van gerechtelijke procedures. Wel is vastgesteld dat de huidige statuten nog niet WBTR-proof zijn. Hier volgen kort onze bevindingen en het advies hierover aan het bestuur.

8.2.1 Statuten

In de Denktank is vastgesteld dat de huidige statuten van Stichting Groene Hart uitgaan van een relatief omvangrijk bestuur, terwijl dit advies nadrukkelijk stuurt op een klein, actief en werkend bestuur. Hoewel de statuten ruimte bieden om het bestuur in de praktijk compact te houden, sluiten zij op dit punt niet volledig aan bij de voorgestelde organisatievorm. Op termijn is daarom een statutenwijziging wenselijk om het beoogde bestuursmodel – met een beperkt aantal bestuursleden en een duidelijke rolafbakening – ook juridisch expliciet te verankeren. Deze aanpassing vormt geen voorwaarde voor de uitvoering van dit advies, maar wel een logische vervolgstap om koers, werkwijze en juridische structuur met elkaar in lijn te brengen. Aangezien in het kader van de WBTR toch een statutenwijziging noodzakelijk is wordt geadviseerd om het aantal bestuursleden ook als wijziging mee te nemen.

8.2.2 WBTR

Wel is geconstateerd dat de statuten op een aantal essentiële punten niet voldoen aan de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen (WBTR), die sinds 1 juli 2021 van kracht is. Allereerst ontbreekt in de statuten een regeling voor tegenstrijdig belang. De WBTR verplicht stichtingen om vast te leggen hoe wordt gehandeld wanneer een bestuurder een direct of indirect persoonlijk belang heeft dat strijdig is met het belang van de stichting. In de huidige statuten is hierover geen bepaling opgenomen. Dit vraagt om een statutaire aanvulling waarin wordt vastgelegd dat een bestuurder met een tegenstrijdig belang niet deelneemt aan beraadslaging en besluitvorming, en waarin tevens wordt geregeld hoe besluitvorming plaatsvindt indien alle bestuurders een dergelijk belang hebben. Daarnaast voldoen de statuten niet aan de WBTR-eis dat een belet- en ontstentenisregeling is opgenomen. De huidige statuten bevatten geen bepaling over tijdelijke of structurele uitval van bestuurders, noch over de situatie waarin het bestuur geheel ontbreekt. Dit vormt een juridisch risico en maakt statutaire aanvulling noodzakelijk. Verder is vastgesteld dat de statuten onvoldoende expliciet vastleggen dat sprake is van collectieve bestuursverantwoordelijkheid. De huidige onderscheidingen tussen algemeen bestuur en dagelijks bestuur kunnen de indruk wekken dat verantwoordelijkheden zijn gescheiden, terwijl de WBTR vereist dat alle bestuurders gezamenlijk verantwoordelijk zijn en dat een interne taakverdeling geen

beperking vormt van aansprakelijkheid. Dit vraagt om een verduidelijking in de statuten.

8.2.3 Juridische ontvankelijkheid en statutaire borging

Ook is beoordeeld of de huidige statuten van Stichting Groene Hart voldoende juridische basis bieden om, indien nodig, ontvankelijk te zijn in bestuursrechtelijke procedures. Daarbij is vastgesteld dat de statutaire doelstelling en werkingssfeer voldoen aan de eisen die de wetgever en bestuursrechter stellen aan belangenorganisaties. Uit de statuten blijkt voldoende concreet welk algemeen belang wordt behartigd, op welk inhoudelijk terrein en binnen welk geografisch gebied. Ook laten de statuten ruimte voor actieve belangenbehartiging en sluiten zij juridische stappen niet uit. De Denktank concludeert daarom dat de statuten op dit punt geen belemmering vormen voor juridische ontvankelijkheid. Wel geldt dat bij toekomstige statutenwijzigingen zorgvuldigheid geboden is, zodat deze juridische hardheid behouden blijft.

De Denktank concludeert dat al deze punten geen belemmering vormen voor de uitvoering van dit advies, maar wel maken dat statutenwijziging noodzakelijk is. De statuten dienen uiterlijk per 1 juli 2026 te zijn aangepast om volledig te voldoen aan de WBTR. De Denktank adviseert het nieuwe bestuur om hiervoor tijdig een statutenwijzigingstraject te starten, los van de inhoudelijke uitwerking van de koers en organisatie zoals in dit advies beschreven.

8.3 Bestuur, boegbeelden en adviesstructuren

In het verlengde van de governance-vraag is gesproken over de mogelijke inzet van:

- een Raad van Advies,
- inhoudelijke boegbeelden,
- jonge ambassadeurs of publieke gezichten.

Er is binnen de Denktank brede steun voor het idee dat SGH niet alleen via formeel bestuur, maar ook via mensen met gezag, netwerk en uitstraling zichtbaar kan zijn. Tegelijkertijd is ervoor gekozen hier geen vaste vorm aan te geven. De precieze rol, samenstelling en meerwaarde van dergelijke functies is sterk contextafhankelijk en vraagt om afweging door het nieuwe bestuur. In het verleden is eerder gewerkt met een vorm van een Raad van Advies. Dit heeft heel lang goed gewerkt en vooral in de brede en inhoud veel personen aan SGH verbonden. Belangrijke voorwaarden voor het werken met een Raad van Advies is dat geen parallelle bestuursstructuur moet ontstaan. Het bestuur bestuurt en de Raad van Advies adviseert en verbindt de buitenwereld inhoudelijk met SGH en staat verder buiten de formele governance.

8.4 Relatie met Natuur- en Milieufederaties en andere partners

In eerdere notities is een intensieve samenwerking met de Natuur- en Milieufederaties (Utrecht, Zuid-Holland, Noord-Holland) verkend, bijvoorbeeld rond inhoud, netwerk, communicatie of backoffice. In de Denktank is dit gezien als een belangrijke kans, maar ook als een onderwerp dat bestuurlijke afweging vraagt. Het advies legt daarom geen samenwerkingsmodel voor. Het bestuur krijgt de ruimte om te bepalen:

- o of samenwerking op dit niveau gewenst is;
- o hoe ver de samenwerking gaat;
- o welke rollen bij wie passen en hoe deze samenwerking tot versterking gaat leiden inhoudelijk en financieel;
- o en hoe onafhankelijkheid, identiteit en slagkracht van SGH het beste worden geborgd.

8.5 Inhoudelijke verdieping en het toekomstbeeld 'Groene Hart 2.0'

De discussienotitie bevat een rijk toekomstverhaal met kaarten, scenario's, campagnes en een uitgewerkt narratief over Groene Hart 2.0. In de Denktank is breed erkend dat deze inhoud waardevol is, maar ook dat timing cruciaal is. Daarom is besloten dit niet uit te werken in het advies. Eerst moeten legitimiteit, netwerk en draagvlak worden versterkt. Het bestuur kan later besluiten wanneer en hoe:

- o een toekomstbeeld wordt ontwikkeld,
- o inhoudelijke verdieping (bodem, klimaat, landbouw, demografie) plaatsvindt,
- o en hoe dit wordt verbonden met beleid en politiek.

8.6 Acties, campagnes en publieke mobilisatie

Voorstellen als een Groene Hart Alarmteam, een kieswijzer, publiekscampagnes, citizen science of jaarlijkse publieksdagen zijn bewust niet opgenomen in het advies. Niet omdat ze onwenselijk zijn, maar omdat zij vragen om menskracht, organisatie en timing. In deze fase moet de focus liggen op de organisatie en werkwijze. Het bestuur kan, binnen de gekozen koers, besluiten:

- o welke instrumenten op welk moment effectief zijn;
- o wat realistisch is gegeven capaciteit en middelen;
- o en hoe fasering wordt aangebracht tussen zichtbaarheid, mobilisatie en beleidsinvloed.

8.7 Juridische inzet en belangenbehartiging

De mogelijkheid om juridisch op te treden of snel te reageren op ruimtelijke besluiten is genoemd, maar niet uitgewerkt. De Denktank heeft benadrukt dat dit een krachtig maar ook risicovol instrument is, dat zonder voldoende organisatie en menskracht overrechts kan werken.

Het bestuur kan later bepalen:

- o of en wanneer juridische middelen worden ingezet;
- o en hoe dit past binnen de rol van SGH als waarden- en samenhangsbewaker.

8.8 Financiering en schaal

Tot slot is ook geen financieel model betrokken in het advies. Wel is breed gedeeld dat:

- o donateurs en achterban de maatschappelijke ruggengraat vormen;
- o zware subsidies risico's met zich meebrengen;
- o en dat samenwerking met fondsen en partners kansen biedt.

Het bestuur heeft zo de ruimte om een financieringsmix te kiezen die past bij de gekozen schaal, ambitie en organisatievorm.

Slot

Deze onderwerpen maken samen deel uit van de strategische ontwikkelruimte van SGH. Door ze niet dicht te regelen, maar bewust mee te geven heeft het nieuwe bestuur de mogelijkheid om SGH verder te laten groeien op een manier die aansluit bij:

- o de maatschappelijke context,
- o de beschikbare energie in het netwerk,
- o en de politieke en ruimtelijke opgaven van het Groene Hart.

Het advies biedt daarmee richting én ruimte voor een stevig kompas, maar geen keurslijf. Dit advies bevat bewust geen uitwerking van alle mogelijke thema's, projecten en alternatieve organisatieontwerpen uit de discussienotitie. Deze onderwerpen zijn meegegeven aan het bestuur om binnen de hier geschetste koers verdere keuzes te maken en daarbij het bestuur niet voor de voeten te lopen bij het maken van eigen afwegingen en prioritering.

9. Samenvattend advies en overdracht

Dit advies beoogt Stichting Groene Hart opnieuw te positioneren als de gezaghebbende maatschappelijke hoeder van het Groene Hart als samenhangend, open en toekomstbestendig landschap. In een tijd van toenemende ruimtelijke druk, bestuurlijke versnippering en maatschappelijke onrust kan het Groene Hart alleen worden beschermd en versterkt wanneer één organisatie consequent het geheel bewaakt, duidt en agendeert.

Daarom kiest dit advies expliciet voor een waarden-gedreven koers. SGH werkt voortaan vanuit een helder inhoudelijk kompas, waarin open landschap, water en bodem, natuur, cultuurhistorie en ruimtelijke samenhang leidend zijn. Dit kompas is geen abstract ideaal, maar het toetsingskader waarmee ontwikkelingen worden beoordeeld, standpunten worden bepaald en samenwerking wordt aangegaan. Zo wordt politieke neutraliteit concreet en geloofwaardig: SGH kiest niet voor partijen of projecten, maar voor de kwaliteit en toekomst van het Groene Hart. Om deze rol effectief te kunnen vervullen, moet SGH zich ontwikkelen tot een lichte, wendbare netwerkorganisatie. Niet een zware uitvoeringsorganisatie of een verzameling vaste commissies, maar een platform dat partijen, initiatieven en kennis rond actuele opgaven verbindt en het integrale perspectief bewaakt. Het gezag van SGH ligt niet in formele macht, maar in de combinatie van inhoudelijke scherpte, maatschappelijke verankering en een herkenbare publieke stem.

De maatschappelijke legitimiteit van SGH moet daarom van onderop worden opgebouwd: via een actief netwerk van organisaties en initiatieven, een betrokken achterban en een brede, vernieuwde donateursbasis. Deze drie vormen samen de ruggengraat van de stichting. Zonder deze verankering verliest SGH zowel haar financiële basis als haar maatschappelijke gezag. Het bestuur krijgt hierin een nieuwe, centrale rol. Niet als uitvoerder, maar als strategisch anker: hoeder van de waarden, bewaker van samenhang en drager van legitimiteit. Dat vraagt om een klein, divers en vernieuwd bestuur dat boven de deelbelangen staat, maatschappelijk gezag heeft en de organisatie kan positioneren in een complex politiek-bestuurlijk speelveld.

Communicatie en belangenbehartiging zijn daarbij geen bijzaak, maar kerninstrumenten. Via Groene Flits en gerichte publieke duiding maakt SGH zichtbaar wat afzonderlijke besluiten betekenen voor het Groene Hart als geheel. Zo wordt de stichting het publieke geheugen en het morele kompas van het gebied. De periode

2026–2027 is hierin strategisch beslissend. In deze jaren worden de ruimtelijke en politieke kaders vastgelegd die decennia doorwerken. SGH moet deze periode benutten om het Groene Hart als bijzonder landschap opnieuw stevig op de politieke en maatschappelijke agenda te zetten, vergelijkbaar met de erkenning die Midden-Delfland heeft gekregen.

Dit advies geeft het nieuwe bestuur daarom geen dichtgetimmerd uitvoeringsprogramma, maar een helder kompas: waarden, rol, organisatieprincipe en strategische focus. De opdracht aan het bestuur is niet om dit advies te herschrijven, maar om het bestuurlijk waar te maken in samenstelling, werkwijze, keuzes en publieke positionering. Daarmee gaat de verantwoordelijkheid over van denktank naar bestuur, en begint de volgende fase van Stichting Groene Hart.

Met de aanbidding van dit advies draagt de Denktank haar opdracht formeel over aan het bestuur van Stichting Groene Hart. De verantwoordelijkheid voor de verdere besluitvorming en uitwerking ligt vanaf dat moment volledig bij het bestuur.

10. Denktank en verantwoording

10.1 Samenstelling Denktank

De Denktank Toekomst Stichting Groene Hart is in december 2025 ingesteld door het bestuur van SGH met als opdracht een advies uit te brengen over koers, werkwijze en organisatie van de stichting in een fase van bestuurlijke overgang. De Denktank stond onder voorzitterschap van Alex Ouwehand, directeur van de Natuur en Milieufederatie Zuid-Holland en werd procesmatig ondersteund door Nienke Schuil, regisseur Ruimtelijke Ontwikkeling, Landschap en Natuur.

Aan de Denktank namen deel (in wisselende samenstelling per bijeenkomst):

Alex Ouwehand – voorzitter Denktank

Nienke Schuil – procesbegeleiding en verslaglegging

Annelies van Egmond

Bernt Feis

Ron Gast

Marieke Kraan

Thijs Cuijpers

Sjoerd Veerman

Annekoos Okken

Eric Spaans

De deelnemers brachten gezamenlijk expertise in op het gebied van landschap en cultuurhistorie, natuur en milieu, ruimtelijke ordening, bestuur en organisatieontwikkeling, communicatie en maatschappelijke betrokkenheid. Zij vertegenwoordigden geen formele achterbannen of besturen in de Denktank, maar namen deel op persoonlijke titel, met als gezamenlijk doel om een gedragen, realistisch en toekomstgericht advies voor Stichting Groene Hart op te stellen.

10.2 Verantwoording

Dit advies is tot stand gekomen in de periode december 2025 – januari 2026 in opdracht van het bestuur van SGH. Het is het resultaat van een intensief denk- en trechteringsproces binnen de Denktank Toekomst, bestaande uit bestuursleden en externe adviseurs met inhoudelijke, bestuurlijke en maatschappelijke expertise.

Het bestuur vroeg de Denktank om te adviseren over een vernieuwde koers, werkwijze en organisatie van de stichting, in het licht van:

- toenemende ruimtelijke en ecologische druk op het Groene Hart;
- een versnipperd bestuurlijk landschap zonder duidelijke regie;
- afnemende maatschappelijke zichtbaarheid en een vergrijzende donateursbasis;
- en het naderende einde van de huidige bestuursconstructie

Vanaf de eerste bijeenkomst is vastgesteld dat het vraagstuk niet primair organisatorisch, maar maatschappelijk en strategisch is. Wat is anno 2025–2026 de toegevoegde waarde van een Stichting Groene Hart? Die vraag is steeds leidend gebleven in het gehele proces. De Denktank heeft gewerkt op basis van drie samenhangende bronnen:

- De discussienotitie “Naar een Groene Hart 2.0”
Deze notitie bracht scherp in beeld dat het Groene Hart structureel wordt uitgehold door een opeenstapeling van lokale en sectorale besluiten, en dat een organisatie nodig is die het geheel blijft overzien, duiden en agenderen
- Schriftelijke feedback vanuit de Denktank
In de feedback is de analyse uit de discussienotitie breed onderschreven, maar ook aangescherpt met nadruk op:
 - realiteitszin rond menskracht en financiën;
 - het belang van bestaande kernkwaliteiten en identiteit;
 - en de noodzaak van fasering: eerst zichtbaarheid en draagvlak, dan verdieping en institutionalisering

Er zijn vijf digitale Denktankbijeenkomsten georganiseerd. In deze overleggen van 5, 12 en 19 december 2025, 9 en 16 januari 2026 zijn deze lijnen verder uitgewerkt en getoetst.

Er ontstond brede overeenstemming over de rol van SGH als overzicht houdende, verbindende en duidende organisatie voor het Groene Hart als geheel. Ook over het belang van een lichte, flexibele netwerkorganisatie met een klein bestuur en daaromheen tijdelijke werkgroepen. Maar ook over de noodzaak om achterban, lokale groepen en donateurs weer centraal te stellen als bron van legitimiteit en bestaansbasis. Een belangrijk spanningsveld in het proces was dat tussen ambitie en uitvoerbaarheid. De discussienotitie bevatte veel mogelijke acties, samenwerkingsvormen en instrumenten (campagnes, alarmteams, kieswijzers, toekomstbeelden, enz.). In de Denktank is bewust besloten deze niet uit te werken in het advies, maar te parkeren als keuzeruimte voor het nieuwe bestuur. Daarmee is gekozen voor een trechterstrategie:

- eerst helderheid over waarden, rol en organisatieprincipe;
- daarna pas keuzes over instrumenten, campagnes, samenwerkingen en schaal.

Deze keuze is expliciet gemaakt om te voorkomen dat SGH opnieuw overvraagd wordt en om het nieuwe bestuur bestuurlijke ruimte te geven om in samenhang met netwerk en achterban eigen prioriteiten te stellen. Het voorliggende advies is daarom geen blauwdruk, maar een strategisch kompas. Het legt vast waar SGH wél van is (waarden, samenhang, lange termijn), waar SGH níet van is (casuïstiek, uitvoeringsprojecten, sectorale lobby) en hoe de stichting zich als maatschappelijke speler kan herpositioneren in een gefragmenteerd bestuurlijk landschap.

Daarmee draagt de Denktank haar opdracht over aan het bestuur voor verdere besluitvorming. Indien nodig kan de Denktank dit advies verder toelichten.

Bijlage 1. Kandidaat-bestuursleden

1. Wil Ligthart

Actief in de werkgroep Behoud Krimpenerwaard. Betrokken bij dossier rivierkreeften
Sterk uitgesproken over de noodzaak van één entiteit die het hele Groene Hart overziet
Inhoudelijk sterk, regionaal geworteld en duidelijke affiniteit met de kernrol van SGH

2. Anneklaar Wijnands

Voormalig provinciaal ambassadeur van Natuurmonumenten. Momenteel werkzaam
bij IVN, thema natuur & gezondheid. Sterk netwerk. Ervaring met maatschappelijke
positionering
Mogelijk geïnteresseerd in bestuursrol

3. Daan Willems

Werkzaam bij Waterschap Rivierenland. Sterk betrokken bij Groene Hart-thema's.
Inhoudelijk deskundig. Regionale betrokkenheid. Potentieel verbindend profiel

4. Louise Bokhoven

Oud-collega NMZH toenmalige functie Regisseur Duurzame Landbouw en voedsel.
Keert terug naar wonen/werken in het Groene Hart. Bekend in netwerk. Potentiële
hernieuwde betrokkenheid

6. Monique Veraart

Regionaal betrokken. Lokale verankering in het Groene Hart. Lokaal netwerk.
Mogelijk goed passend bij legitimiteit "van onderop"

7. Marieke Kraan

Expertise: Openbare ruimte, landschapsarchitectuur, ontwerp en advies en organiseren
van projecten. Programmasecretaris Nieuwe Hollandse Waterlinie. Werkzaam provincie
Utrecht,
Landschapontwerper en IBU Stadsingenieurs Gemeente Utrecht logo.

Bijlage 2. Bestuursprofiel

1. Aanleiding en urgentie

Deze bijlage staat in het teken van de meest urgente opgave voor Stichting Groene Hart (SGH): het werven van nieuwe bestuursleden. Het huidige bestuur heeft uitgesproken op korte termijn ruimte te willen maken voor een vernieuwd bestuur dat het voorliggende advies daadwerkelijk kan uitvoeren en verder kan brengen. Daarmee markeert deze fase een bewuste overgang van denken naar doen. In deze overgangsfase kan gebruik worden gemaakt van kennis en ervaring die binnen het bredere netwerk beschikbaar is. Daarbij kan onder meer ondersteuning worden geboden vanuit de Natuur- en Milieufederatie Zuid-Holland, die ruime ervaring heeft met governance, bestuursontwikkeling en werving binnen maatschappelijke organisaties. In de persoon van Alex Ouwehand is deze expertise concreet beschikbaar als inhoudelijke en procesmatige ondersteuning bij de werving en selectie van nieuwe bestuursleden. Het in deze bijlage opgenomen bestuursprofiel is bedoeld als gericht hulpmiddel voor werving. Het beschrijft niet het bestaande bestuur, maar geeft richting aan de samenstelling van een toekomstbestendig bestuur dat past bij de voorgestelde koers, organisatievorm en maatschappelijke positie van SGH.

2. Bestuursmodel en uitgangspunten

Stichting Groene Hart is een stichting met een bestuur, niet met een raad van toezicht. Dat betekent dat het bestuur zelf eindverantwoordelijk is voor koers, legitimiteit, strategie en bestuurlijke borging. Het advies van de Denktank kiest daarbij expliciet voor SGH als lichte netwerkorganisatie, waarin het bestuur geen uitvoerende rol vervult, maar wel actief richting geeft, samenhang bewaakt en maatschappelijke positionering organiseert. Het bestuur opereert boven deelbelangen en spreekt en handelt namens de stichting als geheel. Bestuursleden zijn geen vertegenwoordigers van afzonderlijke organisaties of dossiers, maar hoeders van de kernwaarden en het integrale perspectief van het Groene Hart. In een gefragmenteerd bestuurlijk landschap is juist deze rol onderscheidend en noodzakelijk.

3. Werving en selectie: zorgvuldigheid en netwerkbetrokkenheid

Naast een helder profiel is een zorgvuldige procedure voor werving en selectie van groot belang. Het ligt voor de hand om deze procedure niet uitsluitend intern te organiseren, maar daarbij ook externe partners uit het netwerk van SGH te betrekken. Dit vergroot de transparantie, versterkt het draagvlak en vergroot de kans om bestuursleden te vinden met maatschappelijk gezag, relevante netwerken en een goed gevoel voor de context van het Groene Hart. De inzet van externe ondersteuning

in deze fase is nadrukkelijk tijdelijk en faciliterend. De verantwoordelijkheid voor keuzes en benoemingen blijft bij het bestuur van SGH.

4. Aansluiting bij het advies van de Denktank

Het bestuursprofiel in deze bijlage sluit rechtstreeks aan bij het advies van de Denktank. Daarin wordt SGH gepositioneerd als een organisatie die haar meerwaarde ontleent aan waarden, samenhang en lange termijnperspectief, niet aan uitvoering of casuïstiek. Dit vraagt om bestuursleden die strategisch kunnen denken, maatschappelijke verhoudingen begrijpen en bereid zijn gezamenlijk verantwoordelijkheid te dragen. In vergelijking met klassieke toezicht- of bestuursmodellen ligt het accent minder op controle en afstand, en meer op inhoudelijke koersvastheid, netwerkgerichtheid en maatschappelijke legitimiteit. Het profiel hieronder is vanuit die logica opgebouwd.

5. Bestuursprofiel Stichting Groene Hart

Rol en verantwoordelijkheid

Het bestuur van Stichting Groene Hart vormt het strategische anker van de organisatie. Het bestuur bewaakt de kernwaarden van het Groene Hart, bepaalt de koers van de stichting en draagt zorg voor samenhang, legitimiteit en continuïteit. Het bestuur is collectief verantwoordelijk en opereert als team. Bestuursleden handelen namens de stichting en niet op persoonlijke titel. Het bestuur is niet uitvoerend, maar actief richtinggevend. Het schept kaders, maakt strategische keuzes en faciliteert initiatieven in het netwerk, zonder zelf projecten of dossiers over te nemen.

Algemene profielschets bestuursleden

Van bestuursleden van Stichting Groene Hart wordt verwacht dat zij:

- o beschikken over strategisch inzicht en oordeelsvermogen, en in staat zijn ontwikkelingen op hoofdlijnen te duiden en te verbinden aan lange termijnwaarden;
- o een goed ontwikkelde maatschappelijke en bestuurlijke antenne hebben en gevoel hebben voor politieke, bestuurlijke en maatschappelijke verhoudingen;
- o affiniteit hebben met het Groene Hart en de kernwaarden onderschrijven: open landschap, natuur en biodiversiteit, water en bodem als sturend principe, cultuurhistorie en ruimtelijke samenhang;
- o beschikken over verbindend vermogen en relevante netwerken, en kunnen schakelen tussen maatschappelijke initiatieven, bestuur en beleid;
- o kunnen functioneren in een collectieve bestuursstijl, met ruimte voor reflectie, debat en gezamenlijke besluitvorming.

Gewenste deskundigheid in het bestuur

Binnen het bestuur wordt gestreefd naar een evenwichtige en complementaire samenstelling. Gezamenlijk beschikt het bestuur bij voorkeur over kennis en ervaring op het gebied van:

- o bestuur en strategie binnen maatschappelijke of publieke organisaties;
- o financiën, continuïteit en donateurschap binnen NGO's;
- o juridische, planologische of ruimtelijke vraagstukken;
- o communicatie, publieke duiding en maatschappelijke agendering;
- o netwerkvorming en samenwerking.

Niet ieder bestuurslid hoeft op alle terreinen deskundig te zijn; de kracht zit in de combinatie.

Houding en inzet

Bestuurslidmaatschap bij SGH is niet vrijblijvend. Van bestuursleden wordt verwacht dat zij voldoende tijd en inzet beschikbaar stellen, actief bijdragen aan de positionering van de stichting en bereid zijn SGH ook extern te vertegenwoordigen wanneer dat passend is. Tegelijk bewaken zij focus en realisme en voorkomen zij dat SGH overvraagd raakt.

Slot

Dit bestuursprofiel is bedoeld als richtinggevend kader voor de werving van nieuwe bestuursleden in een cruciale fase voor Stichting Groene Hart. Het profiel biedt houvast bij het vinden van mensen die vanuit inhoud, gezag en betrokkenheid willen bijdragen aan het Groene Hart als samenhangend en toekomstbestendig landschap.

Bijlage 3. Donateurs

1. Aanleiding en urgentie

Stichting Groene Hart (SGH) staat voor een urgente opgave, het herstellen en vernieuwen van de relatie met haar donateurs. Deze urgentie is tweeledig. In de eerste plaats is sprake van een verwaterde relatie. Veel donateurs hebben al geruime tijd weinig tot geen communicatie van SGH ontvangen. Daarmee is niet alleen het contact verzwakt, maar ook het gevoel van betrokkenheid en gezamenlijk eigenaarschap. In de tweede plaats raakt dit direct aan het maatschappelijk draagvlak van SGH. Donateurs zijn niet alleen financiers, maar vormen de kern van het maatschappelijk mandaat waarop de stichting rust. Zonder actieve en betrokken donateurs verliest SGH haar legitimiteit als onafhankelijke hoeder van het Groene Hart. Deze bijlage 3. werkt daarom uitsluitend het donateursperspectief uit, als noodzakelijke verdieping van hoofdstuk 4 van het advies Koers en organisatie Stichting Groene Hart.

2. Eerste stap: inzicht en administratie op orde

Het versterken van de donateursrelatie begint niet met communicatie of campagnes, maar met een fundamentele randvoorwaarde: volledig en actueel inzicht in het bestaande donateursbestand. Zonder dit inzicht is het niet mogelijk om:

- o gericht contact te herstellen;
- o vertrouwen zorgvuldig op te bouwen;
- o of op verantwoorde wijze financiële steun te vragen.

De Denktank beschouwt deze stap als onmisbaar en prioriteit nummer twee. Zij omvat ten minste:

- o opschoning en actualisatie van contactgegevens (met name e-mailadressen);
- o inzicht in aantallen en typen donateurs;
- o onderscheid tussen actieve, passieve en langdurig niet-benaderde donateurs;
- o vaststelling van lacunes en mogelijkheden in het bestand.

Deze stap is niet alleen administratief, maar strategisch. Zij bepaalt welke vervolgstappen realistisch en geloofwaardig zijn.

3. Donateurs als dragers van draagvlak

In het advies wordt vastgesteld dat donateurs een dubbele rol vervullen. Zij vormen de financiële basis van SGH en vertegenwoordigen daarbij ook een deel van het maatschappelijke draagvlak en mandaat van de stichting. Juist deze tweede rol vraagt om hernieuwde aandacht. Donateurs verbinden zich niet aan losse acties, maar aan waarden: het open landschap, natuur, cultuurhistorie en samenhang van het Groene Hart. Wanneer zij langdurig niets horen, raakt die verbinding onder druk. Herstel van de donateursrelatie is daarom geen instrumentele keuze, maar een voorwaarde voor een geloofwaardige herpositionering van SGH.

4. Relatieherstel met bestaande donateurs

Na het verkrijgen van inzicht kan worden gestart met gericht relatieherstel. Dit vraagt om een zorgvuldige en transparante benadering, waarin erkenning centraal staat. Essentiële uitgangspunten zijn:

- expliciet erkennen dat donateurs lange tijd weinig hebben gehoord;
- helder toelichten waar SGH nu staat en welke koers is ingezet;
- realistische verwachtingen scheppen over wat SGH wel en niet kan doen;
- regelmatige, inhoudelijke communicatie, los van financiële verzoeken;
- ontwikkelen van een donateurscampagne

Relatieherstel is nadrukkelijk geen eenmalige actie, maar een proces gericht op het herstellen van vertrouwen, herkenning en betrokkenheid.

5. Potentiële donateurs: benutten van bestaand maatschappelijk potentieel

Naast het bestaande donateursbestand is er, zoals ook in de feedback van Bernt is aangegeven, een bestaand bestand van potentiële donateurs beschikbaar. Dit betreft personen en organisaties die:

- actief zijn in of betrokken bij het Groene Hart;
- eerder contact hebben gehad met SGH of aanverwante initiatieven;
- of via netwerken en activiteiten aantoonbare affiniteit hebben met de doelstellingen van SGH.

Dit bestand biedt een belangrijke kans voor zorgvuldige en gefaseerde uitbreiding van het donateursbestand. Voorwaarde is dat deze groep niet primair wordt benaderd als financier. Maar als potentiële mede-drager van het maatschappelijke verhaal van het Groene Hart. Ook hier geldt. betrokkenheid gaat vooraf aan een financiële vraag. Kennismaking, informatie en uitnodiging staan centraal. Dit bestand is door Bernt gedeeld met Annelies.

6. Inhoudelijke binding: voorbeeld van een donateursprogramma

Om zowel bestaande als potentiële donateurs inhoudelijk te verbinden aan SGH, kan gebruik worden gemaakt van bestaande activiteiten binnen het netwerk rond het Groene Hart. In dat kader kan een donateursprogramma 2026 e.v. worden opgesteld. Bernt heeft hiervoor ideeën aangedragen als illustratief voorbeeld:

Donateursprogramma (suggestie Bernt)

Voorbeeld: donateursprogramma als vorm van betrokkenheid.

Een donateursprogramma kan laten zien hoe Stichting Groene Hart, zonder zelf een zware uitvoeringsrol op zich te nemen, donateurs op een laagdrempelige en inhoudelijke manier kan betrekken bij het Groene Hart. In deze benadering worden bestaande activiteiten – zoals lezingen, excursies, concerten en webinars – die door partnerorganisaties in en rond het Groene Hart worden georganiseerd, opengesteld voor donateurs van SGH. De rol van SGH beperkt zich daarbij tot het zichtbaar maken, verbinden en onder de aandacht brengen van deze activiteiten binnen haar donateurskring. Kenmerkend voor deze aanpak is dat inhoudelijke meerwaarde en beleving centraal staan en dat deelname wordt gepresenteerd als uitnodiging en ontmoeting, niet als tegenprestatie voor een financiële bijdrage. Het donateursprogramma fungeert daarmee als een illustratie van hoe betrokkenheid kan worden versterkt op een wijze die past bij de rol van SGH als lichte netwerkorganisatie. Het programma is nadrukkelijk niet bindend, bevat geen verplichtingen en is niet gekoppeld aan vaste deadlines, maar dient als voorbeeld van een flexibele en realistische vorm van donateursbetrokkenheid.

Maar er zijn ook andere aanpakken die goed passen bij een netwerkorganisatie zoals SGH.

Een vorm van donateursbetrokkenheid die goed aansluit bij de rol van Stichting Groene Hart is het model dat wordt gehanteerd door **Natuurmonumenten**. Daar worden donateurs niet primair benaderd als financiers, maar als mensen die natuur en landschap ook inhoudelijk willen ervaren en begrijpen. Via lezingen, excursies, webinars en veldbezoeken krijgen donateurs toegang tot kennis en beleving, vaak georganiseerd door lokale afdelingen of samenwerkingspartners. De kracht van dit model is dat de landelijke organisatie niet alles zelf uitvoert, maar faciliteert en verbindt. Voor SGH is dit herkenbaar en passend: het Groene Hart is geen abstract beleidsconcept, maar een landschap dat beleefd kan worden, en bestaande activiteiten van partners kunnen worden benut om die betrokkenheid te versterken.

Een tweede voorbeeld is de benadering van **Bond Heemschut**, waar donateurs vooral worden aangesproken op hun behoefte aan duiding en betekenis. Heemschut richt zich minder op zichtbare acties en meer op het uitleggen waarom bepaalde ontwikkelingen ertoe doen voor erfgoed en leefomgeving. Donateurs krijgen context, achtergrond en historische samenhang aangereikt, waardoor zij zich mede-eigenaar voelen van het grotere verhaal. Deze vorm van donateurschap past goed bij SGH, dat zichzelf positioneert als hoeder van samenhang en waarden. Ook bij SGH ligt de toegevoegde waarde niet in het volgen van elk afzonderlijk dossier, maar in het zichtbaar maken van de betekenis ervan voor het geheel van het Groene Hart.

Een derde passend voorbeeld is te vinden bij **Stichting Landschap Erfgoed Utrecht**, waar het donateurschap sterk is verweven met het idee van een netwerk. Donateurs worden niet strikt onderscheiden van andere betrokkenen, maar maken deel uit van een bredere gemeenschap van organisaties, vrijwilligers en geïnteresseerden. Activiteiten ontstaan vaak in samenwerking met lokale partners en sluiten aan bij wat er in het gebied al gebeurt. Deze open en informele benadering sluit goed aan bij SGH als lichte netwerkorganisatie. Donateurschap wordt zo geen lidmaatschap met rechten en plichten, maar een vorm van verbondenheid met het Groene Hart en met elkaar.

Een vierde voorbeeld is het waarden-gedreven donateursmodel zoals dat wordt toegepast door **Vogelbescherming Nederland**. Donateurs ondersteunen daar niet alleen concrete projecten, maar vooral de bescherming van iets kwetsbaars dat niet altijd zichtbaar onder directe dreiging staat. Het morele appel is helder: zonder voortdurende aandacht en bewaking verdwijnt kwaliteit geleidelijk. Dit sluit nauw aan bij de positie van het Groene Hart, dat vooral onder druk staat door een opeenstapeling van besluiten en ontwikkelingen. Voor SGH kan donateurschap op vergelijkbare wijze worden gepositioneerd als steun aan het bewaken van samenhang, ook wanneer dat niet leidt tot directe of spectaculaire resultaten.

Tot slot is er het voorbeeld van **Stichting De Noordzee**, waar bewust is gekozen voor een lichte en realistische omgang met donateurs. De organisatie vermijdt een overdaad aan campagnes en permanente mobilisatie en kiest in plaats daarvan voor heldere prioriteiten en een duidelijke rol. Donateurs weten waar de organisatie voor staat en wat zij wel en niet kan doen. Deze benadering past goed bij de realiteitszin die ook in het SGH-advies centraal staat. Een donateursprogramma hoeft niet groot of intensief te zijn om geloofwaardig te zijn; juist consistentie, helderheid en inhoudelijke scherpte dragen bij aan vertrouwen en langdurige betrokkenheid.

Voorbeelden die inspiratie kunnen geven bij de ontwikkeling van een donateursprogramma voor SGH. In de denktank hebben Bernt Feiz en Annekoos Okken aangegeven samen met Annelies van Egmond hieraan te willen werken. Wellicht is een marketingbureau in het netwerk van SGH bereidt om pro-bono in het kader van MVO hieraan een bijdrage te leveren. Die kan dan ook tegen lage kosten een uitvoerende bijdrage leveren

7. Financiële bijdrage in het licht van betrokkenheid

Een oproep aan donateurs voor een financiële bijdrage is alleen geloofwaardig wanneer deze:

- volgt op hersteld contact;
- is ingebed in inhoudelijke communicatie;
- en aansluit bij een herkenbare koers.

In dat licht past:

- een bescheiden en vrijwillige bijdrage;
- expliciet gepresenteerd als steun aan de gezamenlijke opgave;
- zonder discussie over contributieverhoging of verplichtingen.

Financiële steun wordt daarmee benaderd als onderdeel van betrokkenheid, niet als doel op zichzelf.

8. Fasering en bestuurlijke verantwoordelijkheid

Deze bijlage benadrukt het belang van een heldere en bewuste fasering in het werken met donateurs. Eerst moet inzicht worden verkregen in het bestaande donateursbestand en de administratie op orde worden gebracht, waarna gericht kan worden gewerkt aan het herstel van de relatie met bestaande donateurs. Pas daarna is het zinvol om potentiële donateurs zorgvuldig te activeren en uiteindelijk een bredere financiële oproep te doen. Het is aan het bestuur om deze volgorde te bewaken, hier prioriteit en capaciteit aan toe te kennen en te voorkomen dat donateurs opnieuw langdurig uit beeld raken. Daarmee vormt deze bijlage een concrete uitwerking van het uitgangspunt uit het advies dat donateurs niet slechts financiers zijn, maar dragers van het maatschappelijk bestaansrecht van Stichting Groene Hart.

Natuur en Milieufederatie Zuid-Holland

Laan van Nieuw Oost-Indië 131E
2593 BM Den Haag

Info@milieufederatie.nl
www.milieufederatie.nl

070-3040114

NL29 TRIO 0788 8936 29
KvK 41129491



Samen voor een mooi
en duurzaam Zuid-Holland

