



STRICTLY CONFIDENTIAL

“Natuurbegraven en -cremeren”



Mini business-plan (draft) 's-Graveland, 17 januari, 2012

This strictly confidential mini business-plan is solely for the use of Natuurmonumenten, Jan Vos, and R.B. Investments B.V. (branded name “Start-U-up”). No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside Natuurmonumenten, Jan Vos, and R.B. Investments without prior written approval from Natuurmonumenten, Jan Vos, and R.B. Investments.

Confidentiality notice

This strictly confidential mini business-plan is solely for internal use of Natuurmonumenten. No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside Natuurmonumenten without prior written approval from Natuurmonumenten.

Agenda

Hoofdstuk:

Pagina:

- | | |
|---|----|
| 1. Management samenvatting..... | 3 |
| 2. Mini-businessplan..... | 5 |
| 3. SWOT analyse voor natuurbegraven en -cremeren..... | 17 |

Management samenvatting: eerste conclusies en hypotheses naar aanleiding van dit mini-business-plan (1/2)

(Voorlopige) conclusies ten aanzien van de markt voor natuurbegraven en -cremeren:

- De huidige gangbare mainstream definities van natuurbegraven ("natural burial") zijn niet erg duidelijk over de "scope" cq. "afbakening" van het begrip natuurbegraven vanuit business-plan perspectief. Het is aan te belevan in een eventueel volledig business-plan zelf met goede definities en afbakeningen te komen **[Exhibit 9]**.
- Huidige aanbod van natuurbegraven in Nederland: er zijn momenteel vijf natuurbegraafplaatsen in Nederland (plus een zesde in aanbouw in Kerkrade). Deze liggen allemaal (min of meer) in het oosten van Nederland: Reiderwolde (Beerta), Westerwolde (Assel), Weverslo (Heide), Venlo-Maasbree (Venlo), en Bergerbos (St. Odiliënburg) **[Exhibit 10]**.
- Eerste aanzet waardepropositie voor natuurbegraven en -cremeren: in vergelijking met traditionele marktsegmenten biedt natuurbegraven en -cremeren potentieel 1. een breder spectrum aan individuele keuzemogelijkheden en 2. een hogere mate van natuurbehoud. Ten aanzien van deze twee parameters stellen Vollmer & Partners op basis onderzoek in de UK (p. 12): "Er bestaat een groeiende behoefte aan meer persoonlijke afscheidsceremonies. Ook groeit het aantal mensen dat op ecologisch verantwoorde wijze begraven wil worden" . De mate van keuzevrijheid van het individu en de mate van natuurbehoud zijn als parameters ook relatief gemakkelijk te "operationaliseren" parameters voor marketing- en reclamedoeleinden ten aanzien van natuurbegraven en -cremeren **[Exhibit 11]**.
- Eerste aanzet "traditionele marksegmentatie" begraven en cremeren met daarin de relatieve positie van natuurbegraven en -cremeren: 4 van de 10 onderscheiden marktsegmenten zijn potentieel relevant voor Natuurmonumenten. Verdere empirische toetsing lijkt noodzakelijk **[Exhibit 12]**.
- Landelijke vraag: De totale Nederlandse vraag naar begraven en cremeren wordt bepaald door het sterftecijfer: in de periode 2000-2015 blijft het sterftecijfer ongeveer gelijk op 140 duizend overledenen per jaar, maar vanaf 2015 verwacht het CBS een geleidelijke stijging tot 214 duizend overledenen per jaar in 2050. Dit komt overeen met een relatieve stijging van het sterftecijfer met 1,2% per jaar en een absolute stijging van circa 50% van 2015-2050 **[Exhibit 13]**.
- Eerste aanzet matching landelijke vraag en aanbod: vanaf 1950-2010 is het aandeel in het sterftecijfer van crematies ten opzichte van begravingen zeer sterk toegenomen. In 2010 werd van de 136.058 overledenen 57% gecremeerd en 43% begraven **[Exhibit 14]**.

Management samenvatting: eerste conclusies en hypothesen naar aanleiding van dit mini-business-plan (2/2)

- **(Voorlopige) conclusies ten aanzien van de markt voor natuurbegraven en -cremeren (vervolg):**
- Eerste aanzet matching regionale vraag en aanbod: grofweg bestaat er in het westen van Nederland een grotere spanning tussen de vraag naar begraafplaatsen en het beschikbare aanbod dan in het oosten van Nederland (Pellenbarg en van Steen) **[Exhibit 15]**. Eigen (minder nauwkeurige) berekeningen laten min of meer hetzelfde beeld zien als geschetst door Pellenbarg en van Steen ten aanzien van begraven. Ook voor cremeren geldt dat er relatieve krapte bestaat in het westen van Nederland in de provincies Zuid-Holland, Noord-Holland en Utrecht (en bovendien in de provincies Noord-Brabant, Overijssel en Gelderland). Daaruit vloeit de hypothese voort dat een eerste eventuele Natuurmonumenten pilot site voor natuurbegraven en/of -cremeren zoveel mogelijk in het westen van het land dient te zijn **[Exhibit 16]**.
- Natuurmonumenten voorziet 3 “growth horizons” ten aanzien van de business-case natuurbegraven en -cremeren (eerste aanzet). De eerste horizon loopt vanaf Q1 2012 tot eind 2012 en wordt gekenschetst als “opzetten van fundamentele bedrijf”. De tweede horizon loopt vanaf Q1 2013 tot eind 2014 en wordt gekenschetst als “ontwikkelen pilot site(s) en plukken laaghangend fruit”. Dit is de periode waarin daadwerkelijk investeringen plaatsvinden in een pilot site (of in meerdere sites). In de derde horizon, die aanvangt in Q1 2015, wordt de eerste pilot site voor natuurbegraven en -cremeren in operatie genomen **[Exhibit 17]**. De eerste aanzet van de verwachte omzet en winst voor Natuurmonumenten uit natuurbegraven en -cremeren omvat derhalve de periode 2015-2020 (6 jaar).
- Er is een lijst samengesteld van gangbare tarieven van 55 begraaf- en cremeer opties vanuit consumentenperspectief. Dit zou bovendien het “boodschappenlijstje” kunnen zijn voor items die Natuurmonumenten in haar business-model voor begraven en cremeren zou willen/kunnen opnemen. Deze opties zijn in het Excel model opgenomen en kunnen gemakkelijk worden gelinked aan het financiële model voor het eventuele volledige business-plan **[Exhibit 18]**.
- **De eerste aanzet verwachte omzet en winst voor Natuurmonumenten in drie scenario's voor natuurbegraven en -cremeren (2015-2020) zijn veelbelovend [Exhibit 19].**
- **Echter: veel veronderstellingen voor dit mini-business-plan dienen verder empirisch te worden getoetst/onderbouwd [Exhibit 20].** (Vooralsnog) is de enige parameter die varieert binnen de 3 scenario's van dit mini business-plan het (markt-) aandeel van natuurbegraven in het aantal begrafenissen in Nederland. Met name deze parameter dient verder empirisch te worden getoetst/onderbouwd omdat hij in belangrijke mate het jaarlijkse aantal natuurbegrafenissen voor Natuurmonumenten drijft die op haar beurt weer de jaarlijkse omzet voor Natuurmonumenten drijft.
- **[Exhibit 21]** geeft de belangrijkste voorziene implementatie-acties in het komende jaar (eerste aanzet).
- Tot slot is er voor dit mini business-plan een eerste aanzet SWOT analyse uitgevoerd ten aanzien van de belangrijkste “Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats” voor natuurbegraven en -cremeren. Deze eerste aanzet SWOT analyse is samengevat in **[Exhibit 23-27]**.

Gepercipieerde huidige status van dit business-plan

Status per 17 januari 2012; huidige status vergeleken met volwaardig business-plan (niet met mini BP)



	Key questions to be addressed in business-plan:	Perceived status:		
		Advanced	80% done	Under-developed
Summary	- What is the business concept, what are the target customer segments and what is the value proposition? - What are realistic sales targets, market shares, and growth assumptions? - What does the organizational structure look like, and what is the composition of the management team?		✓	
Products and services	- Which products and services are offered at which price? - Which partnerships/form of coöperation are eventually needed? - What is the value proposition towards the client?		✓	
Business concept and organizational structure	- What does the business concept look like? - What is the organizational structure? - What are the main activities within the organizational structure? - Which people and means are needed?		✓	
Management team	- Who are going to manage (future) activities? - How can top talent be recruited and retained? - What is the (future) management style?			✓
The market and the competition	- Which market segments are the most profitable and growing? - What are Key Factors for Success (KFS)? - Who are the current and future competitors? - What is the value proposition vis-à-vis competitors?			✓
Marketing and sales	- How can promotion and advertising support the value proposition towards the client? - What does the sales organization look like? - How large is the budget for marketing/sales?			✓
Opportunities and threats	- Which "other opportunities" does Natuurmon. need to capture and/or leverage? - Which risks are there in the market segments to be entered and how can these risks be mitigated?		✓	
Financial planning and finance	- What are the expected financial results in the next 5 years? - What is the finance need and investor strategy?			✓
Implementation scheme	- What are the most important milestones for implementation? - Where are eventual bottlenecks foreseen?		✓	

Source: Start-U-up

Eventueel nader uit te werken in full fledged business-plan (eerste aanzet opsomming)



1. **Definities en "scope" cq. afbakening** : Komen met eigen definitie van natuurbegraven en -cremeren omdat de gangbare definities niet erg duidelijk zijn t.a.v. scope cq. afbakening van het begrip natuurbegraven en -cremeren.
2. **Initiële pilot site kiezen**: Regionale/provinciale/lokale vraag versus regionaal/provinciaal/lokale aanbod (huidige begraafmarkt heeft gemeentelijk/regionaal karakter), versus potentiële sites Natuurmonumenten (capaciteitsvraag verder uitdiepen op lokaal niveau): start met interview Drs. Paul van Steen en Dr. Piet Pellenbarg (Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit der Ruimtelijke Wetenschappen die hier in 2006 onderzoek naar hebben gedaan) in relatie tot eerste site locatie-keuze Natuurmonumenten.
3. **Financieel model verder uitbouwen en empirisch toetsen/onderbouwen**: Eerste aanzet financiële prognose bevat nu veel aannames (input parameters) die verder empirisch moeten worden getoetst en onderbouwd (goede nieuws is wel dat model op zichzelf al klaar is met alle parameters in hun onderlinge samenhang). Eerste stap: vraag model op van Vollmer & Partners en combineer met input parameters business-plan model. Tweede stap: Statistisch significante enquête naar vraag natuurbegraven en -cremeren in Nederland onder leden Natuurmonumenten (nog niet gebeurd in Nederland: enige bekende en beperkte enquête is van 2 studenten M. Jonkman en W. van der Veen van de Hogeschool van Hall Larenstein).
4. **Wet- en regelgeving**: SWOT analyse binnen bestaande Wet- en regelgeving plus toetsen bij jurist.
 - **Uitvoering wet- en regelgeving**: Interviewen ambtenaren bij (potentiële) problemen vergunning verlening (met name de ambtenaren die betrokken waren bij 1 van de 5 natuurbegraafplaatsen in Nederland).
 - **"Best practices" en "key learnings" van bestaande natuurbegraaf sites** : Interviews met partijen en stakeholders die zijn betrokken met aanleg en inrichting van de 5 huidige natuurbegraafplaatsen (Reiderwolde, Westerwolde, Weverslo, Venlo-Maasbree, Bergerbos).
 - **Definitieve business-model opties gebaseerd op initiële pilot site keuze**: Aanbieden graven als het basis business-model en daarna keuzes uit 55 begraaf- en cremeer-opties (doorlinken in model).
 - **Marketing- en sales-plan gebaseerd op initiële pilot site keuze**: Met daarin typologie site (Vollmar & Partners) en merken proposities Natuurmonumenten.
 - **Implementatie**: vragen beantwoorden zoals bijvoorbeeld "welk team binnen Natuurmonumenten gaat dit trekken" ?
 - **Concurrentie**: Uitvaart dienstensector in het geheel nog niet in kaart gebracht: korte beschrijving in full fledged business-plan ("concurrentie t.a.v. 55 begraaf- en cremeeropties").

Agenda



Hoofdstuk:

Pagina:

- | | |
|---|----|
| 1. Management samenvatting..... | 3 |
| 2. Mini-businessplan..... | 5 |
| 3. SWOT analyse voor natuurbegraven en -cremeren..... | 17 |

Huidige gangbare mainstream definities van natuurbegraven ("natural burial") zijn niet erg duidelijk over de "scope" cq. "afbakening" van het begrip natuurbegraven vanuit business-plan perspectief



WORK IN PROGRESS

Gangbare definities uit "mainstream rapporten" :



Bij een "natuurbegraafplaats" wordt een natuurlijke sfeer nagestreefd door de inpassing in een bestaande natuurlijke situatie zoals bos of landgoed, of in een gecreëerd landschap, en door de vormgeving van grafvelden. Er wordt op een wijze begraven die het milieu en de natuur niet of zo weinig mogelijk belast en (de beleving van) het natuurlijke karakter van de omgeving minimaal beïnvloedt

Bron: Alterra rapport in opdracht van Ministerie van LNV (2009)



- With a natural burial, the body is returned to nature in a biodegradable coffin or shroud;
- Native vegetation (often a memorial tree) is planted over or near the grave in place of a conventional cemetery monument;
- The resulting green space establishes a living memorial and forms a protected wildlife preserve.

Bron: Joyce Sengers (Platform Natuurbegraven) op basis Wikipedia



"Natural burial" is a term used to describe the burial of human remains where the burial area creates habitat for wildlife or preserve existing habitats (woodland, species rich meadows, orchards, etc.), sustainably managed farmland, in-situ or adjacent aquatic habitats or improves and creates new habitats which are rich in wildlife (flora and fauna). Where a funeral precedes such a burial, it would typically seek to minimise environmental impact.

The terms "green burial", "green funeral" and "woodland burial" are also sometimes use

Bron: UK Ministry of Justice (2009)

Opmerkingen:

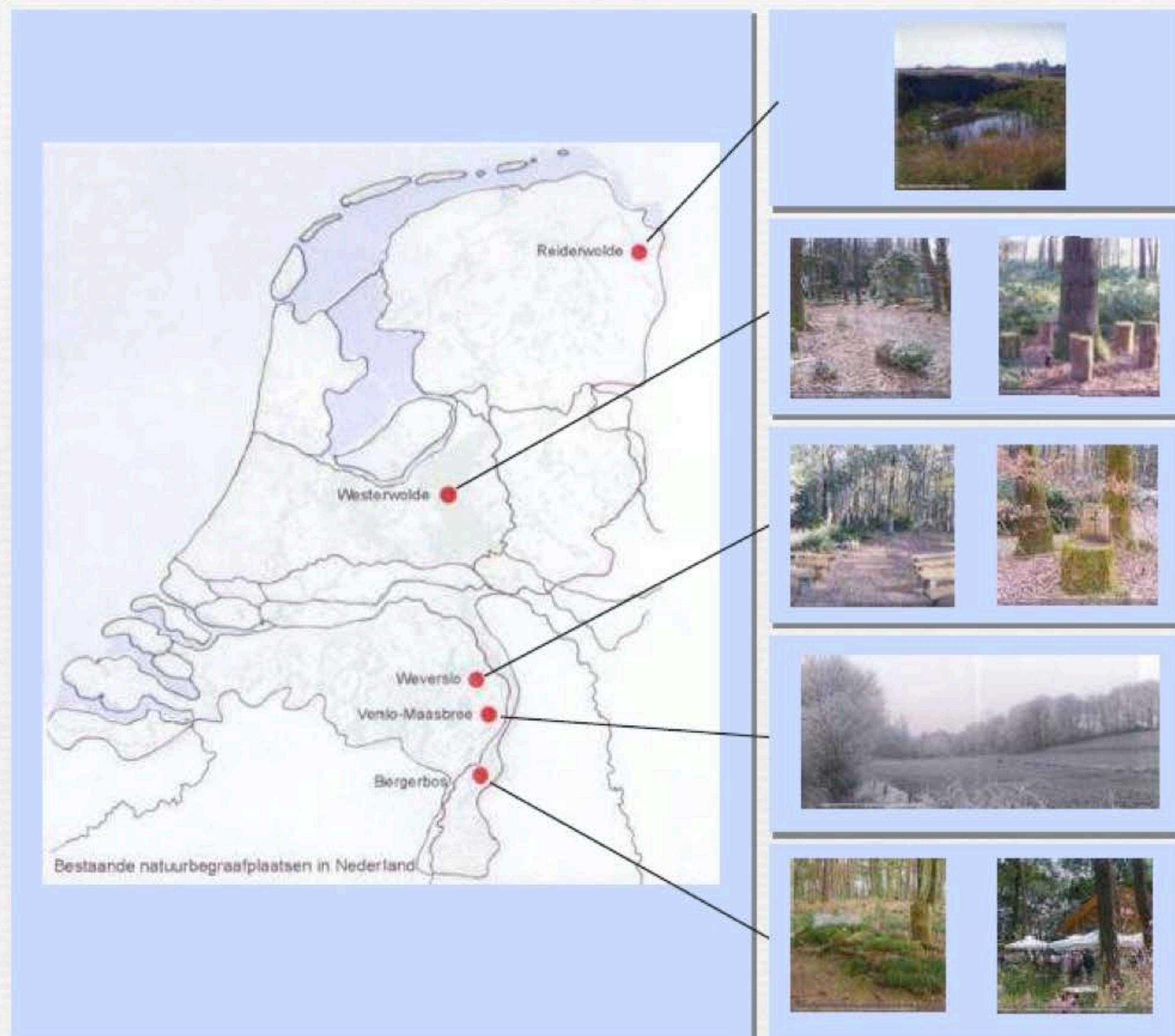
- In alle gangbare definities staat "de natuur", "het milieu" en/of "de omgeving" centraal.
- Het gaat in de gangbare definities om een verbetering of minimale belasting van "het milieu", "de omgeving" en/of "de natuur".
- De gangbare definities zijn niet erg duidelijk over de "scope" cq. "afbakening" van het begrip natuurbegraven:
 1. Er wordt bijvoorbeeld in het geheel niet gerept over de kansen voor en de potentieel sterke kanten van "natuurcremeren" cq. "natuurverstrooien".
 2. Ten aanzien van de milieubelasting is niet duidelijk welke "processen en produkten" worden meegenomen in de gangbare definities van natuurbegraven om die milieubelasting te bepalen. Voorbeelden daarvan zijn het energie-verbruik bij crematies en milieuvriendelijke kisten.
 3. Ten aanzien van typen locaties bestaat in de gangbare definities geen eenduidigheid. Natuurbegraven is bijvoorbeeld mogelijk in bossen, op landgoederen, op voormalige agrische gronden, etc.

Huidige aanbod van natuurbegraven in Nederland: er zijn momenteel vijf natuurbegraafplaatsen in Nederland (plus een zesde in aanbouw in Kerkrade)



WORK IN PROGRESS

Huidige aanbod natuurbegraven in Nederland (5 locaties plus 6e in aanbouw):



Opmerkingen:

- Er zijn momenteel vijf natuurbegraafplaatsen in Nederland die alle 5 (min of meer) in het oosten van Nederland liggen:
 - Reiderwolde (Beerta)
 - Westerwolde (Assel)
 - Weverslo (Heide)
 - Venlo-Maasbree (Venlo)
 - Bergerbos (St. Odiliënborg)
- Een zesde natuurbegraafplaats (eveneens in het oosten van Nederland) is momenteel in aanbouw: de Eygelshof in Kerkrade

Eerste aanzet waardepropositie natuurbegraven en -cremeren: in vergelijking met traditionele marktsegmenten biedt natuurbegraven en -cremeren potentieel een breder spectrum aan individuele keuzemogelijkheden en een hogere mate van natuurbehoud

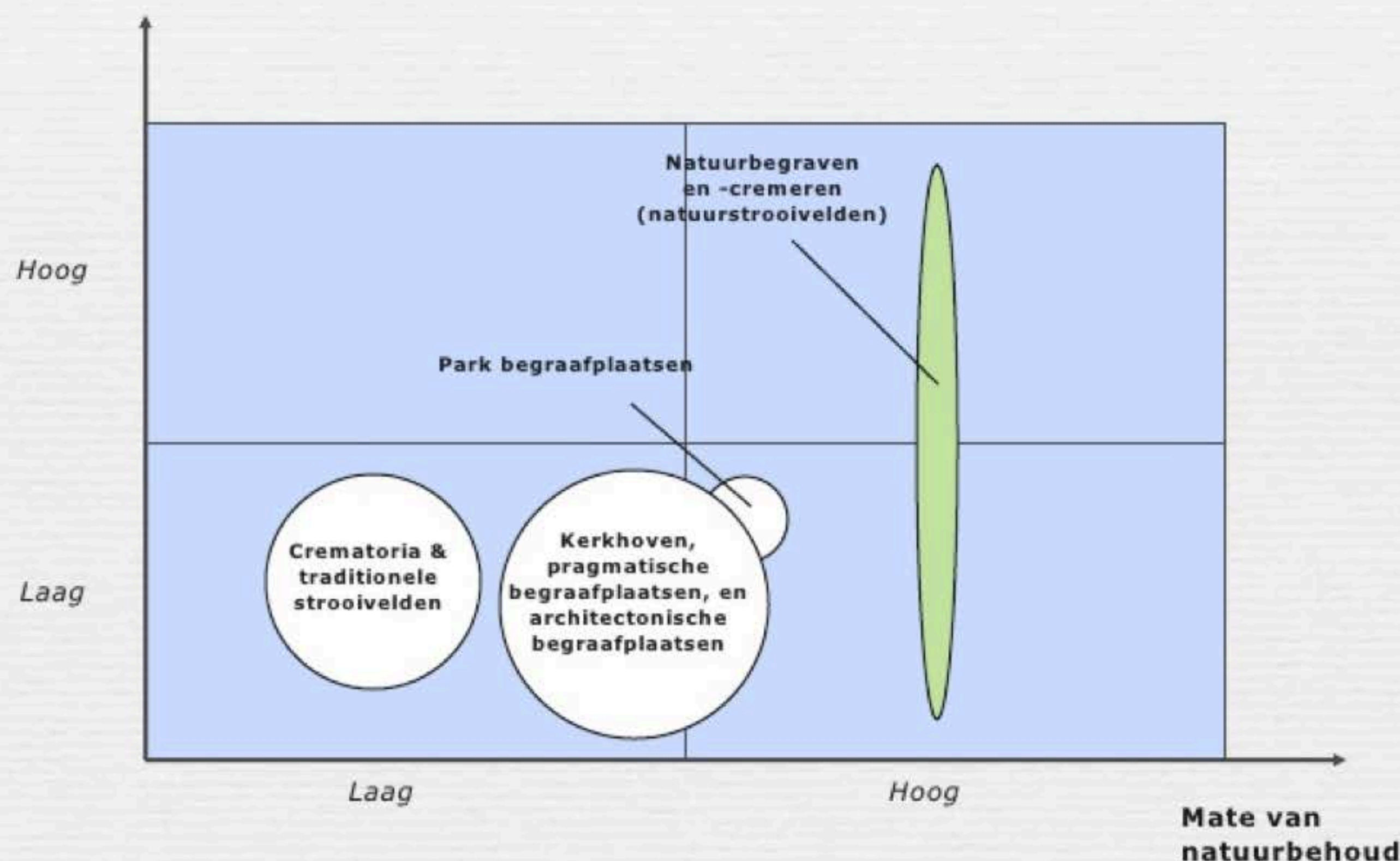


Potentieel relevant voor Natuurmonumenten:

WORK IN PROGRESS

Waarde propositie natuurbegraven en -cremeren versus "traditionele marktsegmenten" *:

Mate van keuzevrijheid individu



Opmerkingen:

- Eerste aanzet waardepropositie is tot stand gekomen op basis van tot nu toe gangbare terminologie en typologie van begraafplaatsen (Alterra 2009).
- (Tot nu toe) geïdentificeerde marktsegmenten afgezet tegen de belangrijkste geachte vraagparameters (mate van keuzevrijheid individu) en aanbod parameters (mate van natuurbehoud).
- Ten aanzien van deze twee parameters stellen Vollmer & Partners op basis onderzoek in de UK (p. 12): "Er bestaat een groeiende behoefte aan meer persoonlijke afscheidsceremonies. Ook groeit het aantal mensen dat op ecologisch verantwoorde wijze begraven wil worden**."
- Natuurbegraven en -cremeren biedt potentieel een breder spectrum aan individuele keuzemogelijkheden en een hogere mate van natuurbehoud indien vergeleken met traditionele marktsegmenten.
- De mate van keuzevrijheid van het individu en de mate van natuurbehoud zijn als parameters ook relatief gemakkelijk te "operationaliseren" parameters voor marketing- en reclamedoeleinden ten aanzien van natuurbegraven en -cremeren.

* Eerste aanzet grove positionering

** Op basis onderzoek cultureel antropoloog H. Rumble (Durham University).

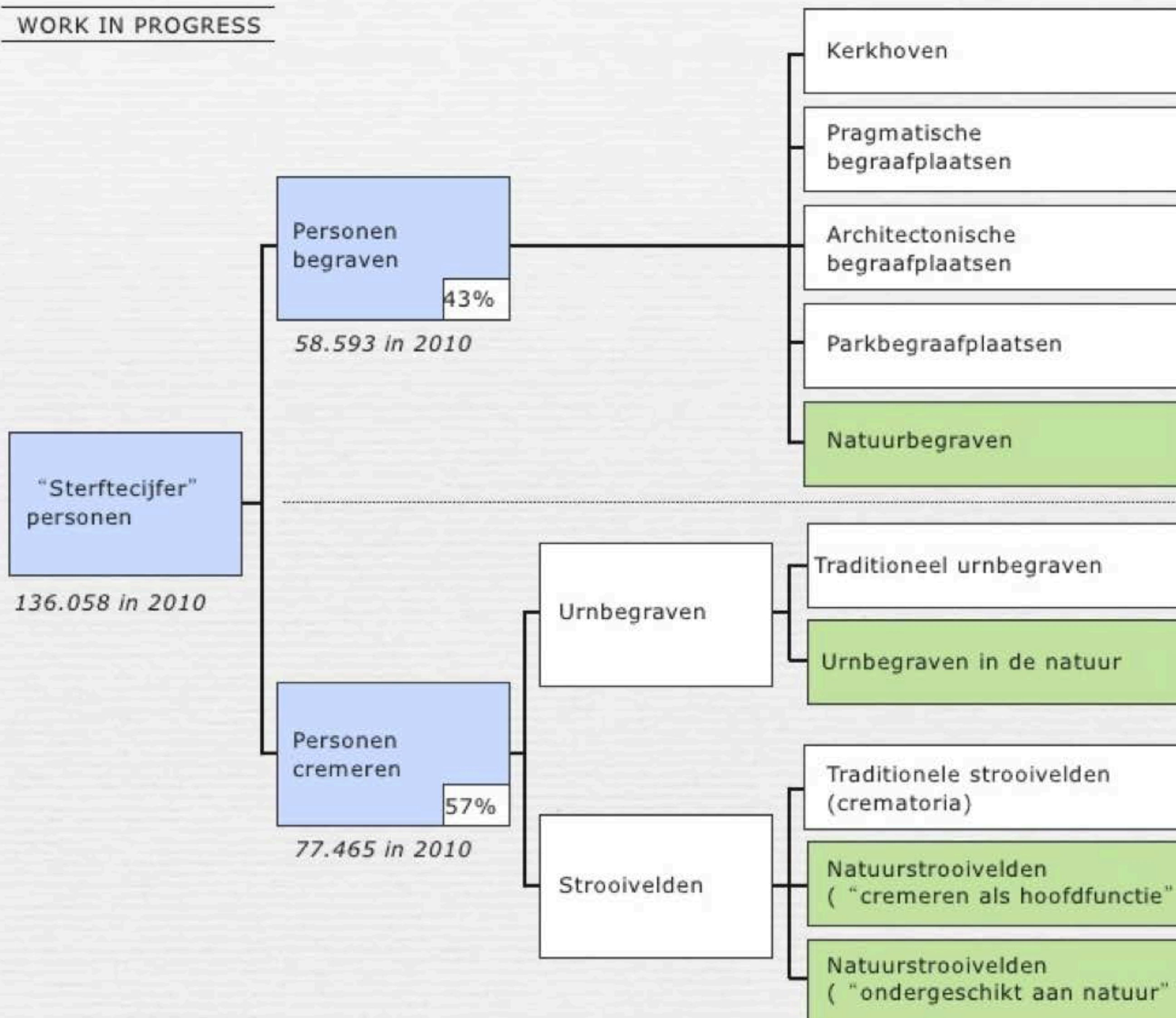
Bron: "Terug naar de Natuur" (Alterra Wageningen UR, in opdracht van Ministerie van LNV, April 2009); Vereniging voor Natuurmonumenten; Start-U-up

Eerste aanzet “traditionele marksegmentatie” begraven en cremeren met daarin de relatieve positie van natuurbegraven en -cremeren: 4 van de 10 onderscheiden marksegmenten zijn potentieel relevant voor Natuurmonumenten. Verdere empirische toetsing lijkt noodzakelijk



Potentieel relevant voor Natuurmonumenten:

Marktsegmentatie begraven en cremeren (eerste aanzet):



Opmerkingen:

- Eerste aanzet segmentatie is tot stand gekomen op basis van tot nu toe gangbare terminologie en typologie van begraafplaatsen (Alterra 2009).
- In totaal worden er 10 marktsegmenten onderscheiden: 5 voor “personen begraven” en 5 voor “personen cremeren”.
- Deze 10 segmenten kunnen nog verder worden uitgesplitst. Natuurbegraven zou bijvoorbeeld verder kunnen worden uitgesplitst naar type landschap (bossen, landgoederen, agrarische gronden, etc.) en/of naar type natuurbegraafplaats (zie Vollmer & Partners).
- Urbegraven is in feite een tussenvorm van begraven en cremeren. Het is onder “personen cremeren” gesegmenteerd omdat personen eerst gecremeerd dienen te worden alvorens de urn met as kan worden begraven.
- In het bij dit business-plan behorende model dient het sterftcijfer verder te worden uitgesplitst naar de 10 marktsegmenten. Dit veronderstelt aannames ten aanzien van de relatieve markt-aandelen van die segmenten die verder empirisch dienen te worden getoetst, omdat er geen bronnen zijn gevonden ter verdere toetsing.

Landelijke vraag: totale Nederlandse vraag naar begraven en cremen wordt bepaald door sterftcijfer: in de periode 2000-2015 blijft sterftcijfer ongeveer gelijk op 140 duizend overledenen per jaar, maar vanaf 2015 verwacht het CBS een geleidelijke stijging tot 214 duizend overledenen per jaar in 2050

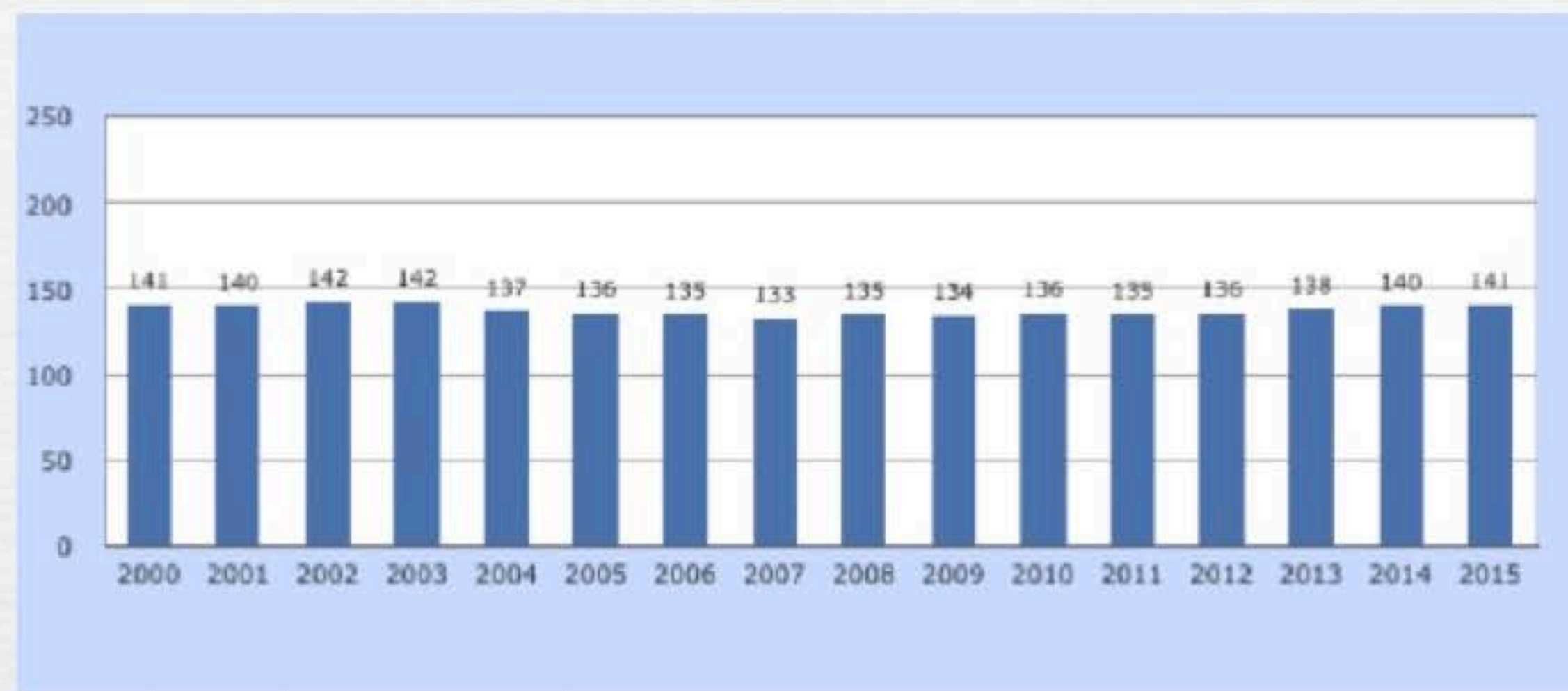


WORK IN PROGRESS

Totaal (verwacht) aantal overledenen in Nederland (x 1.000):

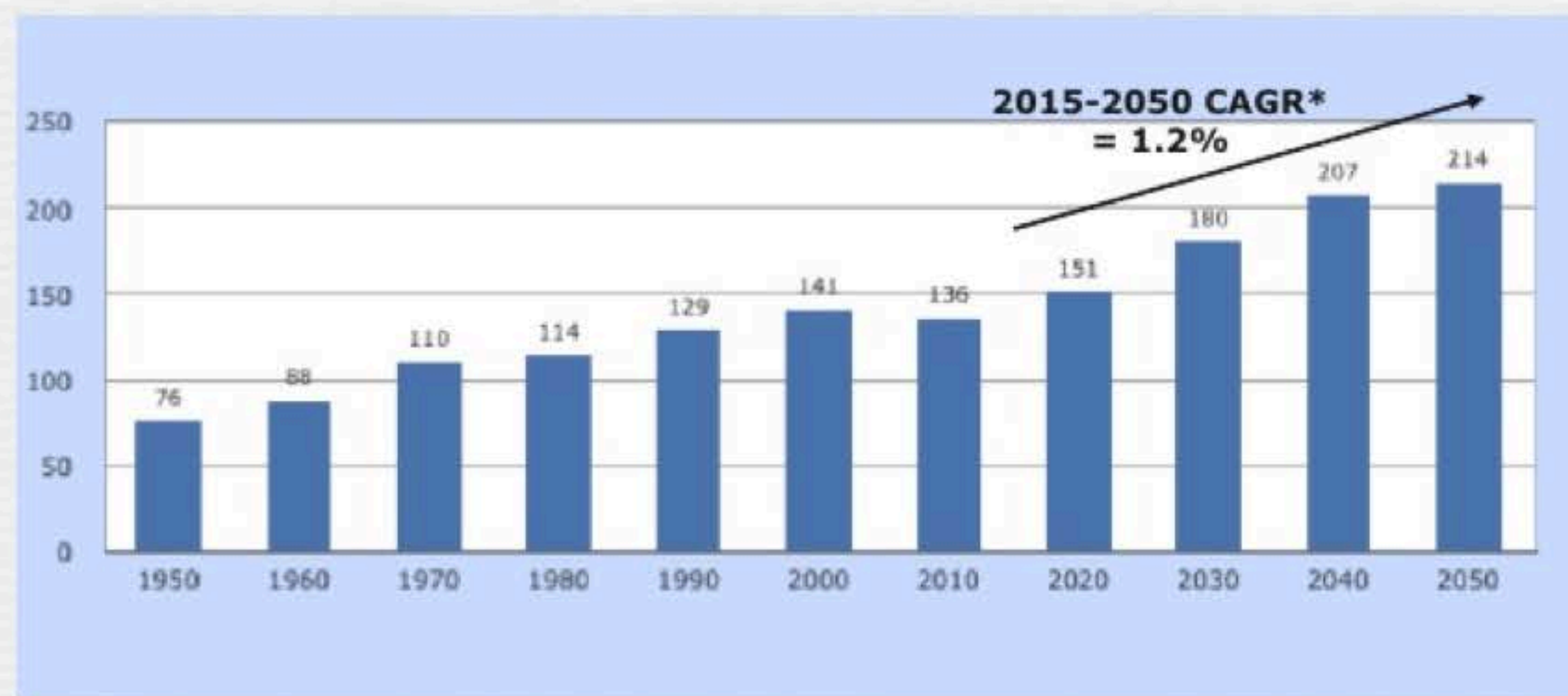
Opmerkingen:

**Korte termijn:
periode 2000-
2015 (15
jaar):**



In de periode 2000-2015 blijft het sterftcijfer ongeveer gelijk op ca. 140 duizend per jaar

**Lange termijn:
periode 1950-
2050 (100
jaar):**



Vanaf 2015 verwacht het CBS een geleidelijke stijging van het sterftcijfer tot 214 duizend per jaar in 2050 (met een gemiddelde jaarlijkse groeivoet van 1,2% van 2015 tot 2050): de absolute toename van 2015 tot 2050 is circa 50%.

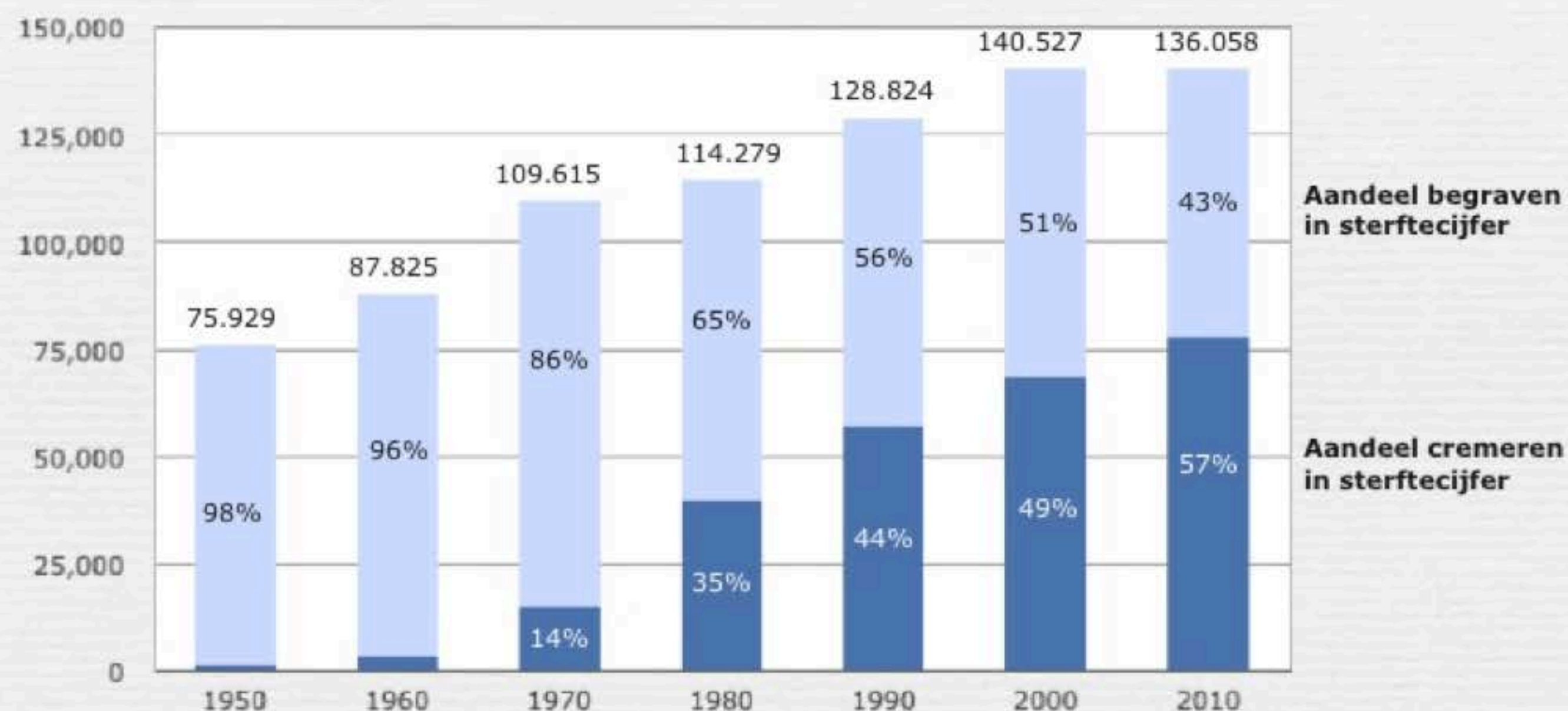
* CAGR = Compounded Annual Growth Rate (= gemiddelde jaarlijkse groeivoet)
Bron: CBS Statline, updates 21 en 22 december 2011; Vereniging voor Natuurmonumenten; Start-U-up

Eerste aanzet matching landelijke vraag en aanbod: vanaf 1950-2010 is het aandeel in het sterftecijfer van crematies ten opzichte van begravingen zeer sterk toegenomen. In 2010 werd van de 136.058 overledenen 57% gecremeerd en 43% begraven



WORK IN PROGRESS

Aandelen begraven en cremeren in landelijk sterftecijfer CBS 1950-2010 (%):



Opmerkingen:

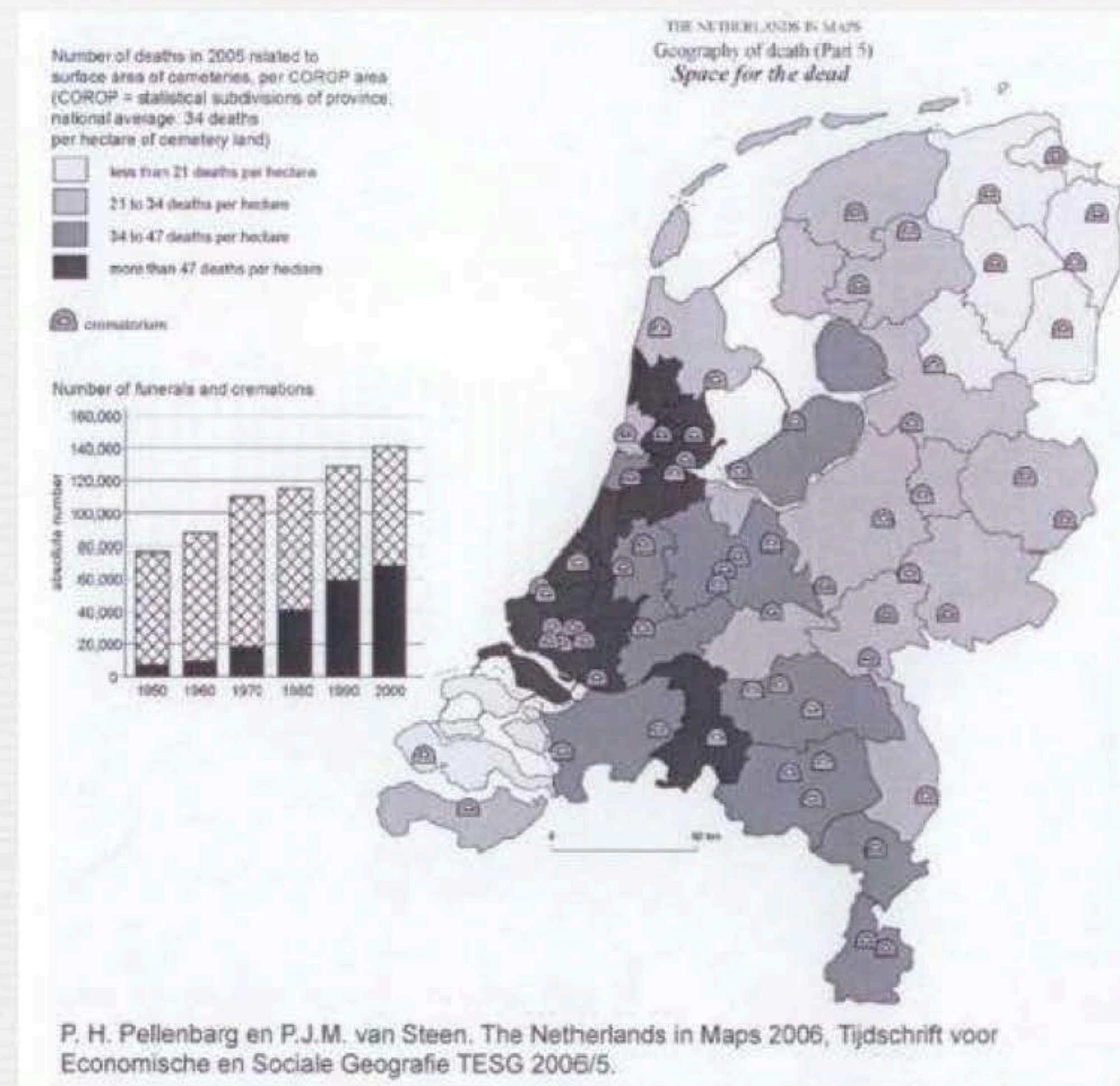
- Vanaf 1950 is het aandeel cremeren in het landelijk sterftecijfer zeer sterk toegenomen van 2% in 1950 tot 57% in 2010.
- Het aandeel begraven is vanaf 1950 navenant afgenomen van 98% in 1950 tot 43% in 2010.

Eerste aanzet matching regionale vraag en aanbod: grofweg bestaat er in het westen van Nederland een grotere spanning tussen de vraag naar begraafplaatsen en het beschikbare aanbod dan in het oosten van Nederland



WORK IN PROGRESS

“Gravendruk” (sterftecijfer per beschikbare hectares begraafplaats):



Opmerkingen:

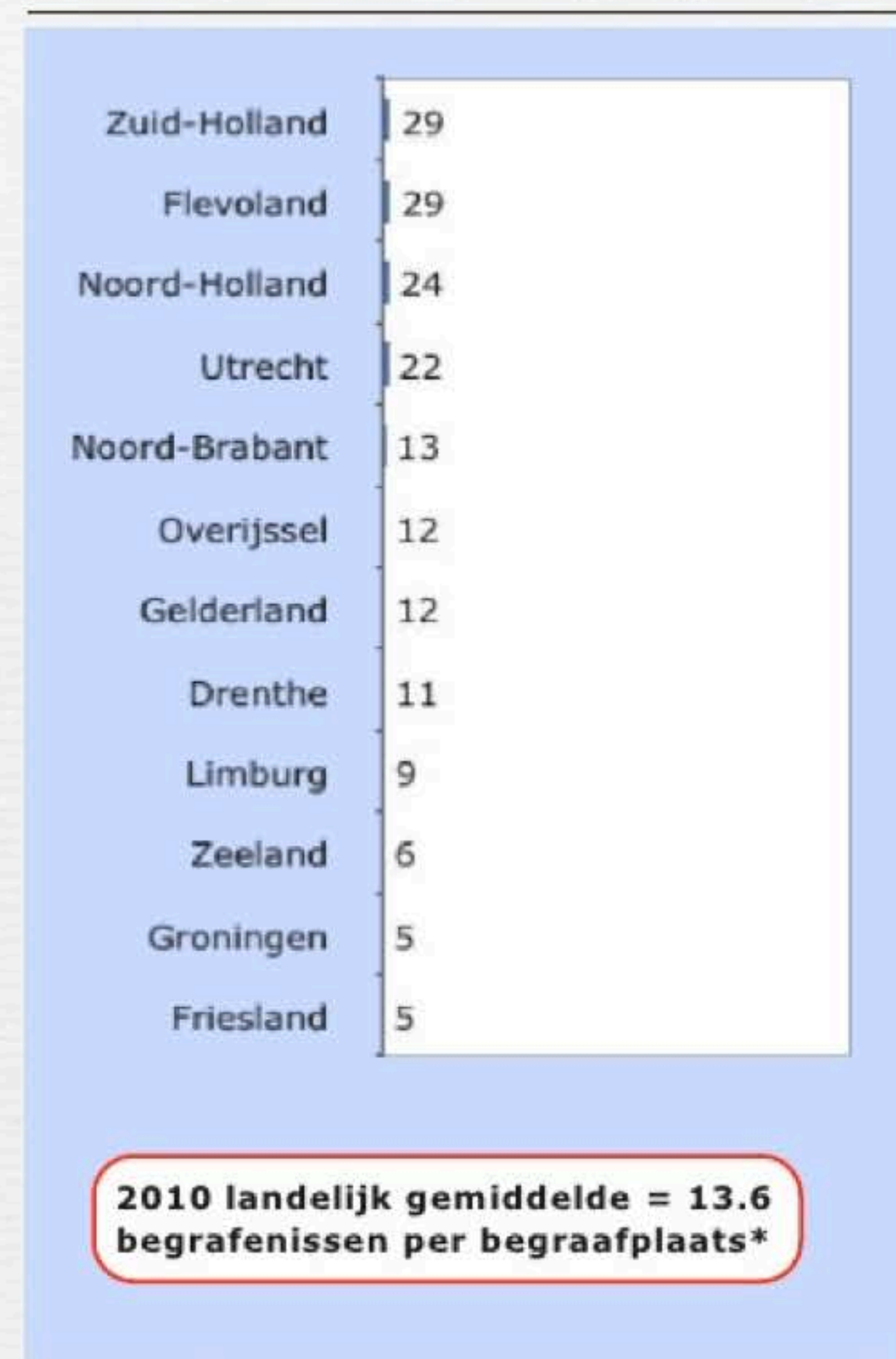
- Paul van Steen en Piet Pellenburg (Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit de Ruimtelijke Wetenschappen) hebben in 2006 de “gravendruk” in Nederland onderzocht (zie ook artikel op www.begraafplaats.nl: “Ruimte voor de dood”).
- De “gravendruk” is gedefinieerd als het sterftecijfer per beschikbare hectares begraafplaats.
- Voor Nederland als geheel was 1 hectare begraafplaats beschikbaar voor elke 34 overledenen.
- Er bestaan veel regionale verschillen in de verhouding vraag en aanbod van begraven en cremieren. Grofweg bestaat er in het westen van Nederland een grotere spanning tussen de vraag naar begraafplaatsen en het beschikbare aanbod dan in het oosten van het land. Relatieve krapte is te vinden in delen van Noord- en Zuid-Holland, alsmede in het gebied rondom Tilburg in Noord-Brabant. In de noordelijke en oostelijke provincies, alsmede in Zeeland is echter aanzienlijk meer ruimte beschikbaar.
- De markt voor begraven en cremieren is momenteel nog een “gemeentelijke/regionale” markt. Consumenten hebben i.h.a. voorkeur om begraven te worden in de eigen woonplaats.
- Echter: van de grafrechten die zijn verleend op natuurbegraafplaats de Bergerbos bleek 50-60% te zijn verleend aan inwoners uit de omgeving en 40% aan personen die niet afkomstig zijn uit de directe omgeving (Vollmer & Partners, p.13). Dit kan een indicatie zijn van het feit dat (vooral nog) bij natuurbegraven het aanbod de vraag bepaalt en niet andersom.
- **Hypothese:** eerste eventuele Natuurmonumenten pilot site voor natuurbegraven en/of -cremeren dient zoveel mogelijk in het westen van het land te zijn.



WORK IN PROGRESS

Eerste aanzet matching regionale vraag en aanbod: eigen (minder nauwkeurige) berekeningen laten min of meer hetzelfde beeld zien als geschetst door Pellenburg en van Steen ten aanzien van begraven. Ook voor cremeren geldt dat er relatieve krapte bestaat in het westen van Nederland in de provincies Zuid-Holland, Noord-Holland en Utrecht (en bovendien in de provincies Noord-Brabant, Overijssel en Gelderland).

“2010 Gravendruk per provincie” (aantal begrafenissen per begraafplaats):



“2010 Crematiedruk per provincie” (aantal crematies per crematorium):



Opmerkingen:

- De “gravendruk” en “crematiedruk” op basis van eigen eerste aanzet berekeningen is hier gedefinieerd als het aantal begrafenissen cq. crematies per provincie, gedeeld door het aantal begraafplaatsen cq. crematoria in die provincies (bronnen: CBS, Wikipedia, www.dodenakkers.nl, www.uitvaartinfotheek.nl).
- Het aantal begrafenissen en crematies per provincie is niet beschikbaar in openbare bronnen en is daarom benaderd door het 2010 landelijk sterftcijfer te nemen (136.058) en dit sterftcijfer eerst te verdelen over de provincies met als relatief gewicht het inwoneraantal per provincie (aannname 1). Vervolgens is per provincie dezelfde verdeling van het sterftcijfer t.a.v. begraven en cremeren gehanteerd als de landelijke verdeling (aannname 2: respectievelijk 43% en 57%).
- T.a.v. begraven is deze eerste aanzet berekening minder nauwkeurig dan die van Paul van Steen en Piet Pellenburg omdat in deze berekening op geen enkele manier rekening wordt gehouden met de omvang en/of de capaciteit van begraafplaatsen. Hetzelfde geldt voor cremeren.
- T.a.v. begraven komt ook deze berekening toch tot min of meer dezelfde (grove) conclusies als Pellenburg en van Steen: grofweg bestaat er in het westen van Nederland een grotere spanning tussen de vraag naar begraafplaatsen en het beschikbare aanbod dan in het oosten van het land. Relatieve krapte ten opzichte van het landelijk gemiddelde is te vinden in de provincies Zuid-Holland, Flevoland, Noord-Holland en Utrecht, terwijl de provincies Limburg, Zeeland, Groningen en Friesland ver beneden het landelijk gemiddelde liggen.
- T.a.v. cremeren bestaat er ook een grote crematiedruk (dus relatieve krapte) in de provincies Zuid-Holland, Noord-Holland en Utrecht, en bovendien in de provincies Noord-Brabant, Overijssel en Gelderland (Friesland ligt ongeveer op het landelijk gemiddelde van 1.091).

* 58,593 begrafenissen in 2010 gedeeld door 4,300 begraafplaatsen in totaal in Nederland

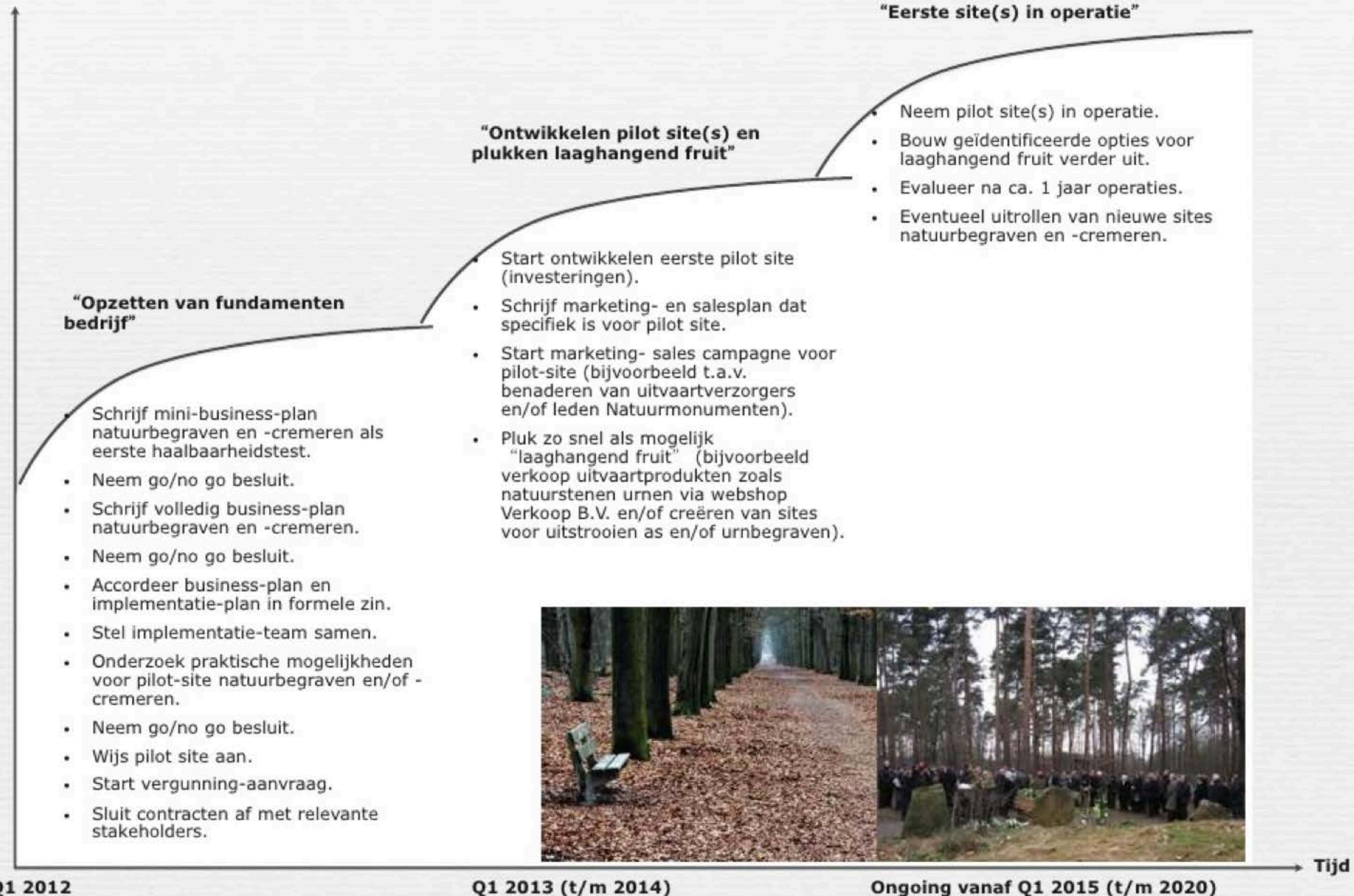
** 77,465 crematies gedeeld door 71 crematoria in totaal in Nederland

Bron: www.dodenakkers.nl (begraven); www.uitvaartinfotheek.nl (cremeren); CBS (sterftcijfer en inwoners); Wikipedia (inwoners); Vereniging voor Natuurmonumenten; Start-U-up

Natuurmonumenten voorziet 3 “growth horizons” ten aanzien van de business-case natuurbegraven en -cremeren (eerste aanzet)*

WORK IN PROGRESS

Omvang/waarde/cashflow

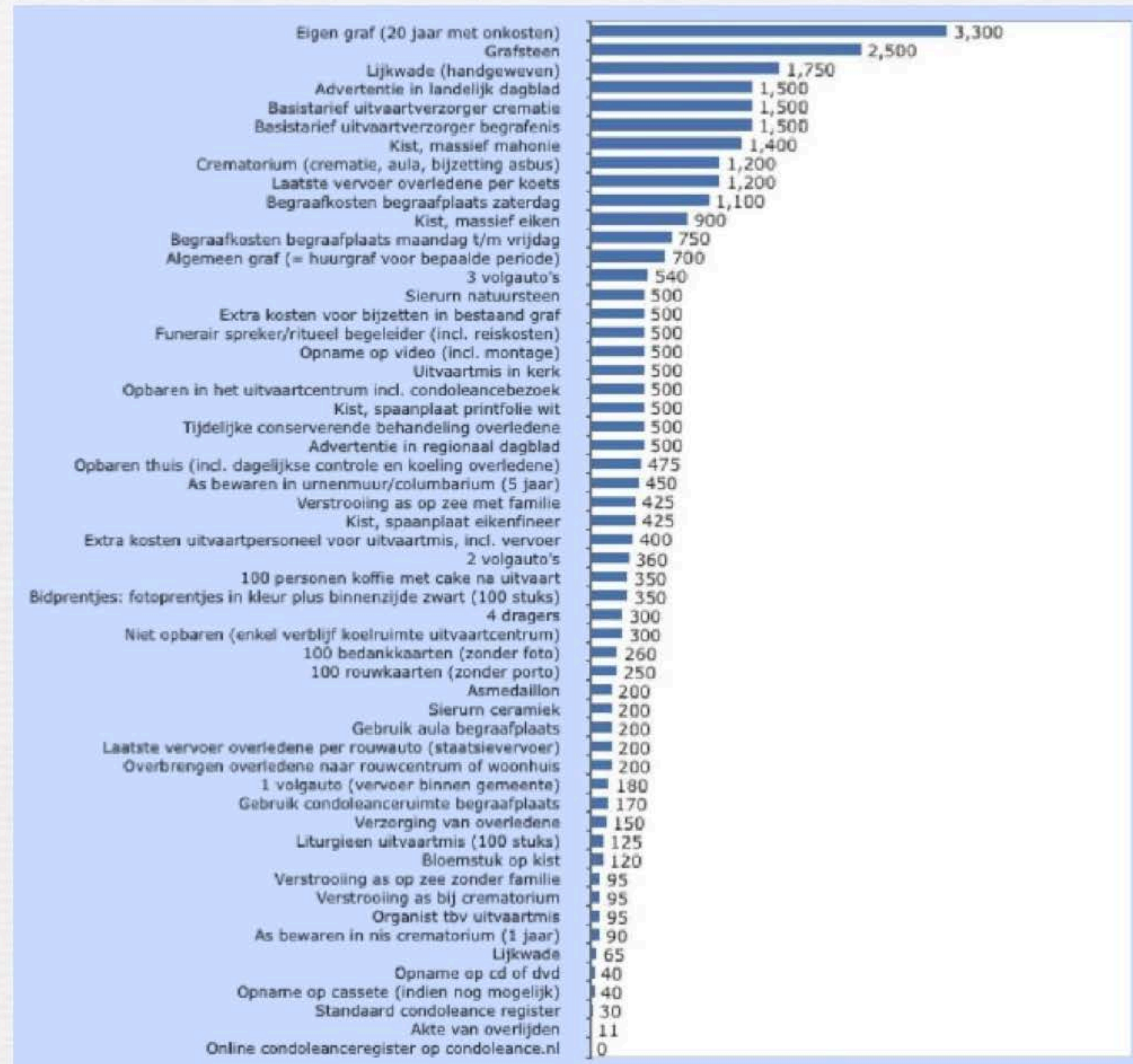


* Eerste aanzet

Bron: Vereniging voor Natuurmonumenten; Start-U-up

Gangbare tarieven van 55 begraaf- en cremeer opties vanuit consumentenperspectief: dit zou het “boodschappenlijstje” kunnen zijn voor items die Natuurmonumenten in haar business-model voor begraven en cremen zou willen/kunnen opnemen

55 begraaf- en cremeer opties plus bijbehorende gangbare tarieven (€, incl. BTW):

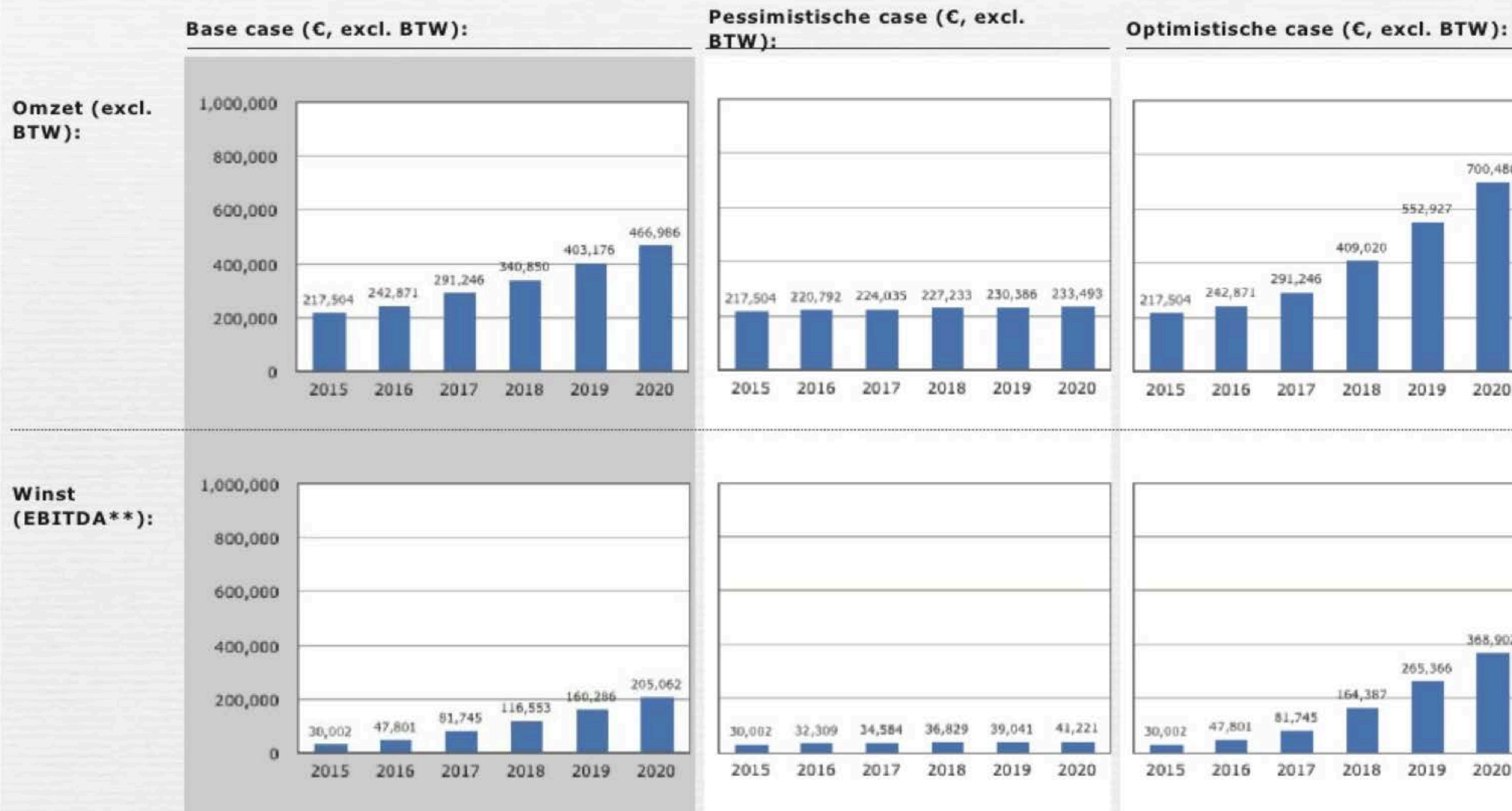


Opmerkingen:

- Als eerste hypothese is sec het aanbieden van natuurbegraven het “basis business-model” voor Natuurmonumenten.
- Eventueel gekozen business-model items zijn sterk afhankelijk van de gekozen locatie en de aldaar aanwezige mogelijkheden voor outsourcing/insourcing.
- Op dit moment voor de hand liggende aanvullende business-case items zijn bijvoorbeeld:
 - Een grafkist gebouwd uit hout uit de bossen van Natuurmonumenten.
 - Een urn van natuurlijke materialen.
 - Een natuurlijke herinneringssteen of houten paquette (“natuurlijke grafsteen”) gemaakt en geleverd door Natuurmonumenten.
 - Een herinneringsmuur voor urnen op de begraaflocatie.

Eerste aanzet verwachte omzet en winst Natuurmonumenten in drie scenario's voor natuurbegraven en -cremeren (2015-2020) zijn veelbelovend*

(Eerste aanzet heeft status van hypothesen: verder uit te bouwen en te specificeren/valideren in volledig business-plan)



* Excel model beschikbaar met gedetailleerde data die omzet en winst drijven

** EBITDA = Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization

Bron: Natuurmonumenten; Start-U-up

Tentatief Model om tot de gegeven omzet- en winstcijfers te komen*

(Vooralsnog) is de enige parameter die varieert binnen de 3 scenario's van dit mini business-plan het (markt-) aandeel van natuurbegraven in het aantal begrafenis in Nederland (groen)**:

	BASE CASE	Unit	2012-2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
"Main financials"	Totale omzet Natuurmonumenten	€		217,504	242,871	291,246	340,850	403,176	466,986
	Total Natuurmonumenten CAPEX/investeringen (20 jaar lineaire afschrijving)	€	2,769,333	138,467	138,467	138,467	138,467	138,467	138,467
	Total Natuurmonumenten costs of goods sold (cogs)	€		54,008	60,307	72,318	84,635	100,111	115,956
	Total Natuurmonumenten OPEX	€		133,495	134,763	137,182	139,662	142,778	145,969
	Natuurmonumenten EBITDA	€		30,002	47,801	81,745	116,553	160,286	205,062
	Natuurmonumenten EBIT	€		-108,465	-90,665	-56,721	-21,914	21,820	66,595
"Key Performance Indicators (KPI'S)"	Aandeel natuurbegraven in aantal begrafenis Nederland	%		1.00%	1.10%	1.30%	1.50%	1.75%	2.00%
	Marktaandeel Natuurmonumenten in natuurbegravenissen	%		10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
	Jaarlijks aantal begrafenis Natuurmonumenten	#		59	66	79	92	109	126
	Tarief per begrafenis basis business-model (alleen graven aanbieden)	€		3,692	3,692	3,692	3,692	3,692	3,692
	Directe kosten per begrafenis (COGS)	€		917	917	917	917	917	917
	OPEX per begrafenis	€		2,266	2,048	1,739	1,513	1,307	1,154
	Totale cash-out kosten per begrafenis (COGS & OPEX)	€		3,182	2,965	2,656	2,429	2,224	2,071
	Etc....								
	PESSIMISTISCHE CASE	Unit	2012-2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
"Main financials"	Totale omzet Natuurmonumenten	€		217,504	220,792	224,035	227,233	230,386	233,493
	Total Natuurmonumenten CAPEX/investeringen (20 jaar lineaire afschrijving)	€	2,769,333	138,467	138,467	138,467	138,467	138,467	138,467
	Total Natuurmonumenten costs of goods sold (cogs)	€		54,008	54,824	55,629	56,424	57,207	57,978
	Total Natuurmonumenten OPEX	€		133,495	133,659	133,821	133,981	134,139	134,294
	Natuurmonumenten EBITDA	€		30,002	32,309	34,584	36,829	39,041	41,221
	Natuurmonumenten EBIT	€		-108,465	-106,158	-103,882	-101,638	-99,426	-97,246
"Key Performance Indicators (KPI'S)"	Aandeel natuurbegraven in aantal begrafenis Nederland	%		1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
	Marktaandeel Natuurmonumenten in natuurbegravenissen	%		10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
	Jaarlijks aantal begrafenis Natuurmonumenten	#		59	60	61	62	62	63
	Tarief per begrafenis basis business-model (alleen graven aanbieden)	€		3,692	3,692	3,692	3,692	3,692	3,692
	Directe kosten per begrafenis (COGS)	€		917	917	917	917	917	917
	OPEX per begrafenis	€		2,266	2,235	2,205	2,177	2,149	2,123
	Totale cash-out kosten per begrafenis (COGS & OPEX)	€		3,182	3,151	3,122	3,093	3,066	3,040
	Etc....								
	OPTIMISTISCHE CASE	Unit	2012-2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
"Main financials"	Totale omzet Natuurmonumenten	€		217,504	242,871	291,246	409,020	552,927	700,480
	Total Natuurmonumenten CAPEX/investeringen (20 jaar lineaire afschrijving)	€	2,769,333	138,467	138,467	138,467	138,467	138,467	138,467
	Total Natuurmonumenten costs of goods sold (cogs)	€		54,008	60,307	72,318	101,563	137,296	173,934
	Total Natuurmonumenten OPEX	€		133,495	134,763	137,182	143,070	150,266	157,643
	Natuurmonumenten EBITDA	€		30,002	47,801	81,745	164,387	265,366	368,902
	Natuurmonumenten EBIT	€		-108,465	-90,665	-56,721	25,920	126,899	230,436
"Key Performance Indicators (KPI'S)"	Aandeel natuurbegraven in aantal begrafenis Nederland	%		1.00%	1.10%	1.30%	1.80%	2.40%	3.00%
	Marktaandeel Natuurmonumenten in natuurbegravenissen	%		10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%
	Jaarlijks aantal begrafenis Natuurmonumenten	#		59	66	79	111	150	190
	Tarief per begrafenis basis business-model (alleen graven aanbieden)	€		3,692	3,692	3,692	3,692	3,692	3,692
	Directe kosten per begrafenis (COGS)	€		917	917	917	917	917	917
	OPEX per begrafenis	€		2,266	2,048	1,739	1,291	1,003	831
	Totale cash-out kosten per begrafenis (COGS & OPEX)	€		3,182	2,965	2,656	2,208	1,920	1,747
	Etc....								

* Excel model beschikbaar met gedetailleerde data die omzet en winst drijven

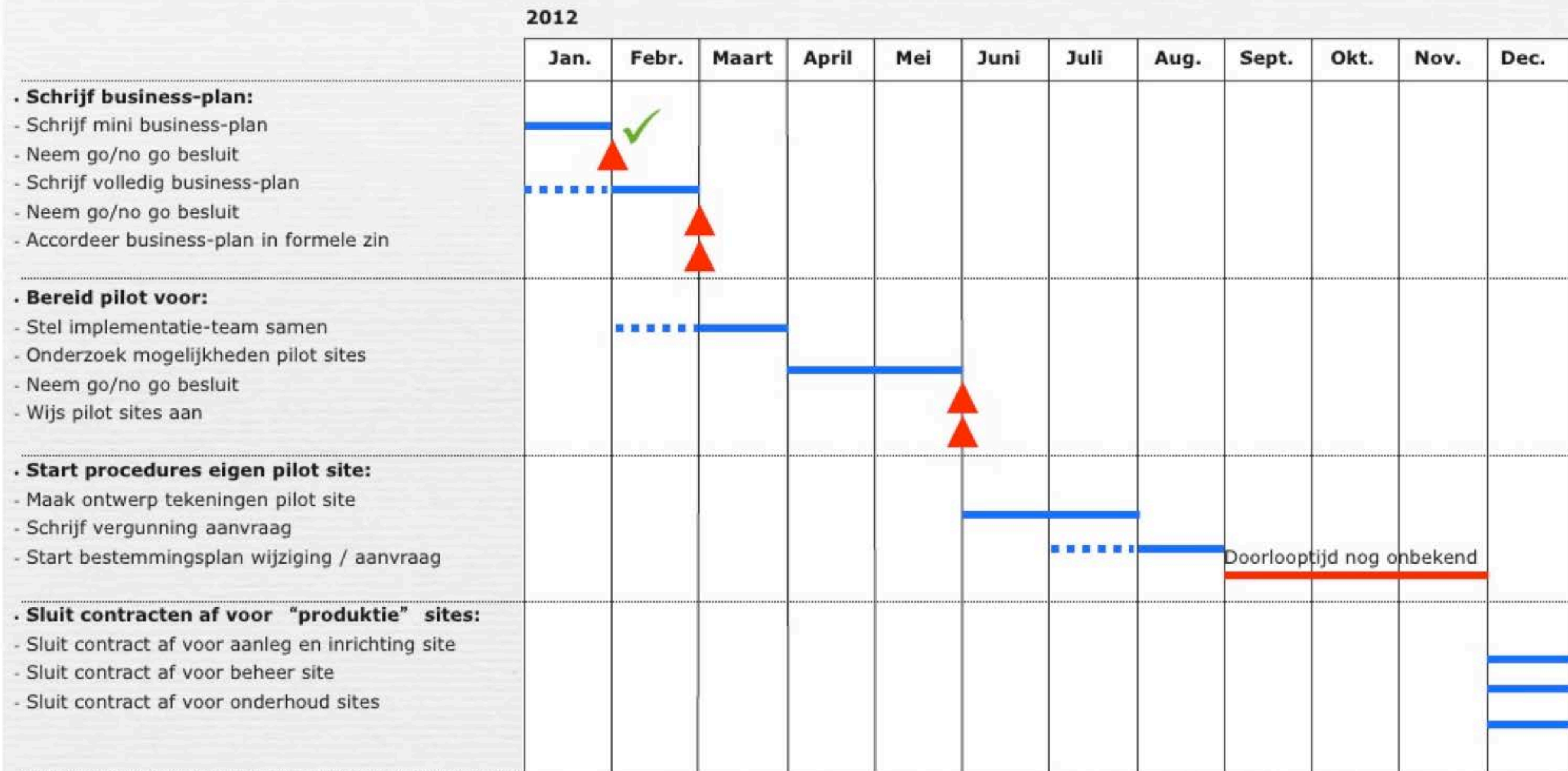
** Met name deze parameter dient verder empirisch te worden getoetst/onderbouwd omdat hij in belangrijke mate het jaarlijkse aantal natuurbegravenissen voor Natuurmonumenten drijft

Bron: Natuurmonumenten; Start-U-up

Belangrijkste voorziene implementatie-acties in het komende jaar (eerste aanzet)



WORK IN PROGRESS





Agenda



Hoofdstuk:

Pagina:

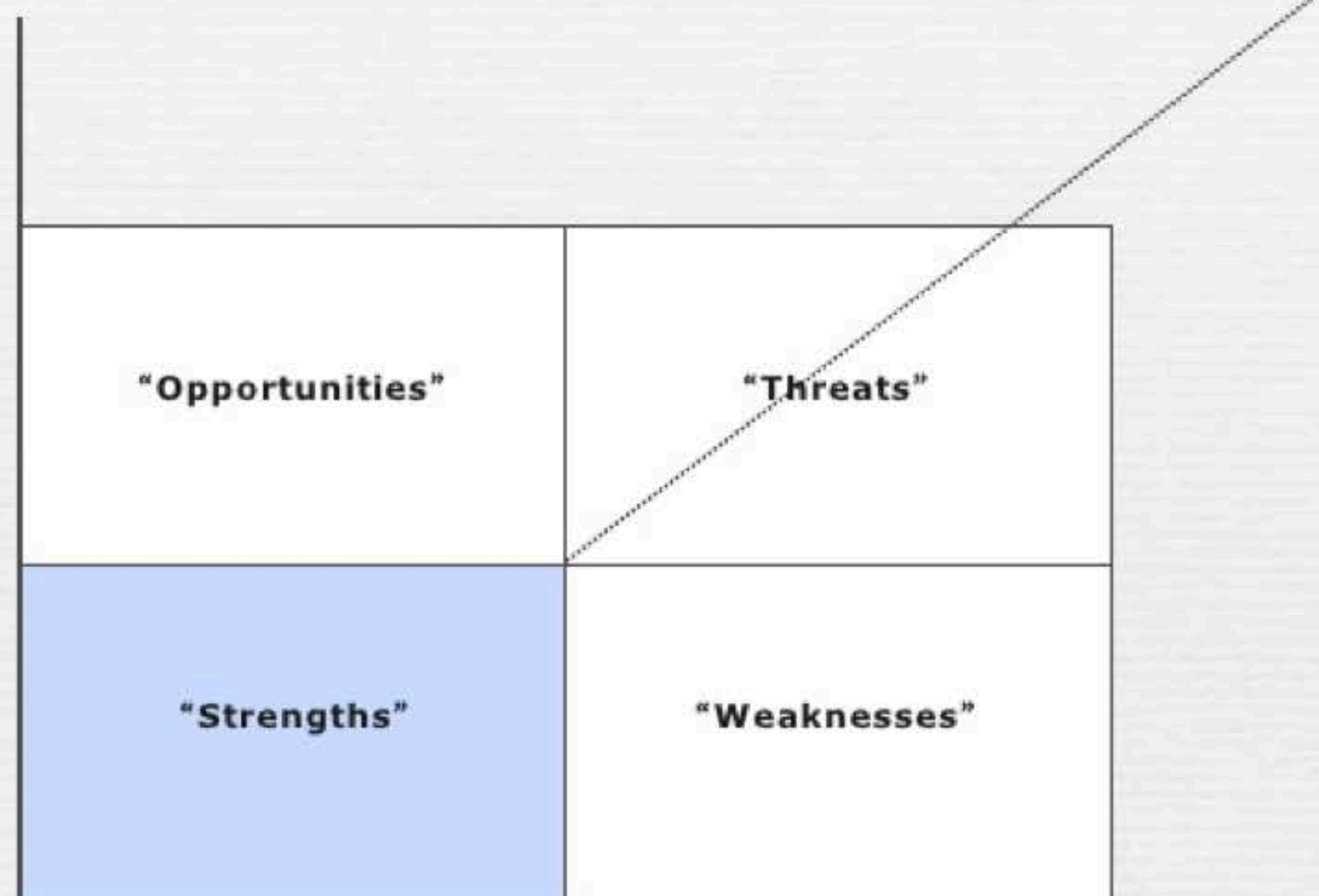
- | | |
|---|----|
| 1. Management samenvatting..... | 3 |
| 2. Mini-businessplan..... | 5 |
| 3. SWOT analyse voor natuurbegraven en -cremeren..... | 17 |

Eerste aanzet SWOT analyse natuurbegraven en -cremeren vanuit perspectief Natuurmonumenten (1/4)



WORK IN PROGRESS

"Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT)" :



"Main strenghts" :

- Natuurmonumenten beschikt al over mogelijke sites voor natuurbegraven en -cremeren. De sites kunnen – relatief eenvoudig – ingericht. (lagere investeringen en voordelen t.o.v. potentiële concurrentie).
- Personen die betrokken zijn bij het beheer van natuurgebieden kunnen worden ingezet bij het beheer van sites voor natuurbegraven en -cremeren (kennis, ervaring, en potentieel lagere operationele kosten dan concurrentie).
- Natuurbegraven en -cremeren past goed bij de huidige merkperceptie van Natuurmonumenten (merkperceptie en concurrentie voordelen).
- Natuurmonumenten heeft een grote achterban die vermarkting snel op gang kan helpen, daarbij speelt mee dat die achterban een gemiddelde leeftijd heeft van 62 jaar.
- Het concept natuurbegraven wordt op alle managementlagen en op de uitvoerende niveau's gedragen door de organisatie, er is momentum.
- Natuurmonumenten heeft ervaring met precare onderwerpen, bijvoorbeeld op het gebied van nalatenschappen.
- Natuurmonumenten kan verschillende bijproducten, zoals bijvoorbeeld FSC-kisten leveren.
- Natuurmonumenten is een bestaande grote organisatie met veel middelen.

Eerste aanzet SWOT analyse natuurbegraven en -cremeren vanuit perspectief Natuurmonumenten (2/4)



WORK IN PROGRESS

“Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT)” :

“Main weaknesses” :

“Opportunities”	“Threats”
“Strengths”	“Weaknesses”

- Natuurmonumenten heeft geen enkele ervaring met de markt voor begraven en cremeren (kennis, ervaring en capaciteiten).
- Natuurmonumenten heeft weinig tot geen ervaring met werken in een commerciële en bedrijfsmatige setting (kennis, ervaring en capaciteiten).
- Natura 2000 heeft strikte regels
- Omheining van een natuurbegraafplaats ontbreekt, daardoor is grafschending of wild mogelijk een probleem
- Infrastructuur ontbreekt vooralsnog, de locaties zijn er nog niet

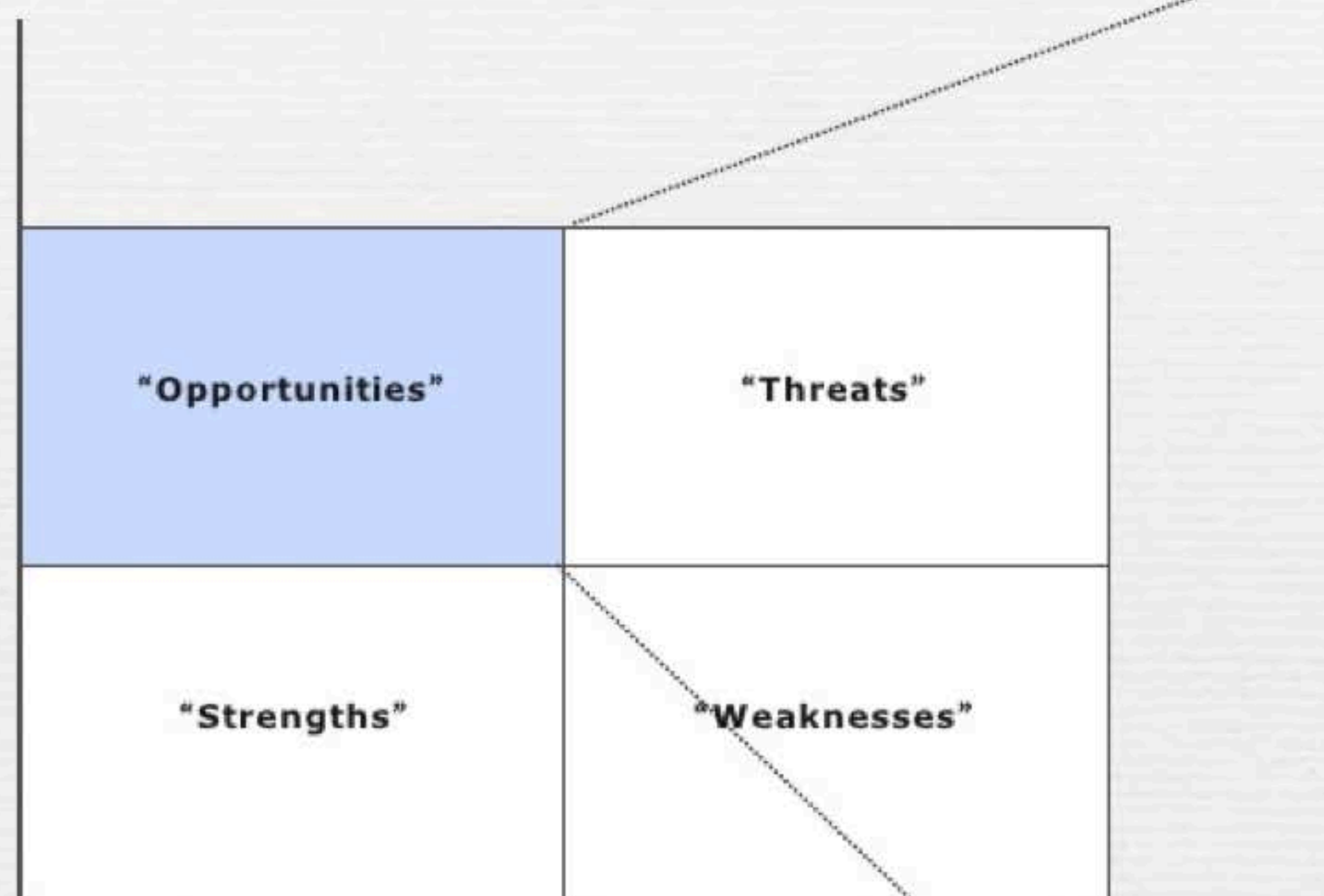
Eerste aanzet SWOT analyse natuurbegraven en -cremeren vanuit perspectief Natuurmonumenten (3/4)



WORK IN PROGRESS

"Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT)" :

"Main opportunities" :



- Natuurbegraven en -cremeren speelt in op trend die naar verwachting alsmar groter wordt (verwachte toename vraag)
- Belangrijkste variabelen in de marketing en positionering t.o.v. traditionele begraafplaatsen en crematoria zijn 1. de mate van natuurbehoud en 2. de mate van individuele keuzemogelijkheden (gunstige positionering t.o.v. potentiële concurrenten).
- Sterftecijfer meent toe van 136.000 in 2012 naar 214.000 in 2050 (verwachte toename vraag).
- Er bestaan op dit moment slechts 5 sites voor natuurbegraven in Nederland (gering huidig aanbod). NM kan schaalgrootte realiseren.

Eerste aanzet SWOT analyse natuurbegraven en -cremeren vanuit perspectief Natuurmonumenten (4/4)



WORK IN PROGRESS

"Strenghts, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT)" :

"Opportunities"	"Threats"
"Strengths"	"Weaknesses"

"Main threats" :

- Het afbreukrisico voor Natuurmonumenten als er negatieve publiciteit komt en de druk uit de organisatie om een dan ingeslagen weg stop te zettten.
- Voor natuurbegraven alleen is een potentiële verdere toename van het aandeel crematies in het sterftecijfer een bedreiging.
- De time-to-market van nieuwe natuurbegraafplaatsen is 2-3 jaar. Ambtenaren die vergunning moeten verlenen kennen natuurbegraven en -cremeren niet en vertragen/verbieden vergunning verleningsproces, en/of interpreteren de huidige wet- en regelgeving verkeerd of te nauw (tijdsplanning en verwachte omzet in de tijd).
- De assets van NM hebben geen heldere eigenaar in de organisatiestructuur (wilsvraag)
- Gemeentelijke graven (met een geschat marktaandeel van 75%) opereren vaak onder de kostprijs* (marktvervalsing).
- Afstand natuurbegraven en -cremeren ten opzichte van woonlocatie overledene. Nu "gemeentelijke/regionale" markt. Consumenten hebben i.h.a. voorkeur om begraven te worden in de eigen woonplaats. Natuurmonumenten sites zijn "landelijke markt"?
- Beschikbare capaciteit vertoont veel regionale verschillen. Echter: van de grafrechten die zijn verleend op natuurbegraafplaats de Bergerbos bleek 50-60% te zijn verleend aan inwoners uit de omgeving en 40% aan personen die niet afkomstig zijn uit de directe omgeving (Vollmer & Partners, p.13).
- Grondwaterspiegel en 2. Bodemgesteldheid in combinatie met 3. Wet op de Lijkbezorging (1991) zorgen voor slechts een beperkt aantal geschikte locaties (natuurlijke grondwaterspiegel moet 80 cm zijn, en zand laat meer zuurstof toe wat het ontbindingsproces bevordert): grofweg meer geschikte locaties in oosten land terwijl in het westen de grootste "gravendruk" bestaat.

* www.uitvaart.nl , Drs. Paul van Steen en dr. Piet Pellenberg (maart 2007), Rijksuniversiteit Groningen, Faculteit der Ruimtelijke wetenschappen

Bron: Vereniging voor Natuurmonumenten; Start-U-up

Appendix

Basis data en -aannames t.a.v. "de regionale markt" gebruikt voor dit mini business-plan (eventueel te valideren door verder onderzoek)



WORK IN PROGRESS

Aantal inwoners:



Sterftecijfer:



Aantal begraafplaatsen:



Aantal crematoria:



2010 landelijk aantal inwoners = 16,7 miljoen

2010 landelijk sterftecijfer = 136.058

2010 landelijk aantal begraafplaatsen = 4.300

2010 landelijk aantal crematoria = 71