



Jaarplan 2024

Elke vierkante meter telt.

Foto op de voorkant: Houtwal (Nico Kloek)

In ons landschap zijn door schaalvergroting de afgelopen decennia veel landschapselementen verdwenen. Omdat voor de biodiversiteit bijvoorbeeld houtwallen van groot belang zijn, stimuleert Landschap Overijssel de aanplant hiervan op land van agrariërs en particulieren. Dat doen we in de Stichting Groen Blauwe Diensten Overijssel (SGBDO). Ook is een van onze kernambities het realiseren van 10% groenblauwe dooradering, een ambitie die ook in het Nationaal Programma Landelijk gebied (NPLG) staat.

Jaarplan 2024

Vastgesteld door het Managementteam op 30-11-2023

Vastgesteld door de Raad van Toezicht in de vergadering van 14-12-2023



Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Een impactgerichte landschapsorganisatie.....	5
3. Actualiteiten in 2024.....	9
4. Kengetallen, uitgangspunten en aannames begroting.....	10
5. Risicomanagement.....	11
6. Personeelsbeleid.....	15
7. Begroting 2024.....	17
8. Meerjarenbegroting.....	22
9. Investeringsbegroting.....	25
Bijlage 1: Toelichting programma's.....	26

1. Inleiding

2023 was in vele opzichten een bijzonder jaar. De verkiezingen voor waterschappen, provinciale staten en vooral de val van het kabinet en de daaropvolgende Tweede Kamerverkiezingen, geven ons nog weinig duidelijkheid hoe het proces van de transitie van het platteland gaat verlopen. Krachtsverhoudingen zijn veranderd, wat ook leidt tot meer onzekerheid voor alle betrokkenen, ook voor ons als Landschap Overijssel.

Om toch ondanks die onzekerheid richting te kunnen geven aan onze inzet hebben we een meerjarenvisie opgesteld. Meer focus op een aantal thema's en vooral een strategie hoe we die ambities gaan bereiken. Niet alles wat we willen kan, maar het doel is dáár te acteren waar de impact maximaal is. Het tempo zal daarvan deels afhangen van de koers die het rijk en de provincie uitzet, maar dankzij onze visie kunnen we zowel gerichte invloed hierop uitoefenen als snel inspringen op gemaakte keuzes.

Eind vorig jaar is een langlopende discussie rondom vermeende staatssteun aan TBO's weer actueel geworden en zijn stappen gezet om tot een schikkingsvoorstel te komen. Vooruitlopend hierop hebben we als MT een aantal besluiten genomen die zorgen dat we aan eventuele verplichtingen in dit kader kunnen voldoen. Dat was geen eenvoudig proces!

Nieuwe medewerkers

Het afgelopen jaar hebben we de nodige nieuwe collega's geworven. Deels ter vervanging van vertrokken medewerkers en deels om de toegenomen taken te kunnen uitvoeren. Na het vertrek van een van de managers is besloten tot een verdere versterking van het MT en gaan we twee nieuwe managers werven. De organisatie is de afgelopen jaren behoorlijk gegroeid, externe onzekerheden zijn toegenomen, maar er zijn ook kansen om tot meer werkzaamheden te komen die passen bij onze ambities en doelstellingen. Er zijn daarbij mogelijkheden om extra financiën uit de markt te halen. Dit rechtvaardigt deze versterking van het MT.

Leeswijzer

Dit jaarplan bestaat uit meerdere onderdelen. In hoofdstuk 2 beschrijven we onze strategische ambities, de programmastructuur en de doelen die we per onderdeel nastreven. Vervolgens staan we in hoofdstuk 3 stil bij de onderwerpen en de kansen die voor ons werk in 2024 actueel en relevant zijn.

In het vierde hoofdstuk worden de financiële uitgangspunten waarmee we gewerkt hebben om deze begroting op te stellen genoemd. Deze wordt gevolgd door twee hoofdstukken waarin we respectievelijk ons risicomanagement en personeelsbeleid kort beschrijven. In hoofdstuk 7 staat de financiële begroting op hoofdlijnen weergegeven met daarbij enkele dwarsdoorsnedes voor extra informatie. Vervolgens kunt u de meerjarenbegroting (hoofdstuk 8) en de investeringsbegroting (hoofdstuk 9) lezen. In bijlage 1 is een nadere toelichting gegeven op onze programma's.

2. Een impactgerichte landschapsorganisatie

Van droom via ambities tot resultaat

We hebben nagedacht over hoe we als organisatie impact maken. We realiseren ons dat we dit nooit alleen kunnen maar altijd in samenwerking en dialoog met anderen: van overheden, bewoners, bedrijven tot maatschappelijke organisaties.

Ons droombeeld is in onderstaand plaatje weergegeven.

Samen maken we écht het verschil. En beschermen we het landschap in Overijssel



Om tot dit droombeeld te komen zijn strategische ambities nodig. Deze ambities zijn voortgekomen uit onze visies op verschillende onderdelen van ons werk (natuur, erfgoed, beleving, integrale visie Quattro Stagioni). Per regio hebben we ambitiekaarten gemaakt waarin onze agenda per regio staat weergegeven.

Zij vormen de basis voor de programmaplannen, waarin staat beschreven hoe iedere kerntaak en de ontwikkelprogramma's Kennis en Kunde (KEK), Vernieuwing (VER), Lobby en Beïnvloeding (LEB) en Uitvoering (UIT) een bijdrage gaan leveren aan de ambities.

Uitwerking

In 2023 hebben we voor het eerst keuzes gemaakt als uitwerking van de ambities. In 2024 hebben we een aantal projecten en acties gepland voortkomend uit die ambities. We willen vooral sturen op impact. Bijsturing kan gebeuren door focus die we aanbrengen in onze jaarlijkse begroting. Meer fundamentele wijzigingen kunnen worden doorgevoerd in de programmaplannen, ambitiekaarten en visies. De geplande projecten zijn het resultaat van acquisitie in 2023 en hiermee zijn deze projecten nagenoeg volledig extern gefinancierd. Elk jaar evalueren we waar we staan in de realisatie van onze doelen en ambities en sturen we bij waar nodig.

Strategische ambitie A: 10% Groen-blaue dooradering

De afgelopen decennia zijn door de schaalvergroting in de landbouw veel landschapselementen in het landschap verdwenen. Mede daardoor is de biodiversiteit hard achteruitgegaan in het agrarisch cultuurlandschap en het

beeldbepalende karakter van coulissen en andere landschappen aangetast. Het inzetten op de 10% groenblauwe dooradering is één van de speerpunten uit onze natuurvisie om de biodiversiteit in Overijssel te stimuleren.

Voor 2024 gaan we de volgende projecten realiseren op gebied van deze ambitie:

- In het Vechtdal werken we aan de versterking van de bossen en landschapselementen, te beginnen met een project rond Beerze;
- We werken verder aan het project Wilde Bomen en Struiken, om ervoor te zorgen dat de oorspronkelijke wilde varianten behouden blijven voor Overijssel;
- De verkenning naar het planten van extra bomen en landschapselementen op onze eigendommen wordt afgerond;
- Met gemeenten en andere organisaties gaan wij landschapselementen toevoegen in het agrarisch cultuurlandschap;
- Binnen het Nationaal Park Sallandse Heuvelrug gaan we landschapselementen toevoegen die onze terreinen verbinden;
- Samen met particuliere eigenaren leggen we tenminste 15 nieuwe poelen aan;
- In samenwerking met de provincie werken we aan de uitvoering van de Bossenstrategie;
- Wij vullen ook in 2024 de werkorganisatie van SGBDO in, waarin we een belangrijk deel van onze ambitie realiseren.

Strategische ambitie B: Robuuste natuur en vervolmaking Natuur Netwerk Nederland

Om natuurgebieden beter bestand te maken tegen negatieve invloeden van buitenaf willen we vooral werken aan de realisatie van een robuust natuurnetwerk in Overijssel. Robuust wil ook zeggen dat we de natuur minder afhankelijk willen maken van menselijk ingrijpen en invloeden. In onze natuurvisie gaan we hier uitgebreid op in. Hierbij is ook afronding van het Nationaal Natuur Netwerk (NNN) van belang. In Overijssel betekent dat dat nog ca. 4.000 ha gerealiseerd moet worden. Dat wordt niet alleen gerealiseerd in en rondom de Natura2000-gebieden, maar ook ter versterking van de reguliere NNN.

Voor 2024 gaan we de volgende projecten realiseren op gebied van deze ambitie:

- Verbetering van de robuustheid van de natuur, door het uitvoeren van anti-verdrogingsprojecten;
- Verbetering van de kwaliteit van de natuur, door het uitvoeren van verbeteringsprojecten voor specifieke (gids)soorten, zoals wilde bijen;
- Verbetering van de robuustheid van de natuur door aankopen, niet alleen ter afronding van de terreinen, maar ook door het hiermee wegnemen van de bedreigingen als vermessing en bestrijdingsmiddelen;
- Toevoegen van enkele percelen, die reeds ons eigendom zijn, aan het beschermingsregime van het NNN;
- De kersverse Reestdalvisie gebruiken we als onderlegger voor robuustere natuur, beter watersysteem en verbeteren beleving met sleutelbelevingen;
- Opschalen Nationaal Park Sallandse Heuvelrug als basis voor verbinden eigen terreinen (groenblauwe dooradering), spreiding recreatiedruk en “natuur & gezondheid” als verbindende kwaliteit.

Strategische ambitie C: Werken aan toekomstbestendige landgoederen

Landgoederen laten het verhaal van het landschap zien, maar laten ook zien hoe natuur, landschap, landbouw en recreatie kunnen samengaan. Wij willen ons inzetten om het erfgoed op landgoederen te behouden en toekomstbestendig te maken. Daarbij kijken we natuurlijk naar onze eigen landgoederen, maar ook willen we samenwerken met andere partijen.

Voor 2024 gaan we de volgende projecten realiseren op gebied van deze ambities:

- We werken met particuliere landgoedeigenaren aan plannen voor de Heinoase landgoederenzone;
- In samenwerking met landgoederen bepalen van verbindingzones ten behoeve van o.a. het PPLG;
- We voeren anti-verdrogingsmaatregelen uit op landgoederen en aangrenzende grondeigenaren;
- Op aantal eigen landgoederen stellen we een visie op (De Horte) en voeren we herstelplannen uit (o.a. Soeslo, Horte en Sterrebos). Op Landgoed Beerze wordt uitvoering gegeven aan de in 2023 opgestelde visie;

- T.b.v. de omgevingsvisies van gemeenten werken we samen met OPG het concept landgoedbiotopen uit en passen dit toe op tenminste 10 landgoederen. De gemeente Dinkelland is hierin een belangrijke samenwerkingspartner;
- Bij een aantal landgoederen willen we nieuwe vrijwilligersgroepen opzetten;
- Samen met OPG werken we aan de verduurzaming van de panden op enkele landgoederen.

Strategische ambitie D: Een natuurinclusieve samenleving

In een natuurinclusieve samenleving willen we mensen door beleving te bieden en inspirerend te zijn, aansporen om zelf hun verantwoordelijkheid te nemen. Bij die ambitie hoort ook een wijze van communiceren en presenteren van Landschap Overijssel: open, transparant, toegankelijk, informatief en indien nodig ook actiegericht. We willen hierbij ook de brede context van ons werk duiden en de verantwoordelijkheid van eenieder hierin.

Voor 2024 gaan we de volgende projecten realiseren op gebied van deze ambitie :

- Opzetten van een positioneringsstrategie voor LO;
- Afronden van het mindervalide toegankelijkheidsproject bij de Koemaste en het slechtziende pad in Twente;
- Het thema "natuur & gezondheid" uitrollen binnen het Nationaal Park Sallandse Heuvelrug om te laten zien dat gezonde natuur en gezonde mensen hand in hand gaan;
- Bedrijventerreinen ondersteunen (kennis, subsidies) om te vergroenen;
- Met landschapsbiografieën en dorpslandschappen o.a. in Twente, Salland en Vechtdal enthousiasme en activering brengen bij dorpsbewoners en toeristische ondernemers;
- In samenwerking met Gastvrij Overijssel toeristische regio's en specifiek toeristische ondernemers stimuleren en ondersteunen (kennis, subsidies) in het beleven en zelf verbeteren van de landschapskwaliteit;
- Zorginstellingen stimuleren en ondersteunen (kennis, subsidies) hun binnen- en buitenruimte te vergroenen en het zorgaanbod te verrijken met buitenactiviteiten in het groen (Zorgend Landschap).

Strategische ambitie E: Bevorderen natuurinclusieve landbouw

Natuurinclusieve landbouw is cruciaal voor veel van onze doelstellingen. Voor de kwaliteit van de natuurgebieden, het behoud van het landschap, de betrokkenheid van mensen bij het platteland. Daarom is het bevorderen van duurzame landbouw een strategische ambitie voor de komende periode. Als Landschap Overijssel werken we in en rondom onze eigen gebieden veel samen met agrariërs. Met hen willen we aan de slag om te komen tot duurzame landbouw.

In 2024 werken we voor deze ambitie met name op onze eigen terreinen; We herijken waar nodig onze pachtovereenkomsten met de 165 boerenbedrijven, zodat we beleidsmatig natuur inclusieve landbouw kunnen bevorderen. Met individuele bedrijven kijken we naar innovatieve maatwerk constructies zoals met de een lokale boer in de bergvennen en de Manderheide waar het gaat over begrazing met de heidekoeien ([Samen met boeren - YouTube](#)). Vanuit onze groene-blauwe dooradering werken we aan het verdienmodel voor de boeren, bijvoorbeeld in het project salland loont.

Strategische ambitie F: Integrale gebiedsaanpak, mate name rondom grote steden

We willen ons de komende tijd focussen om met de versterking van natuur, landschap en erfgoed de meerwaarde voor steden en haar inwoners en bedrijven te versterken. Qua stedelijke gebieden richten we ons op Enschede en Zwolle. Dit doen we omdat in die gebieden ambitie zit, we hier een groot aantal terreinen hebben en kansen zien onze grondpositie verder te versterken. Daarnaast wonen hier veel inwoners en zijn er legio maatschappelijke organisaties die ons in die ambitie kunnen ondersteunen.

Voor 2024 willen we de volgende projecten realiseren op gebied van deze ambitie:

- Structureel houden we een accounthoudersoverleg (ambtelijk) met beide gemeenten;
- We stellen netwerkanalyses op om het krachtenveld en onze invloed daarop in beeld te brengen;
- Meedoen in gebiedsprocessen (Enschede al gestart, Zwolle in voorbereiding);
- Versterken van onze grond- en beheerposities rondom de steden, bijv. in Langenholte (Zwolle).

Daarnaast hebben we twee strategische ambities geformuleerd die vooral intern gericht zijn en randvoorwaardelijk zijn voor het realiseren van de externe ambities.

Strategische ambitie G: Duurzame bedrijfsvoering

We willen duurzaam een bijdrage leveren aan de samenleving. Daarbij is van belang dat we in onze bedrijfsvoering duurzaamheid vooropstellen. We willen daarbij anderen inspireren dit ook te doen en stellen eisen aan partijen waar we mee samenwerken en/of producten van afnemen. Belangrijke aspecten hierin zijn energiegebruik, uitstootreductie en circulariteit. Duurzaam betekent ook dat ons personeelsbestand inclusief is, omdat we zodoende een juiste afspiegeling zijn van de samenleving.

Voor 2024 willen we de volgende projecten realiseren op gebied van deze ambitie:

- Binnen onze eigen terreinen schakelen we waar mogelijk om naar elektrisch materieel. Hiermee verminderen we de uitstoot van ons machinepark;
- Binnen onze eigen kantoren investeren wij in verduurzaming. We isoleren panden en wekken hernieuwbare energie op. Dit doen we op de Horte en als de projectvoortgang het toelaat bij onze panden in Beerze en Lonnekermeer;
- Ook voor ons eigen wagenpark starten we met het vervangen van onze (terrein)auto's door elektrische auto's, mits er kan worden voldaan aan de eisen die wij stellen (denk aan 4x4-aandrijving);
- Vanuit onze strategische personeelsplanning continueren we het verder operationaliseren van die HR-instrumenten die gelinkt zijn aan duurzame bedrijfsvoering, o.a. duurzame inzetbaarheid, opleiding- en ontwikkelplan, verzuimpreventie en inclusiviteit.

Strategische ambitie H: Volhoudbare financiering

Landschap Overijssel wordt voor een belangrijk deel gefinancierd door subsidies die geoormerkt zijn. De vrije ruimte om te investeren in projecten of aankoop van terreinen is beperkt en zal als gevolg van onze ambities en inflatie vergroot dienen te worden. Dit vraagt enerzijds verdere besparingen op huidige uitgaven, meer rendement uit vastgoed en meer inkomsten uit fondsenwerving (donateurs, bedrijven, fondsen etc.). Hierbij is het noodzakelijk om op korte en middellange termijn gerichte investeringen en vervreemdingen te doen, welke op langere termijn tot meer vrij besteedbare middelen leiden. Daarnaast blijft het noodzakelijk om met overheden te bespreken dat het van belang is dat maatschappelijke taken (bv. vrijwilligerswerk in combinatie met de veranderende maatschappij) die wij nu zelf financieren, ook door de overheid worden gefinancierd.

Deze ambitie is met name verankerd in de keuzes die we bij de uitvoering van ons werk en projecten maken. We proberen schaalvoordelen te realiseren in ons bestaand werk en proberen slimme verbanden te leggen om projecten extern gefinancierd te krijgen daar waar dit mogelijk is. De verkoop danwel investeringsmogelijkheden op gebouwen en terreinen pakken we aan als de kansen zich voordoen. We hebben budget achter de hand om hierop in te springen, waarbij financieel rendement én doelmatigheid voorop staat.

Daarnaast zullen we in 2024 onze 'productievisie' afronden. In deze visie staat opgenomen op welke wijze wij de financiële component meenemen in onze afwegingen, en waar de prioriteit ligt.

3. Actualiteiten in 2024

We lijken aan de vooravond te staan van grote veranderingen in het landelijk gebied. Het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG) en de Overijsselse uitwerking in het Provinciaal Plan Landelijk Gebied (PPLG) zijn volop in ontwikkeling en moeten zorgen voor een integrale benadering van de opgaven van het landelijk gebied. Natuur, water, landbouw en klimaatopgaven moeten hierin worden opgepakt. De komende periode willen we ons hier vol voor inzetten. De traditie om in Overijssel samen te werken, gaan we doorzetten. We beseffen dat de opgaven een grote impact hebben op de landbouw en vanuit onze rol gaan we ons pro-actief en oplossingsgericht opstellen om agrariërs te helpen de opgaven te kunnen realiseren. Een natuurinclusieve landbouw is daarbij het uitgangspunt. Wij zien de realisatie van de 10% groenblauwe dooradering als mogelijkheid om een bouwsteen te leveren voor verdienmodellen voor agrariërs, mits hierbij ook een financiering is voor het langjarig beheer. Natuurlijk blijft de versterking van de natuurgebieden voor ons een speerpunt. De gebiedsprocessen rondom de Natura2000-gebieden zullen door blijven lopen. De interactie tussen deze gebiedsprocessen en het PPLG vinden we belangrijk.

Kabinetsformatie

We hopen in 2024 weer een functionerend kabinet te hebben, dat doorpakt op gebied van de transitie van het platteland. Te lang zijn noodzakelijke veranderingen vooruitgeschoven! De biodiversiteit lijdt enorm onder de stikstofdeken, verdroging en versnippering. Meer robuuste natuurgebieden en een groenblauwe dooradering van het landelijke gebied zullen moeten leiden tot dat biodiversiteitsherstel. Als Landschap Overijssel willen we dit proces waar mogelijk ondersteunen.

Water

De kaders voor waterkwaliteit zijn (al jaren) duidelijk. Ons land moet in 2027 voldoen aan de Europese Kader richtlijn water. Waterschappen hebben die verantwoordelijkheid en zijn hiermee ook nu volop aan de slag. Voor ons is echter vooral verdroging een uitdaging. We zien letterlijk onze natuurterreinen hieronder lijden! De waterhuishouding en -systemen zullen daarom moeten veranderen. Terug naar de natuurlijke systemen als basis. Wij zullen de komende periode blijven inzetten op maatregelen en projecten om onze natuur beter weerbaar te maken tegen de klimaatverandering. We zijn in dat kader blij met programma's als Zoetwatervoorziening Oost Nederland (ZON) en Haarvaten op Peil (HOP) waar we met waterschappen, landgoederen en gemeenten nauw samenwerken. Ook de discussie over drinkwaterwinning speelt daarbij een rol. Daar heeft de provincie een verantwoordelijkheid. We zullen echt moeten winnen op andere plekken (liefst zo min mogelijk op hoge zandgronden of onder veengebieden) of gebruik maken van oppervlaktewater.

Financiën

Ook 2024 is een financieel uitdagend jaar. De inflatie van de afgelopen jaren heeft geleid tot forse stijging van kosten, zoals lonen en inhuur van externen en producten (bijv. ICT, onderhoud, energie). Niet alle stijgingen worden gecompenseerd en onze vrije middelen stijgen niet mee in het tempo van inflatie. Kortom, we hebben effectief steeds minder middelen om te doen wat we willen doen.

4. Kengetallen, uitgangspunten en aannames begroting

Onze ambities (hoofdstuk 2) en de actualiteiten (hoofdstuk 3) die op ons afkomen, zijn financieel verankerd in deze begroting. Ook is een aantal financiële uitgangspunten bepalend voor de uitkomst van deze begroting.

Versterken reserves: Er is een resultaat (voor aan- en verkopen) van EUR 100k positief begroot. Dit positieve resultaat is noodzakelijk om onze reserves te versterken.

Stabiele personeelsinzet: In 2022 is onze personele inzet gegroeid met 13%. Voor 2023 kunnen we constateren dat, op natuurlijke uit- en daarmee instroom na, de personele inzet stabiel is, namelijk 58.1 fte in 2023. Voor 2024 steken we in op een groei naar 60.3 fte.

Productiviteit: Er is een productiviteit van 67,8% begroot (2023: 69,1%). In 2024 is een extra MT-lid begroot, welke een verlagend effect heeft op de productiviteit met 0,8%. Zonder dit effect zien we een verlaging van de productiviteit van 0,5%. Dit wordt met name veroorzaakt doordat we meer tijd begroten voor interne overlegstructuur (2023: 1,1% van de totale uren, 2024: 2% van de totale uren).

	Begroting 2024	Begroting 2023
Productiviteit begroot	67,8%	69,1%
Effect versteviging MT en programmasturing	0,8%	-
Productiviteit vergelijking	68,6%	69,1%

Werkbare uren en ziekte: We werken met een totaal van 1.600 werkbare uren voor een voltijd dienstverband (37 uur). Het totaal aantal contracturen bij een voltijd dienstverband bedraagt 1.924 uur. Het verschil hiertussen betreft vakantie, feestdagen en ziekte. Voor kortdurig ziekteverzuim rekenen we met 2% en voor langdurige ziekte met een gemiddeld ziekteverzuim van 2,5%. In specifieke gevallen wordt een correctie op de ureninzet gemaakt op medewerkersniveau. Inclusief deze individuele inschatting begroten we een langdurig ziekteverzuim van 3,5%.

Sociale lasten en pensioenen: In de begroting is rekening gehouden met een effectieve stijging op de pensioenen van 2,4%. De verwachting is dat de sociale lasten niet wijzigen ten opzichte van 2023.

Inflatie: Er is sprake van een grote inflatie, die waar mogelijk doorgerekend is in de begroting 2024:

- **Personeelskosten:** De CAO, die tot juli 2024 loopt, kende een stijging van gemiddeld 7% per 1 juli 2023. Voor de begroting van 2024 hebben we per 1 juli 2024 rekening gehouden met een stijging van 10%. Effectief is dit een stijging 5% in 2024. Daarnaast zitten veel mensen nog niet in hun eindschaal; Een tredestijging is gemiddeld ruim 3%. De tarieven zijn hierdoor in 2024 fors gestegen; Er is een risico dat de provincie de hoogste tarieven niet (geheel) gaat financieren. Hierover zijn we met de provincie in gesprek.
- **Overhead:** Op alle vlakken zien we de kosten voor overhead stijgen. Denk bijvoorbeeld aan inhuur, energiekosten en huisvestingskosten. Deze effecten zijn volledig in de overhead verwerkt.
- **Voorziening onderhoud:** De verwachting is dat het effect van inflatie in de onderhoudskosten van onze gebouwen en monumenten opgevangen kan worden met extra subsidies. Begin 2024 krijgen we hier zekerheid over.
- **Kerntaken en projecten:** Aan projectleiders is de opdracht meegegeven om binnen bestaande kaders de inflatie op te vangen. Stichtingbreed is een risicobudget van EUR 65k begroot om de effecten van inflatie op te kunnen vangen die niet binnen de kerntaken/doorlopende projecten opgelost kunnen worden.
- **Natura 2000:** De door de provincie/rijk goedgekeurde budgetten voor 2024 zijn de basis voor de begrote uitvoeringskosten. Realisatie is afhankelijk van de timing van uitvoeringskosten en is niet altijd intern te beïnvloeden. De omvang van uitvoeringskosten Natura 2000 heeft geen resultaatsimpact, omdat financiering 100% door de provincie/rijk plaatsvindt.

Acquisitie: Er zit voldoende werk in de acquisitie pijplijn om onze mensen voor 2024 betaald in te zetten in projecten die bijdragen aan onze ambities.

Aan- en verkopen: De lopende aan- en verkooptrajecten zijn in deze begroting meegenomen, waarbij timing moeilijk te voorspellen blijft;

5. Risicomanagement

Er komen risico's op ons af en de meeste daarvan kunnen we in onze reguliere werkzaamheden opvangen. Echter, sommige risico's liggen buiten onze invloedssfeer en kunnen we niet binnen onze reguliere werkzaamheden opvangen. Om tijdig en adequaat te reageren op de risico's die op de organisatie af komen, is in het MT een risico-inventarisatie uitgevoerd. Hierin is in eerste instantie een groslijst met risico's opgesteld, gebaseerd op zes thema's. Deze groslijst is vervolgens gescoord op effect, kans op optreden en de invloed die wij op het risico hebben.

Bestuurlijk

De verkiezingen voor Provinciale Staten in 2023 hebben tot een behoorlijke politieke verandering geleid. Zover nu duidelijk is zal dat niet betekenen dat er fors beleid bijgesteld wordt op gebied van natuur, erfgoed en landschap. De val van het kabinet én de uitkomst van de Tweede Kamerverkiezingen, heeft mogelijk wel effect op het tempo en mogelijk ook inhoud van het PPLG, onduidelijk namelijk is of er nog dezelfde fondsen beschikbaar blijven voor stikstof en landbouwtransitie. Uitstel maar echter niet afstel, integendeel de problematiek wordt alleen groter. Veel van het voor ons relevante beleid (PPLG) heeft te maken met (Europese) regelgeving waardoor het niet mogelijk is het beleid echt te veranderen, hoogstens kunnen processen vertraagd worden of andere keuzes in de uitvoering gemaakt worden. Gezien de vertraging en de noodzaak voor waterschappen om in 2027 te voldoen aan de Kaderrichtlijn Water bestaat de kans dat projecten m.b.t. waterkwaliteit (en zelfs kwantiteit) los van het PPLG worden ontwikkeld en uitgevoerd. Ook de drinkwaterproblematiek en verdroging nopen tot een versnelling op terrein van water. Dit kan een gunstig effect hebben (denk aan HOP/ZON) op projecten waar we als Landschap Overijssel betrokken bij zijn of belang bij hebben.

We merken dat, ondanks dat in de maatschappij de roep ervoor toeneemt, er minder bereidheid is om te betalen voor de maatschappelijke taken die Landschap Overijssel op zich neemt. Dan gaat het bijvoorbeeld over handhaving, vrijwilligerswerk en onze rol als vraagbaak voor het landschap. Dit betekent dat wij keuzes moeten maken om sommige dingen toch niet te doen.

Juridisch

Als gevolg van de discussies over gelijkberechtiging en het Didam-arrest is in Overijssel een soort angst ontstaan voor het doorleveren van (ingerichte natuur) gronden. Landschap Overijssel sluit zich natuurlijk volledig aan bij de vigerende wetgeving op dit vlak, maar we zijn wel van mening dat het niet doorleveren van gronden leidt tot kwaliteitsverlies van deze natuur. Met de provincie bespreken we hoe de gronden op een goede manier kunnen worden doorgeleverd naar de hiervoor geschikte partijen.

In alle takken van ons werk merken we de juridificering van de samenleving. We zien natuurlijk het belang van het goed verankeren van wetgeving in dagelijkse werkzaamheden, maar in veel gevallen maakt het de dagelijkse uitvoering van de werkzaamheden niet gemakkelijker. Denk hierbij aan gedragscodes, procedures en specifieke instructies. De consequentie is veelal dat de kosten en administratieve druk van de werkzaamheden toenemen. Deze kosten zijn niet altijd direct te verrekenen.

Financieel-economisch

De afgelopen jaren is er veel tijd, energie en geld gestoken in natuurherstel. Belangrijk onderdeel daarvan is de omvorming van het ene beheertype naar het andere beheertype, bijvoorbeeld van productiebos naar heide. Hiermee werd voldaan aan de wettelijke verplichtingen in kader van Natura2000. Voordat het nieuwe beheertype goed ontwikkeld is, is er aanvullend overgangsbeheer nodig, waar aanzienlijke kosten mee gemoeid zijn. Voor elk Natura2000-gebied is in beeld gebracht wat de benodigde maatregelen en kosten zijn. Voor de meeste beheertypen is hier een periode van 6 jaar nodig. Met de provincie is contractueel afgesproken dat dit overgangsbeheer voor de eerste 3 jaar na de transitie door de provincie wordt gefinancierd. Daarnaast is er een toezegging dat ook de volgende 3 jaar wordt vergoed. Dit is echter nog niet overal contractueel vastgelegd en daarmee een risico, dat enkele tonnen op jaarbasis beslaat. Als belangrijkste beheersmaatregel zijn we vroegtijdig met de provincie in gesprek gegaan en vormen de toezegging om naar een contractuele afspraak.

Nog steeds staan de energieprijzen onder druk en zullen we in 2024 hier een flinke kostenpost aan hebben. Al onze leveranciers hebben in 2023 een aanzienlijke inflatiecorrectie doorgevoerd en voor 2024 is dit ook vaak al aangekondigd. Deze kosten drukken aanzienlijk op onze begroting en vormen voor de langere termijn een risico, zeker

voor onze eigen kantoorpanden. Maar ook voor onze verhuurde panden is dit een risico, gezien de wetgeving. We hebben in 2023 een start gemaakt met investeren in de verduurzaming van onze panden. In 2024 zullen wij hiermee verder gaan, evenals het maken van beleidskeuzes over onze eigendommen.

Van de EUR 12.242k aan begrote baten is slechts EUR 1.722k vrij besteedbaar. De opgaven die met het merendeel van de baten gerealiseerd moet worden, kennen veelal een cofinanciering welke met de vrij besteedbare baten wordt gerealiseerd. De omvang van de vrije baten zijn daarmee een beperkende factor in de mate waarin wij onze doelstelling kunnen realiseren. Tevens dient met deze cofinanciering een bepaalde omvang van ontwikkelprojecten gerealiseerd te worden, zodat de personeelskosten mede gedekt worden vanuit deze ontwikkelprojecten. De verhouding tussen vrije baten en dekking van uren is voor onze financiële performance cruciaal. Een belangrijk risico is dat vrij besteedbare baten veelal geen indexering kennen, terwijl onze kosten wel geïndexeerd worden. Indien vrije baten niet kunnen meegroeien met de indexering op de kosten, dan heeft dit als gevolg dat wij met gelijke cofinanciering meer acquisitie moeten realiseren om onze mensen aan het werk te houden en doelen te bereiken. Hiermee zal extra financiële druk op acquisitie gaan ontstaan. Gerichte maatregelen zijn onder andere onze 'verdienmodellen', waar we juist werken aan het vergroten van onze vrije baten. Onze inspanning hierop moet worden vergroot. Dit doen we onder andere in Beerze, waar we een boerenerf omvormen tot meerdere wooneenheden. In 2024 pakken we meerdere, vergelijkbare projecten op. Deze korte termijn activiteiten zijn opgenomen in de reguliere begroting. Met het realiseren van een bestemmingsreserve zorgen we ervoor dat we in de toekomst voldoende investeringsmogelijkheden blijven houden. Ook is een grote inzet op fondsenwerving begroot, zodat cofinanciering in betaalde ontwikkelprojecten kan worden gerealiseerd en de vrije baten vanuit particulieren en bedrijven structureel worden vergroot.

Technisch

Op dit moment vinden veel natuurverbeteringen en –ontwikkelingen plaats. Dit zal ons een hogere natuurkwaliteit opleveren. De verbeteringen hebben gevolgen voor het beheer en de dekking (o.a. SNL) die we uit deze terreinen verkrijgen. Voor de komende jaren zijn de effecten hiervan goed in beeld, maar dit vergt continue aandacht in de besluitvorming of we wel of niet de natuurverbeteringen moeten realiseren. Vanuit de doelstelling zal het antwoord daarop ja zijn, maar vanuit bedrijfsvoering kan het antwoord daarop anders zijn.

We zien in onze terreinen de effecten van klimaatverandering. We hebben veel lange droge periodes met daarbij soms korte extreem natte periodes. De flora en fauna reageren hierop. We zien bijvoorbeeld veel uitval van bomen en drooggevallen beken. Een ander effect van de klimaatverandering is de komst van nieuwe soorten. Een aantal van deze soorten noemen we invasief en hebben een grote negatieve impact op de inheemse flora en fauna. Deze invasieve soorten zullen we actief moeten beheren. Op de lange termijn hebben we een nieuwe visie op delen van onze natuur nodig, omdat het aannemelijk is dat de klimaatverandering definitief is. De mate waarin is natuurlijk nog onduidelijk. Op korte termijn vangen we de financiële effecten binnen de reguliere begrotingen op.

De juridische eisen ten aanzien van ons werk worden steeds strenger. Bijvoorbeeld de Arbowetgeving vraagt meer en meer aandacht. Hieraan niet voldoen, betekent dat we risico lopen door aansprakelijkheid als ongevallen gebeuren in ons werk met onze collega's en ook vrijwilligers. Het is zaak dat we onze procedures en passende maatregelen op orde hebben. Dit vergt de komende tijd extra inspanningen en een structurele goede inbedding van de ARBO in onze organisatie. In 2023 hebben wij een inhaalslag gemaakt, echter we zijn verplicht om meerdere activiteiten en aankopen te doen als het gaat om deze ARBO en RI&E verplichtingen. Daarnaast is noodzakelijk geworden dat voor HRM en bedrijfsvoering vaker juridische ondersteuning ingehuurd moest worden. We achten de kans groot dat dit in 2024 niet minder zal zijn.

Maatschappelijk

Maatschappelijk zien we een aantal ontwikkelingen die invloed op ons werk gaan hebben. Een belangrijke trend is dat mensen zich minder lang binden aan goede doelen. Autonom zou dan ook een druk op het aantal donateurs te verwachten zijn. We hebben op dit moment nog geen daling in onze donateurs of schenkingen. Door de fondsenwervingsvisie en de uitrol hiervan verwachten we meerjarig een stijging van het aantal donateurs en daarmee de bijdragen. Deze stijging is een onderdeel van onze meerjarenbegroting.

Onze samenleving vergrijsst en de pensioenleeftijd wordt hoger. Tegelijkertijd zien we bij jonge mensen minder bereidheid om zich te binden op structurele vrijwillige inzet. Incidenteel lijkt dit nog wel te gebeuren. Ons vrijwilligerswerk is nog sterk gericht op structurele inzet door middel van vrijwilligersgroepen. Het vrijwilligersbestand

is ook relatief van hoge leeftijd. Om de kracht van het groen vrijwilligerswerk te behouden, willen we toegaan naar nieuwe methodes waarop mensen zich kunnen inzetten voor natuur en landschap. In 2024 willen we een toekomstbestendige visie van het vrijwilligerswerk hebben. Onze inzet zal onder andere komen te liggen op vrijwilligers welke vanuit re-integratie hun bijdrage willen en kunnen leveren in de natuur en het landschap. Daarnaast gaan we inzet plegen om meer jongeren aan ons te binden.

Organisatie

We zien enkele risico's op het gebied van de organisatie en HRM. Op HRM vlak ligt voor 2024 de uitdaging of wij onze medewerkers kunnen blijven binden en boeien. In 2024 zullen wij verder gaan met het faciliteren van opleidingen op maat en zullen wij gaan werken aan een beleid voor langdurige inzetbaarheid (denk aan: preventie verzuim, langer doorwerken en binnenboord houden van goed opgeleid personeel). We zetten in op de uitbreiding van een aantal specialistische functies als erfgoed specialist, rentmeester en (erfgoed)-archivaris.

Op organisatievlak zien we dat er niet altijd voldoende aandacht en gevoel is bij projectmatig werken (inhoud/kwaliteit), dat dit niet altijd geborgd is in de organisatie en bij de betrokken medewerkers. In 2023 zijn diverse beheersmaatregelen getroffen o.a. door middel van herhaling van het projectmatig werken voor de laatste lichte projectleiders en –medewerkers. Er is een start gemaakt met een beleidsstuk als het gaat om programma/projectmatig werken in een kennisorganisatie als LO. Voor 2024 staat de uitvoering hiervan. In 2023 is een start gemaakt met de bepaling van de inhoudelijk koers van de meerjarenvisie in lijn met onze 6 externe ambities. Hiermee is ook de onderlegger gevormd voor projectmatig werken. Deze hebben we vertaald naar een realistisch meerjarenplan. In 2024 wordt hier een vervolg aangegeven. Door de monitoring van dit jaarplan via het stoplichtmodel en deze vervolgens te beleggen in de MT-overleggen, de nieuw op te richten regio/ambitie-overleggen, projectleiders overleggen en werkoverleggen tussen programmamanagers en projectleiders, volgen we de voortgang en de aandacht voor het projectmatig werken.

In bovenstaande aandachtspunten en PDCA-cyclus kan ook het risico aangaande te weinig aandacht voor verdienmodellen acquisitie worden belegd. Vanuit HRM is het dan van belang dat de juiste medewerker op de juiste plek zit en geeft capaciteitsmanagement de juiste focus en verhoudingen (kwantitatief en kwalitatief). Hier zal in 2024 uitvoering aan gegeven worden.

Op bedrijfsvoering onderdelen als contracten, wagenpark, samenwerking met LandschappenNL en de andere landschapsorganisaties zien wij risico's, maar tevens kansen. In 2023 hebben we de ICT-migratie doorlopen waardoor we onze ICT-infrastructuur voor de komende jaren up-to-date hebben. Middels een aanbestedingstraject hebben wij een voor ons juiste ICT-leverancier kunnen contracteren, waarbij de kosten aanzienlijk lager gaan uitvallen dan in voorgaande jaren. Nieuwe vraagstukken dienen zich aan op ICT-gebied, namelijk doorontwikkeling van het CRM-systeem, welke GIS-pakketten en welk HRM pakket willen wij. In 2024 zullen wij het beleid op bedrijfsvoering aspecten zoals inkoop wagenpark, inkoop kleding, inkoop BHV-onderdelen herijken. Beheersing van kosten en slimmer inkopen is daarbij altijd een opgave. De uitdaging voor 2024 zal ook gaan liggen op eigenaarschap bij de juiste afdelingen en medewerkers. Denk aan de financiële administratie, office, gebouwenbeheer, rentmeesterschap etc. aangezien zij bij uitstek zien waar eventuele kostenbesparingen zitten.

Van risico's naar reserves

Deze risico's zijn de basis voor het vormen van reserves. Uitgangspunt bij het bepalen van de omvang van de reserves is dat deze toereikend moeten zijn om de risico's te mitigeren. Het is echter niet de bedoeling dat we onnodige reserves vormen, dit gaat ten koste van de besteding aan de doelstelling. De effecten van deze maatregelen en de financiële impact van de gesignaleerde risico's worden vertaald naar de bestemmingsreserves. Onze reserves zien er begin 2024 als volgt uit:

Reserve	2024
Continuïteitsreserve	1.100
Bestemmingsreserve aankopen	975
Bestemmingsreserve uitvoering natuurbeheer	225
Bestemmingsreserve organisatieontwikkeling	300
Bestemmingsreserve ontwikkelingen	2.587
Totaal reserves	5.187

Continuïteitsreserve

De continuïteitsreserve is gevormd om de continuïteit van de stichting te waarborgen. De omvang van de continuïteitsreserve (1,1 miljoen) bepalen we aan de hand van de volgende uitgangspunten:

- De vaste personele kosten bedragen ruim EUR 5,1 miljoen per jaar conform begroting 2024;
- Binnen 6 maanden na het wegvallen van belangrijke inkomstenstromen dient ombuiging van de personele vaste kern te worden gerealiseerd;
- 15% van de opbrengstenstroom valt ineens weg;
- De kosten van de ombuiging bedragen 15% van de personele jaarlast.

Bestemmingsreserve aankopen

Voor aankopen is een tweetal reserves gevormd, namelijk de juridische aankopen (EUR 675k) en de vrije aankopen (EUR 300k). Voor zover de verwervingskosten van toekomstige, juridisch verplichte aankopen niet door subsidies/fondsenbijdragen van derden gedekt zijn, zijn deze kosten bestemd in deze reserve. We gebruiken deze reserve ook als zich kansen voordoen in aankopen (zowel grond als opstallen) die belangrijk zijn voor onze doelstelling én die bijdragen aan het versterken van onze financiële positie.

Bestemmingsreserve uitvoering natuurbeheer

Extreme droogte of juist natte situaties kunnen leiden tot onverwachte situaties waar we op moeten schakelen. De sterfte van beuken als gevolg van de droogte is daar een voorbeeld van. De veiligheidsanalyses of de kap die we als gevolg hiervan moeten uitvoeren zijn onvermijdelijk, maar ook niet te voorzien. Het veranderende klimaat leidt naar verwachting tot meer van dergelijke situaties. Deze klimaatverandering kan in de toekomst ook leiden tot de inzet van andere, duurdere machines. Een andere factor is de onzekerheid op het natuurbeleid en dan met name de financiering daarvan. Het Subsiestelsel Natuur en Landschap wordt op verschillende niveaus tegen het licht gehouden. Dit heeft onder andere geleid tot een stijging van de subsidiëring op natuurbeheer van 75 naar 84% (met ingang van 2022). Ook onze overige inkomsten staan onder continue druk. Dat komt enerzijds omdat we voor een groot deel afhankelijk zijn van overheidsfinanciering (en daarmee van politiek sentiment), maar ook omdat de baten uit de terreinen onder druk staan. Dit komt onder andere door minder houtopbrengsten (bomenkapdiscussie) en mogelijk minder pachtopbrengsten (als gevolg van uitmijning en bruikbaarheid terreinen door klimaat). Aan de andere kant stijgen de kosten voor natuurbeheer, onder andere door omvorming van bos naar heide en de klimaatomstandigheden. Voor al deze risico's en onzekerheden is een bestemmingsreserve beheer gevormd.

Bestemmingsreserve organisatieontwikkeling

We gebruiken deze bestemmingsreserve om onze eigen bedrijfsvoering in de toekomst verder te verduurzamen.

Bestemmingsreserve ontwikkelingen

We vormen een reserve om de financiële risico's die vanuit de maatschappij op ons afkomen te kunnen ondervangen.

6. Personeelsbeleid

In 2023 is een start gemaakt met het ontwerpen en schrijven van een strategisch meerjaren personeelsbeleid. In 2024 zal deze worden vastgesteld. Dit beleid is erop gericht om met ons menselijk kapitaal onze organisatiedoelen te realiseren en daarnaast een langdurige inzetbaarheid van de medewerkers te creëren. Waarmee we langjarig op diverse interne en externe personeelontwikkelingen kunnen (bij)sturen.

Diverse HR-instrumenten uit dit strategisch meerjarenpersoneelsplan zijn in 2023 in werking gezet en geprofessionaliseerd. Denk aan de uitvoering van het nieuwe inwerkprotocol, het arbobeleid, verzuimprotocol, Wet Klokkenuider, opleidingsplan, medewerkersonderzoek en stagebeleid. Verder is een aantal vervangingsvacatures succesvol ingevuld. In 2024 pakken we de volgende onderwerpen (verder) op: het opleidingsplan in combinatie met LO Academy, effectieve overlegstructuur passend bij onze ambities uit het meerjarenplan en bij onze gebieden etc. Wij willen investeren in de mobiliteit en vitaliteit van onze medewerkers; zit elke medewerker nog op haar/zijn plek; hier ook het capaciteitsmanagement in meenemend, worden de juiste talenten ingezet en wat hebben medewerkers nodig om niet in het verzuim te geraken. We willen de focus leggen op de professionele ontwikkeling van de medewerker door middel van 'het goede gesprek', waarbij persoonlijke groei een vast item wordt. In 2024 gaan we verder met het aanbieden van secundaire of cafetaria onderdelen vanuit de arbeidsvoorwaarden. Al deze ambities zijn verankerd in de begroting.

In juli 2023 is de cao opnieuw vastgesteld, deze zal wederom in de eerste helft van 2024 zijn aandacht krijgen, immers de huidige cao heeft een looptijd van een jaar. In 2023 is vastgesteld dat het managementteam wordt uitgebreid met een extra manager Landschap en Erfgoed. Daarnaast heeft de oorspronkelijke managementfunctie manager Landschap een functienaam wijziging ondergaan, nu geheten manager Samenleving. Hiermee zijn de programma's opnieuw ingedeeld volgens een logische samenhang van de bij elkaar behorende programma's en redenerend dat onze rol in de samenleving en maatschappij steeds belangrijker wordt. De investeringen de laatste jaren op erfgoed zetten we voort in 2024 en worden in de loop van dat jaar onder een zelfstandig kandidaat-programma geplaatst. Met de uitbreiding in het managementteam is ook een evenwichtige balans in de werkload bij het huidige managementteam gerealiseerd. De verwachting is dat indiensttreding eerste kwartaal 2024 zal zijn voor beide functies.

In 2024 zetten wij de professionalisering- en digitaliseringsslag HR-processen door. In de nieuw op te zetten HRM rapportage worden de kerngetallen zoals verzuim, verlof etc. zichtbaar gemaakt. We willen daarnaast de mooie uitkomsten en de kwalitatieve input van het medewerkersonderzoek – gehouden in najaar 2023 - ter harte nemen en mee aan de slag gaan.

Het afgelopen jaar was de organisatie met betrekking tot formatie op orde, op enkele vervangingsvacatures na. In 2023 hadden we 58,1 fte in dienst (inclusief inhuur structurele functies). Voor 2024 starten we met een inzet van 60,3 fte begroot (begroot 2023: 58,8). In 2024 breiden wij ons fte bestand uit met een aantal specialistische functies zoals erfgoed specialist/projectleider, (junior)rentmeester, parttime erfgoed-archivaris en projectmedewerker. Dit i.v.m. groei van de diverse projecten in meerdere programma's, financiële ruimte bij erfgoed en het naderend pensioen van onze huidige rentmeester. Als gevolg van de persoonlijke levensfasen van de diverse medewerkers zijn er in 2024 ook de gebruikelijke contractverminderingen in uren. Bovenstaande vacatures zetten we in de loop van 2024 uit, waardoor niet gerekend is met volledige fte in maanden. De financiële ruimte hiervoor is vastgesteld in de begroting. We verwachten dat het hiermee niet klaar is in 2024, wellicht nog een positief resultaat bij een aantal programma's zoals Landschapsbeheer, dan wel vervanging van vertrekkende collega's.

Gemiddeld aantal FTE	In loondienst	Vaste inhuur	Totaal
2020 (realisatie)	52,8	1,8	54,6
2021 (realisatie)	50,5	2,5	53,0
2022 (realisatie)	57,2	-	57,2
2023 (realisatie)	57,5	0,6	58,1
2024 (begroting)	59,9	0,4	60,3

Vergelijkbaar met 2023 zal in 2024 in het Goede gesprek een gespreksonderwerp zijn of de levensfase waarin de medewerker zit, past bij inzet van werkuren in zijn/haar contract of dat er keuzes gemaakt dienen te worden. Denk aan seniorenverlof, meer verlofuren voor de vakanties, ouderschapsverlof etc.

7. Begroting 2024

Begroting op hoofdlijnen en in perspectief ten opzichte van voorgaande jaren¹:

In 1.000 EUR	Begroting 2024	Begroting 2023	Realisatie 2022
Baten van particulieren	510	309	346
Baten van bedrijven	154	80	106
Baten van loterijorganisaties	1.125	1.125	1.125
Baten van overheden	7.265	7.868	8.484
Giften van andere organisaties zonder winststreven	361	572	454
Verkoop producten	279	198	459
Beheerbaten	829	766	825
Overige baten	13	99	76
Nog te acquireren baten	1.142	1.286	-
TOTAAL BATEN	13.142	13.807	13.044
Personeelslasten	5.642	4.980	4.707
Uitvoeringskosten	5.945	7.026	7.648
Kosten overhead	955	950	752
TOTAAL LASTEN	12.542	12.956	13.107
RESULTAAT	600	850	-63
Resultaat aankoop en vervreemding	500	750	110
RESULTAAT VOOR AANKOOP EN VERVREEMDING	100	100	-173 *
		* Begroot:	-200

Een aantal dwarsdoorsneden

Om meer inzicht te geven in de begroting hebben we een aantal dwarsdoorsneden gemaakt.

Dwarsdoorsnede 1 – Kerntaak en ontwikkelopgaven in relatie tot vrije baten en ureninzet

Onderstaande tabel laat zien waaruit onze vrije baten bestaan en hoe deze zich ten opzichte van 2023 gaan ontwikkelen. De stijging die we zien ten opzichte van 2023 heeft voor een belangrijk deel een incidenteel karakter.

Vrije baten:	2024	2023
Postcode loterij	1.125	1.125
Donateurs/vrienden/giften etc	452	425
Beleggingsopbrengsten	75	33
Incidentele verkopen	70	15
TOTAAL	1.722	1.598
Totaal Baten	12.143	12.808
%	14%	12%

¹ Er is geen prognose 2023 opgenomen, omdat de focus van prognosticeren niet op aard van opbrengsten/kosten zit, maar op het resultaat per project/programma. De realisatie in 2023 ligt in lijn met de begroting.

Onderstaande dwarsdoorsnede laat zien hoe het resultaat in de programma's zich verdeelt naar kerntaak en ontwikkelopgaven, waarbij inzicht wordt gegeven in de dekking van de overhead. Daarnaast geeft onderstaande tabel inzicht hoe de vrije baten en ureninzet verdeeld zijn over de kerntaken en ontwikkelopgaven in vergelijking met 2023.

In 1.000 EUR	TOTAAL	KERNTAAK	ONTWIKKEL	Opbouw reserves
Opbrengsten	12.242	6.332	5.910	
Kosten uren (incl opslag overhead)	6.552	3.787	2.765	
Uitvoeringskosten	6.546	3.141	3.405	
Resultaat programma's (excl. overhead)	-855	-596	-260	
Kosten uren	6.597			
Personeelskosten	5.642			
Dekking overhead	955	(Overhead begroot 2023: EUR 950)		
Resultaat voor aan- en verkopen	100			
Inzet vrije baten	1.722	1.357	265	100
Begroot % vrije baten tov uren 2024	26%	36%	9,6%	
Begroot % vrije baten tov uren 2023	27%	38%	8,1%	
Ureninzet				
Begroot % inzet uren in 2024	100%	58%	42%	
Begroot % inzet uren in 2023	100%	53%	47%	

Uit bovenstaande tabel kunnen we de volgende zaken concluderen:

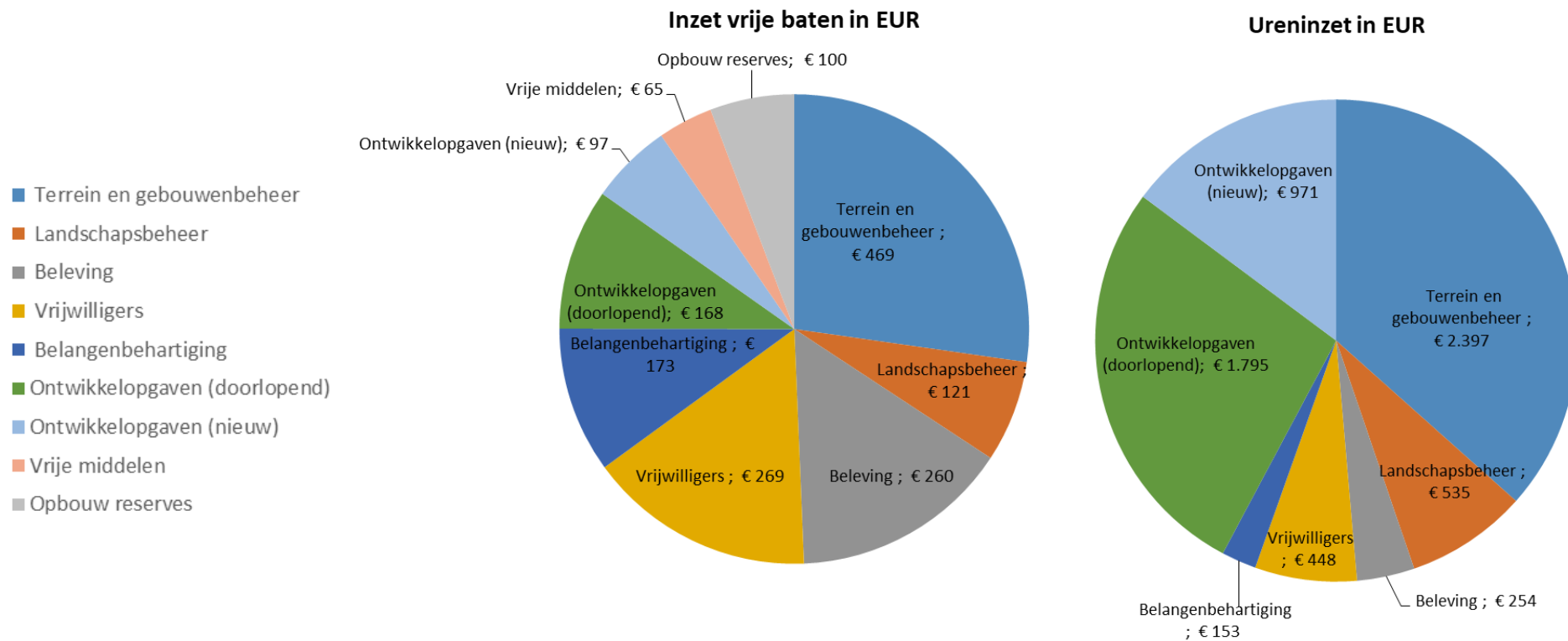
- Het begrote resultaat van EUR 100k om de reserves te versterken, leidt direct tot minder cofinanciering in de ontwikkelopgaven. Om EUR 2.765k aan personeelsuren in de ontwikkelopgaven gefinancierd te krijgen, is een cofinanciering van EUR 265k beschikbaar (9,6%). Deze verhouding is verstevigd ten opzichte van vorig jaar (8,1%) als gevolg van incidentele vrije middelen in 2024. Deze 9,6% is nog steeds een ambitieus, maar realistisch percentage om doelmatig te kunnen zijn in onze ambities. Zonder de opgave om EUR 100k te sparen ter versterking van de reserves, zou de eigen bijdrage in ontwikkelopgaven 13,2% zijn geweest (2023: 11,7%)
- We zien in de kerntaken een opvallende trend: In 2024 besteden we fors meer uren aan onze kerntaak (58% van onze uren besteden we aan onze kerntaak) ten opzichte van 2023 (53%). Uitgedrukt in euro's betekent dit een extra ureninzet ter waarde van EUR 626k. De CAO-stijging is de belangrijkste reden van de stijging in de ureninzet, maar daarnaast zetten we ook extra in voor rentmeesterij en erfgoed.
- Opvallend is dat, ondanks dat we EUR 626k meer aan ureninzet in de kerntaak hebben, we een percentuele daling van de inzet van de vrije middelen in de kerntaak zien. In 2024 gaat 36% van onze vrije middelen naar de kerntaak, in 2023 was 38% begroot. Concreet komt dit erop neer dat we EUR 626k meer personeelsinzet hebben in de kerntaak, terwijl dit ons 'slechts' EUR 80k aan vrije middelen extra kost. Dit wordt veroorzaakt doordat de SNL bijdragen in 2024 EUR 479k hoger zijn dan de begroting in 2023. Dit wordt veroorzaakt door verschillende wijzigingen van beheertypen en doordat indexatie op een andere wijze vanuit de overheid wordt toegekend. Dit maakt dat we het effect van inflatie op de kerntaak goed hebben kunnen opvangen binnen deze begroting.
- Stabiele inzet ontwikkelopgaven: 42% van de totale beschikbare uren is beschikbaar voor onze ontwikkelopgaven (2023: 47%). Van de EUR 2.765k aan uren voor ontwikkelopgaven is EUR 1.795 aan uren gepland in projecten die vanuit 2023 doorlopen naar 2024. Er is EUR 971k aan uren beschikbaar voor projecten die in 2024 opstarten (2023: 1.022k). Voor deze nieuwe projecten is een eigen bijdrage van EUR 97k begroot (10% cofinanciering). De totale eigen bijdrage die voor de ontwikkelopgaven is begroot, bedraagt 9,6% van de totale ureninzet (2023: 8,1%).
- De overhead is ondanks de stevige inflatie minimaal gestegen ten opzichte van 2023. Dit wordt veroorzaakt door een forse besparing op de automatisering.

Dwarsdoorsnede 2 – overzicht kosten en baten programma's

In onderstaande tabel wordt meer inzicht gegeven in de inzet per programma in vergelijking met 2023.

In 1.000 EUR		Resultaat programma (excl. Aan en verkopen)			Ureninzet			Financiering eigen bijdrage		
		2024	2023	Vershil	2024	2023	Vershil	Overhead	Vrije baten	Totaal
TGB	Terrein en gebouwenbeheer	-619	-683	64	2.397	2.004	393	-150	-469	-619
LSB	Landschapsbeheer	-121	-115	-6	535	468	67	-	-121	-121
NLB	Beleving	-260	-209	-51	254	207	47	-	-260	-260
VRW	Vrijwilligers	-269	-205	-65	448	361	87	-	-269	-269
BEL	Belangenbehartiging	-173	-141	-32	153	121	33	-	-173	-173
LEB	Lobby & beïnvloeding	-16	-24	8	103	121	-18	-	-16	-16
KEK	Kennis en Kunde	-22	-27	5	184	477	-293	-	-22	-22
UIT	Uitvoering	46	18	29	314	180	134	-	46	46
VER	Vernieuwingen	-96	-65	-31	194	73	122	-	-96	-96
N2K	Natura 2000	-10	-7	-4	1.000	854	147	-	-10	-10
COM	Communicatie	-100	-75	-25	-	-	-	-100	-	-100
FVW	Fondsenwerving	1.534	1.505	29	-	-	-	-43	1.577	1.534
ORG	Organisatie	-589	-672	83	-	-	-	-664	75	-589
PER	Personeelszaken	955	950	5	-6.597	-5.930	-667	955	-	955
ACQ	Aqquisitie	-97	-102	5	971	1.022	-51	-	-97	-97
	Ureninzet aan- en verkopen	-	-	-	45	45	-	-	-	-
	Vrije ruimte	-65	-50	-15	-	-	-	-	-65	-65
TOTAAL		100	100	0	-	-	-	-	100	100

Onderstaande cirkeldiagrammen laten zien hoe de vrije baten en ureninzet worden verdeeld naar de verschillende programma's (in EUR 1.000).



Dwarsdoorsnede 3 – Zekere versus te verwerven baten

Onderstaande tabel laat zien dat 9% van de omzet die is begroot voor 2024 nog te verwerven is en dat 91% zeker is.

Programma	Zekere baten	Te verwerven	Totaal
Terrein en gebouwenbeheer	3.811	58	3.869
Landschapsbeheer	369	100	469
Beleving	59	-	59
Vrijwilligers	273	10	283
Lobby & beïnvloeding	69	25	94
Kennis en Kunde	226	-	226
Uitvoering	1.566	-	1.566
Vernieuwingen	111	50	161
Natura 2000	2.990	-	2.990
Fondsenwerving	1.552	25	1.577
Organisatie	75	-	75
Personeelszaken	-	-	-
Acquisitie	-	874	874
Totaal	11.100	1.142	12.242
Percentueel	91%	9%	100%

Deels zit de verwervingsopgave in de lopende projecten. Daarvan wordt de kans van slagen zeer aannemelijk geacht. Van de EUR 1.142k aan nog te verwerven baten is EUR 874k nog niet weggezet in projecten maar maakt onderdeel uit van onze acquisitie-opgave. Dit bedrag is nodig om de personele begrote inzet te kunnen financieren. Met de acquisitietrajecten die op dit moment in de pijplijn zitten, is deze opgave realistisch.

Voor deze nieuwe ontwikkelopgaven zijn EUR971k (2023: EUR 1.022k) aan uren beschikbaar en is een cofinanciering van EUR 97k in de begroting opgenomen (10% van totale inzet). Inmiddels zit voor EUR 1.507k (2023: 1.340k) aan acquisitie voor projecten (uren) in de pijplijn (46 trajecten met waarde variërend van EUR5k – 100k), waarbij rekening gehouden wordt met de slagingskans van (gemiddeld) 64%. Hierbij schatten we een omvang van EUR 968k aan ureninzet voor 2024 realistisch. Kortom: Er zit voldoende werk in de acquisitiepijplijn om onze mensen voor 2024 betaald in te zetten in projecten die bijdragen aan onze ambities.

8. Meerjarenbegroting

Onderstaand is een samenvatting van onze meerjarenbegroting 2024-2028 opgenomen. Actuele ontwikkelingen (hoofdstuk 3), trends en risico's (hoofdstuk 5) zijn doorvertaald in de meerjarenbegroting. Om te kunnen anticiperen op externe ontwikkelingen, zullen we jaarlijks een resultaat van EUR 100k begroten om de reserves meerjarig te kunnen aanvullen.

	2024	2025	2026	2027	2028
Baten van particulieren	510	536	562	590	620
Baten van bedrijven	154	169	186	205	225
Baten van loterijorganisaties	1.125	1.125	1.125	1.125	1.125
Baten van overheden	7.533	7.796	8.069	8.352	8.644
Giften van andere organisaties zonder winststreven	361	397	437	480	529
Verkoop producten	279	200	200	200	200
Beheerbaten	829	831	866	905	951
Overige baten	577	597	618	640	662
Nog te acquireren baten	874	904	936	969	1.003
TAAKSTELLING		111	107	96	75
TOTAAL BATEN	12.242	12.667	13.107	13.562	14.033
Personeelslasten	5.662	5.860	6.065	6.278	6.497
Uitvoeringskosten	6.480	6.707	6.942	7.185	7.436
TOTAAL LASTEN	12.142	12.567	13.007	13.462	13.933
RESULTAAT VOOR AANKOOP EN VERVREEMDING	100	100	100	100	100

Diverse trends en ontwikkelingen zijn in de meerjarenbegroting doorgerekend, waarbij de volgende de belangrijkste zijn:

- Om onze reserves in de toekomst te versterken, zullen we jaarlijks EUR 100k toevoegen aan de reserves.
- Als algemeen uitgangspunt is gerekend dat er jaarlijks sprake is van een indexering van 4%. We volgen daarmee de verwachting van het inflatiecijfer van het CPB (3,9%) voor 2024.
- Door extra inzet op fondsenwerving verwachten we dat de donateursbijdragen jaarlijks met 5% zullen stijgen, de bijdrage van bedrijven met jaarlijks 10% en de giften van organisaties zonder winstoogmerk met jaarlijks 10%. We zien dat er stappen gezet zijn de afgelopen jaren die stijging rechtvaardigen, al blijft het gezien de economische situatie lastig dit goed in te schatten.
- De houtopbrengst die direct gerelateerd is aan Natura 2000 zal in 2024 grotendeels wegvallen, echter in 2025 en de jaren daarna zal dit weer iets toenemen (o.a. Lemelerberg). Inzet van reguliere houtkap vindt plaats op basis van de inmiddels opgestelde bosvisie, waarbij het effect op langere termijn (na periode meerjarenbegroting) zichtbaar zal zijn.
- Het beleid is dat we vastgoed dat niet past in de doelstelling van LO, indien mogelijk, afstoten. Dit heeft een daling van de pachtopbrengsten tot gevolg. Daarnaast proberen we landbouwpercelen die tegen onze natuurterreinen aanliggen (bijvoorbeeld Beerze) aan de NNN toe te voegen en afgewaardeerd te krijgen. Ook dat gaat ten koste van pachtopbrengsten. Pachtopbrengsten uit verpachting van natuurgraslanden binnen onze natuurterreinen zal niet afnemen. De vraag vanuit de agrarische sector zal alleen maar toenemen omdat dit naadloos in de vergroeningsregels van het Gemeenschappelijk Landbouw Beleid (GLB) past. Huuropbrengsten van gebouwd vastgoed (woningen) zullen licht stijgen, te meer ook omdat het huurbeleid onderdeel van de landelijke politieke discussie is. Wel is er een stijging als gevolg van visiewijziging op verhuur (commerciële benadering) begroot, deze stijging is gebonden aan een landelijk bepaald maximum. Onze erfpachtinkomsten stegen in 2023 aanzienlijk, gezien de wettelijke inflatiecorrectie. Dit zal in 2024 ook nog effect hebben, maar zal daarna naar verwachting afvlakken.

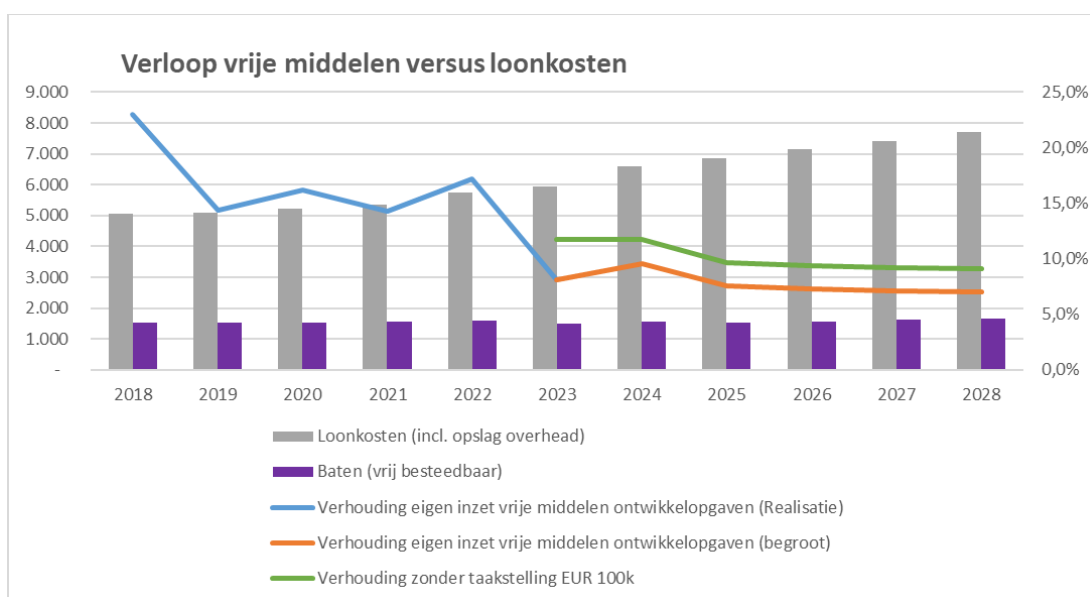
- Van 1993 tot en met 2011 bestond er een subsidieregeling waarmee alleen natuurbeschermingsorganisaties Natuurmonumenten en de 12 Provinciale Landschappen grond konden verwerven met het oog op natuurbehoud. Particuliere grondbezitters, verenigd in de Vereniging Gelijkberechtiging Grondbezitters (VGG), vonden het onterecht dat zij geen gelijke aanspraak hadden op die aankoopsubsidie, die zij beschouwen als ongeoorloofde staatssteun. Dit heeft tot onderzoek van de Europese Commissie geleid naar de rechtmatigheid van een subsidieregeling. Ter voorkoming van lange procedures en mogelijke hoge boetes zijn er tussen VGG en Natuurorganisaties gesprekken. In het voorjaar van 2024 zal naar verwachting in detail helder worden wat de financiële implicaties zullen zijn van eventuele afspraken voor de meerjarenbegroting.
- In deze meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met aan- en verkopen van gronden en opstallen, aangezien deze een grillig verloop kennen en de resultaten hiervan onttrokken of gedoteerd worden aan bestaande bestemmingsreserves.

Taakstelling

We proberen samen met partners onze ambities te realiseren. Dit vanuit doelmatigheid, maar ook vanuit financiële draagkracht. Het uitgangspunt is dat we minimaal 10% van de ureninzet in ontwikkelambities zelf moeten financieren willen we voldoende doelmatig zijn. Voor 2024 zitten we tegen deze 10% aan, maar meerjarig verwachten we, zonder gewijzigd beleid, een daling.

We verwachten, met als uitgangspunt dat we jaarlijks EUR 100k willen sparen én we minimaal 10% van de ontwikkelopgaven zelf willen co-financieren, dat we de komende jaren een tekort hebben bij ongewijzigd beleid (zie regel taakstelling in meerjarenbegroting). Dit wordt voor een groot deel veroorzaakt doordat de stijgingen in de loonkosten (cao-stijgingen en tredestijgingen) en andere uitgaven onvoldoende worden gecompenseerd door stijgingen in de vrije middelen. We verwachten wel een stijging in de vrije baten (bijdrage particulieren en vrienden), maar deze is niet voldoende om de stijging in de loonkosten op te vangen. Om deze 10% in stand te houden is een taakstelling in de meerjarenbegroting opgenomen.

Onderstaande tabel laat het effect van de stijgende loonkosten versus de gelijkblijvende vrije middelen zien, zowel historisch als toekomstgericht. We zien dat het percentage cofinanciering in ontwikkelopgaven dat in het verleden beschikbaar was (blauwe lijn) structureel hoger was dan wat we vanaf 2023 beschikbaar hebben en meerjarig verwachten (rode lijn). Deze daling is een logisch gevolg van de stijging van de loonkosten (grijze blokken) en het relatief gelijk blijven van de vrije middelen (paarse blokken). Daarnaast heeft de taakstelling die wij sinds 2023 onszelf hebben opgelegd om EUR100k jaarlijks te doteren aan de reserves, voor een fundamentele verlaging gezorgd. De groene lijn laat het percentage cofinanciering zien als we deze opgave niet hadden gesteld. De dip van 2022 naar 2023 is een direct gevolg van de inflatie op de loonkosten die vanaf 2023 fors was.



Geconcludeerd kan worden dat maatregelen noodzakelijk zijn om het verwachte tekort terug te dringen. Dit doen we door:

1. De eigen bijdrage in kerntaak te verkleinen door gerichte fondsenwerving op onze kerntaak te plegen en rendementen op onze eigendommen te vergroten;
2. Inzet op fondsenwerving om de niet-geormerkte baten te laten stijgen: fondsenwerving richt zich met name op bestaande ontwikkelopgaven;

9. Investeringsbegroting

In onderstaande tabel is een samenvatting opgenomen van de investeringsbegroting. De effecten op de afschrijvingen zijn doorgerekend in de begroting en de investeringen in de liquiditeitsbegroting. In algemene zin geldt dat we bij het aangaan van verplichtingen en investeringen goed kijken op welke wijze onze duurzaamheidsambities worden ingevuld.

Programma	2024
Terreinbeheer (TGB)	58
Gebouwenbeheer (TGB)	190
Wagenpark (ORG)	90
Automatisering en inventaris (ORG)	66
Vrijwilligerswerk (VRW)	11
Totaal investeringsbudget	415

Terreinbeheer

In 2024 investeren we in de vervanging van materieel. Daarnaast schaffen we materiaal aan om het terreinbeheer en het toezicht en de handhaving efficiënter uit te voeren. Dit materieel is nadrukkelijk bedoeld om specialistisch beheer goed, zelfstandig vorm te kunnen geven.

Gebouwenbeheer

In onze gebouwen investeren we in duurzaamheid, te beginnen met ons kantoor de Horte in 2024. Hiertoe is budget gereserveerd.

Wagenpark

Als het gaat om ons wagenpark dan moet, gezien de economische en technische afschrijving, een aantal auto's vervangen worden. In 2023 is gestart met het schrijven van een mobiliteitsbeleid, waarin mogelijkheden & beperkingen zijn beschreven aangaande elektrisch rijden en wensen/eisen m.b.t. 4 x 4-aandrijving, terreinvervoer etc. Vanaf 2024 zetten we dit beleid in werking; waarbij elektrisch rijden tot de mogelijkheid behoort. Vervanging zal geleidelijk zijn met 2 of 3 wagens per jaar.

Inventaris en automatisering

Naast de reguliere vervanging op (kantoor)inventaris is in 2023 onderzocht welke klimaatbeheersing onze collectie en historisch archief nodig heeft en op welke locatie dit fysieke archief geborgd gaat worden. Met het aannemen van een parttime archivaris verwachten wij in 2024 ons gehele fysieke & digitale archief op orde te krijgen. Het basis ICT-landschap is vervangen in 2023; in 2024 zetten we dit voort met de specifieke automatiseringsonderdelen zoals relatiefvolgsysteem, HRM rapportage tool, gebouwenbeheer etc.

Vrijwilligerswerk

We investeren in goed en veilig gereedschap en kleding, om onze vrijwilligers veilig (conform de ARBO eisen) te laten werken.

Bijlage 1: Toelichting programma's

Kerntaak	TGB (Terrein en Gebouwenbeheer)
Doel Ambitie 2024	<p>Beheer en onderhoud van terreinen en gebouwen, zodat deze in goede staat behouden blijven.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De terreinen en gebouwen hebben (nog steeds) een goede staat van onderhoud. 2. De kwaliteitscyclus is up to date en volledig. 3. Verwerving en vervreemding vindt plaats in lijn met de ambitieplannen. 4. Het beoogd gebruik en de ontwikkeling van alle terreinen en gebouwen is vastgelegd in beheerplannen en toekomstvisies. 5. Het verdienvermogen van de terreinen en gebouwen is zodanig verbeterd, dat het meerjarentekort is teruggedrongen. 6. De collega's die betrokken zijn bij TGB voelen zich onderdeel van het team en kunnen hun inbreng naar tevredenheid inbrengen.
Omschrijving werkzaamheden	Het programma TGB is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de eigen gebouwen en terreinen van LO.
Stand van zaken eind 2023	De terreinen en gebouwen zijn in goede staat, ondanks de druk van externe factoren als stikstof. In 2023 is een interne audit voor de kwaliteitcyclus geweest, in 2023 hebben we een goede slag geslagen in het opstellen van de vernieuwde beheerplannen en het uitvoeren van de verplichte monitoring. Aan het vergroten van het verdienvermogen is een begin gemaakt, dat vergt echter nog wel meer energie om de doelen te halen.

Kerntaak	LSB (Landschapsbeheer)
Doel Ambitie 2024	<p>Boeren, burgers en buitenlui stimuleren en ondersteunen om het cultuurlandschap te versterken en te beheren wat betreft ecologische, (cultuur)historische, aardkundige, en landschappelijke kwaliteiten.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Landschapscoördinatie is in de gehele provincie goed georganiseerd. Daarbij hebben we ambitie dat overheden meebetalen aan deze rol. Eind 2023 loopt de huidige afspraak met provincie af. De opgave is om deze te verlengen voor de komende 4 jaar. 2. Een nieuwe financieringsvorm/concept voor langjarig landschapsbeheer. 3. Een nieuwe 'Staat voor het Landschap' die de kwaliteit van Overijsselse landschap aangeeft en politieke aandacht krijgt. 4. Een (beheer)organisatie SGBDO die in control is en blijft. Een nieuw toekomstperspectief voor SGBDO (gekoppeld aan punt 2).
Omschrijving werkzaamheden	Ondersteunen met kennis, advies en ons netwerk van boeren, burgers en buitenlui die aan de slag willen met hun landschap. We doen dit ook met de Groene en Blauwe Diensten waarvoor we contractvorming, -aanpassing, en -beheer doen. Voor derden doen we soms de directievoering van het landschapsbeheer. Om te monitoren hoe de kwaliteit van het landschap is, hebben we ook een Meetnet landschapselementen.
Stand van zaken eind 2023	We zetten in op een goed vervolg van Groene en Blauwe Diensten in combinatie met onze ambitie in de Groenblauwe Dooradering. In Salland en Twente zijn we betrokken bij initiatieven voor een vervolg. Met de agrarische collectieven zijn we in gesprek over intensievere samenwerking. Bij de provincie zetten we in op de borging en de uitvoering van de 10% Groenblauwe Dooradering. Dit doen we via het PPLG, Streekeigen Landschapsbeheer en het provinciale LASREG project (koppeling met ons 'Meet je Landschap').

Kerntaak	VRW (vrijwilligerswerk)
Doel	VRW creëert meerwaarde voor én mensen én landschap door mensen en landschap te verbinden. We stimuleren betrokkenheid en waardebesef bij vrijwilligers in Overijssel en dragen bij aan het onderhoud van ons landschap en erfgoed.
Ambitie 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. De afgelopen jaren en ook het komende jaar richt VRW zich op het op orde krijgen en houden van de basis. Zowel qua interne bedrijfsvoering, processen en team als naar buiten toe, het behouden en uitbouwen van een enthousiaste en kundige groep vrijwilligers. 2. We onderzoeken of een sociale component in onze missie en visie en uitvoering past. Willen en kunnen we meer vrijwilligers met een afstand tot de arbeidsmarkt en/of een andere zorgvraag (bijvoorbeeld dementie, re-intergratie jongeren) inzetten in ons landschap? 3. We stappen over naar duurzaam en elektrisch m.b.t. materieel en voertuigen.
Omschrijving werkzaamheden	VRW faciliteert en coördineert de inzet van vrijwilligers. We doen dit o.a. door HRM-taken als in-, door- en uitstroom van vrijwilligers, afsluiten van overeenkomsten, verzekeringen e.d. We voorzien vrijwilligers van gereedschap en kleding. We geven sturing, instructie en opleiding. We verbinden vraag en aanbod aan elkaar. We stimuleren, motiveren, jagen aan en verzorgen de communicatie.
Stand van zaken eind 2023	We zijn met de provincie in gesprek over de verbreding van ons vrijwilligerswerk. We hopen dit in 2024 af te ronden. Verder zijn we gestart met de visievorming voor de toekomst van ons groen vrijwilligerswerk. We zien een aantal ontwikkelingen en trends die maken dat we moeten nadenken hoe we ons vrijwilligersbestand in stand gaan houden in de toekomst. Een nieuwe aanpak lijkt nodig.

Kerntaak	NLB (Beleving)
Doel	Mensen een natuur- en landschapsbeleving bieden en ze hierdoor een binding te laten krijgen met natuur en landschap en waar mogelijk hen ook een handelingsperspectief te bieden om zelf iets te doen voor natuur en landschap.
Ambitie 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementatie van concept buitenlokalen. 2. Natuur en gezondheid verder op de kaart zetten (o.a. werken aan mindervalide toegankelijkheid). 3. Doorontwikkelen van onze bezoekerscentra. 4. Werken aan hoofdeducatie doelen met handelingsperspectief
Omschrijving werkzaamheden	We organiseren beleving in natuur en landschap door excursies, activiteiten, evenementen en het aanbieden van routes. We zorgen dat drie bezoekerscentra specifieke belevingsplekken zijn. Specifieke natuurbeleving bieden we via onze fotohutten en Dasmobiel.
Stand van zaken eind 2023	In 2023 is een aantal veranderingen in gang gezet. Door de actualisatie van beheerplannen nemen we beleving actief mee. In de komende jaren gaan we de ambities hieruit proberen te realiseren. Via routes sluiten steeds meer aan op projecten van onszelf en anderen. Hier gaan we in 2024 mee door. In 2024 willen we ook meer inzetten op dit educatieve deel van beleving. We blijven kijken hoe we onze bezoekerscentra doelmatiger in kunnen zetten.

Kerntaak	BEL (Belangenbehartiging)
Doel	Zorgen voor de vertegenwoordiging van Landschap Overijssel in externe, vooral ruimtelijke ontwikkelingen, zodat er geen negatieve maar juist positieve ontwikkelingen voor natuur en landschap plaatsvinden.
Ambitie 2024	Belangenbehartiging is vooral reactief. De focus ligt voor de komende periode vooral op onderwerpen als PPLG, herziening N2000 beheerplannen, Drinkwaterwinning, droogte, stikstof, energietransitie en de landbouwtransitie. Indien mogelijk proberen we ook pro-actief onderwerpen en kansen te agenderen. Denk hierbij aan onze ambities voor Zwolle en Enschede, 10% GBDA, wegwijzer energie en de aanpak van droogte.
Omschrijving werkzaamheden	Belangenbehartiging onderneemt activiteiten als onze belangen en doelen worden geschaad of kansen kunnen worden benut. Dit gebeurt door actieve lobby, deelname aan overlegorganen, formele inspraakprocedures en het uitwerken en uitdragen van standpunten via media of andere communicatiekanalen. Ook zoeken we nadrukkelijk de samenwerking op met andere partijen om onze doelen te behalen.
Stand van zaken eind 2023	<p>Naast veel individuele RO-casussen is er in 2023 is veel tijd gestoken in beleidsbeïnvloeding omtrent het PPLG. Er is een mooie Wegwijzer Natuurlijk Overijssel opgesteld met de gezamenlijke visie van de TBO's op de natuurambities. Droogte en verdroging vraagt continue aandacht (oa Vitens).</p> <p>Vanuit HOP zijn in WDOD 4 projecten aan LO toegekend, voor Vechtstromen is de inventarisatie nog gaande. Mbt hernieuwbare energie hebben we mooie successen behaald rond windenergie Wierdense Veld en er wordt gewerkt aan een herziening van de Wegwijzer Energie.</p> <p>Ten slotte investeren we in de rechtszaak tegen het bestemmingsplan voor het evenemententerrein bij vliegveld Twente. Uitspraak wordt begin 2024 verwacht.</p>

Ondersteunende taak	COM (Communicatie)
Doel	Communicatie heeft als doel Landschap Overijssel zichtbaar te maken in de provincie als een daadkrachtige, relevante en sympathieke maatschappelijke organisatie voor natuur, landschap en erfgoed, opdat zoveel mogelijk mensen zich aan de organisatie verbinden (als volger, gebruiker van onze terreinen, downloader van de apps, vrijwilliger, donateur, bedrijfsvriend, deelnemer aan activiteiten, bedrijfsvriend of gulle gever). Dat doen we met een eenduidige boodschap en uitstraling, die in 2024 worden aangescherpt als resultante van de te ontwikkelen positioneringsstrategie.
Ambitie 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkelen van een communicatiestrategie op basis van de positioneringsstrategie. 2. Werken aan het vergroten van ons relatienetwerk met 20%. 3. Optimaliseren van de website voor een betere vindbaarheid, bezoekerservaring en registratie en analyse van bezoekersdata. 4. Ontwikkelen van een contentstrategie voor alle kanalen in samenhang met elkaar, gericht op het vergroten van het relatienetwerk. 5. Bij projectcommunicatie inzetten op win-win waarbij zowel projecten als (de rol van) Landschap Overijssel goed over het voetlicht komen.
Omschrijving werkzaamheden	Het voeren van een goede corporate communicatie. Dit gebeurt door strategische advisering aan MT, programma's en projecten door gericht communicatiebeleid. Daarnaast wordt specifieke projectcommunicatie gedaan die aansluit op de corporate communicatie.
Stand van zaken eind 2023	In 2024 moet een heldere positioneringstrategie ons helpen bij het maken van scherpe keuzes om onze doelstellingen te behalen. Door over te stappen op een andere emailmarketingtool en het inrichten van Google Analytics4 en Looker Studio zijn de omstandigheden voor de implementatie gunstig.

Ondersteunende taak	FWV (Fondsenwerving)
Doel	Fondsenwerving heeft als doel om zoveel mogelijk baten (geld en/of natura) binnen te halen voor onze organisatiedoelstelling(en). We willen hierdoor als Landschap Overijssel minder afhankelijk worden van subsidiestromen. Naast het vergroten van baten verbinden we bedrijven, particulieren en fondsen aan onze organisatie en doelstellingen en versterken hiermee onze positie en vergroten onze footprint.
Ambitie 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Groeien naar een professioneel programma en stabiele organisatie fondsenwerving en ons hierdoor meer profileren. 2. Groeien naar een grotere en constantere geldstroom. 3. Vanuit Fondsenwerving meer kunnen investeren/bijdragen aan lopende programma's landschap en erfgoed. 4. Meer inspelen op kansen, ontwikkelingen en trends in de markt, zelf ontplooiën van innovatieve/verrassende initiatieven. 5. Aanboren van nieuwe markten.
Omschrijving werkzaamheden	Onderhouden van het netwerk (accountmanagerschap) van drie doelgroepen: particulieren, bedrijven en fondsen. Dit doen we door subsidieaanvragen, communicatie (website, nieuwsbrieven, bijeenkomsten e.d.), gesprek, promotie etc. We signaleren kansen en organiseren de actie hierop binnen LO.
Stand van zaken eind 2023	Er is een ambitieuze aanpak opgesteld die zal bijdragen aan meer donateurs, andere bedrijfsvrienden (MVO-partners), meer nalatenschappen en fondsen.

Ondersteunende taak	ORG (Organisatie)
Doel	<p>ORG faciliteert de organisatie zodat de doelen van Landschap Overijssel zo efficiënt mogelijk gerealiseerd kunnen worden.</p> <p>Ons doel is het verbinden van de verschillende bedrijfsmiddelen en processen aan de doelstellingen van de organisatie om deze zo effectief mogelijk te kunnen behalen. Dit door op een integrale wijze een evenwicht te brengen tussen technologie, medewerkerskapitaal en financiën.</p> <p>We zijn hierbij binnen de bedrijfsvoering gericht op de klant (intern en extern), de Raad van Toezicht, management en medewerkers.</p>
Ambities 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. De organisatie in staat stellen om aan te blijven sluiten op de modernste technologische mogelijkheden. 2. Faciliteren van impactsturing middels technologie en bestuurlijk dashboards. 3. Moelijke dingen (systemen, administratie e.d.) zo klantvriendelijk en makkelijk mogelijk aanbieden en in onze dienstverlening voor 100% vanuit 'de klant' te redeneren. 4. Het verder lean maken van processen.
Omschrijving werkzaamheden	<p>Het programma ORG is verantwoordelijk voor het faciliteren van de organisatie op gebied van personeelsadministratie, financiële administratie, informatievoorziening, treasury en ICT. Naar buiten toe is ORG verantwoordelijk voor een open en klantvriendelijke benadering door het bieden van een frontoffice.</p>
Stand van zaken eind 2023	<p>De capaciteit van onze ondersteunende afdelingen bij Office, Financiële administratie en Personeelszaken is op orde. Met de komst van nieuwe medewerkers is veel focus ontstaan voor het verder lean & meer gedigitaliseerd maken van processen. De ict migratie naar Microsoft 365 is succesvol verlopen. De uitwerking in een SLA krijgt in 2024 verder gestalte. Het inkoopbeleid & contractbeheer zal het komende jaar verder onder de loep worden genomen waarbij focus ligt op duurzaamheid.</p>