



# Jaarplan 2025

## Elke vierkante meter telt.

Foto op de voorkant: Buren in de Prehistorie, Vincent Croce

Grote delen van ons prehistorische landschap zijn verborgen; verscholen tussen de bomen of onder de bodem. Soms zien we een tipje van de sluier in de vorm van een grafheuvel of raatakker. Daar kunnen we de prehistorische mens - vaak met moeite - visualiseren. Als een soort 'buur' die we nog niet goed kennen, maar die toch al zo'n 5000 jaar naast ons woont. Binnen het project 'Onze burens uit de prehistorie' hebben we in 2024 deze buur weer zichtbaar gemaakt. Het was een van de toonaangevende erfgoedprojecten van Landschap Overijssel van de afgelopen jaren en de komende jaren hopen we hierop voort te bouwen.

# Jaarplan 2025

Vastgesteld door het Managementteam op 27-11-2024

Vastgesteld door de Raad van Toezicht in de vergadering van 12-12-2024



# Inhoud

---

1. Inleiding.....	4
2. Een impactgerichte landschapsorganisatie.....	4
3. Actualiteiten in 2025.....	10
4. Kengetallen, uitgangspunten en aannames begroting.....	11
5. Risicomanagement.....	12
6. Personeelsbeleid.....	16
7. Begroting 2025.....	18
8. Meerjarenbegroting.....	24
9. Investeringsbegroting.....	26
10. Liquiditeitsbegroting.....	27

# 1. Inleiding

2024 stond in het teken van de komst van een nieuw kabinet, waarmee door het bestaande plattelandsbeleid een streep ging. De doorwerking op provinciaal niveau is ook merkbaar, het ingezette beleid rondom NPLG/PPLG ging op de schop, waarbij nadrukkelijk is aangegeven dat de doelen en ontwikkelopgave (Natura2000) niet veranderd zijn. Deze externe ontwikkelingen hebben ook zijn weerslag op onze organisatie.

## **Ambities leidend**

Als Landschap Overijssel hebben we de afgelopen jaren gezorgd dat we (nog) adequater worden in het op- en aanpakken van nieuwe kansen. Daarbij helpt ons de meerjarenvisie met 8 ambities; we gaan niet op alle kansen in en we zijn nog pro-actiever geworden in zelf zoeken van financiering en/of beïnvloeden van lokaal en provinciaal beleid. We sturen vooral op impact. Bijsturing kan gebeuren door focus die we aanbrengen in onze periodieke RAO's (Regionale Ambitie Overleggen) en de jaarlijkse begroting. Dankzij inzet op acquisitie in 2024 kunnen we veel projecten die we hebben gepland voor de komende jaren, uitvoeren. Zo worden ambities werkelijkheid.

Erfgoed heeft dit jaar een herkenbare plaats in de organisatie gekregen en daarmee kunnen we nog beter voortbouwen op dit thema. Positief daarbij is dat de provincie Overijssel ons heeft benaderd als penvoerder voor het provinciale erfgoedbeleid 'Erfgoed in transitie'.

## **Onzekerheden**

Doordat we de komende jaren te maken krijgen met onzekerheden inzake investeringen voor verduurzaming, afwaarderingen van gronden en verkopen van panden willen we onze reserves versterken. Daarom is onze ambitie om de komende drie jaar EUR 500k te sparen. Dit doen we door kritisch te kijken naar onze eigen bijdragen in de programma's en een aantal opgaven anders vorm te geven. Daarnaast kunnen we pas investeren in onze panden als middelen beschikbaar komen vanuit verkopen en afwaarderingen.

## **Personeel**

Duurzame inzetbaarheid van personeel is cruciaal voor het behalen van onze ambities en andere organisatiedoelen. Dat is dan ook de kern van ons recent vastgestelde strategisch meerjarig personeelsbeleid. Dat gaat in de eerste plaats om gezond, vitaal en veilig werken om langdurige inzetbaarheid mogelijk te maken, waarbij eigen verantwoordelijkheid over positieve gezondheid wordt uitgedragen. Maar ook om het bevorderen van vakkennis en vaardigheden én de overdracht van eigen kennis aan collega's (LO-Academy).

## **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 2025 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 risicomangement 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 9), de investeringsbegroting (hoofdstuk 10) en de liquiditeitsbegroting (hoofdstuk 11) lezen.

# 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. We hebben in 2024 besloten een herschikking te doen in de ontwikkelprogramma's zodat het eigenaarschap beter is belegd en meer inhoudgericht is.

### Uitwerking

In 2024 hebben we onze strategische ambities herijkt en vormen deze de basis voor onze agenda. We sturen vooral op impact. Bijsturing kan gebeuren door focus die we aanbrengen in onze periodieke RAO's (Regionale Ambitie Overleggen) en de jaarlijkse begroting. Meer fundamentele wijzigingen kunnen worden doorgevoerd in de programmaplannen, ambitiekaarten en visies. De geplande projecten zijn het resultaat van acquisitie in 2024 en hiermee zijn deze projecten nagenoeg volledig 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% Groenblauwe dooradering (GBDA)

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 is 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 2025 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Communicatie: Opzetten/profilieren/positioneren programma Landschap en neerzetten van Corporate COM boodschap ambitie;
- Aanjagen regionale fondsvorming; koppeling met bedrijfsleven en inwoners, lobby voor financiering langjarig landschapsbeheer en belangenbehartiging van GBDA in omgevingsvisies en -plannen en bij ruimtelijke ontwikkelingen;
- Advisering en registratie: Landschapscoördinatie, advisering particulieren, groepen; Koppelingen leggen met gemeenten, gelijkgestemden e.a.; registratie van vragen, wensen en gerealiseerde aantallen (impact meting);

- Aanleg, herstel en beheer: aanleg en herstel van landschapselementen > focusgebieden (o.a. met middelen van Trees for all, Natuurhuisje). Per gebied een inventarisatie uitvoeren (naar voorbeeld Vechtdal), boomdeeldagen, zaaigoedregeling en samenwerking ANLb-GBD+KPI naar 1-loket; KGO, verevening, etc..
- Dorpslandschappen, landschap in zicht, landschapsbiografie en vervolg wilde bomen en struiken;
- Bescherming: aandacht voor handhaving en toezicht.

### **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 het 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 2025 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Wegnemen van enclaves d.m.v. aankopen;
- Aanvullend en overgangsbeheer Natura2000-terreinen;
- Afronding werkzaamheden Natura2000-gebieden;
- Lobby op realisatie verbindingen naar omliggende gebieden;
- Verdere planvorming en uitvoering natuurherstel buiten Natura2000-gebieden;

### **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 2025 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Aanvragen POM status;
- Nulmeting waarden landgoederen aan de hand van de waardestellingskaart van Provincie Overijssel, met focus op de landgoederen met “zeer hoge waarde” of afbakening op basis van sociale- en aardkundige samenhang;
- Bijdragen aan behoud van cultuurhistorisch erfgoed door delen van kennis over erfgoed (inclusief waterhuishouding). In de vorm van generieke of specifieke producten (voorbeeld ‘landgoedbiotopen’). Dit verder uitrollen (bijv. Heinose landgoederenzone);
- Inspirerend zijn voor andere landgoederen op gebied van duurzaamheid (de Horte), als restauratie (Soeslo, Park 1813, Lonnekmeer, De Eversberg en Smalenbroek);
- Uitvoeren van herstelwerkzaamheden op onder andere waterhuishouding en groen erfgoed;
- Opstellen van toekomstvisie voor Hof Espelo.

### **Strategische ambitie D: Een natuur inclusieve samenleving**

In een natuur inclusieve 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 2025 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Uitvoeren van een positioneringsstrategie voor LO;
- Organiseren van een groot evenement waarbij publieke attentie wordt getrokken. We denken hierbij aan een groot sponsor wandelevenement;
- Afronden van het mindervalide toegankelijkheidsproject bij de Koemaste en landgoed Smalenbroek en het slechtiendenpad 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 natuur inclusieve landbouw**

Natuur inclusieve 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.

Voor 2025 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Verdere versterking samenwerking in Springendal, Beerze en Boetelerveld;
- Verkenning samenwerkingen in andere terreinen;
- Verkenning tegenprestaties op gronden van pachters;
- Lobby op financiële ondersteuning landschapsversterking en -onderhoud;
- Realisatie landschapsversterking en -onderhoud.

## **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 2025 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Enschede:
  - Vinger aan de pols ontwikkelingen Vliegveld Twente.
  - Betrokkenheid stedenbouw en ontwikkeling stad.
  - Deelname Enschede 700 jaar.
  - Beleid rondom vastgoed op landgoederen.
  - Stap naar uitvoeringsprojecten maken (o.a. Broekheurne, Haarvaten Op Peil).
- Zwolle:
  - Opzetten structureel overleg.
  - Vinger aan de pols en waar nodig actieve beïnvloeding dijkversterking Vecht.
  - Zonering natuur-recreatie en versterken landschap bij Langenholte en omgeving Golfbaan.
  - Gebiedsuitwerking water en bodem sturend.
  - De Horte beter op de kaart zetten als visitekaartje van LO.
  - Bepaalde gronden van gemeente Zwolle overnemen of contract voor beheer afsluiten.
  - Zwolse kastelenlandschap agenderen. Proces omgevingsvisie volgen en waar nodig beïnvloeden.
  - Vinger aan de pols houden bij grote projecten voor energie opwekking of hoogspanning.
  - Kansen verkennen voor inhuur/opdracht voor realisatie van groenblauwe dooradering.
  - Versterken grondpositie door overname gronden Rijkswaterstaat.

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, om zodoende een juiste afspiegeling van de samenleving te zijn.

Voor 2025 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

### *Bedrijfsvoering materieel:*

- Het “totaalplan” duurzaamheid zal worden geschreven waar alle onderdelen een plek krijgen met een meerjarenvisie. Het inkoopbeleid zal hieraan worden getoetst;
- Wagenpark: we geven een vervolg aan de inkoop hybride auto's;
- ICT: migratie naar nieuw CRM-pakket en GIS-onderdelen;
- Duurzaamheid: visie op gebruik gebouwen landgoed de Horte incl. verbouwingen vastgesteld & meerjarenplan ter uitvoering.



### *Bedrijfsvoering HRM:*

Volgens het strategisch meerjarenplan en de vastgestelde ambities zullen de volgende onderdelen op de agenda staan in 2025:

- Vitaliteitsprogramma;
- Doorontwikkeling LO Academy, waarin de individuele en gezamenlijke ontwikkel- en opleidingsambities zijn opgenomen;
- Samenstelling personele inzet o.b.v. functiegroepen en leeftijd;
- Er ligt een functioneel HR netwerk voor ondersteunende diensten m.b.t. langdurige inzetbaarheid (preventie en verzuim). Deze worden ingezet waar nodig;
- Daarnaast zal de organisatiefilosofie tegen het licht worden gehouden en zonodig aangepast.

### **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 dan wel 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.

Voor 2025 gaan we op de volgende zaken inzetten om onze ambitie te realiseren:

- Afronding productie-visie;
- Opbouwen reserve verdienmodellen om ook in de toekomst te kunnen investeren in ons verdienmodel;
- Investeringen in eigen panden o.a. Lonnekermeer, De Horte, De Wheem en Hof Espelo t.b.v. kostendaling en verdienmodellen: timing is afhankelijk van vrijkomen geldmiddelen uit afwaarderingen;
- Verdere verbetering van koppeling projecten en fondsenwerving.

## 3. Actualiteiten in 2025

### Nieuwe kabinet

Met de komst van het nieuwe kabinet is ook een streep gezet onder het Nationaal Programma Landelijk Gebied en het transitiefonds van 25 miljard euro. Weliswaar is gezegd dat de doelen (o.a. stikstof, CO<sub>2</sub>) nog overeind staan, de realisatie is er niet eenvoudiger op geworden. Naar verwachting zelfs niet meer haalbaar zonder die gebiedsgerichte aanpak en financiën. In de provincie Overijssel zijn enkele gebiedsprocessen al opgestart die naar verwachting wel doorgang zullen vinden. Waar mogelijk zijn we hierbij betrokken als Landschap Overijssel. Juist in gebiedsprocessen kunnen we optimaal in verbinding staan met alle partijen in het landelijk gebied en kunnen we gezamenlijk werken aan oplossingen. We blijven daarom voorstander van gebiedsprocessen, mits kaders en doelen helder zijn en de gesprekken plaatsvinden op basis van gelijkwaardigheid en gericht zijn op transitie.

Eind 2024 zal duidelijk worden hoe het Rijk denkt de stikstofopgave aan te pakken. Van invloed hierop zijn naast de politieke wensen van het huidige kabinet, ook de Europese mogelijkheden en daarop gebaseerde rechtszaken (o.a. van Greenpeace). Of dat betekent dat er (toch nog) meer geld wordt vrijgemaakt of in de prioritering van huidige LVVN-middelen iets gaat veranderen t.b.v. de Natura2000 aanpak zal duidelijk moeten worden.

### Water

Ons land moet in 2027 voldoen aan de Europese Kaderrichtlijn water. Waterschappen hebben die verantwoordelijkheid en zijn hiermee ook nu volop aan de slag, daarbij wordt vooral door hen gekeken naar de Waterzuiveringen. Voor ons is echter vooral klimaatverandering een uitdaging, zowel verdroging als een overvloed aan water zoals we in 2024 zagen. We merken dat onze natuurterreinen hieronder te lijden hebben. De waterhuishouding en -systemen zullen daarom moeten veranderen. Terug naar de natuurlijke systemen als basis, bodem en water sturend. 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. Om meer lijn in de waterdiscussie te krijgen, wil de provincie een Waterakkoord sluiten, als natuurorganisaties zijn we hier, net als waterschappen, gemeenten, bedrijven, waterwinbedrijven en agrariërs op aangehaakt.

### Financiën

Er is nu meer duidelijkheid over de effecten van de schikking in het kader van Staatssteun. Dat betekent vooral sober en doelmatig blijven begroten en een opgave om onze reserves aan te vullen. We hebben ook goed naar de risico's gekeken, nodig om de hoogte van de continuïteitsreserve te bepalen. Dankzij de afgesloten tweejarige CAO voor 2024-2025 hebben we ook duidelijkheid waar we de komende jaren rekening mee moeten houden wat betreft personeelslasten.

### Groenblauwe dooradering

Dit kabinet heeft gekozen om jaarlijks 500 mln. euro extra in te zetten voor agrarisch natuurbeheer. We zijn voorstander van dat deze middelen (deels) worden ingezet voor de duurzame realisatie van een 10% groenblauwe dooradering. Juist in het landschap is namelijk de meeste biodiversiteitswinst te halen. Mits er gezorgd wordt voor langjarige vergoedingen voor onderhoud is er volop bereidheid bij agrariërs om houtwallen, poelen en natuurvriendelijke sloten aan te leggen.

### Ruimtelijk Ordening

Er zijn in ons land grote ambities op gebied van woningbouw, ook in Overijssel. Zeker in en rond de grote steden wil men veel nieuwe woningen bouwen. Dit heeft ontegenzeggelijk effect op de natuurterreinen die rondom het stedelijk gebied liggen. We houden daarom vinger aan de pols en praten en denken mee om de effecten van deze plannen niet negatief te laten uitvallen voor natuur en landschap. Dat geldt ook voor bijvoorbeeld de uitbreiding van Businesspark XL of de aanleg van infrastructuur. We zien dat daarbij onvoldoende gekeken wordt naar de landschappelijke effecten.

## 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 van EUR 200k positief begroot. Dit positieve resultaat is noodzakelijk om onze reserves te versterken.

**Stabiele personeelsinzet:** Voor 2024 hadden we 60.3 fte begroot, een lichte groei t.o.v. 2023; als gevolg van een lang gunningstraject van een aantal grote opdrachten is deze groei in 2024 niet gerealiseerd (prognose 58,2 fte); voor 2025 is een stabiele formatie begroot (58,4), waarbij er ruimte is voor groei als specifieke opdrachten dit toelaten (flexibele schil).

**Productiviteit:** Er is een productiviteit van 66,7% begroot (2024: 67,8%). De productiviteit kent een lichte daling als gevolg van diverse organisatieontwikkelingen (o.a. teamontwikkeling Landschap, Erfgoed, vitaliteit).

**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/verloven, 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.

**Sociale lasten en pensioenen:** In de begroting is rekening gehouden met een effectieve stijging op de sociale lasten van 0,5%. De verwachting is dat de pensioenpremies niet wijzigen ten opzichte van 2024. Dit zijn inschattingen die zijn gemaakt op basis van de reeds bekende premiepercentages en de verwachte ontwikkelingen.

**Inflatie:** In de begroting is, waar dit bekend is, gerekend met de daadwerkelijke inflatie. Voor grote contracten en opdrachten zijn deze veelal voor 2025 bekend. De tredestijging op medewerker niveau en de CAO stijging (per november 2024 4,5% en per november 2025 4%) zijn in de begroting meegenomen.

**BTW wijzigingen:** De BTW op plantmateriaal zal in 2025 stijgen van 9% naar 21%. Dit was in 2024 al de verwachting, waardoor hier in diverse contracten rekening mee is gehouden waardoor dit minimaal effect heeft op de resultaten in 2025.

**Aan- en verkopen:** De timing van lopende aan- en verkooptrajecten zijn moeilijk te voorspellen en zijn daarom niet meegenomen in deze begroting. Resultaten die worden gemaakt met verkopen worden toegevoegd aan de reserves.

## 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 2024 door 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. Onderstaand is per categorie aangegeven welke belangrijkste risico's wij zien.

### **Bestuurlijk**

Er is momenteel veel aandacht voor natuur, de kwaliteit ervan en natuurherstel. De aandacht is met name gericht op de juridische consequenties daarvan. Desondanks zien wij een risico voor bezuinigingen op het natuurbeheer. Dat betekent niet per definitie dat er minder geld is, maar dat kan ook betekenen dat middelen op een andere manier worden verdeeld. Denk daarbij aan het openstellen voor de SNL voor pachters en het herverdelen van middelen aan de Collectieven. De belangrijkste beheermaatregel hiertoe is actief in gesprek blijven met alle partijen, om onze meerwaarde blijvend te laten zien. Overigens geldt dit niet alleen voor natuur, maar ook voor -voor ons- belangrijke aspecten als erfgoed, beleving en vrijwilligerswerk.

Ook de nog steeds aanwezige polarisatie zien wij als risico. Door deze polarisatie is de kans aanwezig dat ons, als natuurorganisatie, minder wordt gegund. Dit heeft potentieel financiële effecten, maar kan mogelijk ook onze positie in het maatschappelijk en bestuurlijk speelveld schaden. Wederom is de belangrijkste beheermaatregel het actief in gesprek blijven met alle partijen, om onze meerwaarde te blijven laten zien.

### **Juridisch**

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 Arbowetgeving, 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.

Dit merken we bijvoorbeeld in de strakke en minder goed werkbaar subsidievoorwaarden vanuit partijen als RVO. De financieringsvereisten worden steeds strenger, waardoor het administratieve proces steeds meer van ons gaat vragen en dit ten koste gaat van ons werk buiten. Dezelfde partijen (RVO, Rijkswaterstaat, provincie) geven ook aan graag met ons samen te werken, maar door juridische beperkingen (aanbestedingsbeleid, Didam-arrest, etc.) niet in staat zijn om rechtstreeks met ons samen te werken.

De belangrijkste beheermaatregel hiertoe is actief in gesprek blijven met alle partijen om onze meerwaarde te blijven laten zien en voorstellen te doen hoe het in onze ogen wél of óók kan. (Wijzigingen in) vigerende wetgeving wordt(en) daarnaast vanzelfsprekend meegenomen in de reguliere bedrijfsprocessen.

### **Financieel-economisch**

Het wegvallen van structurele financiering kan ten koste gaan van het uitvoeren van bestaand en nieuw werk. Ervan uitgaande dat het werk past binnen onze ambities en doelstellingen, zullen we primair kiezen om onze kerntaken in stand te houden. De subsidies en bijdragen die hiervoor nodig zijn, zijn dan ook van buitengewoon belang voor ons. Met de verstrekkers van de middelen voor déze taken houden we dan ook een nauw contact. Mochten structurele middelen wegvallen, dan hebben we deels de mogelijkheid om dit op te vangen in de keuze van activiteiten: we gaan dan bepaalde zaken niet meer doen. Daarnaast is er al jarenlang een continuïteitsreserve, die de financiële effecten tijdelijk kan opvangen, als dit risico daadwerkelijk optreedt. Deze effecten maken ook onderdeel uit van het personeelsbeleid.

Een groot deel van onze vrije middelen gaat naar onze gebouwenportefeuille. Het betreft veelal slecht renderende panden door lage huur en hoge onderhoudskosten. Waar mogelijk worden de huur- en/of erfpachtcontracten periodiek aangepast om de opbrengstenkant te vergroten. Hiervoor is een inschatting gemaakt, voor welke panden dat de komende jaren verwacht wordt. Aanpassing van de standaardcontracten met gunstiger voorwaarden is een andere maatregel die uitgevoerd wordt. Aan de kostenkant is een uitvoerig overzicht beschikbaar van de geplande

kosten en is in de begroting ook rekening gehouden met onverwachte kosten. Op de langere termijn kijken we naar vervreemding, in de vorm van verhuur, erfpacht of verkoop. Dit versterkt onze reserves, vergroot onze verdien capaciteit en verkleint de kostenlast. De afwegingen hiertoe maken we natuurlijk integraal met onze specialisten.

Als Landschap Overijssel hebben we maar beperkt vrije middelen beschikbaar. Veel van onze middelen komen uit projecten en/of specifieke giften en zijn daardoor gelabeld, in te zetten voor specifieke doelen. We zien dat de verhouding tussen vrije middelen en overhead ongunstiger wordt als we hier onvoldoende op bijsturen. Er lopen diverse initiatieven ter versterking van onze vrije middelen. Om dit verder door te ontwikkelen, wordt op korte termijn ons beleid hiertoe vastgesteld (productievisie). Daarnaast is een investeringsreserve beschikbaar, om daadwerkelijk te kunnen investeren in renderende activiteiten en minder afhankelijk te zijn van overheden.

### **Technisch**

We zien in onze terreinen de effecten van klimaatverandering. We hebben veel lange droge periodes met daarbij soms korte extreem natte periodes. Hierdoor kan er vaker schade in natuurgebieden en aan gebouwen ontstaan. We dienen zorg te dragen voor een robuust niveau van de kwaliteit van onze natuurgebieden en gebouwen zodat eventuele schade beperkt kan worden. Hier werken we dagelijks aan. Desondanks is er een reserve gevormd, om eventuele financiële schade op te kunnen vangen. 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 korte termijn vangen we de financiële effecten binnen de reguliere begrotingen op.

In onze eigen projecten, maar ook in die van anderen (zoals gebiedsprocessen), zetten wij ons in om te komen tot duurzame oplossingen voor de opgaven die er zijn. Er is echter een tendens om te kiezen voor technische en innovatieve maatregelen, omdat deze simpelweg eenvoudiger en met minder impact te realiseren zijn. De afgelopen jaren is echter duidelijk geworden dat dit soort oplossingen veelal niet (juridisch) houdbaar bleken te zijn. Door toch te kiezen voor dit soort 'oplossingen' worden de opgaven groter, als deze maatregelen inderdaad niet houdbaar blijken te zijn. Het risico hiervan is dat de weerstand tegen de opgaven en de daaraan gelieerde partijen toeneemt. Om dit risico te mitigeren, blijft onze inzet gericht op duurzame oplossingen, zoals systeemherstel.

### **Maatschappelijk**

De afgelopen jaren, maar ook de komende jaren, zijn spannend in het landelijk gebied. De opgaven zijn groot, wat in sommige gevallen leidt tot spanningen en polarisatie. We merken dat de grote opgaven ook op ons afstralen; wij worden door sommigen gezien als tegenstander. Dit brengt het risico met zich mee dat dit beeld wordt uitvergroot, wat leidt tot verdere polarisatie. Vanuit onze communicatie- en positioneringstrategie richten wij ons daarom juist op de verbindende rol die wij willen vervullen. We laten goede voorbeelden zien en laten een actief verbindende rol van het management (en andere medewerkers) zien in gebiedsprocessen en bijeenkomsten.

Natuurlijk ligt de oplossing voor de opgaven niet alleen bij Landschap Overijssel. We zien de laatste jaren dat 'nieuwe' maatschappelijke initiatieven (Land van Ons, Hoopheggen, etc.) opkomen. Deze organisaties hebben allen de opgaven in beeld en werken daar op hun eigen manier aan. Op dossiers zijn Landschap Overijssel en deze organisaties aanvullend aan elkaar, maar op sommige dossiers overlappen de doelstellingen en de werkzaamheden elkaar ook. Dit heeft als risico dat de algemene groene achterban versnipperd raakt. Om dit te voorkomen is het van belang dat we vanuit onze communicatie- en positioneringstrategie goed contact houden met deze achterban. Met de initiatieven die we tegenkomen in ons dagelijks werkveld (bv. Herenboeren en Hoopheggen) hebben we een goed contact, dit blijven we onderhouden.

### **Organisatie**

Onze mensen vormen het belangrijkste kapitaal dat we hebben. We dienen er dan ook zorg voor te dragen dat deze mensen langdurig inzetbaar zijn. De uitdaging ligt voor of wij onze medewerkers kunnen blijven binden en boeien. In 2025 zullen wij verder gaan met het faciliteren van opleidingen op maat en als kennisinstituut de LO Academy verder uitbouwen. Natuurlijk vangen we ze goed op, op het moment dat er sprake is van uitval, maar onze inzet is met name gericht op preventie van (langdurige) uitval. Dit doen we onder andere door het beschikbaar stellen van mogelijkheden zoals PMO's (preventief medisch onderzoek), taakinhoud wijzigingen, capaciteitsmanagement etc., waarbij eigen bewustzijn en verantwoordelijkheid wordt gevraagd. De Goede gesprekken zullen o.a. hiervoor worden ingezet.

Wanneer er dan toch sprake is van uitval, begeleiden we onze collega's actief. Specifiek voor 2025 staat vitaliteit prominent op de agenda en is inzet hierop groot.

Voor het dagelijks functioneren van de organisatie is ICT een belangrijk aspect. We zien uitdagingen in nieuwe pakketten als het integrale CRM pakket, het juiste GIS pakket en het optimaliseren van het gebruik van Microsoft 365. Deze digitaliseringsslagen zijn nodig om de medewerker optimaal te faciliteren in rapportages, klantsystemen, kaartgebruik etc., waarbij overbodige handmatige handelingen zoveel als mogelijk verminderd moeten worden. Uitval van ICT-voorzieningen leidt tot directe beperkingen in de uitvoering van onze werkzaamheden, net als aanvallen van buitenaf of gegevensverlies. Om deze risico's te vermijden is de noodzakelijkheid van het hebben van een up-to-date ICT-beleid. Om dit ook daadwerkelijk up-to-date te houden, hebben we afspraken gemaakt met onze ICT-leverancier en verkrijgen we daarnaast een periodieke second-opinion van een tweede, onafhankelijke ICT-partij. Met de andere Landschappen stemmen we ons beleid af en kijken we continu waar verbetermogelijkheden liggen.

### 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 en fondsen. Onze reserves en fondsen zien er in 2025 als volgt uit:

Reserves en fondsen	2025
Continuïteitsreserve	650
Bestemmingsreserve uitvoering natuur en gebouwenbeheer	950
Bestemmingsreserve verduurzaming en vastgoedontwikkeling	200
Reserve verdienmodellen	315
Grondaankoopfonds	1.600
<b>Totaal reserves en fondsen</b>	<b>3.715</b>

Stand begin 2025 (afhankelijk van timing grondtransacties)

### Continuïteitsreserve

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

- De vaste personele kosten bedragen EUR 5 miljoen per jaar conform begroting 2025;
- Binnen 4 maanden na het wegvallen van een belangrijke opbrengstenstroom dient ombuiging van de personele vaste kern te worden gerealiseerd;
- 25% van de opbrengstenstroom valt ineens weg;
- De kosten van de ombuiging bedragen 15% van de personele jaarlast.

Met deze uitgangspunten zou de continuïteitsreserve EUR 1,2 miljoen moeten bedragen. Als gevolg van de schikking zal deze naar verwachting begin 2025 ontoereikend zijn; de verwachting is dat deze medio 2025 aangezuiverd zal worden als gevolg van een aantal afwaarderingen op landbouwgronden.

### Bestemmingsreserve uitvoering natuur- en gebouwenbeheer

#### *Natuurbeheer*

Er is een aantal factoren die het risicoprofiel voor Natuurbeheer bepalen. Ondanks het planmatige beheer dat we voeren op basis van de beheerplannen/CMSi, zijn we ook afhankelijk van de situatie op dat moment. 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 Subsidiestelsel 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%. Daarnaast staan onze overige inkomsten 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 pachttopbrengsten (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 gevormd.

#### *Gebouwenbeheer*

Daarnaast hebben we diverse (monumentale) gebouwen in bezit waar planmatig groot onderhoud op moet plaatsvinden en die waar dit kan, mee moeten gaan met duurzame ontwikkelingen. Om deze verplichtingen te kunnen dragen is een bestemmingsreserve gevormd.

#### Bestemmingsreserve verduurzaming en vastgoedontwikkeling

We gebruiken deze bestemmingsreserve om onze panden voor eigen gebruik in de toekomst verder te verduurzamen en te vernieuwen. We hebben onszelf een opgave tot groei opgelegd (2025: van EUR 200k naar EUR 400k), omdat de huidige reservering onvoldoende is om de toekomstige verplichtingen te kunnen realiseren.

## 6. Personeelsbeleid

In 2024 hebben wij het strategisch meerjaren personeelsbeleid 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 personeelsontwikkelingen kunnen (bij)sturen. Gezien een dynamische arbeidsmarkt en een maatschappij die de nodige prikkels afgeeft, is het belangrijk om focus te hebben op onze visie & missie en onze meerjaren ambities HRM.

Diverse HR-instrumenten uit het strategisch meerjaren personeelsbeleid zijn afgelopen jaren in werking gezet en geprofessionaliseerd; waaronder protocollen en beleidsstukken zijn geüpdatet en gecommuniceerd met de medewerkers. Inmiddels is onze HRM rapportagesysteem in werking en kunnen wij real-time essentiële kerngetallen volgen. Afgelopen jaar zijn we verder gegaan met het doorontwikkelen van onze LO academy. De aandacht heeft vooral gelegen op het onderdeel interne kennisoverdracht door specialistische functiegroepen. In 2025 willen wij dit continueren. Daarnaast zullen wij zorgen dat onze medewerkers in de natuurterreinen up to date & verplichte vakkennis opdoen voor in de terreinen. Onze medewerkers in het programma Communicatie zullen zich bekwamen in AI en in marketing. In 2025 krijgt de nieuwe interne overlegstructuur een vervolg; deze heeft namelijk in 2024 zijn meerwaarde al opgeleverd. Regionale monitoring van onze ambities krijgt in deze overlegstructuur ook een opvolging in 2025. Daarnaast pakken wij in 2025 de volgende onderwerpen op, welke passen bij onze meerjaren ambities HRM, te weten gezond, vitaal en veilig werken om langdurige inzetbaarheid mogelijk te maken, waarbij eigen verantwoordelijkheid over positieve gezondheid wordt uitgedragen. Capaciteitsmanagement (kwalitatief als kwantitatief, flexibele schil) waarbij de juiste collega op de juiste plek zit, krijgt in 2025 prominente aandacht; aspecten als acquisitievervaardigheden, projectmanagement, ondersteunende projectmedewerkers versus specialistische functies, ontbrekende functionarissen i.v.m. in willen spelen op relevante in- en externe ontwikkelingen, etc. zullen aan de orde komen. Daarnaast zal de organisatiefilosofie tegen het licht worden gehouden en zonedig aangepast. Al deze ambities zijn verankerd in de begroting.

De cao onderhandelingen waren in het voorjaar van 2024 weer opgestart, immers de cao had een looptijd tot 1 juli 2024. Vanaf 1 november 2024 hebben we een 2-jarige cao, welke afloopt op 1 juli 2026.

In het voorjaar van 2024 was het managementteam compleet en zijn we uitgebreid met een manager Landschap & Erfgoed en een 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 hebben we voortgezet in 2024 en in 2025 wordt dit een zelfstandig programma. In het najaar van 2024 hebben wij deze programmastructuur geëvalueerd.

Het afgelopen jaar was de organisatie met betrekking tot formatie op orde, op enkele vervangingsvacatures na. In 2024 hebben wij een daadwerkelijke inzet gehad van 58,2 fte, welke lager was dan begroot (60,3 fte). Deze inzet was lager doordat een aantal vacatures later is ingevuld dan gepland en doordat voorzichtiger is ingezet als gevolg van langere doorlooptijd van subsidies/opdrachten bij de provincie. De uitbreiding van een aantal specialistische functies in 2024 is gerealiseerd. Voor 2025 breiden we minimaal uit, uitgezonderd het programma Landschapsbeheer; wel zullen we eventuele uitstroom vervangen. De financiële ruimte hiervoor is vastgesteld in de begroting. Als gevolg van de persoonlijke levensfasen van de diverse medewerkers zijn er in 2025 ook de gebruikelijke contractverminderingen in uren.

Gemiddeld aantal FTE	In loondienst	Inhuur structurele functies	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)	57,7	0,6	58,3
2024 (begroting)	59,9	0,4	60,3
2024 (prognose)	57,8	0,4	58,2
2025 (begroting)	57,9	0,5	58,4



In 2025 continueren wij de methodiek van het Goede gesprek. Deze manier van gesprekken voeren geeft de gewenste in- en output voor de medewerkers en de managers. Er wordt van de medewerkers meer regie, zelfsturing en verantwoordelijkheid verwacht, waardoor de medewerker centraal staat en eigen ontwikkeling wordt gestimuleerd. De gespreksonderwerpen zijn veelal professionele ontwikkeling, vak- en functie-inhoud, wat bindt en boeit de medewerker, persoonlijke levensfase onderdelen, vitaliteit, invulling arbeidsvoorwaarden etc. Om zodoende de betrokkenheid, werkplezier, prestaties en goede gezondheid te stimuleren.

## 7. Begroting 2025

Begroting op hoofdlijnen en in perspectief ten opzichte van voorgaande jaren<sup>1</sup>:

In 1.000 EUR	Begroting 2025	Begroting 2024	Realisatie 2023
Baten van particulieren *	355	510	726
Baten van bedrijven	211	154	109
Baten van loterijorganisaties	1.125	1.125	1.128
Baten van overheden	8.255	7.265	8.550
Giften van andere organisaties zonder winststreven *	614	361	1.204
Verkoop producten	277	279	655
Beheerbaten	889	829	887
Overige baten	629	506	959
Financiële baten	119	70	80
Baten uit vervreemdingen	100	900	957
Nog te acquireren baten	608	1.142	-
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>13.182</b>	<b>13.142</b>	<b>15.255</b>
Personeelslasten	5.463	5.642	4.812
Uitvoeringskosten	6.476	5.505	7.247
Kosten aankopen	100	400	807
Kosten overhead	943	995	977
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>12.982</b>	<b>12.542</b>	<b>13.843</b>
<b>RESULTAAT</b>	<b>200</b>	<b>600</b>	<b>1.412</b>
Correctie genormaliseerd resultaat (oa aan- en verkopen)	-	500	-1.311
<b>RESULTAAT VOOR AANKOOP EN VERVREEMDING</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>101 **</b>

\* In 2025 exclusief giften voor grondaankopen, deze worden niet begroot en lopen via aankoopfonds  
 \*\* Begroot is EUR 100k

<sup>1</sup> Er is geen prognose 2024 opgenomen, omdat de focus van prognosticeren niet op aard van opbrengsten/kosten zit, maar op het resultaat per project/programma. De realisatie in 2024 ligt in lijn met de begroting (genormaliseerd).

## 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 2024 gaan ontwikkelen. De stijging die we zien ten opzichte van 2024 heeft voor een belangrijk deel een incidenteel karakter vanuit beleggingsopbrengsten.

Vrije baten:	2025	2024
Postcode loterij	1.125	1.125
Donateurs/vrienden/giften etc	460	452
Beleggingsopbrengsten	119	75
Incidentele verkopen	60	70
<b>TOTAAL</b>	<b>1.764</b>	<b>1.722</b>
Totaal Baten	13.082	12.143
%	<b>13%</b>	<b>14%</b>

Onderstaande dwarsdoorsnede laat zien hoe het resultaat in de programma's zich verdeelt naar kerntaak en ontwikkelopgaven, waarbij inzicht wordt gegeven in de dekking op de overhead. Daarnaast geeft onderstaande tabel inzicht hoe de vrije baten en ureninzet verdeeld zijn over de kerntaken en ontwikkelopgaven in vergelijking met 2024.

In 1.000 EUR	TOTAAL	KERNTAAK	ONTWIKKEL	Opbouw reserves
Opbrengsten	13.082	6.852	6.230	
Kosten uren (incl opslag overhead)	6.319	3.922	2.397	
Uitvoeringskosten	7.506	3.466	4.040	
<b>Resultaat programma's (excl. overhead)</b>	<b>-742</b>	<b>-536</b>	<b>-207</b>	
Kosten uren	6.405			
Personeelskosten	5.463			
<b>Dekking overhead</b>	<b>942</b>	(Overhead begroot 2024: EUR 955)		
<b>Resultaat voor aan- en verkopen</b>	<b>200</b>			
<b>Inzet vrije baten</b>	<b>1.764</b>	<b>1.236</b>	<b>328</b>	<b>200</b>
Begroot % vrije baten tov uren 2025	28%	32%	14%	
Begroot % vrije baten tov uren 2024	26%	36%	10%	
<b>Ureninzet</b>				
Begroot % inzet uren in 2025	100%	62%	38%	
Begroot % inzet uren in 2024	100%	57%	43%	
Prognose % ureninzet in 2024	100%	61%	39%	
Inzet uren in 2025 (in EURO's)	6.319	3.922	2.397	
Inzet uren in 2024 (in EURO's)	6.552	3.793	2.759	
Prognose uren in 2024 (in EURO's)	6.155	3.744	2.411	

Uit bovenstaande tabel kunnen we de volgende zaken concluderen:

- Het begrote resultaat van EUR 200k om de reserves te versterken, leidt direct tot minder cofinanciering in de ontwikkelopgaven. Ondanks dit positief begrote resultaat kunnen we concluderen dat we met 14% begrote cofinanciering in ontwikkelopgaven voldoende ruimte hebben begroot om projectrisico's op te vangen én om te investeren in onze ambities.
- We zien dat de cofinanciering in onze kerntaak verhoudingsgewijs terugloopt (van 36% begroot in 2024 naar 32% in 2025), maar dat we wel meer tijd besteden aan onze kerntaak (zowel effectief als verhoudingsgewijs). Deze ombuiging is een direct gevolg van het beleid om extra financiering te organiseren voor onze kerntaken (o.a. Landschapscöördinatie, vrijwilligerswerk en toezicht).

- Onze ureninzet, die beschikbaar is voor de ontwikkelopgaven, is in 2025 lager dan begroot in 2024. Dit is een direct gevolg dat we in 2024 vacatures hebben moeten temporiseren omdat de doorlooptijd van gunning van provinciale opdrachten in 2024 lang is geweest. Dit is eind 2024 op gang gekomen en leidt onder andere tot een lage acquisitieopgave in 2025. De personele groei hebben we in 2024 nog niet volledig ingevuld, omdat we de stijging in capaciteit ook meerjarig moeten kunnen uitleggen en we voldoende aandacht voor onboarding essentieel achten.
- De overhead is ondanks de stevige inflatie minimaal gestegen ten opzichte van 2024. Dit wordt veroorzaakt door besparingen op een aantal organisatieonderdelen zoals energie, automatisering, kantoorkosten en op de indirecte personeelskosten (o.a. salarisadministratie meer zelf gaan doen i.p.v. uitbesteding).

## Dwarsdoorsnede 2 – Overzicht kosten en baten programma's

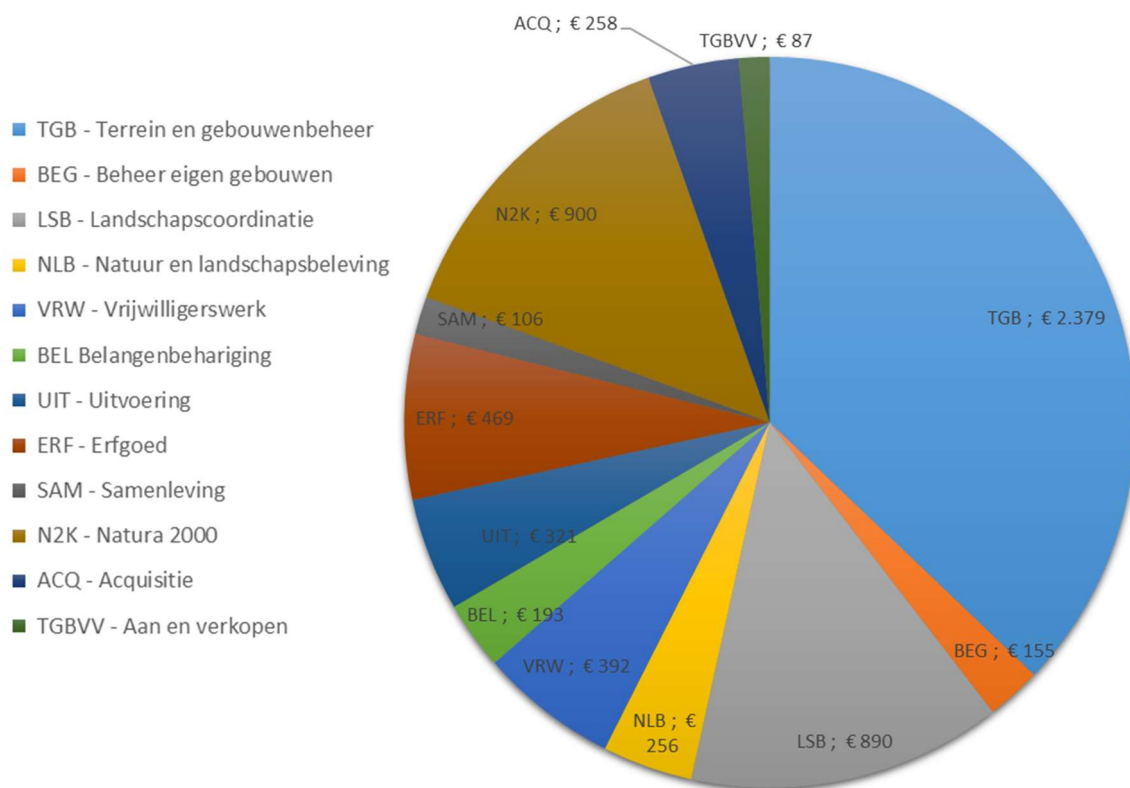
In onderstaande tabel wordt meer inzicht gegeven in de inzet per programma in vergelijking met 2024.

De indeling van de ontwikkelprogramma's is in 2025 gewijzigd waardoor vergelijking op programma-niveau van de ontwikkelprogramma's niet mogelijk is. Voor vergelijking op ontwikkelopgave-niveau wordt verwezen naar de vorige dwarsdoorsnede.

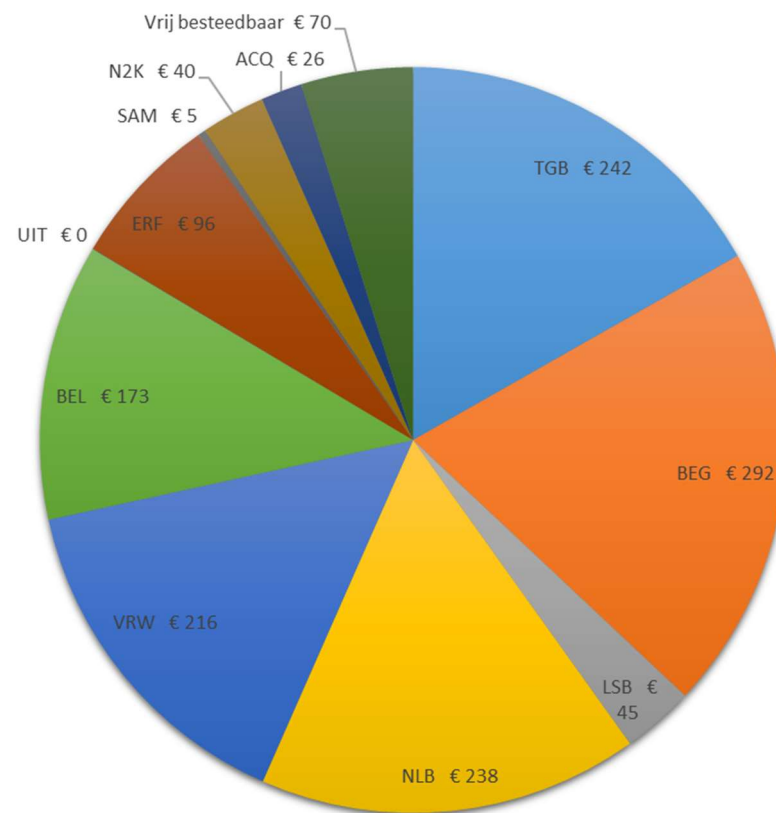
In 1.000 EUR	Resultaat programma			Ureninzet			Financiering eigen bijdrage		
	2025	2024	Vershil	2025	2024	Vershil	Overhead	Vrije baten	Totaal
TGB - Terrein en gebouwenbeheer	-242	-94	-148	2.379	2.251	128	-	-242	-242
BEG - Beheer eigen gebouwen	-432	-525	93	155	151	4	140	-292	-152
LSB - Landschapscoördinatie	-75	-121	46	582	535	47	-	-75	-75
NLB - Natuur en landschapsbeleving	-238	-259	21	256	253	3	-	-238	-238
VRW - Vrijwilligerswerk	-216	-269	53	392	448	-56	-	-216	-216
BEL Belangenbeharing	-173	-175	2	158	155	3	-	-173	-173
UIT - Uitvoering	-0	46	-46	321	314	8	-	-0	-0
LSB - Landschapscoördinatie (OO)	30	-	30	308	-	308	-	30	30
ERF - Erfgoed	-96	-	-96	469	-	469	-	-96	-96
SAM - Samenleving	-5	-	-5	106	-	106	-	-5	-5
BEL - Belangenbehartiging (OO)	-	-	-	35	-	35	-	-	-
N2K - Natura 2000	-40	-10	-30	900	1.000	-100	-	-40	-40
LEB - Lobby en beïnvloeding	-	-16	16	-	103	-103	-	-	-
KEK - Kennis en Kunde	-	-26	26	-	184	-184	-	-	-
VER - Vernieuwing	-	-96	96	-	194	-194	-	-	-
COM - Communicatie	-110	-100	-11	-	-	-	110	-	110
FWV - Fondsenwerving	1.545	1.534	11	-	-	-	40	1.585	1.625
ORG - Organisatie	-595	-589	-6	-	-	-	653	59	712
PER - Personeelszaken (dekking overhead)	943	955	-12	-6.406	-6.597	191	-943	-	-943
ACQ - Acquisitie	-26	-96	71	258	965	-707	-	-26	-26
TGBVV - Aan en verkopen	-	-	-	87	45	42	-	-	-
Vrije ruimte	-70	-60	-10	-	-	-	-	-70	-70
<b>TOTAAL</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>200</b>	<b>200</b>

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

**Ureninzet 2025**



**Inzet Vrije middelen 2025**



### Dwarsdoorsnede 3 – Zekere versus te verwerven baten

Onderstaande tabel laat zien dat 5% van de omzet die is begroot voor 2025 nog te verwerven is en dat 95% zeker is (2024: 9% onzeker).

Programma	Zekere baten	Te verwerven	Totaal
TGB - Terrein en gebouwenbeheer	3.746	110	3.856
BEG - Beheer eigen gebouwen	307	20	327
LSB - Landschapscoördinatie	1.772	165	1.937
NLB - Natuur en landschapsbeleving	58	26	84
VRW - Vrijwilligerswerk	289		289
BEL Belangenbeharing	35		35
UIT - Uitvoering	1.158		1.158
ERF - Erfgoed	593	30	623
SAM - Samenleving	152		152
N2K - Natura 2000	2.685		2.685
FWV - Fondsenwerving	1.560	25	1.585
ORG - Organisatie	119		119
ACQ - Acquisitie		232	232
<b>TOTAAL</b>	<b>12.474</b>	<b>608</b>	<b>13.082</b>
<b>Percentueel</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>	<b>100%</b>

Deels zit de verwervingsopgave in de lopende projecten; daarvan wordt de kans van slagen zeer aannemelijk geacht. Van de EUR 608k aan nog te verwerven baten is EUR 232k (2024: 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.

#### Acquisitie-opgave

Het hebben van impact op onze doelstelling is pas effectief als onze ambities (meerjarig) geagendeerd zijn bij onze partners. Daarom zetten wij stevig in op deze 'agenda' en leidt dit tot opdrachten. Ook in 2024 hebben we stevig ingezet op acquisitie en met succes! Nagenoeg de gehele werkportefeuille is voor 2025 gevuld, op EUR 258k aan ureninzet na (2024: 874k). Om de inzet van EUR 258k aan uren ook geacquireerd te krijgen, hebben we EUR 28k aan eigen bijdrage begroot.

Vanuit 2024 lopen veel projecten door in 2025 en is de financiering nagenoeg rond. Dit is natuurlijk mooi, maar hierdoor hebben we voor 2025 weinig capaciteit beschikbaar voor nieuwe kansen/projecten die wel in de acquisitie-pijplijn zitten. Er zit voor ruim EUR 4,3 miljoen aan werk in de pijplijn, waarvan ongeveer EUR 1,7 miljoen aan ureninzet. Per traject hebben we een inschatting van kans van slagen gemaakt, waarbij we deze gemiddeld op 50% hebben geschat. Daarmee wordt effectief voor EUR 850K aan werk nog verwacht. Met een acquisitieopgave van EUR 258K vraagt dit om temporisering en prioritering op basis van impact/risico's én op basis van capaciteit. Het zwaartepunt van het potentiële werk zit in de programma's ERF (EUR 251K) en LSB (EUR 436K) verdeeld over verschillende functiegroepen.

Dat we in 2024 een aantal vacatures hebben moeten temporiseren, omdat de doorlooptijd van gunning van provinciaal werk in 2024 lang is geweest, heeft uiteraard ook zijn effect op de huidige lage acquisitie-opgave gehad. Veel werk is pas laat in 2024 gegund en daar hebben wij het vacaturebeleid in 2024 op aangepast. We zien daarnaast dat veel werk incidenteel is en dat meerjarige zekerheid niet altijd aanwezig is. Om deze redenen hebben wij de personele inzet behoudend begroot en laten de kansen in acquisitie ruimte voor groei in 2025. De flexibiliteit die dit vraagt vanuit ons personeelsbestand is onderdeel van het personeelsbeleid. 2025 wordt gestart met personele uitbreiding binnen programma LSB, passend bij het natuurlijk verloop en de acquisitie kansen in de pijplijn. Voor beide programma's waar het acquisitie zwaartepunt zit, geldt dat ingezet wordt op stabiliteit in het team en de (door) ontwikkeling van de kwaliteit.

## 8. Meerjarenbegroting

Onderstaand is een samenvatting van onze meerjarenbegroting 2025-2029 opgenomen. Actuele ontwikkelingen (hoofdstuk 3), trends en risico's (hoofdstuk 5) zijn doorvertaald in de meerjarenbegroting.

	2025	2026	2027	2028	2029
Baten van particulieren	355	373	391	411	432
Baten van bedrijven	211	232	255	281	309
Baten van loterijorganisaties	1.125	1.125	1.125	1.125	1.125
Baten van overheden	8.255	8.434	8.616	8.598	8.586
Giften van andere organisaties zonder winststreven	614	675	742	817	898
Verkoop producten	277	350	350	350	240
Beheerbaten	889	910	934	961	996
Overige baten	848	878	908	940	973
Nog te acquireren baten	608	666	614	758	1.101
<b>TOTAAL BATEN</b>	<b>13.182</b>	<b>13.642</b>	<b>13.936</b>	<b>14.241</b>	<b>14.659</b>
Personeelslasten	5.463	5.736	5.937	6.145	6.360
Uitvoeringskosten	7.519	7.707	7.899	8.097	8.299
<b>TOTAAL LASTEN</b>	<b>12.982</b>	<b>13.443</b>	<b>13.836</b>	<b>14.241</b>	<b>14.659</b>
<b>RESULTAAT VOOR AANKOOP EN VERVREEMDING</b>	<b>200</b>	<b>200</b>	<b>100</b>	<b>-0</b>	<b>0</b>

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

- De komende jaren krijgen we te maken met onzekerheden inzake investeringen voor verduurzaming, afwaarderingen van gronden en verkopen van panden. Deze zijn niet in de meerjarenbegroting verwerkt omdat timing en omvang moeilijk zijn te voorspellen. Wel weten we dat we onvoldoende reserves hebben om echt te kunnen verduurzamen in onze panden. Daarom willen we de komende drie jaar EUR 500k sparen. Dit doen we door een stevige inzet in programma's om eigen bijdragen terug te brengen en inkomsten te verhogen. Daarbij kunnen we pas investeren als middelen beschikbaar komen vanuit verkopen en afwaarderingen.
- Als algemeen uitgangspunt is gerekend dat er jaarlijks sprake is van een indexering van 2,5%. We volgen daarmee de verwachting van het inflatiecijfer van het CPB (2,7%) voor 2025. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de bijdragen van overheden, waarbij we niet teveel willen vooruitlopen op een mogelijk grotere stijging van de SNL-bijdragen (1,6% stijging conform huidige beschikking).
- We hopen door verhoging van de donateursbijdragen de inkomsten met jaarlijks 5% te doen stijgen, de bijdrage van bedrijven (o.a. bedrijfsvrienden) met jaarlijks 10% te laten stijgen en de giften van organisaties zonder winstogmerk met jaarlijks 10% te laten stijgen. We zien dat er bij vermogensfondsen stappen gezet zijn de afgelopen jaren die deze stijging rechtvaardigen, al blijft het gezien de economische situatie lastig dit goed in te schatten. Wel zien we steeds vaker dat (grote) giften worden gegeven, deels bestemd voor natuuraankopen deels ongelabeld. De bijdrage van de Postcodeloterij is langjarig op hetzelfde bedrag.
- Het beleid is dat we vastgoed dat niet past in de doelstelling van LO en niet bijdraagt aan de financiële rendementen, indien mogelijk, afstoten. Dit heeft een daling van de pachttopbrengsten 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 pachttopbrengsten. Pachttopbrengsten uit verpachting van natuurgraslanden binnen onze natuurterreinen zal niet afnemen. Huuropbrengsten van gebouwd vastgoed (woningen) zullen gelijk blijven, weliswaar is er een dalend effect door verkoop van vrijgekomen huurpanden maar door huurstijgingen wordt dit naar verwachting gecompenseerd. Onze



erfpachtinkomsten zullen door een commerciëlere houding t.o.v. nieuw af te sluiten contracten de komende jaren fors stijgen.

- We zullen onze activiteiten en evenementen anders gaan vormgeven, zodat we onze inzet op de doelstelling hiermee kunnen verstevigen Dit is te zien in de overige baten, waarbij het grootste deel van de stijging wel te verklaren is door de gekozen indexatie bij dienstverlening aan derden.
- 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 (incl. natuurfonds).
- De afgesproken trede- en CAO-stijging voor 2025-2026 zijn verwerkt in de meerjarenbegroting. In de jaren erna is de inflatie ingezet op 2,5%, naast de reguliere tredeverhogingen. Uitvoeringskosten volgen in dit overzicht ook de gekozen indexering.

## 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.

Categorie	Investerings * 1.000
Gebouwenbeheer	624
Wagenpark	180
Terreinbeheer	54
Automatisering	54
Inventaris	16
Vrijwilligerswerk	12
<b>Totale investeringen</b>	<b>940</b>

### Gebouwenbeheer

In onze gebouwen continueren wij in onze investeringen in duurzaamheid. We zijn begonnen met ons kantoorpand de Horte door middel van isolatie en een andere vorm van verwarming en koeling. In 2025 gaan we verder met energieopwekking. Hiertoe is budget gereserveerd. Naast deze investeringen op de Horte staan investeringen op de planning voor onze kantoorgebouwen op de Horte, Lonnekermeer, Beerze en Hof Espelo. De daadwerkelijke timing van deze investeringen hangt af van de beschikbaarheid van financiële middelen.

### Wagenpark

Als het gaat om ons wagenpark dan gaan we de komende jaren, gezien de economische en technische afschrijving, een aantal auto's vervangen. In 2023 is een eerste start gemaakt met een visie op ons mobiliteitsbeleid, in 2024 zijn we overgegaan tot de aanschaf van de eerste nieuwe auto's passend bij dit beleid. In 2025 zullen wij wederom een aantal auto's aanschaffen, waarbij hybride rijden tot de mogelijkheden behoort.

### Terreinbeheer

In 2025 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.

### Inventaris en automatisering

In 2024 hebben we, conform de vastgestelde archiefnotitie, de eerste stappen gezet om ons fysieke archief te inventariseren, clusteren en op te slaan op een centrale plek. In 2025 gaan wij hiermee verder inclusief de digitale archivering; in de verwachting dat in 2026 dit centraal wordt beheerd in een klimaatbestendig archief met ondersteuning van vrijwillige archivarissen. Onze ICT-infrastructuur staat sinds eind 2023. In 2024 hebben wij dit verder gestabiliseerd & uitgebouwd en voorbereidingen getroffen voor de migratie naar een nieuw relatiefvolgsysteem welke integraal wordt ingezet voor de programma FWV, donateurs en VRW.

Ook in 2025 zullen we reguliere kantoorinventaris, thuiswerkplekfaciliteiten & ICT- apparatuur vervangingen doen.

### Vrijwilligerswerk

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

## 10. Liquiditeitsbegroting

In de onderstaande tabel is de liquiditeitsbegroting opgenomen (bedragen in EUR \* 1.000), waarin seizoensinvloeden en de daaruit volgende effecten op de liquiditeiten zijn verwerkt. De effecten van grondtransacties en afwaarderingen zijn niet meegenomen, omdat de timing moeilijk te voorspellen is. Beleid is dat investeringen de verkopen/afwaarderingen volgen.

Uit de liquiditeitsbegroting valt te concluderen dat de liquiditeiten gedurende het jaar toereikend zijn en er bovendien ruimte is om overtollige middelen in deposito's/obligaties weg te zetten. Op dit moment wordt dit middels een tweetal 1-maand deposito's gedaan welke elke 2 weken vrijvallen. In 2025 zal, (indien de trend zich voortzet) de move naar obligaties overwogen worden, omdat deze kortdurende producten naar verwachting hogere rendementen gaan kennen in de nabije toekomst. Er zitten veel investeringsambities in de pijplijn (verduurzaming panden, aankopen vanuit het grondfonds), waardoor we overschotten niet langdurig kunnen wegzetten. Daarnaast is het beleid dat vervreemdingen/afwaarderingen voorafgaand aan investeringen moeten plaatsvinden, zodat investeringen veelal met eigen middelen opgevangen kunnen worden.

De rekening-courant met het Groenfonds is beschikbaar voor het bedrag van EUR 2,5 miljoen, maar de verwachting is dat deze niet aangewend hoeft te worden (looptijd kredietfaciliteit 31 mei 2026). Voor 2025 dienen eventuele afspraken met het groenfonds of een andere partner herijkt te worden, zodat ook na 31 mei 2026 er een kredietfaciliteit beschikbaar is.

	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	TOTAAL
Stand liquiditeiten begin periode	8.000	8.347	8.010	7.640	7.263	6.517	6.186	7.926	7.855	7.744	7.163	6.365	
Exploitatie obv kasstelsel													
Baten	1.862	691	786	1.066	773	746	2.940	901	779	631	631	1.377	13.182
lasten	1.292	790	939	876	1.400	1.060	1.181	955	872	1.094	1.211	1.311	12.982
<b>Resultaat</b>	<b>570</b>	<b>-99</b>	<b>-153</b>	<b>190</b>	<b>-628</b>	<b>-314</b>	<b>1.758</b>	<b>-54</b>	<b>-93</b>	<b>-463</b>	<b>-580</b>	<b>67</b>	<b>200</b>
<b>Correctie op:</b>													
Investerings	-44	-59	-39	-489	-39	-39	-39	-39	-39	-39	-39	-39	-940
Afschrijvingen	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	254
Werkkapitaal	-200	-200	-200	-100	-100					-100	-200	-200	-1.300
<b>Totaal correctie</b>	<b>-223</b>	<b>-238</b>	<b>-218</b>	<b>-568</b>	<b>-118</b>	<b>-18</b>	<b>-18</b>	<b>-18</b>	<b>-18</b>	<b>-118</b>	<b>-218</b>	<b>-218</b>	<b>-1.986</b>
<b>Kasstroom</b>	<b>347</b>	<b>-337</b>	<b>-370</b>	<b>-377</b>	<b>-745</b>	<b>-332</b>	<b>1.741</b>	<b>-72</b>	<b>-111</b>	<b>-581</b>	<b>-798</b>	<b>-151</b>	<b>-1.786</b>
Verwachte stand													
Liquide middelen	347	310	340	263	317	386	326	355	344	363	365	314	
Beleggingen	8.000	7.700	7.300	7.000	6.200	5.800	7.600	7.500	7.400	6.800	6.000	5.900	
RC Groenfonds													
<b>Stand liquiditeiten einde periode</b>	<b>8.347</b>	<b>8.010</b>	<b>7.640</b>	<b>7.263</b>	<b>6.517</b>	<b>6.186</b>	<b>7.926</b>	<b>7.855</b>	<b>7.744</b>	<b>7.163</b>	<b>6.365</b>	<b>6.214</b>	
<b>Beschikbaar in RC</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	

