

Jaarplan Landschap Overijssel 2020

‘En door!’

Foto op de voorkant: Wierdense Veld, fotograaf Ruud Ploeg.

We sluiten een beleidsperiode van vier jaar af met deze begroting. Veel is bereikt. Mooie ontwikkelingen, ook hebben we moeilijke tijden gehad. We hebben veel geleerd. En uiteindelijk vertaald zich dit in een mooie begroting 2020. Met een punt op de horizon. We hebben een koers en deze willen we blijven verzilveren in 2020 en de jaren hierop volgend.

We kunnen daarom niet anders zeggen dan: 'En door!'

Jaarplan 2020

Vastgesteld door het Managementteam op 28 november 2019

Voorgelegd aan de Raad van Toezicht t.b.v. de vergadering van 12 december 2019



Inhoud

1. Inleiding	5
2. Strategische hoofdlijnen 2020.....	6
3. Interne processen	15
4. Aannames en uitgangspunten begroting	18
5. Personeelsbeleid	21
6. Risicomanagement	24
7. Begroting	32
8. Meerjarenbegroting	36
9. Liquiditeitsbegroting.....	38
10. Investeringsbegroting.....	41
Bijlage 1: Toelichting risico-thema's.....	43
Bijlage 2: Programmaplannen 2020	54

1. Inleiding

De wereld is in verandering. De commissie Remkes omschrijft het in haar eerste stikstofadvies wellicht het beste: niet alles kan (meer). Maar dit is pijnlijk voor ons als samenleving en mensen. We moeten dingen laten, minderen. Maar het laat ook zien dat we 'zachte waarden' in onze samenleving meer zijn gaan respecteren. Klimaat, natuur en landschap doen er toe. Niet alles kan meer omdat we deze waarden nu ook serieus nemen. In deze roerige tijden kijken we als Landschap Overijssel daarom hoopvol naar de toekomst. We zien kansen om te werken aan natuur en landschap in Overijssel. En om natuur en landschap van waarde te laten zijn voor de samenleving van Overijssel. Met ons werk kunnen we in 2020 een positieve impact hebben in Overijssel en een bijdrage leveren aan de grote transitie die spelen.

2020 zien we met vertrouwen tegemoet. Voor u ligt een solide begroting. Daarin zit een stevige basis voor onze basistaken. Dat zijn voor ons het beheer van onze terreinen en gebouwen, de ondersteuning van groene vrijwilligers, het bieden van natuur en landschapsbeleving, het ondersteunen van boeren, burgers en buitenlui in hun ambitie voor het landschap, waar nodig kritisch zijn voor ontwikkelingen die natuur en landschap schaden, en natuurlijk communiceren over al het goeds dat wij doen en natuur en landschap doet voor mensen. Vanuit deze basis kunnen we ook in 2020 weer werken aan mooie ontwikkelingen.

Ontwikkelingen willen we graag oppakken met andere partijen op basis van een gemeenschappelijke agenda. We zijn verheugd dat Natuur voor Elkaar en Gastvrij Overijssel een vervolg krijgen de komende periode. Met de provincie gaan we in 2020 gezamenlijk trekken aan een goede aanpak voor langjarig landschapsbeheer. Daarbij is de samenwerking met groene burgerinitiatieven en gebiedscoöperaties van belang. Bij de mensen moet de verbinding met landschap ontstaan. Dit soort initiatieven willen we dan ook kunnen ondersteunen. Ook N2000 zal weer belangrijk zijn voor ons in 2020. We staan in de startblokken om de uitvoering van de 'interne maatregelen' in onze terreinen te realiseren en in sommige terreinen zelfs met de externe maatregelen. Dit is één van de manieren om meer ruimte te creëren in de stikstofimpasse waarin we nu zijn beland. Cruciaal is dat in 2020 daadwerkelijk ook de middelen vrijkomen om dit soort maatregelen uit te voeren. Dit geldt ook voor gebiedsprocessen. De keuzes zijn gemaakt in de meeste gevallen. Duidelijkheid is nu van belang voor alle partijen, dit biedt ook zekerheid.

Deze inleiding zijn we begonnen met de transitie die spelen. Ook als Landschap Overijssel zijn we in beweging. Dit was ook de titel van het jaarplan 2019 en blijft gelden voor de toekomst. Voor de lange termijn moeten we op zoek naar andere of aanvullende verdienmodellen om onze basistaken zoals het beheer van onze eigen terreinen op voldoende peil te kunnen houden. Ook voor het landschap is het van belang dat we in Overijssel kijken naar andere inkomstenbronnen dan enkel overheidsmiddelen. Op zoek naar nieuwe verdienmodellen is daarom één van de belangrijke strategische onderwerpen die we zien. Dit vergt een organisatie die hierin kan meebewegen en kan aansluiten op kansen en ontwikkelingen rondom ons. Mede vanuit dit perspectief is ons HRM-beleid één van de speerpunten in 2020.

Dit jaarplan is de laatste van onze huidige beleidsperiode. In 2020 gaan we ook werken aan onze nieuwe programma's voor de volgende vier jaar. Daarbij is het tevens belangrijk om stil te staan met hetgeen we de afgelopen vier jaar hebben bereikt. In de afgelopen vier jaar hebben we programmatisch werken geïntroduceerd en hiervan geleerd. Het projectmatig werken heeft een grote impuls gekregen en we zijn financieel beter in control gekomen. De acquisitie en de inhoudelijke focus is met succes aangescherpt. We hebben meerdere visies ontwikkeld, nieuwe concepten neergezet, gewerkt aan grote programma's als N2000. En bovenop alles hebben we organisatorische veranderingen meegemaakt. De belangrijkste wellicht is dat we de afdelingen hebben verlaten. Dit alles maakt dat we aan het eind van deze beleidsperiode een solide begroting hebben. En eigenlijk kunnen we alleen maar zeggen: **'En door!'**

2. Strategische hoofdlijnen 2020

In 2017 hebben we een vijftal strategische hoofdlijnen uitgezet voor de periode tot en met 2020. Dit is het laatste jaar van deze strategische hoofdlijnen. Sinds het begin van de beleidsperiode is veel bereikt, in het volgende overzicht lichten we dit summier toe, daarmee is dit zeker niet volledig.

In dit hoofdstuk beschrijven we de aandachtspunten voor 2020 binnen elke strategische hoofdlijn en bijbehorende actualiteit en externe ontwikkelingen.

Naast de strategische hoofdlijnen kiezen we bewust voor een aantal actuele onderwerpen. Op deze onderwerpen willen we pro-actief inzetten en projecten hierop laten aansluiten.

In bijlage 2 worden de programmaplannen voor 2020 toegelicht.

DE VIJF MEERJARIGE STRATEGISCHE HOOFDLIJNEN

Voor het jaarplan van 2020 hebben we bekeken hoe de voortgang is en welke aandachtspunten we zien voor elke strategische hoofdlijn. Dit zijn dan ook de aandachtspunten die we hebben voor ons werk in 2020.

HOOFDLIJN 1: BETROKKENHEID BIJ LANDSCHAP

Onderwerp	Betrokkenheid bij landschap
Aanleiding	• A. Onze achterban - donateurs en vrienden - is relatief klein ten opzichte van andere provincies en andere natuurbeheerders in onze provincie. Wij blijven nadrukkelijk achter. Dit speelt ons parten in politiek-bestuurlijke effectiviteit, waaronder beleidsbeïnvloeding. • B. Onze achterban – vrijwilligers, boeren, burgers en buitenlui – is sterk, maar gezien de grote achterstand in de onderhoudsopgaven van het landschap ligt hier een opgave voor ons om hen te bewegen duurzaam te ontwikkelen en beheren aan landschap. • C. Onze achterban – inwoners in het landschap, in het bijzonder burens van onze terreinen – zijn te weinig bewust van en trots op hun eigen landschap en wij betrekken hen te weinig bij onze eigen ambities en toekomstdromen.
Strategische doelstelling	• Door inwoners te betrekken bij ons werk aan landschap, in al haar facetten, realiseren we meer draagvlak voor onze activiteiten en voor financiering en beleid voor landschap. • Door inwoners te betrekken bij ons werk aan landschap, maken we hen bewust van hun mogelijkheden voor hun eigen handelingsperspectief: zelfwerkzaamheid, al dan niet op eigen grond, maar ook financiële donaties of het geven van stem aan landschap.

Waar staan we nu?	• Voor beleving is een visie opgesteld die inzet om mensen naast beleving ook betrokken te krijgen bij natuur en landschap door hun handelingsperspectief te bieden. De komende jaren gaan we deze visie implementeren in ons werk. • Op gebied van landschapsbeheer zetten we nu in op het ondersteunen van burgerinitiatieven voor langjarig beheer van landschap. Met onze expertise en kunde ondersteunen we dit. Ten behoeve van het jaarplan 2020 hebben we specifiek gekozen om in te zetten op landschapscoördinatie zodat we boeren, burgers, buitenlui en overheden en bedrijven kunnen ondersteunen in hun eerste vragen en hen te stimuleren. • Ten aanzien van donateurs en bedrijfsvrienden is in 2019 een visie Fondsenwerving opgesteld. In 2020 gaan we deze implementeren in de uitvoering. • Onze natuurdichtbij-avonden hebben we omgezet in de Groene Stamtafel. We willen graag meer in contact staan met onze achterban. Hiermee zal de betrokkenheid van het landschap worden vergroot. • Erfgoed zetten we nadrukkelijk ook in als instrument om mensen betrokken te krijgen bij hun landschap. Dit doen we o.a. door verhalenprojecten en door erfgoed een onderdeel te laten zijn bij N2000-processen.
Wat nog te realiseren?	• Implementeren gedachtengoed belevingsvisie (beleving, betrokkenheid en handelingsperspectief). • Ondersteuning van boeren, burgers en buiten vernieuwen door in te zetten op aanwezigheid in veld en regio door middel van landschapscoördinatie. • Blijvend inzetten op het zichtbaar maken van het verhaal van Overijssel (erfgoedprojecten). • Ontwikkeling van acties op relatie en doel van donateurs en bedrijfsvrienden op basis van opgestelde visie.
Actiehouder	Eibert Jongsma

HOOFDLIJN 2: NATURA 2000 EN AFRONDING NATUURNETWERK NL (NNN VOORHEEN EHS)

Onderwerp	Natura 2000 en afronding Natuurnetwerk
Aanleiding	• Beleidsmatig en financieel is er ruimte voor uitvoering van maatregelen ten behoeve van Natura2000 doelstellingen EN afronding van de NNN in Overijssel. • Wensen van LO met betrekking tot onze eigen ambities, in de terreinen die N2000 of afronding NNN betreffen, willen we koppelen aan de uitvoering. • Afronding NNN: focus. • N2000: 8 terreinen.
Strategische doelstelling	• Robuust maken van het ecologische systeem in Overijssel, met focus op onze eigen robuuste kernen (onze terreinen en hun directe omgeving). • Zo snel mogelijk tot uitvoering komen: ecologisch en strategisch cruciaal. Hoogste prioriteit is het wegnemen stikstofgevoeligheid. Dit noodzaakt tot het nemen van een breed palet aan (hydrologische) interne maatregelen. • Omgeving van onze terreinen betrekken bij de uitvoering (zie ook bij betrokkenheid).
Waar staan we nu?	• Realisatie maatregelen Natura2000 Lonnekermeer nagenoeg afgerond. • Realisatie eerste maatregelen Natura2000 Beerze en Lemelerberg afgerond. • Vergevorderde planvorming in overige gebieden.
Wat nog te realiseren?	• Afronding Lonnekermeer. • Volgende fasen Beerze en Lemelerberg. • Start uitvoering in Boetelerveld, Springendal/Dal van de Mosbeek, Bergvennen/Brecklenkampse Veld, Wierdense Veld, Aamsveen. • Uitvoering Vledders en Leijer Hooilanden.
Actiehouder	• Hans Pohlmann

HOOFDLIJN 3: KWALITEITSCYCLUS REALISEREN

Onderwerp	Kwaliteitscyclus realiseren
Aanleiding	Het actief werken vanuit de kwaliteitscyclus vormt nog geen ingesloten onderdeel van de processen bij Landschap Overijssel. We missen hierdoor effectiviteit in het bereiken van onze doelen.
Strategische doelstelling	Het toepassen van de “PLAN-DO-CHECK-ACT” cyclus in al onze werkzaamheden.
Waar staan we nu?	• Meerjarenplanning voor monitoring, schouw en evaluaties opgesteld. • Format beheerplannen gereed. • App CMSI nagenoeg gereed.
Wat nog te realiseren?	• Productie beheerplannen: achterstand wegwerken. • App gereed en in gebruik. • Projectmatig en programmatisch werken wordt geëvalueerd en verder ontwikkeld.
Actiehouder	Hans Pohlmann: met betrekking tot beheer en bezit. Astrid Medema: met betrekking tot projectmatig werken.

HOOFDLIJN 4: WAARDEN VAN LANDSCHAP VERZILVEREN

Onderwerp	Waarden landschap verzilveren
Aanleiding	Landschap is een groot goed voor de samenleving. Landschap is zeer waardevol. De waarden van landschap worden onvoldoende verzilverd, dat wil zeggen dat zij die het landschap bezitten en/of onderhouden niet naar waarde betaald krijgen voor hun werkzaamheden.
Strategische doelstelling	• Door de waarde van Landschap te verbinden aan relevante maatschappelijke opgaven, verbreden we de basis (financieel, beleidsmatig, etc.) van ons werk. • Verbinding op trots en emotie leidt tot betrokkenheid en vormt de basis van deze doelstelling. Daarnaast werken we in de periode 2017-2020 aan verbinding met de sectoren gezondheid en werkgelegenheid omdat dit de dossiers zijn waar onze natuurlijke partners, overheden, gemeenten in het bijzonder, 'van wakker liggen'. • De economische verbinding zoeken we met name via het spoor van recreatie en voedselzekerheid. • Samen met partijen (overheden, burgers, boeren, bedrijven, etc.) de kwaliteit van typische Overijsselse landschappen beschermen, beheren en ontwikkelen om gezamenlijk duurzaam van te profiteren.
Waar staan we nu?	• Verzilveren van de waarde van het landschap blijft moeilijk, maar belangrijke opgave en we zien dit ook als een blijvende strategische opgave. • We zien meer en meer dat de koppeling met onderwerpen als energie, klimaat, zorg en infrastructuur worden gelegd om financiering voor landschap te krijgen. Het is alleen nog incidenteel en we willen graag naar provinciebrede aanpak en filosofie. • Projecten op gebied van zorg en werkgelegenheid lopen goed. Zorgend Landschap krijgt een structureel karakter met een financiering vanuit de gezondheidszorg. Baanbrekend Landschap is een succesvol concept maar moeilijk financierbaar vanuit de sociale gelden. • Onze inzet in Gastvrij Overijssel werpt vruchten af. Natuur en landschap zijn belangrijke onderwerpen in de aanpak voor de vrijetijdseconomie.
Wat nog te realiseren?	• Structurele basis krijgen onder de projecten op gebied van zorg en werkgelegenheid. Tevens willen we dit onderwerp verder uitbreiden. • In kader van de aanpak langjarig beheer landschap willen we concrete koppelingen maken tussen duurzame energie en landschapsversterking en –beheer. • We zien een uitdaging om bedrijven en natuur en landschap meer te verbinden door onderwerpen als groene bedrijventerreinen en tijdelijke natuur. • We blijven inzetten op Gastvrij Overijssel en de vrijetijdseconomie. Daarbij is een speerpunt de Nationale Parken Nieuwe stijl.
Actiehouder	Eibert Jongsma

HOOFDLIJN 5: PROFESSIONALISEREN BEDRIJFSVOERING

Onderwerp	Professionalisering bedrijfsvoering
Aanleiding	Om onze ambities buiten te realiseren, moeten we een professionele ondersteuning in de bedrijfsvoering organiseren die bij de tijd is, efficiënt en effectief.
Strategische doelstelling	Wij streven er naar dat onze bedrijfsvoering efficiënt en effectief is, maar bovenal ook past bij ons profiel, ergo dat duurzaamheid en maatschappijbewustzijn daar onderdeel van zijn.
Waar staan we nu?	• In 2019 was de bezetting van het MT niet compleet waardoor een beperkte sturing en ondersteuning is geweest op o.a. bedrijfsvoering. • Eigenaarschap is belegd bij het opstellen van de programma begrotingen en de stichting begroting. • Start gemaakt met de evaluatie van Officemanagement en FA werkzaamheden en het MT overleg proces.
Wat nog te realiseren?	• Door het verbeteren van inzicht (door de capaciteitsplanning en fiattering door projectleiders) wordt het projectmatig werken aangescherpt: ○ In 2020 zal gebruik worden gemaakt van een hernieuwde capaciteitsplanning welke de inzet en bezetting van medewerkers in verschillende taken en projecten inzichtelijk maakt en door koppeling met de bestaande systemen actueel houdt. ○ De urenfiattering zal per 2020 door de projectleiders worden gedaan, waar die voorheen achtereenvolgens door afdelingshoofden en programmamanagers werd gedaan. • Binnen alle organisatie onderdelen zal tijd worden besteed om te evalueren en ontwikkelen. • Aanscherpen besluitvorming en werkafspraken MT overleg proces.
Prioritering 2020	De focus is de basis op orde, evaluatie en ontwikkelen van de dienstverlening.
Actiehouder	Astrid Medema

Doorkijk 2021-2024

De bovenstaande taken zijn niet klaar nadat deze beleidsperiode (t/m 2020) is afgerond. Deze aspecten zullen in de komende jaren ook blijven spelen. Natuurlijk dienen we deze aspecten te herijken en hernieuwde doelen vast te leggen voor de periode tot en met 2024. Om dit proces van herijking gestructureerd te laten verlopen, gaan wij in de eerste helft van 2020 werken aan ons nieuwe beleidsprogramma (werktitel Programma Nieuw Programma). Wat willen we zijn? Waar willen we ons op richten? Om dit goed vorm te geven, willen we de eerste helft van 2020 gebruiken om, gezamenlijk met de LO-organisatie en onze partners hieraan richting te geven. Hiervoor gaan we een proces inzetten met onder andere Programmeertafel, Groene tafels en externe gesprekken. De positionering van Landschap Overijssel is hier een nadrukkelijk onderdeel van. De tweede helft van 2020 wordt vervolgens gebruikt om dit nieuwe beleid al vast op te lijnen. Hierdoor worden we op 1 januari 2021 in staat gesteld om daadwerkelijk invulling te geven aan deze nieuwe beleidsvisie: een vliegende start.

ACTUALITEITEN IN 2020

Per jaar benoemen we actuele onderwerpen of thema's. Deze onderwerpen vormen de inhoudelijke focus voor de projecten en activiteiten in alle programma's. Dit geldt in het bijzonder voor de ontwikkelopgaven die we benoemen in de begroting. Projecten die bijdragen aan deze onderwerpen prioriteren we hoger ten opzichte van andere onderwerpen. Voor basistaken zorgen de onderwerpen voor accenten voor de dagelijkse keuzes die er zijn. Bijvoorbeeld bij communicatie, beheerwerkzaamheden in terreinen, Trots op je Landschap en vrijwilligerswerk. De actuele onderwerpen kunnen extern en intern gedreven zijn.

In 2020 richten we ons op het aanscherpen van: ***Duurzame impact op landelijk gebied in passende rol en in samenwerking met partners.***

De onderdelen Biodiversiteit, Kwaliteit van het landschap, Erfgoed/cultuur zitten in ons DNA en vormen een belangrijk onderdeel van ons dagelijks werk. Dit benoemen we dan ook hier niet specifiek, dit doen we door aan te sluiten op gebiedsinitiatieven op het gebied van:

- Duurzame energie
- Klimaat
- Welzijn en gezondheid

Uit bovenstaande rolt de volgende focus:

Duurzame Energie

Deze actualiteit heeft meerdere kanten. Een aspect is dat duurzame energie kansen biedt voor het landschap. Reststromen (vb. hout, gras) van ons beheer kunnen als energiebron worden benut. Ook kan een grootschaligere ontwikkeling een financiële motor zijn voor beheer van natuur en landschap. Hoe kunnen we deze kansen verzilveren in activiteiten en projecten? Anderzijds hebben grootschalige ontwikkelingen als zonneparken een forse impact op het landschap kunnen hebben. Vanuit onze hoederrol hebben we hier al mee te maken en dat zal in 2020 verder toenemen. Steeds wegen we af hoe de landschapswaarden van een bepaald type landschap of een individuele plek minimaal gelijk blijven en, bij voorkeur, versterkt kunnen worden door de invulling van de energieopgave. In 2020 pakken we nadrukkelijk onze rol in de ontwikkeling van duurzame energie. We bekijken ons eigen energiegebruik nadrukkelijk en zetten een gecoördineerd programma op om ons gebruik te laten dalen. Tegelijkertijd kijken we naar de productie van duurzame energie. Primair haken we aan bij lopende, liefst vanuit de maatschappij komende, initiatieven. We dragen met kennis en eventueel met grond, bij aan de ontwikkeling van voorbeeldprojecten. Met deze voorbeelden geven we nadrukkelijk het signaal af dat we de energietransitie ondersteunen, maar wel op de juiste manier. Mogelijk ontwikkelen we, samen met onze partners, ook onze eigen projecten.

Klimaat

Het klimaat verandert. We zien meer extremen in droogte en regen. De verandering van het klimaat betekent dat we ons moeten aanpassen. Het landschap en haar natuur zal dit ook (moeten) doen. Er zullen soorten verdwijnen als we niks doen, maar ook nieuwe wenselijke en niet wenselijke soorten zullen verschijnen in onze regionen. Dit onderwerp zien we als belangrijke ontwikkeling voor de lange termijn. Wat betekent de klimaatverandering voor onze robuuste natuur en haar verbindingen en het fijnmazige groenblauwe netwerk? Moeten we hier op anticiperen door nu actie te ondernemen? We zien in 2020 kansen om met het onderwerp aan de slag te gaan. Dit zal zich deels richten op het tegengaan van verdroging (bijvoorbeeld de ZON-projecten), deels over de adaptatie van onze terreinen (bijvoorbeeld aanpassing van autochtoon plantgoed) en deels over de inzet van onze terreinen voor hoogwaterbescherming.

Welzijn en gezondheid

De gezonde werking van natuur is bij steeds meer mensen bekend. Een paar jaar terug gingen groene organisaties naar zorginstellingen met de vraag om samen te werken. Nu zien we bijna een andersom beweging dat zorginstellingen en overheden actief groene partners zoeken. De provincie Overijssel ziet dit ook en heeft een 'werkgroep' Zorg & Natuur. Als Landschap Overijssel hebben we de afgelopen jaren al de nodige ervaring opgedaan met ons vrijwilligerswerk, Baanbrekend en Zorgend Landschap. We willen blijven inzetten op deze koppeling in de bestaande projecten, maar ook nieuwe allianties aangaan en nieuwe doelgroepen bereiken. Dit biedt kansen voor onze activiteiten en projecten. Niet alleen om daadwerkelijk hiermee iets te doen, maar ook om onze reguliere werkzaamheden in natuur en landschap te 'framen' als goed voor welzijn en gezondheid van inwoners van Overijssel.

Strategisch afwegingskader

Om de haalbaarheid van onze strategische ambities te toetsen, hebben we een afwegingskader opgezet. Daarmee kunnen we analyseren of we bij een strategische keuze, kans of vraag de juiste **interne en externe afwegingen** maken.

Door onszelf de verplichting op te leggen dit afwegingskader te doorlopen, komen vanzelf de meest kansrijke strategische mogelijkheden naar voren. Het werkt ook andersom. We kunnen met het afwegingskader ook concluderen dat we bijvoorbeeld onze hoederrol moeten pakken en extra in gaan zetten op politieke bereidheid, kennisontwikkeling of werkvelddeelname.

Extern kijken we met name naar:

- Urgentie/bedreiging (is er sprake van fysieke bedreiging of verval van natuur, landschap, erfgoed of andere onderwerpen uit onze doelstelling en moet dat urgent worden opgepakt om schade te voorkomen?)
- Werkvelddeelname (kunnen we dit het beste of is een ander daar beter in (NMO, IVN), in kennis en kunde? Of kunnen we dit samen met partners oppakken?)
- Aansluiting bij extern beleid (zijn er externe partners met concreet beleid?)
- Politieke bereidheid (is er bij overheden politieke bereidheid om door te pakken?)

Interne afwegingen:

- Wat kost het ons in capaciteit en geld? Als budget niet toereikend, is geld te vinden of moeten het terugleggen?
- Hebben we de kennis in huis? Welke LO visies van toepassing en al vastgesteld?
- Zijn basistaken en ontwikkeling opgaven in balans? Meer van hetzelfde of investeren in ontwikkeling?

3. Interne processen

Programmatisch werken voortzetten

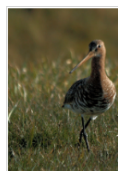
In 2017 zijn we gestart met het programmatisch werken. In 2020 wordt dit verder doorgevoerd en aangescherpt.

Bij de programma's wordt onderscheid gemaakt tussen ondersteunende en doelstellingsgerichte programma's, hieronder wordt deze verdeling weergegeven.

Waarom programmatisch werken?

- *Werken aan gezamenlijke doelstelling organisatie, i.p.v. afdelingsdoelstellingen*
- *Bevorderen samenwerking tussen collega's uit verschillende afdelingen om optimaal kwaliteiten en middelen te benutten*
- *Medewerkers meer ruimte geven om in teams uitvoering te geven aan hoe we doelstellingen bereiken*
- *Verbeteren efficiëntie en verlagen werkdruk*

Doelstellinggerichte programma's:



CUL - Cultuurlandschap draagt bij aan versterking en beheer van het landschappelijk systeem (abiotiek, ecologie, cultuurhistorie) met betrokken burgers en grondeigenaren en met aandacht voor beleavings- en productiewaarde.



RKO - Robuuste kernen en hun omgeving draagt bij aan versterking en beheer van hoogwaardige natuur en hoogwaardige cultuurhistorische waarden in een betrokken maatschappij (dus incl. beleving).



SDL - Stads- en dorpsrandlandschap draagt bij aan versterking en beheer van de directe groene woon- en werkomgeving van mensen in Overijssel, verbinding met en initiatief van mensen en bedrijven staat centraal. Het landschap wat mensen zelf maken in de directe leefomgeving in steden en dorpen.

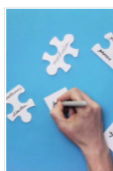
Ondersteunende programma's:



COM - Communicatie zorgt voor een eenduidige boodschap en uitstraling van onze organisatiecommunicatie en de uitvoering daarvan, de zogenaamde corporate communicatie. Daarnaast zorgt het programma voor duidelijke kaders voor de programma- en projectcommunicatie die in de doelstellinggerichte programma's wordt opgepakt.



FWV - Fondsenwerving verzorgt organisatiebrede fondsenwerving en ondersteunt bij projectgebonden fondsenwerving.



ORG - Bedrijfsbureau zorgt voor de uitvoering van de financiële, administratieve, secretariële en ICT taken in de organisatie.



VIO - Visie, innovatie en onderzoek draagt bij aan onze doelstellingen door nieuwe kennisontwikkeling, agendering en visievorming op organisatieniveau.



PER - Personeelszaken zorgt ervoor dat er voldoende, goed gekwalificeerde en getrainde betaalde medewerkers beschikbaar zijn om de doelstellinggerichte en ondersteunende programma's uit te voeren en dat zij hun werk in een prettige en veilige omgeving kunnen uitvoeren.



REN - Rentmeesterstaken zorgt voor het duurzaam beheer van ons vastgoed, administratie van het vastgoed en het ontwikkelen en uitvoeren van concepten waarmee ons vastgoed kan bijdragen aan de doelstellingsgerichte programma's.



VRW - Vrijwilligers zorgt ervoor dat er voldoende, goed gekwalificeerde en getrainde vrijwillige medewerkers beschikbaar zijn om de doelstellinggerichte en ondersteunende programma's uit te voeren en dat zij hun werk in een prettige en veilige omgeving kunnen doen. Vrijwilligers zetten we daar in waar dit kan en mag.

Basistaken en ontwikkelopgaven

in het komende jaar wordt het onderscheid tussen basistaken en ontwikkelopgaven toegepast in het jaarplan en het bijbehorende begrotingsproces. Zowel vanuit een financieel perspectief als vanuit inhoudelijk perspectief is het belangrijk om te weten wat je bestaande kern is en wat je wil ontwikkelen, zodat basis (beheer-) inspanningen niet te kort worden gedaan, maar tegelijkertijd bewust gekozen wordt voor ontwikkeling en vernieuwing waar nodig en mogelijk. Ook voor het strategisch langjarig personeelsmanagement is het onderscheid tussen basistaken en ontwikkelopgaven waardevol.

Basistaken zijn opgaven:

- die de basis vormen van ons werk en waarmee we minimaal aan onze doelstelling kunnen voldoen;
- die van jaar tot jaar op soortgelijke wijze worden uitgevoerd;
- waarvoor (gedeeltelijk) een basisfinanciering beschikbaar is met minimaal 3 jaar zekerheid of die met eigen middelen betaald worden;
- die (veelal) gericht zijn op beheer en facilitering van het bestaande.

Ontwikkelopgaven zijn opgaven:

- waarmee we vernieuwing of versterking van inrichting, aanpak, producten of diensten realiseren;
- die van jaar tot jaar op een andere wijze worden uitgevoerd;
- waarvoor meestal projectgerelateerde financiering beschikbaar is / gezocht moet worden (al dan niet met co-financiering vanuit onszelf);
- die gericht zijn op vernieuwing van het bestaande.

Programmeertafel

De basis voor de begrotingen en de strategische keuzes voor het jaarplan 2020 zijn in overleg met de programmeertafel tot stand gekomen. In 2020 zal de programmeertafel structureler ingezet worden. Hierbij heeft de Programmeertafel de volgende rol:

- Inhoudelijk organisatiebrede advisering aan MT bijvoorbeeld over:
 - Een actualiteit die maakt dat we hierop moeten acteren. Bijvoorbeeld de bomenkap maar ook kansen om te participeren in een bepaald traject (RES);
 - Strategisch agenderen ontwikkelingen zowel intern als zeker extern;
 - Meerjarenbeleid van organisatie;
 - Begroting en koersproces.

Opgaven =

- de doelen die we ons zelf stellen en/of ons gesteld worden door externe financiers

Projecten =

- de organisatorische vorm waarin we opgaven clusteren om deze tot uitvoering te brengen
- de administratieve vorm waarin we plannen, vastleggen en rapporteren over de voortgang van opgaven
- hebben een start- en einddatum, concrete opgaven toegewezen, vastgesteld budget en tijdsplanning waarin de opgaven gerealiseerd moeten worden

Programma =

- cluster van projecten die inhoudelijk of anderszins samen hangen
- administratieve bundeling van projecten waar zowel financieel als inhoudelijk op gestuurd wordt door de programmacoördinatie (coördinator + MT)

- Het gaat niet om specialistische advisering. Hiervoor hebben we specialisten.
- Programmeertafel neemt geen besluiten, dat doet MT.
- Extra verbindingsofficieren richting organisatie over koers organisatie.
- Dit is dus een verantwoordelijkheid die mensen aan de programmeertafel hebben.

Veranderteam

Eind 2016 is het veranderteam opgestart. Vanuit de wens om als medewerkers minder werkdruk te ervaren, een plezierige werksfeer te creëren, een effectievere samenwerking te willen, met meer focus aan de organisatiedoelstelling te werken en in het dagelijks functioneren minder afhankelijk te zijn van de dagelijkse leiding is een verbetertraject opgestart.

Het veranderteam fungeert vooral als oren en ogen van de organisatie en draagt bij aan een proces waarbij iedereen gehoord wordt, signalen uit de organisatie constructief worden ingebracht en vertaald naar concrete oplossingen/initiatieven en vooral het gesprek mét de collega's wordt gevoerd.

In 2020 zal het veranderteam vanuit oren en ogen van de organisatie een meer volgende en minder initiërende rol hebben.

Concrete actiepunten zijn:

- het bijdragen aan de voortgang van de gewenste organisatie ontwikkeling;
- het mede uitvoeren van het plan van aanpak cultuur;
- projectmatig werken in de organisatie;
- het IN de organisatie zijn (oren – ogen) en opgehaalde signalen bundelen en deze inbrengen bij MT of HR .

4 Aannames en uitgangspunten begroting

In dit hoofdstuk beschrijven de aannames en uitgangspunten die zijn gehanteerd bij het maken van deze begroting. Het gaat om zowel externe ontwikkelingen (inhoudelijk) als financiële aannames en uitgangspunten.

De belangrijkste externe ontwikkelingen die van belang zijn voor het maken van de begroting zijn de volgende:

In 2020 zien we een aantal ontwikkelingen die relevant zijn voor Landschap Overijssel en de realisatie van onderliggend jaarplan. De belangrijkste benoemen we in deze paragraaf.

Natura 2000 (N2000) is een majeure en belangrijke opgave voor ons. Het is een belangrijke impuls voor de natuurkwaliteit van onze topnatuur in Overijssel. Het is daarom niet meer dan logisch dat dit onze strategische hoofdlijn is in deze periode. We leveren op dit moment een forse inzet op N2000. Helaas zien we wel dat de voorbereiding en uitvoering van N2000-projecten vertraging opleveren, hetgeen weer impact heeft op de begroting. Ook heeft de herijking van de opgave en het wegvallen van de PAS (Remkes) tot veel vertraging geleid. Eind oktober 2019 is echter door Provinciale Staten van Overijssel voor natuurmaatregelen in een N2000-gebied een vrijstelling verleend voor de vergunningverlening. Dit betekent dat we in 2020 een goede slag kunnen maken de voorbereiding van de uitvoering en de daadwerkelijke realisatie daarvan. Het nieuw te vormen beleid omtrent stikstof zal van grote invloed zijn op ons werk. Dit vraagt continue aandacht en flexibiliteit van ons. Het betrekken van de omgeving bij onze terreinen loopt op dit moment goed. Via N2000 slagen we via het spoor van erfgoed er goed in om omwonenden van deze gebieden te betrekken bij de ontwikkelingen. Deze lijn willen we in 2020 doorzetten. Voor de begroting hebben we aangenomen dat N2000-processen doorlopen en dat de uitvoering in onze natuurterreinen gestart kan worden.

De discussies rondom klimaat beïnvloeden ons werk in 2020 ook. Deels zal dat heel zichtbaar zijn, bijvoorbeeld in de vorm van de realisatie van de ZON maatregelen die we in overleg met Waterschap Vechtstromen gaan uitvoeren. Ook het planten van een deel van de 1.1 miljoen bomen, zal ons werk heel zichtbaar beïnvloeden. Minder direct zichtbaar zijn de gesprekken die we voeren met de waterschappen rondom de klimaatadaptatie-opgaven die er liggen en waar wij een rol in (willen) spelen. Dit doen we omdat we terreineigenaar zijn en daarmee een belangrijke rol spelen, maar ook omdat wij een nadrukkelijke rol spelen in het landschap buiten onze terreinen. We hebben de aanname gedaan dat we via acquisitie nieuwe projecten rondom dit thema gaan verwerven.

Bij de afronding van het NNN hoort ook de totale balans van verwerving en vervreemding van terreinen. Natuurlijk focussen we ons op het verwerven van gronden die onze terreinen omringen. Hierbij moeten we echter nadrukkelijke keuzes maken, omdat de middelen er niet zijn om alle beschikbare gronden te verwerven. In dat kader spreken we ook nadrukkelijk met de provincie om ook andere opties te verkennen, zoals langjarige erfpachtconstructies. Hierbij nemen we wel het beheer op ons (vergoed via SNL), maar betalen we de provincie in plaats van een aankoopbedrag een jaarlijkse erfpachtcanon. Hiermee behalen we onze doelen, zonder dat het ons reserves kost. Deze reserves kunnen dan worden ingezet op verwerving van gronden waar geen andere optie is. Om middelen vrij te maken kijken we ook nadrukkelijk naar onze niet-natuurgronden. Per locatie overwegen we wat te doen met deze gronden. Vervreemding of omzetting naar een andere functie (bv energie-opwekking) zijn voor de hand liggende opties. De vrijgekomen middelen kunnen dan weer worden ingezet voor de verwerving van , van uit natuuroogpunt gezien, waardevolle gronden of voor investeringen die op langere termijn aanvullende inkomsten opleveren. Voor de begroting hebben we de aanname gedaan dat we verder gaan met ons vervreemdingsplan. Aangezien het nog onzeker is of de provincie met een erfpachtconstructie zou willen werken, hebben we dit niet meegenomen in de begroting.

‘Natuur voor Elkaar’ is het programma waarin we in Overijssel samenwerken voor natuur en landschap. Naast overigens andere trajecten als NNN, N2000, en SNL. Het is een impulsprogramma dat in de nieuwe provinciale coalitie een vervolg heeft gekregen. Vanuit dit programma kunnen we nieuwe ontwikkelingen opstarten voor natuur en landschap. Onze doelstellingen sluiten goed aan op dit programma. We werken vanuit dit programma aan zogenoemde plus-projecten voor groene vrijwilligers in Overijssel. Met deze projecten proberen we het groene vrijwilligerswerk met organisaties als Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, IVN, Natuur en Milieu Overijssel, Overijssels Particulier Grondbezit en de provincie Overijssel op een hoger niveau te tillen. Een andere belangrijke lijn is de ambitie om voor Overijsselse kwetsbare soorten betere biotopen te creëren. We doen al relatief veel projecten op dit vlak met de provincie en andere gebiedspartijen. Wij hebben de ambitie om met de provincie hier meer langjarige afspraken over te maken. In de begroting hebben we in onze acquisitie meegenomen dat we gebruik maken en participeren in het programma ‘Natuur voor Elkaar’.

Naast Natuur voor Elkaar werken we ook op andere onderwerpen samen met de provincie. In 2019 hebben we een goede samenwerking opgezet rondom langjarige beheer van landschap. In 2020 hebben we de ambitie om landschapscoördinatie in Overijssel in de benen te zetten. Hiermee willen we initiatiefnemers ondersteunen in hun eerste stappen en verbinden aan projecten en andere partijen. Daarnaast werken we ook samen met de provincie op gebied zorg en doen we projecten als Baanbrekend en Zorgend Landschap. Onze ambitie is om meer structurele afspraken met de provincie te maken over deze projecten. We hebben de aannames gedaan dat voor landschapscoördinatie langjarige afspraken gemaakt kunnen worden.

De impact die we willen hebben is natuurlijk vooral buiten. We vinden daarom nog steeds gemeenten een belangrijke partner om mee samen te werken. We zien een wisselend beeld op dit punt. Een aantal gemeenten zetten nadrukkelijk in op natuur, landschap en biodiversiteit. Maar dit zeker geen gemeengoed bij gemeenten. We constateren dat bij gemeenten andere financiële keuzes worden gemaakt dan wij wensen en dat niet altijd voldoende ambtelijke formatie vrij wordt gemaakt om goed met natuur, landschap en biodiversiteit aan de slag te gaan. In de acquisitie is een realistische prognose gedaan op de hoeveelheid middelen die we denken te kunnen acquireren bij gemeenten. Deze is gebaseerd op de ervaringen van afgelopen jaar.

Wij willen ons vooral positioneren naast de initiatieven die plaats vinden en ontstaan. We zien een ontwikkeling dat de ‘burgerij’ zich beter gaan organiseren in de coöperatieve vormen. Dit worden en zijn voor ons belangrijke partners. Deze willen we faciliteren en verder brengen. Dit doen we vanuit onze eigen ambitie, maar gezamenlijk met andere maatschappelijke organisaties in Overijssel kunnen we veel betekenen voor deze beweging. Op dit niveau worden ook koppelingen gelegd tussen landschap, zorg, energie en klimaat. Hetgeen wij ook ambiëren. We hebben voor dit onderdeel geen specifieke aannames gedaan. We verwachten dat we via onze basistaken en ontwikkelprojecten op genoemde trend gaan aanhaken.

We hebben tevens vanuit financieel oogpunt aannames en uitgangspunten gehanteerd.

De volgende financiële aannames en uitgangspunten worden meegenomen in de begroting:

- o De productiviteit (inclusief de medewerkers die in de overhead vallen) is voor 2020 begroot op 71%. In 2020 is ervoor gekozen om de ureninzet met betrekking tot fondsenwerving als interne uren aan te merken, in plaats van betaalde uren zoals deze in 2019 waren. Als dezelfde uitgangspunten inzake fondsenwerving waren gehanteerd als in 2019, dan was de productiviteit 73% geweest (2019: 70%). Dit is een verbetering van 3%, welke gerealiseerd kan worden door scherpere sturing op interne uren. Gedurende 2019 is een stijgende lijn in productiviteit waargenomen als gevolg van duidelijke instructies en sturing op interne uren. De verwachting is dat deze stijgende lijn verder doorzet in 2020. De productiviteit exclusief de medewerkers die in de overhead vallen bedraagt 82%.
- o Er wordt gewerkt met een totaal van 1600 werkbare uren voor een voltijd dienstverband. Het totaal aantal contracturen bij een voltijd dienstverband bedraagt 1.924 uur. Het verschil van tussen de contracturen en de aanwezige uren betreft vakantie, feestdagen en ziekte.
- o Voor kortdurig ziekteverzuim is gerekend met 2% en voor langdurige ziekte is gerekend met 1% ziekteverzuim.

- o Landschap Overijssel draagt als werkgever sociale werkgeverspremies af over het loon van haar werknemers. De percentuele premiestijging t.o.v. de realisatie over 2019 van de sociale lasten en pensioenpremie bedraagt 1%. Waar de premies over 2020 bekend zijn, is gerekend met de nieuwe premies en waar deze nog niet bekend zijn is een schatting gemaakt. Hierbij is rekening gehouden met de effecten van de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) die met ingang van 1 januari in werking treedt.
- o Voor de pensioenlasten zijn de nieuwe premiepercentages nog niet bekend, maar een stijging is aannemelijk, aangezien het dekkingspercentage bij het BPL pensioenfonds 91,4% bedraagt (per oktober 2019). Gerekend is met 1% premiestijging, wat een effectieve stijging van EUR25k (=7,5% van de totale pensioenpremies) inhoudt op de pensioenlasten. Dit is een forse stijging, maar passend bij het feit dat het pensioenfonds in september aangekondigd heeft maatregelen te moeten nemen om de dekkingsgraad weer naar 100% te brengen.
- o De begrote baten (exclusief verkopen van gronden en opstallen) bedragen EUR 11.917k en hiervan is EUR 1.025 nog niet zeker (8,6%). Deze EUR 1.025k aan te acquireren baten is voor EUR 950k gekoppeld aan projecten die al concreet belegd zijn binnen de programma's en waarop gedurende 2019 acquisitie-inspanning heeft plaatsgevonden. Dit wordt in hoofdstuk 7 toegelicht. Met de acquisitie-opgave van EUR 1.009k moeten EUR 614k aan uren extern weggezet worden. 3,2% van de totale werkbare uren is begroot voor acquisitie, belangenbehartiging en fondsenwerving.
- o Als de uitvoering van Natura 2000 geheel volgens de oorspronkelijke planning verloopt, dan zouden de uitvoeringskosten 5,2 miljoen bedragen die voor 100% gedekt worden door de provincie. Aangezien het, gezien de stikstofproblematiek en vergunningsprocedures, niet aannemelijk is dat deze planning gerealiseerd gaat worden, zijn de uitvoeringskosten voor de begroting 2020 bijgesteld naar EUR 3,7 miljoen. Deze bijstelling heeft geen resultaatsimpact omdat financiering 100% plaatsvindt, maar betreft een correctie om de vertraging die het Natura 2000 traject heeft op de uitvoering zichtbaar te maken.
- o In de begroting zijn taakstellingen opgenomen om extra baten te realiseren. Deze taakstellingen zijn scherp, maar wel mogelijk. Ook zijn de kosten scherp begroot en zijn nergens onvoorziene kosten begroot. Om te kunnen anticiperen op tegenvallers, is EUR 95k aan budget begroot op stichting niveau voor tegenvallers.
- o In het kader van de continuïteit van de stichting worden reserves bestemd. Deze worden in hoofdstuk 6 toegelicht.

5. Personeelsbeleid

Het doel voor 2020 is om samenhang aan te brengen in HR beleid en HR instrumenten (bv. jaarplancycclus, opleidingsplan e.d.) of deze te ontwikkelen op basis van de organisatie uitgangspunten zodanig dat deze maximaal dienstbaar zijn aan het behalen van de organisatiedoelen en bijdragen aan welbevinden en betrokkenheid van onze medewerkers. Het personeelsplan en het strategisch personeelsbeleid maken hierbij nadrukkelijk onderdeel uit van de te vormen kaders. Hierop aangevuld is de wens om de HR instrumenten eenduidiger en beter toegankelijk te maken voor de medewerkers zodat transparantie en eenduidigheid toeneemt.

In de begroting zijn ambities en ontwikkelopgaven doorgevoerd in de programmaplannen die in de bijlagen zijn opgenomen. Het is essentieel dat ons HR beleid met daarbinnen de (strategische) personeelsplanning anticipeert en faciliteert in de opgaven die wij voor 2020 en verder organisatiebreed hebben. Het is gewenst hierbij een meerjarige doorkijk te genereren die passend is bij de meerjarenbegroting en past bij het nieuwe programma vanaf 2021.

In het programmaplan PER zijn de opgaven en ambities benoemd, zodat de ontwikkeling van HR steeds passend is bij de ambities van de organisatie en het individu.

De productiviteit is voor 2020 begroot op 71%. Hierin ligt een stevige ambitie en opgave voor de organisatie waarbij we ons realiseren dat deze ambitie waargemaakt moet worden door ontwikkeling van de organisatie. De hierbij gepaarde gaande frictieverliezen zijn niet meegenomen in de begroting maar zijn onderdeel van onze bestemmingsreservering.

Aantal FTE

In de begroting 2020 is de formatieve omvang (omgerekend naar volledige fte's) 54,8 fte (exclusief inhuur en detachering). Dit is een lichte stijging ten opzichte van 2019. De verklaring hiervoor is de volgende:

- In de begroting 2020 is gekozen om onderhoudsbudget voor gebouwen te verplaatsen naar personeelsbudget ter grootte van 1 (fte) medewerker onderhoud gebouwen. Dit met als doelstelling teneinde in de totale kosten een besparing te realiseren op uitbesteed werk.
- Daarnaast zien we een belangrijke opgave om onze financiering op lange termijn veilig te stellen. Op zowel het onderdeel fondsenwerving als ook op het onderdeel duurzame verdienmodellen investeren we in personele zin (1,6 fte). Door in de aanloop naar het realiseren van deze verdienmodellen te kiezen voor een combinatie van personele inzet op N2000 en de ontwikkeling van deze verdienmodellen is in 2020 voor een belangrijk deel de dekking van de personele kosten (1 fte) gerealiseerd.
- We investeren eveneens in de projectbeheersing. We voegen ondersteuning toe aan de financiële administratie en aan vrijwilligerswerk 0,8 fte teneinde de registratie en verantwoording beter te kunnen realiseren en projectleiders hiermee te faciliteren in hun werk.
- Door verticale verschuiving van taken kunnen projectleiders effectiever werken door ondersteuning van projectmedewerkers. We investeren hierin door uit te breiden in projectondersteuning.
- Door slim combineren van functies (voorman en veldadviseur) besparen we ook 1 fte.
- Door een significante verhoging van het opgenomen ouderschapsverlof zien we eveneens een tijdelijk effect op het aantal fte (beschikbare uren).

Overzicht ontwikkeling FTE exclusief inhuur en detachering

Jaar	Begroting	Realisatie / prognose
2018	52,5	50,1
2019	53,3	53,3
2020	54,8	

Flexibele schil

Voor de uitoefening van onze doelstelling zijn we in belangrijke mate afhankelijk van subsidies en bijdragen van derden. Door middel van een strategische personeelsplanning moeten wij onze flexibele personeelsinzet zo organiseren dat wij tijdig kunnen anticiperen als de marktomstandigheden hier om vragen.

Tot op heden kennen we de volgende toedeling met betrekking tot de flexibele schil.

- medewerkers met een tijdelijk contract op een vaste functie;
- medewerkers met een tijdelijk contract op een projectmatige functie;
- uitzendkrachten;
- structurele/projectmatige inzet ZZP-ers;
- overige structurele/projectmatige inhuur;
- medewerkers met een vast contract, waarbij een deel flexibele uren is opgenomen. Het deel flexibele uren valt onder de flexibele schil.

Wet arbeidsmarkt in balans (WAB)

Deze wet is een vervolg op de inzet van het kabinet om de kloof tussen vaste contracten en flexibele contracten kleiner te maken. (*Werknemers met een vast contract hebben vaak betere arbeidsvoorwaarden en meer rechten dan flexibele werknemers*). Daarom krijgen oproepkrachten en payrollwerknemers meer zekerheid. Ook wordt het voor werkgevers aantrekkelijker om een vast contract aan te bieden. De wet gaat in op 1 januari 2020. In het kader van de WAB zijn ook de uitgangspunten binnen onze cao o.a. m.b.t projectgebonden aanstelling aangepast. Dit betekent dat we ons voor de langere termijn moeten herbezinnen op het begrip flexibele schil binnen LO.

Personeelsplan

De begrote personeelskosten bestaan uit de volgende componenten:

Personeelskosten x 1.000	2020 begroot
Lonen en salarissen	2.486
Sociale lasten	694
Pensioenen	385
Vakantiegeld en vakantiedagen	184
Eindejaarsuitkering	100
Reis en verblijfkosten	184
Inhuur personeel	210
Training en opleiding	22
Overige personeelskosten	95
Advieskosten derden	35
Afschrijvingen	33
Verzekeringen	9
Totaal personeelskosten	4.437

In de programma's worden betaalde uren begroot, waarbij de hoogte van het tarief bepaald is zodat de personeelskosten en de overhead gedekt worden.

6. Risicomanagement

Doelstelling risicomanagement

Risicomanagement is een continue proces met een gemeenschappelijke, systematische en transparante aanpak voor de beheersing van risico's om de organisatiedoelen te kunnen realiseren. Het omvat het geheel van activiteiten en maatregelen gericht op het omgaan met en beheersen van risico's.

De doelstellingen van het strategisch risicomanagement zijn:

- o Inzicht krijgen in de top-risico's, op strategisch niveau, die het realiseren van de doelstellingen van Landschap Overijssel kunnen beïnvloeden;
- o Een concrete vertaling van de risico's naar acties met als doel de potentiële negatieve invloed van diverse toprisico's te verlagen. Deze acties dienen als input voor het jaarplan 2020 en het strategisch beleidsplan 2021 – 2024;
- o Middelen reserveren voor risico's die niet (volledig) te mitigeren zijn.

De geprioriteerde risico's zijn geclusterd naar 3 thema's. Onderstaand wordt een korte toelichting gegeven per thema:

1. Stabiele bekostiging taken;
2. Processen en projectmatig werken;
3. HRM.

Stabiele bekostiging taken

Uit onze risicoanalyse blijkt dat de stabiele financiering van onze werkzaamheden onder druk staat. Dat komt enerzijds door het politieke klimaat, maar ook door stijgende kosten en dalende inkomsten. Om dit risico te tackelen willen we minder afhankelijk worden van kortlopende en overheidsfinanciering. De drie belangrijkste lijnen om daar invulling aan te geven zijn:

- Voor ons bestaande werk gaan we met de opdrachtgevers in gesprek over langjarige financiering. De gesprekken met de Provincie zijn daarover opgestart en er lijkt een goede oplossing te komen. Dit zorgt voor meer stabiliteit in de wederzijdse relatie en leidt tot minder administratie en bureaucratie.
- Voor de continuïteit van de Stichting is het wenselijk om meer langjarige programma's te draaien zoals Natura2000 en vrijwilligerswerk. In 2020 verkennen we met potentiële opdrachtgevers of er een rol is voor LO op enkele van die langjarige programma's. Vooralsnog denken we dan aan landschapsbeheer, soortenbescherming, klimaatadaptatie, regionale energie strategieën en infrastructuur.
- Voor de continuïteit van de Stichting is het wenselijk om minder afhankelijk te zijn van een enkele financieringsbron. Het is van belang dat we meer eigen opbrengsten uit onze eigen bezittingen gaan halen. In 2020 verkennen we nader op welke wijze we dat gaan doen. Denkrichtingen zijn momenteel de ontwikkeling van rood (op locaties waar vroeger bebouwing aanwezig was), energie (zonnepanelen of wind) en de benutting van ons landbouwareaal. Om daadwerkelijk investeringen in nieuwe verdienmodellen te kunnen doen, vormen we een bestemmingsreserve "nieuwe verdienmodellen".

Interne processen en projectmatig werken

We zijn een organisatie met gedreven mensen met een gedeelde passie voor natuur en landschap. We worden gedreven door onze intrinsieke motivatie. We grijpen kansen graag aan om onze doelen te realiseren en laten kansen niet graag liggen. Keerzijde van het enthousiasme om veel te doen voor natuur en landschap is dat we teveel willen, meer dan we aan tijd en middelen hebben. We maken niet makkelijk keuzes omdat dat betekent dat we ook dingen niet doen. We bekijken het graag positief waardoor projectplanning soms te ambitieus is. Sturen op meetbare resultaten wordt bemoeilijkt door de passie en gedrevenheid om meer te doen.

De risico's die hiermee gepaard gaan, zijn: te weinig betaalde uren, onvoldoende samenwerking tussen programma's en te weinig aanspraak op verantwoording.

De effecten van de benoemde risico's worden beperkt door de aandacht voor interne processen en opvolging daarvan. Dit betekent het maken van heldere afspraken en het aanscherpen van besluitvorming en werkafspraken, waaronder het MT overleg proces en de procesafspraken tussen het MT en controller, HRM en diverse (strategische) werkgroepen (zoals programmatafel, veranderteam, OR, koersplan team). Het opstellen van een gedragscode en fraudepreventie maatregelen behoren hier ook bij. Daarnaast betreft het de inzet van de programmeertafel en de focus om voldoende geld binnen te halen.

De effecten van de risico's betreffende de interne processen. Hierdoor heeft de eigen organisatie veel impact hierop en kan dit zelf verbeteren. Echter, vergt de hiermee gepaard gaande organisatieverandering wel tijd.

HRM

Uit de risico analyse blijkt dat op het HR gebied rondom de strategische personeelsplanning zowel het te voeren beleid als ook het fysieke personeelsplan of een actueel gewenst functiehuis onvoldoende actueel is. Daarmee is er onvoldoende inzicht in de horizontale en verticale gewenste personeelsbezetting, kwalitatief en kwantitatief, en kan er feitelijk niet gestuurd worden op de ontwikkeling van huidige bezetting naar gewenste bezetting en "ideale" omvang van de organisatie.

Daarnaast is het beperkt mogelijk om bij wegvallen van financiële middelen tijdig en adequaat te sturen op gewenste uitstroom, noodzakelijke verschuiving binnen functiegroepen, en/of mogelijke bijstelling van de acquisitieopgave, vooral vanuit meerjarig perspectief.

Om die risico's te beperken willen we vanuit het model "ideaal functiegebouw en bezettingsmatrix" sturen op gewenste bezetting en meerjarig bijsturen op te voorziene strategische ontwikkelingen zowel in de organisatorische context als in relatie tot de financiële context van de organisatie.

Om hier invulling aan te geven worden de volgende acties uitgevoerd:

- Het realiseren van een strategisch personeelsplanning als onderdeel van het strategische HR beleid in 2020 met de passende kaders en een model "ideaal functiehuis".
- Het herdefiniëren van het begrip flexibele schil voor de organisatie op basis van de invoering van de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB).
- Het onderzoeken of in het kader van de omzetting van het functiehuis in 2020 conform cao afspraken gewerkt kan worden met generieke functieprofielen die beter aansluiten bij de uitgangspunten van het organisatie-model.
- Het verwerken van de (financiële) consequenties van de Wet arbeidsmarkt in balans in het personeelsplan.

In bijlage 1 worden de risico's per thema verder toegelicht.

Reserves en risicomanagement

Uitgangspunt bij het bepalen van de reserves is dat deze reserves toereikend moeten zijn om de risico's die op de organisatie afkomen te kunnen dragen. Het is echter niet de bedoeling dat onnodige reserves gevormd worden, omdat dit ten koste gaat van de besteding aan de doelstelling. Om een adequate begroting te kunnen opstellen, is inzicht in de (gewenste) omvang van reserves en fondsen noodzakelijk. Het verloop van de reserves en fondsen vanuit het verleden ziet er als volgt uit.

Reserves en fondsen (x mio)	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Reserves	4,2	4,7	5,4	4,6	4,3	2,5	2,8	3,1
Fondsen	1,8	1,9	1,5	1,1	1,2	0	0	0
TOTAAL reserves en fondsen	6	6,6	6,9	5,7	5,5	2,5	2,8	3,1
Wijziging in reserves en fondsen	-1,1	0,6	0,3	-1,2	-0,2	-3	0,3	0,3

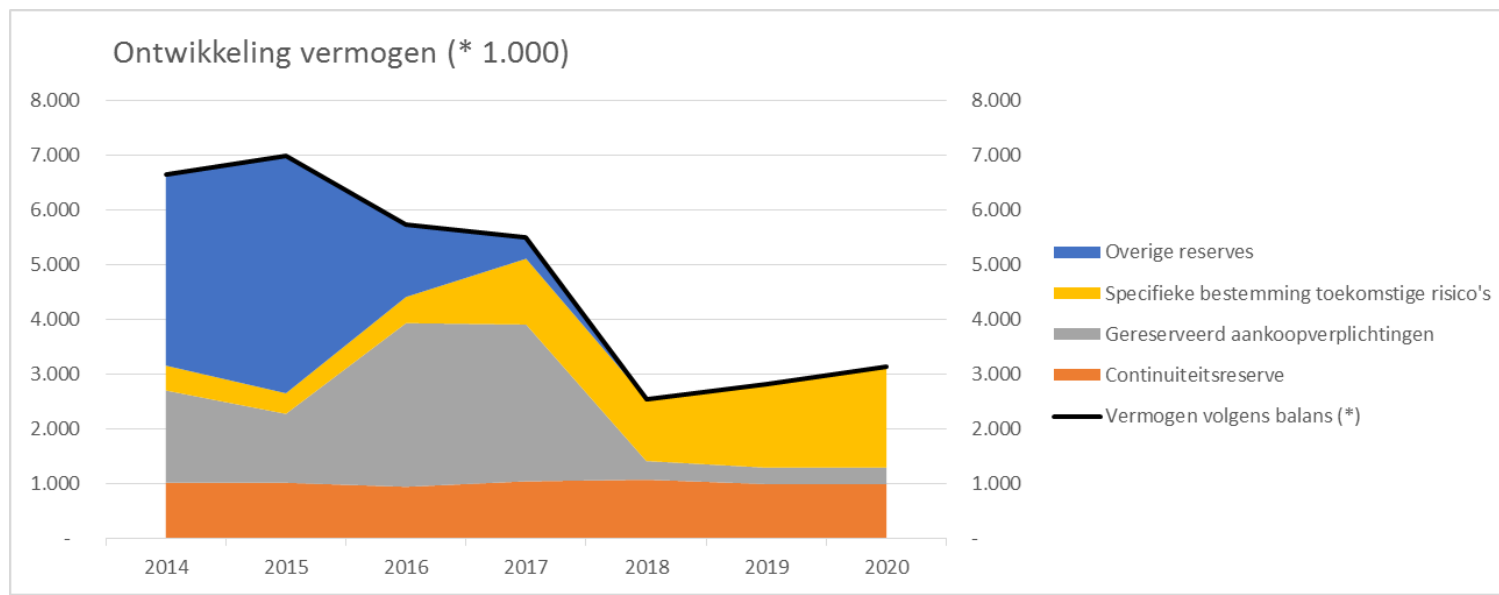
Historisch verloop

In het jaar 2013 is er een reorganisatie geweest en is een negatief resultaat van EUR 1,1 miljoen behaald. In de jaren 2014 en 2015 was een negatief resultaat begroot van 1,2 miljoen om de organisatie weer in haar kracht te zetten. In plaats van een negatief resultaat van 1,2 miljoen is een positief resultaat behaald van 0,9 miljoen. Dit vanwege het feit dat er toch extra financiering is gevonden, maar ook doordat er nog onvoldoende in de organisatie en doelstellingen is geïnvesteerd na de reorganisatie dan gepland. In 2016 en 2017 heeft een stevige investering in de doelstelling en de organisatie plaatsgevonden. Met name zijn in de jaren 2016 en verder investeringen geweest in gronden, waarvan de juridische verplichting in het verleden lag en waarvan, door gewijzigde regelgeving, een eigen bijdrage noodzakelijk was op het moment van afwikkelen. Voor een groot deel van deze eigen bijdrage in aankopen was een bestemmingsreserve gevormd, die na de aankoop is vrijgevallen. In 2018 is een resultaat voor aan- en verkopen behaald van EUR 0,4 miljoen negatief (begroot 0,1 miljoen negatief). Hiervan is EUR 2,6 miljoen aan verlies gerealiseerd door aankopen van terreinen.

Geconcludeerd kan worden dat in het verleden aanzienlijk is ingeteerd op onze reserves. Deels zijn dit bewuste keuzes geweest door besteding aan doelstelling na reorganisatie. Het afnemen van de reserves is tevens het gevolg geweest van het effectueren van de in het verleden aangegane juridisch verplichte aankopen. Door gewijzigde regelgeving was een eigen bijdrage op deze aankopen noodzakelijk. Deze eigen bijdragen zijn, bij bekend worden van gewijzigde regelgeving, als bestemmingsreserve gereserveerd in het vermogen. Daarnaast heeft het niet begrote verlies in 2018 effect gehad op het dalen van de reserves. De reserves in 2019 en 2020 worden gevormd op basis van de begroting 2020.

In onderstaande grafiek wordt een beeld geschetst van de ontwikkeling van de bestemmingsreserves in de periode 2014 – 2020.

- Uit deze grafiek blijft uit het grijze blok dat een groot deel van de reserves gevormd was voor aankoopverplichtingen die in het verleden aangegaan waren. Met het effectueren van deze aankopen is de reserve voor een groot deel vrijgevallen.
- In de loop van de jaren zien we de risico's, met name in natuurbeheer, verder stijgen met als gevolg dat de reservering voor risico's is toegenomen.
- Er zijn geen overige reserves meer. Dit is passend bij het beleid, omdat vrije middelen besteed moeten worden aan de doelstelling. Een voorwaarde hiervan is dat wel toereikende bestemmingsreserves voor toekomstige risico's zijn gevormd.



Toekomstig verloop reserves

Vanuit de risico-inventarisatie zien we dat de risico's die op ons afkomen groot zijn en dat we daar niet altijd invloed op hebben. Daarnaast zien we vanuit de meerjarenbegroting (hoofdstuk 8) dat we bij ongewijzigd beleid elk jaar een groter tekort zullen hebben. Om hier tijdig op te kunnen sturen zijn een aantal maatregelen ingezet, die in dit jaarplan ook financieel zijn doorvertaald. Terreinen en objecten met een laag of negatief financieel rendement en een lage bijdrage aan de doelstelling zullen worden verkocht conform ons vervreemdingsplan. Dit levert een verbeterde exploitatieresultaat op en leidt tot het aanvullen van de reserves. Deze aanvulling van reserves kan worden ingezet om te investeren in verdienpotentieel. Dit enerzijds om onze afhankelijkheid richting overheden te verkleinen en anderzijds om extra 'vrij te besteden baten' structureel te realiseren. De effecten van deze maatregelen en de financiële impact van de gesignaleerde risico's zijn doorvertaald naar de bestemmingsreserves. Het verloop van de reserves en fondsen zijn als volgt begroot:

VERLOOP RESERVES EN FONDSEN	1-1-2019	31-12-2019	31-12-2020
Stichtingskapitaal	226	226	226
Continuïteitsreserve	1.080.000	1.000.000	1.000.000
Bestemmingsreserves	1.435.000	1.812.000	2.126.000
Overige reserves	2.738	19.943	19.943
Totaal reserves	2.517.964	2.832.169	3.146.169
Fondsen	37.205	-	-
TOTAAL	2.555.169	2.832.169	3.146.169

Continuïteitsreserve

De continuïteitsreserve is gevormd voor de dekking van de risico's op korte termijn en om zeker te stellen dat Landschap Overijssel ook in de toekomst aan haar verplichtingen kan voldoen. In 2019 heeft een risico-inventarisatie plaatsgevonden, waarna de omvang van de continuïteitsreserve opnieuw is vastgesteld. Dit is vastgesteld conform bestaande methodiek, waarbij rekening is gehouden met de effecten van de WAB.

De omvang van de continuïteitsreserve wordt bepaald aan de hand van de volgende uitgangspunten:

- o De vaste personele kosten bedragen EUR 3,6 miljoen per jaar conform begroting 2020;
- o Binnen 6 maanden na het wegvallen van deze opbrengstenstroom dient ombuiging van de personele vaste kern te worden gerealiseerd;
- o 25% van de opbrengstenstroom valt ineens weg;
- o De kosten van de ombuiging bedragen 15% van de personele jaarlast. Dit was in het verleden nog 20%, maar met de wet arbeidsmarkt in balans is deze bijgesteld naar 15%.

Met deze uitgangspunten is de continuïteitsreserve bepaald op EUR 1 miljoen.

Bestemmingsreserve

Bestemmingsreserves * 1.000	31-12-2020	31-12-2019	Afwijking
Juridische aankopen	300	300	-
Vrije aankopen	200	200	-
Uitvoering natuur-beheer	863	863	-
Inzet duurzaam verdienmodel	663	214	449
Ontwikkel-opgaven	100	235	135-
Totaal bestemmingsreserves	2.126	1.812	314

In bovenstaande tabel is de omvang van de bestemmingsreserves per 31-12-2019 (o.b.v. prognose 2019) en per 31-12-2020 af te lezen (o.b.v. begroting 2020):

Aankopen

Voor aankopen is een tweetal reserves gevormd, namelijk de juridische aankopen en de vrije aankopen.

Juridische aankopen

Voor zover de verwervingskosten van toekomstige, juridisch verplichte aankopen niet door subsidies/fondsenbijdragen van derden gedekt kunnen worden, zijn deze kosten bestemd in onze aankoopreserve. De gereserveerde aankoop (landinrichting Staphorst) zal niet eerder dan in 2023 geëffectueerd worden, waardoor er geen mutatie plaatsvindt in de bestemmingsreserve.

Vrije aankopen

Elk jaar komen we in de gelegenheid om gronden te verwerven, in eigendom of met een andersoortige constructie, in beheer. We hebben de wens om de komende jaren ons beheerareaal uit te breiden. Hierin moeten we echter kiezen. Vanuit de Natura2000-ontwikkelopgaven is het best mogelijk dat er veel grond op de markt komt, al kan het ook maar zo zijn dat deze grond naar de overblijvende boeren gaat. Hoe dan ook moeten we er voor zorgen dat we de kansen pakken. De beschikbaarheid van middelen is hiervoor van groot belang. We vormen daarvoor dan ook een reserve. Deze reserve wordt gevormd uit de opbrengsten van ons vervreemdingsplan. Hiervoor geldt dat we ons richten op vervreemding van onroerend goed dat niet direct bijdraagt aan onze doelstelling. Daarbij zijn we deels (afhankelijk van het object) verplicht om deze opbrengsten te investeren in natuur, welke wel past bij de doelstelling. Dit deel wordt toegevoegd aan onze reserve "vrije aankopen". We willen hiervoor elk jaar minimaal 200K beschikbaar hebben. Daar kunnen we met de huidige grondprijzen circa 20-25 hectare per jaar kopen. Elk jaar vullen we, voor zover dat noodzakelijk is, deze reserve tot dit gewenste bedrag van EUR 200k.

Uitvoering natuurbeheer

Er zijn een aantal factoren die het risicoprofiel voor Natuurbeheer bepalen. Ondanks het planmatige beheer dat we voeren op basis van de beheerplannen/CMSi, zijn we deels ook afhankelijk van de situaties op dat moment. Extreme droogte of juist natte situaties kunnen leiden tot onverwacht situaties waar we op moeten schakelen. De Fijnsparsterfte als gevolg van de droogte is daar een voorbeeld van. De kap die we als gevolg hiervan moeten uitvoeren is 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 natuurbesleid, en dan met name de financiering daarvan. Het Subsiestelsel Natuur en Landschap wordt op

verschillende niveaus tegen het licht gehouden. De ontwikkelingen zijn nog verre van onzeker. Ook onze 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 (lage houtprijzen, 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 beheer gevormd. Het bedrag van EUR 863k is als volgt tot stand gekomen:

- We reserveren voor vijf jaar de extra eigen bijdrage in SNL als de subsidie van 75% terug gaat naar 70% (EUR 438k).
- We reserveren EUR 125k voor de impact van klimaat (uitgangspunt: 5 jaar maal EUR25k).
- Voor de financiële effecten van het wegvallen van Natura 2000 reserveren we EUR150k.
- Voor de financiële effecten van de omzetting van bos naar heide reserveren we EUR150k.

Inzet duurzaam verdienmodel

Onze 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 (lage houtprijzen, bomenkapdiscussie) en mogelijk minder pachttopbrengsten (als gevolg van uitmijnen en bruikbaarheid terreinen door klimaat). Uit de meerjarenbegroting op hoofdlijnen, blijkt dat we op toekomstige tekorten afstevenen als we hier niet op handelen. Daarnaast zien we ook dat op de langere termijn (na 2024) risico's op ons afkomen en dat we kwetsbaar hierin zijn door onze grote afhankelijkheid van de overheid.

Om op deze risico's te kunnen anticiperen en onze afhankelijkheid van de overhead terug kunnen brengen, is het noodzakelijk om onze vrij te besteden baten te laten toenemen. Daarom is besloten om een bestemmingsreserve "verdienmodel" te gaan vormen. Deze reserve is bedoeld om middelen te reserveren, die ingezet kunnen worden als investering. Deze investeringen zijn natuurlijk bedoeld om onze kosten te verlagen en/of onze baten te verhogen. Te denken valt onder andere aan rode ontwikkelingen, energieproductie of ons landbouwbedrijf. Natuurlijk geldt hiervoor dat we alleen ontwikkelingen realiseren als die passen binnen onze doelstelling. Deze reserve wordt tweeledig gevormd:

1. Vanuit het resultaat uit aankopen en vervreemdingen van gronden en opstallen. Hiervoor geldt dat we ons richten op vervreemding van onroerend goed dat niet direct bijdraagt aan onze doelstelling. Daarbij zijn we deels (afhankelijk van het object) verplicht om deze opbrengsten te investeren in natuur, welke wel past bij de doelstelling. Een deel van deze opbrengsten zijn vrij te besteden. Dit deel wordt toegevoegd aan onze 'verdienmodel'-reserve.
2. Indien de winstbestemming een plus kent, wordt deze toegevoegd aan inzet op het duurzame verdienmodel.

Er is EUR 663k gereserveerd voor de reserve inzet duurzaam verdienmodel. Vanuit de meerjarenbegroting is bepaald dat met de inzet op duurzaam verdienmodel oplopende tot EUR 225k aan structureel extra vrije baten gerealiseerd moet worden in de komende 4 jaar. Met de EUR 663k aan vermogen die gereserveerd is, houdt dit een jaarlijks rendement van 34% in, dat natuurlijk fors is. Een aantal van deze trajecten is al gestart en wordt in 2020 verder uitgebouwd. Denk daarbij aan Oud Rood (planologisch regelen dat, op plekken waar dat vroeger al was, we rode ontwikkelingen mogelijk maken en deze door middel van erfpacht in de markt zetten), duurzame energieopwekking, ontwikkeling landbouwbedrijf, etc.. Daarnaast zullen ook in 2021 en verder vervreemdingen plaatsvinden, waardoor het vermogen beschikbaar voor het verdienmodel zal toenemen.

Organisatieontwikkeling

Er wordt extra ingezet op de implementatie van project- en programmamatig werken en er zal een personeelsbeleid doorontwikkeld worden. De hiervoor benodigde middelen zijn in deze bestemmingsreserve bestemd, waarbij buffer gecreëerd wordt om te kunnen anticiperen op lagere productiviteit als gevolg van deze ontwikkeling.

7. Begroting

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

	Begroting 2020	Prognose 2019	Begroting 2019	Jaarrekening 2018
Baten van particulieren	225	250	290	707
Baten van bedrijven	55	59	89	91
Baten van loterijorganisaties	1.125	1.125	1.125	1.125
Baten van overheden	7.776	4.488	5.489	6.404
Giften van andere organisaties zonder winststreven	136	125	300	321
Verkoop producten	189	400	370	651
Beheerbaten	787	780	686	782
Bijdragen groene en blauwe diensten	294	335	198	205
Dienstverlening aan derden	167	235	150	186
Activiteiten en evenementen	27	25	30	39
Opbrengsten uit bezoekerscentra	23	20	32	31
Beheer terreinen derden	56	30	60	77
Verkoop terreinen en gebouwen	881	540	900	266
Baten uit beleggingen	20	213	75	-25
Overige baten	13	138	258	183
Overige baten	1.481	1.536	1.703	962
Nog te acquireren baten	1.025			
TOTAAL BATEN	12.798	8.763	10.052	11.043
Personeelslasten	4.437	3.910	4.044	3.960
Cultuurlandschap (CUL)	566	447	548	590
Robuuste kernen en hun omgeving (RKO)	2.014	1.227	1.181	1.748
Stads- en dorpsrandlandschap (SDL)	69	44	76	175
Visie en onderzoek (VIO)	21	74	42	187
Natura 2000 (N2K)	3.690	1.060	1.851	2.541
Communicatie (COM)	94	100	108	122
Fondsenwerving (FWV)	15	21	49	19
Organisatie (ORG)	618	665	712	687
Vrijwilligers (VRW)	91	94	114	109
Rentmeesterij (REN)	260	525	492	514
Aankopen gronden en objecten (REN)	518	217	120	3.336
Onvoorziene kosten	95			
Kosten derden	8.049	4.474	5.293	10.028
TOTAAL LASTEN	12.485	8.384	9.337	13.988
RESULTAAT	313	379	715	-2.945

Een aantal dwarsdoorsneden

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

Dwarsdoorsnede 1 – basistaken en ontwikkelopgaven

We hebben een onderverdeling tussen onze basistaken en ontwikkelopgaven gemaakt. Omdat Natura 2000 een grote impact heeft op de begroting, hebben we deze afzonderlijk gepresenteerd. Uit deze dwarsdoorsnede valt te zien dat:

- o We 68% van onze vrije baten gebruiken voor de dekking van de basistaken, 27% voor de dekking van de ontwikkeltaken (excl. Natura 200) en we 5% van onze vrije baten benutten voor Natura 2000.
- o We 59% van onze tijd besteden aan de basistaken, 27% van onze tijd aan de ontwikkeltaken (excl. Natura 2000) en we 14% van onze tijd besteden aan Natura 2000.
- o We met de basistaken in de programma's een resultaat halen van EUR 456k positief. Dit in inclusief EUR 1.425k aan vrije baten.
- o Onze toerekening van de overhead in de programma's (EUR 788k = resultaat personeelsplan) dekkend is voor de kosten van de overhead (EUR 786k). De overhead omvat de uitvoeringskosten van de programma's ORG, FWV, COM en REN (kosten eigen kantoren).

	TOTAAL	BASIS	ONTWIKKEL	NATURA 2000
Opbrengsten	11.917	4.925	2.668	4.324
Kosten uren	5.150	3.050	1.400	700
Kosten derden	6.650	1.419	1.542	3.690
Resultaat programma's	117	456	-273	-66
% ureninzet		59%	27%	14%
Personeelskosten	4.437	2.628	1.206	603
Dekking programma's	5.225	3.125	1.400	700
Resultaat personeelsplan	788	497	194	97
Kosten overhead	786	466	214	107
Totaal overhead	786	466	214	107
Onvoorziene tegenvallers	95		95	
Resultaat voor aan en verkopen	25	488	-388	-76
Opbrengsten uit aan- en verkopen	881		881	
Kosten uit aan- en verkopen	518		518	
Uren mbt aan- en verkopen	75		75	
Resultaat aan- en verkopen	289		289	
RESULTAAT	313	488	-99	-76

Dwarsdoorsnede 2 – overzicht kosten en baten programma's

In deze dwarsdoorsnede zijn de kosten en baten van alle programma's weergegeven, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen geacquireerde baten en nog te acquireren baten.

In bijlage 2 zijn de programmaplannen per programma opgenomen.

	Opbrengsten zonder acquisitie		Opbrengsten Acquisitie		TOTAAL Opbrengsten	Uren	Uitvoeringskosten	Resultaat
CUL	985	69%	448	31%	1.433	1.053	566	-186
RKO	3.197	92%	270	8%	3.467	1.889	2.014	-435
SDL	121	47%	137	53%	258	382	69	-193
VIO	15	50%	15	50%	30	309	21	-300
N2K	4.320	100%	-	0%	4.320	700	3.690	-70
COM	15	100%	-	0%	15	171	94	-250
FWV	1.419	95%	75	5%	1.494	-	15	1.479
ORG	30	100%	-	0%	30	-	618	-588
PER	-		-	-	-	-5.225	4.437	788
REN1	540	100%	-	0%	540	239	260	41
REN2	881	100%	-	0%	881	75	518	289
VRW	250	98%	5	2%	255	308	91	-144
ACQ	-	0%	75	100%	75	100	-	-25
Onvoorziene tegenvallers	-	-	-	-	-	-	95	-95
TOTAAL	11.773	92%	1.025	8%	12.798	-	12.485	313

Acquisitie-opgave binnen de programma's

In onderstaande tabel zijn de acquisitie-opgaven per programma nader toegelicht. De vrije acquisitie-opgave betreft een opgave die behaald kan worden op basis van onze beschikbare uren, maar is ten tijde van het opstellen van de begroting nog niet belegd binnen een project/programma.

PROGRAMMA	PROJECT	TE ACQUIREREN
		BATEN In 1.000 EUR
CUL	Landschapscoördinatie	185
CUL	Aanpak streek eigen Landschap	27
CUL	Verhaal van Overijssel (Nieuw CUL)	75
CUL	Soortenbescherming 2019	6
CUL	Soortenbescherming 2020	28
CUL	Betaald kort advies	40
CUL	Landschapsdeal NOT	18
CUL	Verhaal van overijssel (Lopend CUL)	50
CUL	Engbertdijksvenen landschapsbiografie	20
RKO	Beheer regio NO	10
RKO	Beheer regio ZO	15
RKO	Beheer regio Midden	15
RKO	Beheer regio Noord	10
RKO	Handhaving en toezicht 2020	95
RKO	ZON NT	25
RKO	Verhaal van overijssel (nieuw RKO)	100
SDL	O van Omgeving / Gastvrij Overijssel	40
SDL	Baanbrekend Landschap 3.0	7
SDL	Zorgend doorontwikkeling 2020	50
SDL	Economie ontwikkelingsprojecten 2020	40
VIO	Verdienmodel energie	15
FWV	FWV Basis (nalatenschappen, giften etc.)	55
FWV	Fondsenwerving particulieren	10
FWV	Fondsenwerving bedrijven	10
VRW	VRW Faciliteiten	5
Algemeen	Vrije ruimte	75
TOTAAL opgave		1.025

8. Meerjarenbegroting

Vanuit de risico-inventarisatie die beschreven staat in hoofdstuk 6 is geconcludeerd dat belangrijke risico's inzake beheer op ons afkomen. De verwachting is dat deze risico's financieel impact hebben in de periode na 2024. Hierdoor hebben de beschreven risico's binnen deze meerjarenbegroting een beperkt effect. Daarnaast hebben we vanuit de risico-inventarisatie geconcludeerd dat we een grote afhankelijkheid hebben van overheden en dat dit ons kwetsbaar maakt als we kijken naar de risico's die op ons afkomen. Om deze afhankelijkheid en kwetsbaarheid terug te brengen, dient stevig in het verdienmodel geïnvesteerd te worden met als doel om extra vrije baten te realiseren. Om deze investering in het verdienmodel te kunnen doen, zullen de komende jaren vervreemdingen plaatsvinden in gronden en opstallen conform ons vervreemdingsbeleid. De opbrengst van vervreemdingen en de investeringen in het verdienmodel maken onderdeel uit van de bestemmingsreserves. Omdat deze investeringen onderdeel zijn van de bestemmingsreserve, maken deze effecten geen deel uit van onze meerjarenbegroting zoals deze op de volgende bladzijde is opgenomen.

Als uitgangspunt geldt dat we met een lichte plus (EUR25k) jaarlijks willen afsluiten. Uitgangspunt is dat de middelen volledig naar de doelstelling moeten gaan. Op basis van verwachte trends in de ontwikkeling van kosten en opbrengsten is een inschatting gemaakt voor de opbrengsten en kosten voor de komende vijf jaar. In de meerjarenbegroting zijn de effecten hiervan opgenomen. Uit de meerjarenbegroting kan geconcludeerd worden dat, willen we de plus van EUR25k jaarlijks realiseren, we een taakstelling hebben om vrije baten te genereren. Deze taakstelling is oplopend in jaren EUR 225k in 2024. Voor een toelichting hoe we deze taakstelling gaan realiseren valt te denken aan rode ontwikkelingen, energieproductie of ons landbouwbedrijf. Zie hoofdstuk 6 voor een nadere toelichting hiervan.

De volgende uitgangspunten maken onderdeel uit van de meerjarenbegroting:

- o 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;
- o Door een extra inspanning op de fondsenwerving die is begroot (extra FTE voor fondsenwerving, kosten begroot voor fondsenwervingsacties), wordt verondersteld dat de particuliere baten met 3% per jaar groeit en dat de baten van bedrijven (met en zonder winststreven) met 5% groeit per jaar;
- o De houtopbrengsten zullen de komende vijf jaar gelijk zijn aan de begrote opbrengsten in 2020. Door Natura 2000 zullen de houtopbrengsten afnemen. Het opstellen en implementeren van de bosvisie is gericht op instandhouding van houtexploitatie. De effecten van deze twee maatregelen zullen tegen elkaar opwegen;
- o De meerjarenbegroting is opgesteld exclusief uitvoeringskosten Natura 2000, aangezien deze geen resultaatimpact hebben en een grillig verloop kennen. De uren die betrekking hebben op Natura 2000 zijn opgenomen in de meerjarenbegroting, waarbij deze een dalende trend zal laten zien richting 2024. De verwachting is dat deze dalende trend in Natura 2000 opgevangen kan worden door nieuwe trajecten. Dit betreft onder andere inzet op Infranatuur, Kader Richtlijn Water, Hoogwaterbeschermingsprogramma en verdrogingsprojecten. Derhalve is de verwachting dat de baten van overheden op het niveau blijven zoals deze in 2020 begroot zijn;
- o Voor de beheerbaten is een indexering van 1,5% verondersteld. Als gevolg van nieuwe contracttypen is de verwachting dat de opbrengsten uit pacht jaarlijks nog eens 1% extra zullen stijgen. Daarnaast wordt een rendementsverbetering van 5% per jaar verwacht op onze huurobjecten. Dit effect is als hogere baten in de meerjarenbegroting meegenomen;
- o Voor de overige baten is een indexering van 1,5% verondersteld;
- o Uitgangspunt is dat de acquisitie-opgave binnen programma's, na indexatie, in lijn is met de begrote opgave voor 2020;
- o De loonkosten en uitvoeringskosten stijgen jaarlijks met 1,5% als gevolg van indexering;

- o De beheerkosten zullen op langere termijn hoger worden als gevolg van vernatting en omvorming. Op middellange termijn (5 jaar) is de verwachting dat de droogte dit effect zal nivelleren.

	2020	2021	2022	2023	2024
Baten van particulieren	225	232	239	246	253
Baten van bedrijven	55	58	61	64	67
Baten van loterijorganisaties	1.125	1.125	1.125	1.125	1.125
Baten van overheden	4.086	4.086	4.086	4.086	4.086
Giften van andere organisaties zonder winststreven	136	142	149	157	165
Verkoop producten	189	189	189	189	189
Beheerbaten	787	811	835	861	886
Overige baten	600	609	618	633	648
Nog te acquireren baten lopende ontwikkelopgaven	1.025	1.041	1.056	1.072	1.088
TAAKSTELLING VRIJE BATEN		59	118	171	225
TOTAAL BATEN	8.227	8.351	8.476	8.603	8.731
Personeelslasten	4.362	4.427	4.494	4.561	4.629
Kosten derden	3.841	3.899	3.957	4.017	4.077
TOTAAL LASTEN	8.203	8.326	8.451	8.578	8.706
RESULTAAT VOOR AANKOOP EN VERVREEMDING TERREINEN EN GEBOUW	25	25	25	25	25

9. Liquiditeitsbegroting

Aan het eind van dit hoofdstuk is de liquiditeiten begroting opgenomen. Hieruit valt af te lezen dat gedurende het jaar, bij ongewijzigd beleid, voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn. Vanaf het tweede kwartaal is gepland om EUR1 miljoen te gaan beleggen conform het vermogensbeleid.

Belang van sturing op liquiditeiten

De sturing van liquiditeiten is van groot belang voor de financiële positie van Landschap Overijssel. Door diverse regelgeving en afhankelijkheid van derden heeft Landschap Overijssel veel te maken met activiteiten die zij moet voorfinancieren. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om de SKNL-subsidie en de postcodeloterij middelen (verder: NPL). Acties zijn ondernomen om de mate van voorfinanciering zoveel mogelijk te beperken (bijvoorbeeld SNL-financiering naar voren halen en sturing op onderhanden werk stand projecten), maar voor een aantal grote bijdragen (met name NPL) is naar voren halen niet mogelijk. Hierdoor is gedurende het jaar een fluctuerend verloop van de liquiditeitspositie zichtbaar.

Daarnaast hebben we te maken met een moeilijk te voorspellen liquiditeitenstroom door de diversiteit van eenmalige (ontwikkel)opgaven. Een voorbeeld hiervan is het Natura 2000 traject met haar grote financiële omvang en een moeilijke voorstelbaarheid in de timing van financiering.

Door deze moeilijk te voorspellen kasstromen en voorfinanciering is het van belang om inzicht te hebben in de reguliere liquiditeitenstromen om tijdig te kunnen sturen op de liquiditeiten.

Wijze van sturing op liquiditeiten

Op de volgende twee zaken wordt gestuurd op liquiditeiten:

- Onderhanden werkposities in de projecten. Er wordt zoveel mogelijk gestreefd om binnen de projecten een positie te hebben waarin projecten worden voorgefinancierd door de opdrachtgever.
- De dagelijkse 'cash-flow monitor', waarmee:
 - Inzicht is in de dagelijkse ontwikkeling van de liquiditeiten, zodat een effectief liquiditeitsbeheer gevoerd kan worden;
 - Focus is op specifieke opbrengsten en kostensoorten, zodat gestuurd kan worden op de kasstromen die hiermee gemoeid zijn.

Totstandkoming liquiditeitsbegroting

Voor de liquiditeitsbegroting is bepaald welke opbrengsten- en kostensoorten in welke maand leiden tot een kasstroom, waarmee als het ware het gehanteerde 'baten en lastenstelsel' doorvertaald wordt naar een 'kasstelsel'. Daarmee is de begroting op jaarniveau omgezet naar een begroting op maandniveau. Om van een begroot resultaat naar een kasstroom te komen, hebben een aantal correcties op het resultaat plaatsgevonden. Hierbij valt te denken aan afschrijvingen en investeringen. In de liquiditeitsbegroting zijn een aantal aannames gedaan:

- Voor het inschatten van de uitvoeringskosten is gekeken naar de trend die in 2018/2019 zichtbaar was op de reguliere activiteiten, waarbij voor de ontwikkelopgaven een beste inschatting is gemaakt. Er is bewust gekozen om niet de trend van eerdere jaren te volgen, aangezien toen onvoldoende inzicht was in de onderverdeling regulier/ontwikkel.
- De opbrengstenstromen zijn geanalyseerd en van de omvangrijke stromen > EUR50k of van stromen die makkelijk te beïnvloeden zijn, is geanalyseerd wanneer de baten gerealiseerd kunnen worden. Bij een aantal opbrengstenstromen zijn concrete acties benoemd om de kasstroom naar voren te halen. Deze acties zijn als volledig gerealiseerd in de begroting opgenomen, zodat hierop gedurende het jaar actief gestuurd kan worden. Een voorbeeld hiervan is het nog verder naar voren halen van de vrijwilligerssubsidie.
- Voor opbrengstenstromen < EUR50k is aangenomen dat deze gelijkmatig in het jaar ontvangen worden.
- De te acquireren baten en de hiermee samenhangende uitvoeringskosten zijn meegenomen volgens het seizoenspatroon dat volgens de reguliere opgaven geldt.
- Aangezien het project Natura 2000 al diverse vertragingen heeft gekend, is de impact hiervan op de liquiditeiten onmogelijk te bepalen. In deze liquiditeitenplanning is het effect neutraal meegenomen op de liquiditeitenplanning. Aangezien Natura 2000 voorgefinancierd wordt door de provincie, lopen we geen risico in de liquiditeiten (mits toereikend op werkkapitaal gestuurd wordt).
- In de begroting zijn de aan- en verkopen resultaatneutraal begroot. Aangezien de timing van de aan- en verkopen onvoldoende concreet is, is het effect op de liquiditeiten niet meegenomen in de begroting. Dit is een voorzichtig uitgangspunt, aangezien het beleid is dat dat verkopen eerst plaatsvinden voordat eventuele aankopen gerealiseerd worden.
- Per 30-9-2019 vindt EUR 0,5 miljoen aan voorfinanciering plaats in de projecten. In de liquiditeitsprognose wordt verondersteld dat deze effectieve sturing op werkkapitaal in 2020 wordt doorgezet.
- Het effect op de onttrekkingen en dotaties uit de voorziening wordt neutraal verondersteld.

	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	TOTAAL
Stand liquiditeiten begin periode	1.220	1.950	2.125	1.840	1.592	2.453	2.101	2.774	2.652	2.353	2.108	1.775	
Exploitatie obv kasstelsel													
Baten	1.938	1.049	673	717	2.035	675	1.809	845	622	843	779	813	12.798
lasten	1.200	866	950	957	1.166	1.018	1.129	959	912	1.080	1.104	1.145	12.486
Resultaat	738	183	-277	-240	869	-343	681	-114	-290	-237	-325	-332	312
Correctie op:													
Investerings	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-297
Afschrijvingen	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	200
Mutatie voorziening													-
Mutatie werkkapitaal													-
Totaal correctie	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-8	-97
Kasstroom	730	175	-285	-248	861	-352	673	-122	-299	-245	-333	-340	215
Verwachte stand													
Liquide middelen	1.950	2.125	1.840	92	1.453	1.101	1.774	1.652	1.353	1.108	775	435	
Beleggingen				1.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	
RC Groenfonds													
Stand liquiditeiten einde periode	1.950	2.125	1.840	1.592	2.453	2.101	2.774	2.652	2.353	2.108	1.775	1.435	
Beschikbaar in RC	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	
Totaal beschikbare middelen	4.450	4.625	4.340	4.092	4.953	4.601	5.274	5.152	4.853	4.608	4.275	3.935	

10. Investeringsbegroting

Een samenvatting van de investeringsbegroting ziet er als volgt uit:

Programma	Bedrag investering x 1.000
PER	40
RKO	152
VRW	25
REN	47
ORG	33
TOTAAL	297

Toelichting per programma

PER

Voor 2020 staat de aanschaf van 1 auto gebudgetteerd. Deze auto wordt t.z.t. beschikbaar gesteld aan de nieuwe voorman/veldadviseur die ons team in Twente komt versterken. Door middel van het slim schuiven van de auto's die we reeds bezitten, weten we de aanschaf van een tweede auto te voorkomen.

RKO

Voor een deel vervangen wij natuurlijk jaarlijks ons materieel. Dit voorkomt hoge kosten voor onderhoud en 'down-time'. Voor een ander deel is ook aanpassing van materieel nodig of wenselijk. Zo is er steeds meer mogelijk op het vlak van elektrisch gereedschap, wat vanuit duurzaamheidsoogpunt goed aansluit bij onze doelstellingen. Ook zien we dat, onder andere door gewijzigde terreinomstandigheden en klimaatverandering, ander materieel nodig is. Dit zien we onder andere terug in de aanschaf van enkelassige voertuigen.

REN

We hebben besloten om de verbouwing van de Landbouwschuur uit te stellen. De inzet van middelen op andere wijzen en ten behoeve van andere onderdelen achten wij meer gepast.

ORG

Binnen ORG wordt geïnvesteerd in ICT hardware en in kantoormeubilair.

VRW

Jaarlijks wordt deels het gereedschap, dat via de gereedschapsdepots wordt uitgeleend, vervangen en zo nodig uitgebreid. Hierbij wordt de mogelijkheid om motorisch gereedschap te vervangen door elektrisch gereedschap meegenomen.

Bijlage 1: Toelichting risico-thema's

Stappenplan risicomanagement

Het risicomanagement proces bestaat uit de volgende stappen:

1. Scope en afbakening

Een risico is een onzekere gebeurtenis met mogelijke gevolgen voor de doelstelling. Er kan bijvoorbeeld gedacht worden aan strategische risico's, operationele risico's en financiële risico's. Voor het jaarplanproces zijn de strategische risico's als uitgangspunt genomen. Strategische processen zijn in mindere mate gerelateerd aan dagelijkse processen en activiteiten (dit zijn operationele risico's), waardoor deze risico's vaak minder concreet van aard zijn. Kenmerkend voor strategische risico's is dat deze risico's de doelstellingen van de organisatie in de weg kunnen staan.

2. Identificeren

Een tweede stap is het identificeren van risico's, waarbij volledigheid en SMART formulering van de risico's van belang is. In deze stap is het van belang om de mogelijke strategische risico's in kaart te brengen, ongeacht de kans of impact die deze heeft. Deze stap is dus op volledigheid gericht.

In 2015 is gestart met het implementeren van risicomanagement. De eerste stap op weg naar risicomanagement bestond uit een traject van interviews van kernfunctionarissen binnen onze organisatie om inzicht te verkrijgen in risico's. Middels een plenaire 'stemsessie' is de kans en impact van de risico's bepaald. Opvallend was dat de risico's teruggebracht konden worden naar een drietal thema's, namelijk 'strategiebepaling', 'processen en beheersing' en 'personeel en cultuur.' Op basis van de geïdentificeerde risico's zijn diverse acties benoemd om deze risico's terug te dringen. Deze acties zijn vervolgens verankerd in het strategisch beleidsplan 2016-2020.

Omdat onze externe en interne omgeving verandert, hebben we in 2020 opnieuw de risico's geïdentificeerd en hierbij de volledigheid van de risico's in acht genomen. Om deze volledigheid te waarborgen, is de uitkomst van alle geïdentificeerde risico's vanuit de risico-inventarisatie uit 2015 meegenomen. Daarnaast heeft het MT deze risico's aangevuld met de actuele ontwikkelingen.

3. Prioriteren

Van de geïdentificeerde risico's in de tweede stap heeft een nadere prioritering plaatsgevonden:

- o De leden van het MT en de RvT hebben individueel een top-10 score gegeven van de geïdentificeerde risico's.
- o De risico's die 2 keer individueel tot de top-10 zijn geprioriteerd, zijn meegenomen in de verdere prioritering.
- o De geprioriteerde risico's zijn geclusterd naar 3 thema's:
 - 1. Stabiele bekostiging taken;
 - 2. Processen en projectmatig werken;
 - 3. HRM.

Per thema zijn de risico's die vallen onder dit thema besproken op de kans dat het zich voordoet en de impact die het risico met zich meebrengt.

4. Reageren

Er kan op vier manieren op risico's worden gereageerd, namelijk vermijden, beheersen, overdragen en accepteren. Afhankelijk van de aard van het risico en de prioritering zijn acties geformuleerd die een onderdeel maken van dit plan en die input leveren voor het strategisch beleidsplan 2021-2024. Deze acties per thema zijn in bijlage 2 nader toegelicht en maken (financieel) onderdeel uit van dit jaarplan.

Stabiele bekostiging taken

Toelichting thema	De financiering van onze activiteiten staat onder druk. Onze financieringsbasis is in belangrijke mate afhankelijk van overheidsfinanciering.
Actiehouder thema	Hans Pohlmann
Omschrijving risico's binnen dit thema	Eigen bijdrage - De eigen bijdrage voor natuurbeheer zal in de toekomst steeds groter worden. Dit heeft als gevolg dat Landschap Overijssel niet in staat is om een sluitende exploitatie te realiseren en hierdoor in moet teren op haar reserves, dat de kwaliteit van de natuurterreinen achteruit gaat of dat andere basistaken van Landschap Overijssel onder druk komen te staan. Sluitende afspraken - De provincie Overijssel houdt ten onrechte beperkt rekening met overgangsbeheer na de herstelmaatregelen Natura2000. Als gevolg hiervan komt Landschap Overijssel voor onverwachte financiële uitgaven te staan danwel gaat de kwaliteit van de Natura 2000 gebieden achteruit. - Er zijn ontoereikende financieringsafspraken met de provincie als strategische partner gemaakt over activiteiten waarbij de eindverantwoordelijkheid bij de provincie ligt. Hierdoor besteed Landschap Overijssel financiële middelen aan activiteiten waar ze niet verantwoordelijk voor is. Verdienmodellen - In het strategische personeelsbeleid en het jaarplan wordt onvoldoende inzicht gekregen in de effecten van het wegvallen van grotere langjarige programma's zoals Natura 2000, met als gevolg dat de omvang van de vaste medewerkers niet passend is bij de hoeveelheid betaald werk. - Landschap Overijssel is niet in staat om alternatieve financieringsbronnen te vinden ter vervanging van mogelijke verminderde inkomsten/bijdragen vanuit overheden. - LO heeft onvoldoende focus op het verdienpotentieel van haar eigendommen, waardoor Landschap Overijssel niet in staat is om een sluitende exploitatie te realiseren en hierdoor in moet teren op haar reserves. - Strategische acquisitie wordt onvoldoende ingezet om grotere langjarige programma's te acquireren. Project- en risicomanagement - Er is geen inzicht in het effect van toekomstige ontwikkelingen op Landschap Overijssel door middel van scenario analyses, waardoor niet tijdig kan worden bijgestuurd op negatieve (financiële) effecten in de toekomst. - Door jarenlange onderbesteding van het beheerbudget, is er achterstallig onderhoud ontstaan. Als gevolg hiervan komt Landschap Overijssel voor onverwachte financiële uitgaven te staan danwel gaat de kwaliteit van de

	gebieden achteruit.	
Mate waarop LO impact op risico heeft	Eigen bijdrage Sluitende afspraken Verdienmodellen Project- en risicomanagement	Lage impact, wordt in Den Haag/Zwolle besloten Hoge impact, we zitten zelf aan tafel bij deze afspraken Midden, we kunnen dit zelf organiseren maar zijn afhankelijk van medewerking derden Hoge impact, we kunnen dit zelfstandig organiseren
Reeds getroffen maatregelen	Eigen bijdrage - Scherpe focus op uitgaven in beheer, waardoor eigen bijdrage beperkt blijft. Dit doen we continu, maar specifiek in de begrotingscyclus. - We kijken naar onze portefeuille en hebben gebieden geselecteerd om te vervreemden. Dit zijn de gebieden met relatief hoge kosten en lage opbrengsten, waardoor hier een negatief rendement behaald wordt. Dit doen we periodiek. De daadwerkelijke vervreemdingen zijn nog niet tot stand gekomen. - Lobbywerk, in samenwerking met andere partijen, om te komen tot een hogere SNL-vergoeding voor beheer. - Lobbywerk, in samenwerking met andere partijen, om te komen tot een vergoeding voor specifieke activiteiten, zoals Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH). Sluitende afspraken - Opstellen notitie voor noodzaak, regime en kosten overgangsbeheer. Dit zorgt voor: - Ondersteuning gesprek met provincie over kosten; - Opnemen maatregelen in kostenramingen toekomstige N2K-plannen. - Lobbywerk, in samenwerking met andere partijen, om te komen tot een vergoeding voor specifieke activiteiten, zoals VTH. - Lobbywerk, in samenwerking met andere partijen, om te komen tot een andersoortige vergoeding voor inzet LO. Verdienmodellen: - Actie ingezet voor verhoging huren panden - Ad hoc acties Off the Grid - Belegging Beerze Project- en risicomanagement - Risicoanalyse begroting 2020 - Inhaalslag achterstallig onderhoud	

Wat morgen te doen	Eigen bijdrage • Long-list van potentiële projecten, gericht op fondsenwerving. • Betere afstemming beheerders, projectleiders en FWV over externe financiering specifiek planonderdelen. Sluitende afspraken • Voortzetting overleg Provincie. Verdienmodellen • Uitzetten stageopdracht Oud Rood. Project- en risicomanagement
Omschrijving van te treffen maatregelen in 2020	Eigen bijdrage • Vervreemden gronden met negatief exploitatieresultaat. Sluitende afspraken • Financiering VTH. Verdienmodellen • Doorzetten huurverhogingen. • Verkennen mogelijkheden opwekking duurzame energie. • Verkennen mogelijkheden oprichten landbouwbedrijf. • Verkennen mogelijkheden Oud Rood. • Verkennen langjarige samenwerking Waterschappen (o.a. HWBP). • Verkennen langjarige samenwerking Infra (Provincie en RWS). • Verkennen traject “Wie is de nieuwe Van Heek?” met o.a. Military. • Verkennen traject “Landschapsfestival”. Project- en risicomanagement
Omschrijving van te treffen maatregelen in 2021 en verder	• Heronderhandelen contract By Mölle
Middelen te reserveren in bestemmingsreserve	Om bovenstaande risico's op te vangen zijn onderstaande bestemmingsreserves gevormd: - Uitvoering natuurbeheer (EUR 863k in 2020) - Inzet duurzaam verdienmodel (EUR 663k in 2020)

Processen en projectmatig werken

Toelichting thema	We zijn een organisatie met gedreven mensen die met een gedeelde passie voor natuur en landschap. We worden gedreven door onze intrinsieke motivatie. We grijpen kansen graag aan om onze doelen te realiseren en laten kansen niet graag liggen. Keerzijde van het enthousiasme om veel te doen voor natuur en landschap is dat we teveel willen, meer dan we tijd en middelen hebben. We maken niet makkelijk keuzes omdat dat betekent ook dingen niet te doen. We bekijken het graag positief waardoor projectplanningen soms te ambitieus zijn. Sturen op meetbare resultaten wordt bemoeilijkt door de passie en gedrevenheid om meer te doen. Afgelopen jaar is gestuurd op het verlagen van de interne uren, waardoor geen rust genomen wordt om goed met elkaar af te stemmen en afspraken concreet te maken. Hierdoor komt een goede samenwerking niet op gang. In 2018, met uitloop in 2019, zijn de medewerkers getraind in projectmatig werken en is een begin gemaakt met de implementatie.
Actiehouder thema	Astrid Medema
Omschrijving risico's binnen dit thema	Te weinig betaalde uren Er wordt te veel tijd besteed aan interne activiteiten, waardoor te weinig betaalde uren gemaakt worden om een sluitende exploitatie te realiseren. Oorzaak is onrealistische begrotingen en projectplannen. Onvoldoende samenwerking tussen programma's Er wordt geen samenwerking gezocht tussen de verschillende programma's bij de realisatie van de doelstellingen, waardoor suboptimalisatie optreedt in de processen bij het realiseren van strategische doelstellingen. Te weinig aanspraak op verantwoording Binnen Landschap Overijssel is men niet in staat om elkaar aan te spreken op verantwoordelijkheden waardoor inefficiënties en ineffectiviteit in processen ontstaan.
Mate waarop LO impact op risico heeft	De organisatie van Landschap Overijssel heeft veel impact op deze risico's, het betreft de interne processen. Echter, vergt de hiermee gepaard gaande organisatieverandering wel tijd. De effecten van de benoemde risico's worden beperkt door: 1. Procesopvolging:

	a. Realistische begrotingen en projectplannen; b. Concretiseren en focus op wat we doen en daarop helder sturen met reële inzet van middelen; c. Creëren van de randzaken om rust te creëren met de ruimte om met elkaar in gesprek te gaan; d. Heldere onderlinge werkafspraken wat betreft taken, verantwoordelijkheden en besluitvorming, op verschillende niveaus in de organisatie. 2. Inzet programmeertafel: a. Vooraf afstemming over realiseren van strategische doelstellingen; b. Integrale strategische keuzes ; c. Afwegingskader vaststellen. 3. Focus om voldoende geld binnen te halen: a. Acquisitie en Fondsenwerving op elkaar afstemmen; b. Focus op strategische doelstellingen bij acquisitie en Fondsenwerving.
Reeds getroffen maatregelen	Medewerkers hebben training gehad in projectmatig werken. In 2019 is gestuurd op het beperken van het schrijven op interne uren. Afwegingskader vastgesteld voor strategische keuzes.
Omschrijving van te treffen maatregelen in 2020	De focus in 2020 ligt op de basis op orde. 1) Interne processen en opvolging: a) Betrekken team bij vaststellen begrotingen. b) Begroten dat samenwerking tijd kost. c) Sturing op realistische begrotingen/jaarplannen. d) Capaciteitsplanning implementeren. e) Uren fiattering door projectleiders. f) Ondersteuning medewerker om samen keuzes te maken. g) Verantwoording nemen door MT. h) Heldere afspraken en het aanscherpen van besluitvorming en werkafspraken, waaronder het MT overleg proces en de procesafspraken tussen het MT en controller, HRM en diverse (strategische) werkgroepen (zoals programmeertafel, veranderteam, OR, koersplan-team). i) Het opstellen van een gedragscode en fraude preventie maatregelen. 2) Inzet programmeertafel: a) Strategische focus vaststellen door MT in samenwerking met programmeertafel.

	b) Sturen op balans basistaken en ontwikkelopgaven. c) Focus op strategisch niveau met doorvertaling naar programma's en projecten. d) Afwegingskader toepassen en focus wat we wel doen en expliciet kiezen wat we niet doen, of later doen. e) Integreren COM, VRW, FWV en beleving in projecten. 3) Focus om voldoende geld binnen te halen: a) Combineren van acquisitie en fondsenwerving met vertegenwoordiging van alle programma's.
Omschrijving van te treffen maatregelen in 2021 en verder	Nadat in 2020 de basis op orde is, zal in 2021 en verder aandacht worden besteed aan de volgende stappen in de kwaliteitscyclus: evalueren en ontwikkelen en hiervoor tijd nemen.
Middelen te reserveren in bestemmingsreserve	In de reserve is voor bovenstaande maatregelen EUR100k bestemd.

Risico analyse HRM

Toelichting thema HRM	• Landschap Overijssel heeft geen HR-beleid geformuleerd om in meerjarig perspectief op alle niveaus in de organisatie (strategisch, tactisch en operationeel) voldoende kwaliteit en kwantiteit aan medewerkers te hebben. • In het strategische personeelsbeleid en het jaarplan wordt onvoldoende inzicht verkregen in de effecten van het wegvallen van grotere langjarige programma's zoals Natura 2000, met als gevolg dat de omvang van de vaste medewerkers niet passend is bij de hoeveelheid betaald werk.
Actiehouder thema	Jan Groener
Omschrijving risico's binnen dit thema	Strategische personeelsplanning als onderdeel van HR beleid: Dit thema kent 3 strategische onderdelen: 1 de instromende medewerker; 2 de medewerker in de organisatie en 3 de uitstromende medewerker. Het risico is dat er geen helder personeelsplan is, afgestemd op een "ideaal" functiehuis waarbinnen de afweging kan worden gemaakt hoe de ideale bezetting kwalitatief en kwantitatief er uit zou moeten zien. Het risico is dat er onvoldoende samenhang is tussen de drie bovengenoemde strategische onderdelen en dat de HRM instrumenten niet aansluiten bij de te realiseren doelen. • Daarmee is aanname van personeel en gewenste ontwikkeling van medewerkers niet gebaseerd op een kader dat door de organisatie is ingegeven. • Niet goed uitgelijnde verticale en horizontale bezetting/overdracht herbergt het risico van ineffectiviteit en inefficiëntie en gebrekkige samenwerking. • Gerealiseerde groei bij medewerkers kan leiden tot kapitaalvernietiging als gevolg van vertrek van medewerker. • Niet gehonoreerde ontwikkeling van medewerkers in bijvoorbeeld positionele wijziging kan leiden tot frustratie en uitval. Strategische personeelsplanning als onderdeel van de financiële ontwikkelingen: Wij zijn voor de uitoefening van onze doelstelling in belangrijke mate afhankelijk van subsidies en bijdragen van derden. Door middel van een strategische personeelsplanning moeten wij onze flexibele personeelsinzet zo organiseren dat wij tijdig kunnen anticiperen als de marktomstandigheden hier om vragen. Het gaat hierbij om inzicht in beschikbare capaciteit en benodigde capaciteit en inzicht in uitwisselbaarheid per functiegroep. • Er ontstaat het risico van overbezetting. • Het risico van onvoldoende dekking op de salariskosten.

	• Het risico op relatieve toename in de overhead met als gevolg een lager rendement op de doorlopende activiteiten. • Uitstroom van personeel en kennis.
Mate waarop LO impact op risico heeft	LO dient te zorgen voor een strategische personeelsplanning, zodanig dat het “ideale” functiehuis in kwalitatieve en kwantitatieve bezetting wordt gerealiseerd. In de ontwikkeling van de organisatie is het gewenst inzet van de HRM instrumenten te richten op het faciliteren van de medewerker om de gevraagde prestatie te realiseren. Leiderschap, medezeggenschap, communicatie en arbeidsvoorwaarden zijn hierbij leidende thema’s. Op basis van een strategische personeelsplanning kan worden gewerkt aan een scenario waarin bekend is wat de minimale omvang van de organisatie is om de (basis)taken te realiseren. Daarnaast kunnen scenario’s worden uitgewerkt wat het effect is op de realisatie van de ontwikkelopgaven en welke (flexibele) bezetting hier bij hoort. Het begrip flexibel dient hierbij nader te worden uitgewerkt in relatie tot de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB). Op strategisch niveau moet een doorkijk over minimaal vijf jaar zijn die een beeld schetst van de ontwikkelopgave in relatie tot de daarbij horende acquisitie opgave. Hierbij moet duidelijk worden wat de optimale omvang en uitwisselbaarheid in functies is voor de organisatie Landschap Overijssel.
Reeds getroffen maatregelen	Er wordt actief geanticipeerd op de Wet arbeidsmarkt in balans. Hierbij horen een aantal financiële keuzes in relatie tot de looptijd van contracten voor bepaalde tijd. Er is een ontwikkelplan opgesteld dat er voor moet zorgen dat in 2020 het strategische personeelsplan is gerealiseerd. Het ontwikkelplan is uitgelijnd op de gewenste sturing binnen de organisatie en voorziet in het ondersteunen van de ontwikkeling richting “wendbare” organisatie. Er wordt gewerkt met een capaciteitsplanning waarbij real-time inzicht is in de beschikbare capaciteit op basis van het jaarplan.
Wat morgen te doen	Vaststellen ontwikkelplan HR en verwerken effecten WAB in personeelsplan. Hierbij uitwerken wat dit betekent voor het begrip flexibele schil, dit ook in relatie tot arbeidscontracten voor bepaalde tijd.
Omschrijving van te treffen maatregelen in 2020	In de opgave volgens cao om het functiehuis om te zetten naar een nieuw matrix in 2020 en hierbij na te gaan of het werken met generieke functies mogelijk is om wendbaarheid te vergroten. Opstellen en uitvoeren van strategisch personeelsbeleid met in 2020 nadrukkelijk aandacht voor het strategisch personeelsplan en het op orde brengen van de personele regelingen. Hieraan gekoppeld het zorg dragen dat de basis (personele regelingen) op orde is.

Omschrijving van te treffen maatregelen in 2021 en verder	Evalueren van bestaande HRM instrumentarium en verbeteren daar waar nodig. Jaarlijks in cyclus.
Middelen te reserveren in bestemmingsreserve	1. De kosten van de omzetting functiehuis (begeleiding en advieskosten 2020) maken onderdeel uit van de reserve 'organisatieontwikkeling'. 2. Strategisch personeelsplan en strategisch personeelsbeleid zowel eigen uren als externe ondersteuning adviseur. De kosten maken onderdeel uit van de reserve 'organisatieontwikkeling'. 3. De financiële risico's die de WAB met zich meebrengt, zitten verdisconteerd in de continuïteitsreserve.

Bijlage 2: Programmaplannen 2020

Verbinding met strategische doelstelling 2017-2020	I Betrokkenheid bij landschap III Kwaliteitscyclus realiseren V Waarden landschap verzilveren
Ambitie 2020	Het cultuurlandschap is een goed functionerend systeem, waarbinnen: • De maatschappij besef van waarde heeft van haar eigen leefomgeving; • De onderdelen van het landschap zichtbaar waarde leveren aan de maatschappij; • Een netwerk van betrokken grondeigenaren en gebruikers met name uitvoeren (beschermen, beheren en ontwikkelen); • Een netwerk van groene elementen en structuren biodiversiteit en cultuurhistorische kwaliteit herbergt (in 2020 5% groenblauwe dooradering in ieder km-vak van Overijssel en 50% van de KLE duurzaam onderhouden); • Zoveel mogelijk partijen samenwerken om onze ambities en die van anderen te realiseren.
Visie op de aanpak	• Onze methodiek van landschapsmatrixen en culturele dorpsgebieden gebruiken wij proactief om het verhaal van het landschap te vertellen en besef van waarde voor ons cultuurlandschap te creëren bij bewoners, bedrijfsleven en overheden (i.s.m. Landschap in Zicht); • We koppelen maatschappelijke opgaven aan de zorg van ons cultuurlandschap, zodat beiden zich versterken; • Wij stimuleren bewoners om grondeigenaren/gebruikers mee te helpen om het landschap te onderhouden (duurzame buurt- en gebiedsaanpak en Netwerk Buitenlui); • Wij benutten professionele uitvoeringspartners waar het moet en vrijwilligers waar het kan; • Wij zorgen voor kennis, advies en opleiding t.b.v. kwalitatief goed landschapsbeheer voor grondeigenaren/gebruikers en vrijwilligers; • (Ruimtelijke) ontwikkelingen benutten we om het landschappelijk systeem integraal mee te nemen in het planproces en landschappelijke kwaliteit toe te voegen; • Wij stimuleren overheden om duurzaam landschapsbeleid en onderhoudsregelingen te ontwikkelen; • Wij hebben bovengemiddelde aandacht hebben voor de beleavings- en productiewaarde van ons cultuurlandschap.
Outputindicatoren, fasering en activiteiten	

Outputindicatoren 2020	Ontwikkeling o.b.v. actualiteiten 2019: • Samenwerken met de provincie aan opzetten van ‘streekeigen landschapsbeheer’ door landschapscoördinatie, ontwikkeling nieuw beleid, ondersteuning pilots en opstarten nieuwe projecten; • Afronden lopende erfgoedprojecten; • Opzetten en starten van uitvoering van projecten op gebied van erfgoed en landschap (Verhaal van Overijssel); • Actief inzetten van instrument landschapsbiografie bij ontwikkelingen zoals Nationale Parken Nieuwe Stijl en N2000; • Afronden lopende soortenbeschermingsprojecten; • Opzetten en starten van nieuwe soortenbeschermingsprojecten (i.h.k.v. Natuur voor Elkaar); • Starten met communicatie en herstel houtwallen in kader van Landschapsdeal in Noordoost Twente; • Uitvoeren van landschapsbeheer op Groote Scheere voor ASR; • Opzetten en uitvoeren van nieuw innovatief project op gebied van klimaat en landschap; • Minimaal 2 projecten in uitvoering die gericht zijn op boerenlandvogels.	Basis: • Opzetten van een goede landschapscoördinatie in Overijssel op verschillende schaalniveaus (veld, ambtelijk, bestuurlijk); • Organiseren van externe financiering voor landschapscoördinatie (ontwikkelopgave) door afspraken met provincie en gemeenten; • Duurzaam beheer van 1.250 hectare aan landschapselementen (Groene en Blauwe Diensten); • Boerenlandvogels: het ondersteunen van de aangesloten weidevogelgroepen met cursussen en jaarlijkse weidevogeldag.
Risico’s	• Gemeenten hebben momenteel geen financiële ruimte en daardoor kunnen budgetten voor natuur & landschap beperkt zijn. Gemeenten blijven hiermee op de achtergrond en nemen toch geen actieve rol in het nieuwe landschapsbeheer; • Onduidelijkheid over de rol Landschap Overijssel en GBD-stichting kan realisatie van doelen in de weg staan.	
Externe ontwikkelingen	• De ontwikkeling van duurzame energie heeft een impact op het landschap; • De provincie zet haar programma ‘Natuur voor Elkaar’ voort.	
<i>Verbinding met overige programma’s (behoefte van ondersteuning, toelichting op hoe deze ondersteuning wordt ingezet)</i>		

Robuuste kernen	• Verbinding KLE met robuuste natuur en cultuurhistorische eenheden (groenblauwe netwerken); • Afstemming over netwerk soortbescherming door vrijwilligers (boerenlandvogels).
Cultuurlandschap	N.v.t.
Stads- en dorpsrandlandschap	• Binnen SDL wordt gewerkt via de aandachtspunten van beleving, zorg en economie aan de kwaliteit van het landschap. Op projectbasis kan hiermee verbinding komen; • De uitvoering van de belevingsvisie focust onder andere op het bieden van een handelingsperspectief aan mensen wat ze zelf kunnen doen voor het landschap; • Erfgoed is een belangrijke component voor beleving.
Visie, innovatie en onderzoek	• Meetnet Agrarisch Cultuurlandschap monitort de kwaliteit van het landschap; • In VIO is ambitie om verdienmodellen voor het landschap te ontwikkelen; • De ontwikkeling van de natuurvisie zal ook gericht zijn op het cultuurlandschap.
Personeelszaken	• Kennisontwikkeling op gebied van landschapsbeheer, cultuurhistorie en burgerparticipatie; • Sturing op projectmatig werken.
Vrijwilligerswerk	• Veldmensen bieden klussen aan voor de 'Klussen voor handen'; • Ondersteuning vrijwilligers (hak/zaag, cultuurhistorie, infocentra gastheren + gidsen, weidevogelvrijwilligers / soortenbeschermers).
Communicatie	• Aanhaken op de corporate communicatie;
Fondsenwerving	• Boeren en buitenlui als donateur of vriend; • Specifieke fondsen voor projecten zoeken;
Organisatieprocessen	• Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Rentmeesterij	• Aankoopkansen 'voorbeeld' gebieden / KLE cultuurlandschap; • Meedenken over nieuwe concepten, o.a. 'beheer derden', Land van Waarde; • Aankoopkansen groenblauwe verbindingen, groen erfgoed.

Programma RKO	
De robuuste kernen en hun omgeving <i>draagt bij aan versterking en beheer van hoogwaardige natuur en hoogwaardige cultuurhistorische waarden in een betrokken maatschappij (dus incl. beleving).</i>	
Verbinding met strategische doelstelling 2017-2020	I Betrokkenheid bij Landschap II Natura 2000 en afronding EHS III Kwaliteitscyclus realiseren V Waarden landschap verzilveren
Ambitie 2020	• Onze natuurterreinen behouden en ontwikkelen we op basis van de natuurlijke potenties van het gebied, aansluitend op het omliggende landschap, zodat ze robuust zijn en goed functioneren; • De terreinen vertellen de verhalen van de ontwikkeling van de landschappen waarin ze liggen, door goed beheerde en zichtbare cultuurhistorische elementen en patronen en passend historische beheertechnieken al dan niet in een modern jasje; • De lokale betrokkenheid (buren -incl. buurboeren-, buurten, dorpskernen) is verhoogd rond onze robuuste kernen; • Onze natuur- en cultuurparels zijn beleefbaar middels (innovatieve) belevingsconcepten, waarbij het voorkomen van ongewenste aantasting van de parels de basis vormt.
Visie op de aanpak	• In alle terreinen wordt goed terreinbeheer uitgevoerd, gericht op het realiseren van ecologische en cultuurhistorische potenties en het benutten van belevingsmogelijkheden en we laten zien wat we doen; • De kwaliteitscyclus heeft een belangrijke plek binnen het beheer van onze eigen terreinen, de SNL monitoring wordt ingezet als basis voor het verhogen van de natuurkwaliteit in onze terreinen; • Ambities m.b.t. cultuurhistorie (erfgoedvisie), ecologie (o.b.v. SNL monitoring), beleving (visie op beleving) en productie (visie op productie) worden geïmplementeerd in de ambitiedocumenten per terrein en krijgen zo een plek in ons dagelijks beheer; • Wij benutten de ontwikkeling van N2000 en NNN voor het realiseren van onze eigen ambities op gebied van natuur, cultuurhistorie, beleving en productie; • Wij zetten jaarrond in op N2000-gebiedsplassen (hoederrol) en positieve communicatie over N2000; • De natuurterreinen maken onderdeel uit van het grotere landschap waar ze liggen. Bescherming en ontwikkeling doen we vanuit het perspectief van het grotere landschap en samen met de eigenaren en gebruikers van dit landschap (boeren, omwonenden, landgoederen, andere TBO's, vrijwilligers); • Betrokkenheid bij ons werk en onze terreinen realiseren we door dicht bij ons dagelijks beheerwerk en de historie van het betreffende landschap te blijven (b.v. het beleven middels werkdagen, storytelling historisch beheer); • Wij benutten ons sterke partnerschap met de waterschappen om de abiotiek (m.n. hydrologie) robuust te maken; • Wij benutten professionele uitvoeringspartners waar het moet en vrijwilligers waar het kan voor ons eigen beheer; • Wij geven met onze werkzaamheden het goede voorbeeld door een zorgvuldige omgang met de natuur en het landschap, maar ook met onze omgeving en alle belanghebbenden; • Door goed gastheerschap en toezicht betrekken we mensen bij onze terreinen.

Outputindicatoren 2020	Ontwikkeling • In het project Vledder-Leijerhooilanden is gestart met de uitvoering van de inrichtingsmaatregelen; • Kwaliteitscyclus (onderdeel van VIO): nadrukkelijke focus op productie: we leveren tenminste 10 beheerplannen op. • In alle N2000-gebieden levert LO een actieve bijdrage aan de communicatie met de omgeving; • Voor al onze N2000-gebieden zijn de inrichtingsplannen gereed; • De werkzaamheden in Natura2000-gebied Lonnekermeer zijn afgerond. • De 2^e fase werkzaamheden in Natura2000-gebieden Lemelerberg en Beerze zijn uitgevoerd. • In 4 N2000 gebieden is gestart met de uitvoering van de interne maatregelen uit het inrichtingsplan: Aamsveen, Springendal/Dal van de Mosbeek, Boetelerveld, Buitenlanden Langenholte. • We zijn duidelijk zichtbaar in de lopende discussies over het Wierdense Veld. • Wij dragen voor tenminste 2 projecten bij aan het oplossen van de stikstofdiscussie door het inbrengen van compensatiemogelijkheden op onze terreinen. • In onze terreinen zijn minimaal 2 soortgerichte projecten uitgevoerd met cofinanciering vanuit o.a. de provinciale natuurvisie; • In 2020 wordt het herstel van minimaal één cultuurhistorisch element in onze terreinen per beheerder opgepakt. • In 2020 verwerven wij 1 cultuurhistorisch element van regionale betekenis.	Basis • In 4 terreinen zijn inheemse bomen en struiken aangeplant ter vervanging van naaldbos voor de verbetering van de bodemkwaliteit; • Minimaal 50% van onze kleinschalige soortgerichte en cultuurhistorische maatregelen in en om onze terreinen wordt door vrijwilligers uitgevoerd; • Er zijn minimaal 5 excursies gericht op informeren van direct omwonenden over ons terreinbeheer (bijv. één open dag per terrein); • Er worden belevingsactiviteiten georganiseerd gericht op minimaal 4 doelgroepen, uit de volle breedte van de Overijsselse samenleving; • In alle terreinen is minimaal één keer een gezamenlijk veldbezoek gebracht door een beheerder en een ecooloog. • Handhaving en Toezicht wordt met dezelfde intensiteit voortgezet. Wel nemen we afscheid van onze vrijwillige boswachters.
Fasering 2020	• N2000 uitvoering eerste planperiode moet medio 2021 klaar zijn; • In alle terreinen is de natuurkwaliteit beoordeeld (o.b.v. SNL monitoring) en zijn de ambities beschreven in een ambitiedocument, waarin ook is aangegeven hoe de ambities te realiseren; • Tot en met 2020 wordt door elke beheerder het herstel van minimaal één cultuurhistorisch element in onze terreinen opgepakt.	

Risico's	• Het stopzetten van subsidies (SNL en N2000) en invloeden van het weer; • Open samenwerking tussen collega's van verschillende afdelingen komt onvoldoende tot stand; • N2000 vergt zo veel van de organisatie dat er te weinig aandacht is voor andere (beheer)activiteiten; • Door de ervaren werkdruk is het risico dat niet alle belangrijke activiteiten worden uitgevoerd.
Externe ontwikkelingen	• Natura 2000-processen lopen door, incl. bestuurlijke ontwikkeling; • De Stikstofdiscussie bepaalt in 2020 een groot deel van de bestuurlijke agenda; • Verdroging wordt maatschappelijk en bestuurlijk een steeds belangrijker onderwerp; • Nieuwe natuurvisie van de provincie Overijssel (met nieuw soortenbeleid); • Bestuurlijke samenwerking SWB gaat een nieuwe periode in.
<i>Verbinding met overige programma's (behoefte van ondersteuning, toelichting op hoe deze ondersteuning wordt ingezet)</i>	
Robuuste kernen	N.v.t.
Cultuurlandschap	• Verbinding KLE met robuuste natuur en cultuurhistorische eenheden (groenblauwe netwerken); • Afstemming over netwerk soortbescherming door vrijwilligers (weidevogelwerk); • Afstemming Soortbeschermingsprojecten; • Afstemming over cultuurhistorische elementen in onze terreinen.
Stads- en dorpsrandlandschap	• Stimuleringsprogramma gezondheid/zorg verbinden met robuuste kernen; • Vanuit bezoekerscentra activiteiten en beleving organiseren in en rond onze eigen terreinen.
Visie, innovatie en onderzoek	• Kwaliteitscyclus: evaluatie terreinbeheer vormgeven, incl. CMSi ontwikkeling; • Natuurambities voor de terreinen ontwikkelen / zoneringskaart; • Natuurvisie ontwikkelen; • Bosvisie ontwikkelen; • Erfgoedambities ontwikkelen; • Visie op beleving; • Staat van het landschap (monitoring); • Nieuwe energie en duurzaamheid, thema vanuit de energievisie; • Jachtbeleid ontwikkelen; • Off the Grid Horte en omgeving; • Onderzoeken van verdienmodellen op terreinen.
Personeelszaken	N.v.t.
Vrijwilligerswerk	• Ondersteuning vrijwilligers (hak/zaag, infocentra gastheren + gidsen, vrw ecologen / soortenbeschermers); • Stoppen met handhaving en toezicht door vrijwillige boswachters; • Nieuwe vrijwilligersgroepen nodig voor grote N2000 opgaven: ondersteuning bij werving etc.; • Ondersteuning in ontwikkeling netwerk vrijwillige ecologen.

Communicatie	• Communicatie over onze terreinen.
Fondsenwerving	• Hedwig Carolina contacten onderhouden – koppelen aan projecten; • Prins Bernard cultuurfonds / Edgar Donckerfonds contacten onderhouden – koppelen aan projecten; • Programma “Wie is de nieuwe Van Heek” lanceren; • Buren van terreinen werven als donateur of vriend.
Organisatieprocessen	• Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Rentmeesterij	• Aankoop (of alternatief) van gronden om ‘terreinen’ af te ronden waar nodig; • Natuur- en landschapsvriendelijke ‘ingebruikgeving’ (pacht); • Aankoopkansen robuuste natuur en cultuurhistorie.

Programma SDL			Stads- en dorpsrandlandschap draagt bij aan versterking en beheer van de directe groene woon- en werkomgeving van mensen in Overijssel, verbinding met en initiatief van mensen en bedrijven staat centraal. Het landschap dat mensen zelf maken in de directe leefomgeving in steden en dorpen.
Verbinding met strategische doelstelling 2017-2020	I Betrokkenheid bij Landschap V Waarden landschap verzilveren		
Ambitie 2020	• We willen meer mensen en een zo breed mogelijk samenstelling van doelgroepen betrokken hebben op het landschap in de eigen woonomgeving; • We willen een goede “portefeuille” met verschillenden projecten, verdeeld over de gehele ladder van betrokkenheid (1-6) en gericht op verschillende doelgroepen; • We willen ons daarbij meer richten op doorgroei (een stapje hoger op de ladder) en zelfstandigheid/bestendiging (loslaten); • We hebben een goede ondersteuningsstructuur waarmee we initiatieven duurzaam verder helpen; • We willen meer (fysieke) kwaliteitsverbetering Landschap met onze projecten en de ondersteuning van initiatieven.		
Visie op de aanpak	• Landschap Overijssel spoort mensen aan hun verantwoordelijkheid te nemen om het landschap in de eigen leefomgeving te versterken; • Wij helpen goede initiatieven op weg met advies, praktische hulp en soms financieel, en sturen eventueel bij opdat zo’n initiatief duurzaam wordt en langjarig effect heeft; • Initiatiefnemer houdt regie, we nemen niet over; • We leggen een extra focus op gezondheid/zorg en jongeren; • We focussen ons voor wat betreft initiatief van het bedrijfsleven op: Gastvrij Overijssel (recreatiesector), Ecologie & Ecologie; • We zoeken samenwerking met partners als NMO, IVN; • We benutten professionals waar het moet en vrijwilligers waar het kan voor ons eigen beheer.		
Outputindicatoren 2020	Ontwikkeling • Op gebied van zorg & landschap willen we de volgende output bereiken: - o 16 personen met afstand tot arbeidsmarkt geactiveerd via Baanbrekend Landschap; - o 16 cliënten met cognitieve problemen geïtaliseerd via Zorgend Landschap; - o 16 statushouders in hun inburgering ondersteund via Groene Inburgering. - o 8 jongeren met psychosociale problemen	Basis	• Bezoekerscentra benutten als laagdrempelige middel voor beleving en betrokkenheid. Voor de drie centra in totaal voor minimaal 25.000 bezoekers; • Routemaker-app up-to-date houden en content bieden voor routes in samenwerking met vrijwilligers.

	- gevitalseerd via Zorgend Landschap; - o 20 nader te bepalen doelgroepen gevitalseerd via ontwikkelingstrajecten Zorgend Landschap; - o 2 zorginstellingen in traject voor zorgconcepten met groen; - o Baanbrekend Landschap een structurele basis laten hebben; • Op gebied van economie & natuur willen we de volgende output bereiken: - o 2 bedrijventerreinen vergroend / ecologisch verbeterd / tijdelijke natuur; - o 50 toeristische bedrijven geadviseerd rond vergroening op eigen terrein; - o 2 nieuwe landschapsiconen geïdentificeerd en ontwikkeld i.s.m. toeristische sector. • Op gebied van beleving willen we de volgende output bereiken: - o Implementeren van nieuwe belevingsvisie; - o Uitwerking van concept buitenlokale gereed; - o Op minimaal 1 locatie een buitenlokaal gerealiseerd; - o De Wheem is herontwikkeld in combinatie met een ondernemer.	
Risico's	• Samenwerking met partnerorganisaties loopt soms langzamer dan gewenst en is soms ingewikkeld door overlap in missie; • Moeizame betrokkenheid van veel gemeenten door gebrek aan inzet/middelen. • Gros van de ondernemers denkt aan winstmaximalisatie en niet zozeer aan omgevingskwaliteit, daarom in deze samenwerking goed ons belang bewaken; • Wij zijn goed in initiatieven en pilots en soms wat minder goed in doorontwikkeling en zelfstandig maken; • Financiering andere sectoren soms niet bereikbaar voor / bekend bij ons.	
Externe ontwikkelingen	• Toenemende druk op zorg (meer zorgvragers en minder geld) vraagt om creatieve oplossingen (+); • Vluchtelingenproblematiek (+); • Meerdere spelers op het veld (door marktwerking in de sector en zoektocht naar middelen) (+/-); • Provincie hecht belang aan natuur & samenleving (+); • Overheden zoeken naar hun rol in participatieprocessen (+);	

	• Participatie is hot issue; eigen initiatief krijgt (steeds meer) ruimte en wordt steeds vaker benut; • Toenemende aandacht voor klimaatadaptatie en kwaliteitsverlies landschap; • Participeren is hip (+): leidt tot veel (overkill) kennisdeling, netwerken en tools (+/-); • Nieuwe/jonge vrijwilligers hebben liever een korte projectmatige betrokkenheid i.p.v. langdurige procesbetrokkenheid.
<i>Verbinding met overige programma's (behoefte van ondersteuning, toelichting op hoe deze ondersteuning wordt ingezet)</i>	
Robuuste kernen	• Gastvrij Overijssel – Greenline ontwikkeling; • Stimuleringsprogramma gezondheid/zorg → verbinden op robuuste kernen (o.a. Zorgend Landschap); • Initiatief van recreatie ondernemers in onze eigen terreinen; • Robuuste natuur en cultuurhistorie, waar mogelijk in verbinding brengen met de dorpen en steden; • Soortenadoptie: eigen terreinen als “bron” of “kweekvijver”, rolmodel als natuurlijke habitat.
Cultuurlandschap	• Verbinding buurtinitiatieven en buurtlandschappen met langjarig streekeigen beheer en landschapscoördinatie; • Verbinding Zorgend landschap en Baanbrekend Landschap (o.a. inzet voor landschapselementen); • Stimuleringsprogramma gezondheid/zorg → verbinden op cultuurlandschap.
Stads- en dorpsrandlandschap	N.v.t.
Visie, innovatie en onderzoek	• Aandacht voor betrokkenheidsladder en hoe dit samen kan hangen met ondersteuningssystematiek (+ meten resultaten ‘duurzaam doen’); • Afstemming buurtlandschappen en pilot coöperatieve samenleving; • Onderzoeken meetbaarheid betrokkenheid en ondersteuning groene participatie; • Onderzoeken daadwerkelijke ecologische winst door participatieprocessen.
Personeelszaken	• Competenties ‘omgevingssensibiliteit’ en ‘ondersteuning initiatief’ verder ontwikkelen.
Vrijwilligerswerk	• Vrijwillige mentoren / gereedschap zijn inzetbaar voor initiatiefnemers / Zorgend Landschap; • KennisRijk LO moet aansluiten bij behoeften initiatiefnemers / ontwikkeling toolbox initiatieven; • ‘Klussen voor handen’ inzichtelijk en blijvend actief ingevuld; • Ondersteuning vrijwilligers (hak/zaag, lokale initiatiefgroepen ontwikkelen, infocentra gastheren + gidsen).
Communicatie	• Corporate communicatie; • Input leveren voor de routeapp.
Fondsenwerving	• Bedrijven en burgers in groene stads- of dorpsrand als donateur of vriend; • Inzicht kleine fondsen die voor initiatiefnemers te bereiken zijn.
Organisatieprocessen	• Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Rentmeesterij	• Meedenken over nieuwe concepten, o.a. stadslanderijen; • Aankoopkansen ‘beleefnatuur’.

Verbinding met strategische doelstelling 2017-2020	I Betrokkenheid bij Landschap II Natura 2000 en afronding EHS III Kwaliteitscyclus realiseren V Waarden landschap verzilveren
Ambitie 2020	• Invulling geven aan de Hoederrol. Kleine landschapselementen 'beter beschermd door betrokkenheid en ontwikkeling', EHS (NNN Ov) ontwikkeling bevordert, N2000 overal gestart, Groene ontwikkeling Vliegvelddomgeving, onze ambities zo goed mogelijk geborgd in natuurvisie en coalitie-akkoord 2019 van de provincie Overijssel; • Uitwerking en implementatie Quattro Stagioni II volledig afgerond. Een organisatiebrede integrale visie waarin visies op beleving, erfgoed, natuur en productie als hoofdonderdelen gelinkt en geïntegreerd met visies op jacht, energie en vrijwilligerswerk gedragen geïmplementeerd; • Uitwerking en implementatie kwaliteitscyclus van de inhoudelijke programma's afgerond, incl. gebiedsgericht werken en ook vrijwilligerswerk; • Belangrijke stappen gezet op de weg naar een energieneutrale landschapsorganisatie, ook buiten in het landschap; • Opstellen strategische hoofdlijnen / verkennen benodigde kennisontwikkeling / uitvoeren experimenten voor periode NA 2020 afgerond; • AtelierOverijssel als krachtige pleitbezorger van (groene) ruimtelijke kwaliteit in Overijssel op eigen benen, succesvol in agendering (groen) ruimtelijk beleid. Een aanvullend middel om onze eigen doelstellingen van Landschap Overijssel te behalen.
Visie op de aanpak	• Hoederrol zichtbaar maken voor publiek, maar primair richten op beleid en bestuur, pas als nodig de 'actiegroep-kaart' spelen; • Collega's uit alle afdelingen betrekken bij onderzoeken en pilots, resultaten delen om zo integrale implementatie van succesvolle aanpakken mogelijk te maken; • Samen met alle medewerkers van Landschap Overijssel de organisatiebrede visies die leiden tot een integrale visie ontwikkelen en implementeren binnen de gehele organisatie; • Ervaringen met onderzoek, methoden en ontwikkeltrajecten binnen de organisatie zo veel mogelijk delen en hergebruiken; • Behoeft aan kennis en onderzoek is groot, waar mogelijk liften we mee op onderzoeken van andere partijen (overheden, partnerorganisaties, kennisinstellingen); • Pilots ontwikkelen met partners in Overijssel om vernieuwende concepten uit te werken, die nog niet in een van de drie andere inhoudelijke programma's specifiek een plek kunnen krijgen; • Externe expertise binnenhalen op dossiers waar we te weinig kennis hebben, zo mogelijk via stagiaires en afstudeerders.

Outputindicatoren 2020	Ontwikkeling (in volgorde van prioriteit qua tijd) Agendering: 1. Voor 1 juli 2020 is Programma Nieuw Programma gereed. Onderdeel hiervan is onze visie op nieuwe verdienmodellen. 2. In Q1 wordt de Jachtvisie vastgesteld. 3. In Q3 wordt de Bosvisie vastgesteld. 4. In Q1 starten we met het programma Duurzame Energie. In Q3 hebben we in beeld welke energiebesparingsmaatregelen we in/op onze eigen terreinen en gebouwen gaan toepassen. In Q4 zijn we gestart met ons eerste opwekkingsproject. 5. In Q4 is onze Natuurvisie gereed. 6. In Q1 verkennen wij de mogelijkheden voor aanvraag POM-status. In Q2 vragen wij deze status desgewenst aan.	Basis 1. Invulling geven aan de hoederrol: Zichtbare aandacht voor KLE bescherming, Groene ontwikkeling Vliegveldomgeving, N2000 + EHS (NNN Ov) weer op tafel in PS (met Groene4), verkiezingen, omgevingsvisies, etc.; 2. Staat van het landschap: monitoring terreinkwaliteit, monitoring meetnet cultuurlandschap (conform planning), al dan niet met inzet van vrijwillige inventariseerders; 3. Kwaliteitscyclus eigen terreinbezit: ontwikkeling meerjaren kwaliteitstoetsingsprogramma en implementatie hiervan in CMSi (incl. aanpassing certificeringscyclus, als nodig).
Fasering 2020	• Goede aansluiting van visies die samenhangen met Quattro Stagioni II; • Gebiedsambities in 2020 beoordelen of deze breed toepasbaar zijn; • Kwaliteitscyclus voor ons werk blijven invoeren in 2020: landschapsbeheer, sturen op meerjaren gebiedsambities. communicatie, betrokkenheid, vrijwilligerswerk; • Waarden van landschap meetbaar krijgen (aansluiten bij strategische opgave; wordt Overijssel waardevoller).	
Risico's	• Binnen jaar afronden van visies vergt dat we tijdig beginnen in het nieuwe jaar. Soms lukt dit niet en lopen projecten door na de jaargrens; • Onvoldoende sturing op prioriteit voor visie ten opzichte van uitvoering; • Goede plannen maken voor visie en onderzoek is lastig voor sommige collega's. Dit vraagt om coaching en voldoende tijd; • Wij zoeken zaken uit die buiten de deur al bekend zijn. Soms verdiepen we ons onvoldoende voordat we zelf visie of onderzoeksvragen formuleren. Of zijn onvoldoende flexibel om mee te liften op onderzoek van derden; • Politieke ontwikkelingen zijn ongewis.	
Externe ontwikkelingen	• Ontwikkeling stikstofdiscussie bepaalt grotendeels onze agenda; • Energietransitie; • Klimaatontwikkeling.	
<i>Verbinding met ondersteunende programma's (behoefte van ondersteuning, toelichting op hoe deze ondersteuning wordt ingezet)</i>		
Robuuste kernen	• Kwaliteitscyclus: evaluatie terreinbeheer vormgeven, incl. CMSi ontwikkeling; • Natuurambities voor de terreinen ontwikkelen: Natuurvisie; • Visie op onze bossen;	

	• Reageren op bestemmingsplannen, etc. → invulling RO hoederrol.
Cultuurlandschap	• Visie op onze bossen en onze natuur.
Stads- en dorpsrandlandschap	• Aandacht voor betrokkenheidsladder en hoe dit samen kan hangen met ondersteuningssystematiek (+ meten resultaten 'duurzaam doen'); • Afstemming buurtlandschappen en pilot Coöperatieve Samenleving; • Onderzoeken meetbaarheid betrokkenheid en ondersteuning groene participatie.
Visie, innovatie en onderzoek	N.v.t.
Personeelszaken	• Aandacht gevraagd voor ontwikkeling medewerkers om te richten op alle vier kernwaarden: beleving, cultuurhistorie, productie en natuur (conform Quattro Stagioni II) → persoonlijke ontwikkelplannen moeten alle kernwaarden in zich hebben; • Jaarlijks 2 stagiaires (WO/HBO) om met onze onderzoeksvragen aan de slag te gaan / nieuwe visie-ontwikkeling voor te bereiden; • Belangrijke visie/onderzoek onderwerpen bediscussiëren in het expertiseteam.
Vrijwilligerswerk	• Opgave kwaliteitscyclus terreinbeheer verbinden met kwaliteitscyclus vrijwilligerswerk; • Netwerk vrijwillig experts (opvolger beheercommissie): werving en ontwikkeling; • Verbinden met kwaliteitscyclus terreinbeheer.
Communicatie	• Communicatie over monitoring en staat van ons werk / staat van het landschap jaarlijks voeren; • Staat van het landschap; • Communicatie over RO.
Fondsenwerving	• Voor experimenten coöperatieve samenleving moeten externe fondsen worden gevonden.
Organisatieprocessen	• Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Opgave kwaliteitscyclus terreinbeheer verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Rentmeesterij	• Uitwerking visie bossen en natuur kan effect hebben op gebruik en onderhoud van ons bebouwd erfgoed; • Hoederrol (Lobby voor EHS / NNN) moet aansluiten bij onze eigen mogelijkheden en ambities om gronden toe te voegen aan bestaande terreinen.

Programma COM	Communicatie zorgt voor een eenduidige boodschap en uitstraling van onze organisatiecommunicatie en de uitvoering daarvan, de zogenaamde corporate communicatie. Daarnaast zorgt het programma voor duidelijke kaders voor de programma- en projectcommunicatie die in de doelstellinggerichte programma's wordt opgepakt. <i>Dit programma is ondersteunend aan andere programma's.</i>
Verbinding met strategische doelstelling 2017-2020	I Betrokkenheid bij Landschap II Natura 2000 en afronding EHS III Kwaliteitscyclus realiseren IV Verdere Professionalisering bedrijfsvoering V Waarden landschap verzilveren
Ambitie 2020	Landschap Overijssel voert een dusdanige corporate communicatie dat ze bekend staat (imago) als landschapsorganisatie die vastberaden, verantwoordelijk, verbindend, ontwikkelingsgericht en nabij is. • Het lukt om bewoners en bedrijven te inspireren om zelf actief te zijn in het landschap op een voor hun passende wijze. Wij krijgen het vertrouwen van bewoners en bedrijven om het landschap te beheren en ontwikkelen. Overijsselaren, inwoners, bedrijven en organisaties, weten ons te vinden in een van onze rollen om een bijdrage te leveren aan het landschap. Daarbij draagt onze communicatie bij aan het positioneren van het landschap en het Landschap; • Er is een sterk Corporate Communicatieplan (beleidsplan dat aansluit bij strategische koers LO) geformuleerd, waaruit communicatiejaarplannen en draaiboeken kunnen worden afgeleid; • Medewerkers zijn ambassadeurs voor het uitdragen van de missie, doelstellingen en resultaten van ons werk (corporate); • Medewerkers zijn communicatievaardig binnen hun eigen projecten en programma's, zowel intern als extern; • Er is een interne communicatiestructuur die past bij een programma/projectenorganisatie; • We werken in een sterk communicatieteam dat ontwikkelingsgericht is en functioneert vanuit up-to-date vaardigheden op communicatie gebied.
Visie op de aanpak	• De basis van onze interne en externe communicatie gaat uit van 'trots'. Een trots voor het prachtige landschap waarin we wonen, werken en recreëren. Alle medewerkers moeten dit gaan voelen, dan kunnen we dit ook buiten uitdragen; • Met een sterk en samenhangend Corporate Communicatieplan vergroten we de betrokkenheid en verbinding van het publiek met het Landschap en het landschap; • Een goede interne communicatiestructuur is noodzakelijk in een projectenorganisatie; • Alle medewerkers zijn ambassadeurs en weten goed om te gaan met communicatievragen, zijn voldoende toegerust en schakelen tijdig door naar de experts. Het domein communicatie hoort bij de hele organisatie; • Communicatiemedewerkers leveren advies, procesondersteuning en uitvoering bij activiteiten en projecten, op zowel strategisch en uitvoerend niveau in de programma's; • De communicatiemedewerkers zijn 'antennes' voor ontwikkelingen en trends van buitenaf op en voor communicatiegebied en vertalen dit in hun werkwijze: we zijn communicatie professionals!;

	• We werken met een contentstrategie die borgt dat we onze content op een waardevolle manier delen met ons publiek; • We gaan de dialoog aan met ons publiek en stimuleren met onze communicatieacties de interactie.	
Outputindicatoren 2020	Ontwikkeling • Experimenteren kosten artikelen magazine boeken op projecten; • Uitwerken van positioneringsstrategie voor Landschap Overijssel.	Basis • 4 keer per jaar een magazine; • Wekelijkse actuele berichtgeving via social mediakanalen van Landschap Overijssel; • Adviseren van collega's over communicatie in relatie tot corporate communicatiestrategie; • Organiseren van evenementen als: - o Gemeentecontactdag - o Groene Stamtafel - o Kerstwandeling - o Lammetjesdag - o Groene Twinkeling • Inzetten van promoteam op minimaal 5 evenementen.
Risico's	• Medewerkers voelen zich of zijn niet goed toegerust om aan de communicatievraag te voldoen; • Nieuwe projectorganisatie vergt veel (interne) communicatie-inzet; planning en capaciteit sporen niet één-op-één; • Ad hoc vragen belemmeren strategische ontwikkelingen en uitvoering; • Ervaren werkdruk belemmert creativiteit.	
Externe ontwikkelingen	• Samenwerking met partners steeds meer gemeengoed; • Afrekenbaarheid van maatschappelijke organisaties steeds belangrijker (effecten zichtbaar maken); vraag om specifieke transparante communicatie; • We maken steeds meer gebruik van elkaars platforms en diensten; • Online ontwikkelingen gaan sneller dan een systeemontwikkeling, daar handig op in spelen; • Steeds meer wensen en behoeften voor versterken binding i.p.v. 'losse' communicatie.	
Verbinding met overige programma's (behoefte van ondersteuning, toelichting op hoe deze ondersteuning wordt ingezet)		
Robuuste kernen	• Coördinatie algemene RKO-communicatie; • Uitvoering specifieke communicatie N2000 en reguliere beheercommunicatie; • Coördinatie lezingen/excursies/evenementen/routesysteem.	
Cultuurlandschap	• Coördinatie algemene CUL-communicatie; • Coördinatie lezingen/excursies/evenementen/routesysteem.	

Stads- en dorpsrandlandschap	• Coördinatie algemene SDL-communicatie; • Kaders communicatie; • Input routesysteem.
Visie, innovatie en onderzoek	• Communicatie over visie en ontwikkeling Programma Nieuw Programma; • Staat van het landschap.
Personeelszaken	• Competentie-ontwikkeling bij alle LO'ers op gebied van communicatie; • Interne communicatie is belangrijke schakel voor organisatie- en cultuurontwikkeling.
Vrijwilligerswerk	• Advisering en ondersteuning inzake communicatie vrijwilligerswerk; • Interne communicatie, indien relevant ook naar vrijwillige medewerkers.
Communicatie	N.v.t.
Fondsenwerving	• Organiseren van specifieke bijeenkomsten voor vrienden en donateurs; • Ontwikkelen communicatietools voor interactie met donateurs; • Inzet website en digitale media.
Organisatieprocessen	• Interne communicatie over ontwikkelopgaven bedrijfsvoering die de hele organisatie raken; • Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Rentmeesterij	Advies en ondersteuning bij communicatie over aankopen terreinen.

Verbinding met strategische doelstelling 2017-2020	I Betrokkenheid bij Landschap II Natura 2000 en afronding EHS III Kwaliteitscyclus realiseren IV Verdere Professionalisering bedrijfsvoering V Waarden landschap verzilveren	
Ambitie 2020	• Vernieuwd actief vriendennetwerk dat bijdraagt aan onze doelstelling in geld, betrokkenheid en in natura; • Wij hebben actieve interactie met onze Vrienden middels goed bezochte bijeenkomsten, maar ook middels moderne media; • Onze vernieuwde passende en zichtbare communicatie over mogelijkheden voor nalaten aan onze stichting begint zijn vruchten af te werpen; • Transparantie over mogelijkheden om als bedrijfsvriend bij te dragen goed communiceren; • Eenmalige giftgevers worden terugkerende giftgevers; • Goede relatie en zorgvuldig contact met vermogensfondsen wat moet leiden tot een toename van fondsen derden in projecten van de inhoudelijke programma's.	
Visie op de aanpak	• Werving vrienden doen we via warme contacten (die van ons of van onze achterban), omdat dit past bij de kerncompetentie van onze organisatie 'nabij'; • Collega's zijn betrokken bij en dragen bij aan het binden en werven van donateurs en vrienden: zij zijn ambassadeurs; • We leren actief over fondsenwerving door onze activiteiten te evalueren en daar onze aanpak verder op te verfijnen; • We kiezen steeds voor een gezonde financiële balans in de kosten en opbrengsten van de wervingsactiviteit. Wij ontwikkelen een eigen richtlijn hiervoor.	
Outputindicatoren 2020	Ontwikkeling • Ontwikkelen fondsenwerving voor Landschap Overijssel in samenhang met andere opgaven binnen Landschap Overijssel; • Werkprocessen m.b.t. fondsenwerving particulariseren en bedrijven goed verankerd in de organisatie.	Basis • Reguliere administratie uitgevoerd en getoetst; • Contactbijeenkomsten Vrienden (min. 2x) en donateurs (min. 2x); • Warm contact grote fondsen; • Faciliteren organisatie inzake beschikbare subsidies en fondsen door o.a. informatieverstrekking.
Fasering 2020	• Strategisch Fondsenwervingsbeleid LO in uitvoering; • Ambassadeursnetwerk uitbouwen buiten vriendenaanpak (relatie met programma communicatie); • Met andere groene partners vermogensfondsen benaderen met grote projecten;	

Risico's	• Kolibrie functioneert niet; • Collega's niet bereid/in staat; • Onvoldoende kennis in huis.
Externe ontwikkelingen	• Huidige donateursbestand vergrijst snel; • Diverse trends op het gebied van fondsenwerving: donateurschap steeds minder in trek, transparantie, bijdragen willen labelen;
Verbinding met ondersteunende programma's (behoefte van ondersteuning, toelichting op hoe deze ondersteuning wordt ingezet)	
Robuuste kernen	• Hedwig Carolina contacten onderhouden – koppelen aan projecten; • Prins Bernard cultuurfonds / Edgar Donckerfonds contacten onderhouden – koppelen aan projecten; • Buren van terreinen als donateur of vriend.
Cultuurlandschap	• Boeren en buitenlui als donateur of vriend; • Specifieke fondsen voor projecten zoeken.
Stads- en dorpsrandlandschap	• Bedrijven en burgers in groene stads- of dorpsrand als donateur of vriend; • Inzicht kleine fondsen die voor initiatiefnemers te bereiken zijn.
Visie, innovatie en onderzoek	• Voor experimenten coöperatieve samenleving moeten externe fondsen worden gevonden.
Personeelszaken	• Inzet personeel op fondsenwerving in hun eigen warme netwerk.
Vrijwilligerswerk	• Netwerk vrijwillig vrienden ambassadeurs: werving en ontwikkeling; • Inzet vrijwilligers op fondsenwerving in hun eigen warme netwerk.
Communicatie	• Organiseren van specifieke bijeenkomsten voor vrienden en donateurs; • Ontwikkelen communicatietools voor interactie met donateurs; • Inzet website en digitale media.
Fondsenwerving	N.v.t.
Organisatieprocessen	• Financiële afhandeling en advisering in procesgang; • Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Rentmeesterij	• Contact onderhouden met vermogensfondsen (b.v. Prins Bernard Cultuurfonds, Edgar Donckerfonds).

Programma ORG		Organisatieprocessen	
		zorgt voor de uitvoering van de financiële, administratieve, secretariële en ICT taken in de organisatie.	
Verbinding met strategische doelstelling 2017-2020	III Kwaliteitscyclus realiseren IV Verdere Professionalisering bedrijfsvoering		
Ambitie 2020	Van administratieve dienst naar faciliterend en vooruitdenkend partner van de organisatie		
Visie op de aanpak	• Samenwerking centraal tussen projectleiding en bedrijfsbureau (hechter ‘samen gevoel’ creëren); • Administratieve ballast bij projectleiding verminderen door processen effectief in te richten (ballast voor de één, is een topklus voor de ander!); • Verdere digitalisering van administratieve processen; • Automatiseren wat kan, maar vooral heldere procesafspraken maken en nakomen in de gehele organisatie; • Leren door evalueren sterk doorvoeren.		
Outputindicatoren 2020	Ontwikkeling • Doorontwikkeling van organisatieaanpassing; • Het verbeteren van inzicht en het aanscherpen van projectmatig werken, evalueren en ontwikkelen; • Aanscherpen besluitvorming en werkafspraken MT overleg proces; • Duurzame inkoop verder uitbreiden, efficiencies realiseren in het inkoopproces en het verder inbedden van het aanbestedingsbeleid in de organisatie; • Aandacht voor fraude en opstellen gedragscode; • Kolibri verder ontwikkelen en breder toepasbaar maken voor organisatie; • Informatiemanagement optimaliseren in de organisatie; • Standaardiseren van opbrengstenstromen.	Basis • Verder optimaliseren bedrijfsprocessen; • Uitvoeren financiële administratie volgens wettelijke kader en afspraken sets; • Uitvoeren secretariële taken / archivering volgens afspraken sets; • Bemensing receptie / telefoon op vastgestelde werkdagen.	
Fasering 2020	• Aanscherpen projectmatig en programmatisch werken: inzicht vergroten, evalueren en ontwikkelen; • Doorontwikkeling van organisatievorm; • Aanscherpen besluitvorming en werkafspraken MT overleg proces; • Procesafspraken MT en controller, HRM en strategische werkgroepen zoals programmeertafel ; • Doorontwikkeling van financiële rapportages, met als doel real-time beschikbaar zijn van informatie;		

	• Huisvestingsbeleid evalueren en vernieuwen; • Formaliseren van inkoop met als doel een verdere centralisatie van het aangaan van verplichtingen.
Risico's	• De FA wordt onvoldoende gezien al meedenkend partner maar wordt alleen gebruikt voor de administratieve afhandeling; • Kolibri voldoet niet als systeem om effectief mee te werken.
Externe ontwikkelingen	• Gevolgen van het regeerakkoord op onze financiering.
Verbinding met overige programma's (behoefte van ondersteuning, toelichting op hoe deze ondersteuning wordt ingezet)	
Robuuste kernen	• Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Cultuurlandschap	• Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Stads- en dorpsrandlandschap	• Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Visie, innovatie en onderzoek	• Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Uitwerking gebiedsambities, om in de toekomst te kunnen werken met gebiedsprogramma's. Ondersteuning nodig vanuit bedrijfsbureau voor organisatorische consequenties; • Opgave kwaliteitscyclus terreinbeheer verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken;
Personeelszaken	• Ontwikkeling projectmatig werken / projectmanagementvaardigheden; • Ontwikkeling capaciteiten-planning; • Administratieve afhandeling personeels- en salarisadministratie; • Verbinding personeelsadministratie en Kolibri.
Vrijwilligerswerk	• Verzekeringen voor vrijwilligers worden door het bedrijfsbureau gefaciliteerd; • Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Communicatie	• Interne communicatie over ontwikkelopgaven bedrijfsvoering die de hele organisatie raken; • Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Fondsenwerving	• Nauwe relatie tussen fondsenwerving en administratieve afhandeling; • Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Organisatieprocessen	N.v.t.

Rentmeesterij	• Administratieve links tussen CMSi en Kolibri, tussen CMSi en Exact optimaliseren; • Vastgoedadministratie vernieuwen; • Ondersteuning en advies bieden bij (toekomstige) aankopen; • Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
----------------------	---

Programma PER	Personeelszaken zorgt ervoor dat er voldoende, goed gekwalificeerde en getrainde betaalde medewerkers beschikbaar zijn om de doelstellinggerichte en ondersteunende programma's uit te voeren en dat zij hun werk in een prettige en veilige omgeving kunnen uitvoeren. <i>Dit programma is ondersteunend aan andere programma's.</i>
Verbinding met strategische doelstelling 2017-2020	III Kwaliteitscyclus realiseren IV Verdere Professionalisering bedrijfsvoering
Ambitie 2020	• LO wil wendbaar zijn om haar missie en visie toekomstbestendig te realiseren; • LO wil een lerende organisatie zijn gericht op groei en ontwikkeling van zichzelf en de medewerkers daarbinnen; • LO wil een organisatie zijn waar medewerkers zich welbevinden en zich betrokken voelen; • LO heeft een bedrijfscultuur van zelfregie, procesvaardigheid, aanspreekbaarheid en (gedeeld) coachend leiderschap; • Medewerkers ervaren en hebben eigen regie en verantwoordelijkheid over hun werkzaamheden en tijdsplanning; • Medewerkers zijn zelf aan zet om hun ontwikkel- en opleidingsambities kenbaar te maken en te ontwikkelen, passend binnen de jaarlijkse begrotingskaders; • Binnen LO kennen we volwassen arbeidsverhoudingen die zijn gebaseerd op wederkerigheid; • Medewerkers krijgen de kans om talenten en vaardigheden te ontwikkelen om zijn of haar loopbaan vorm te geven; • LO en medewerkers voegen over en weer waarde toe en zijn verbonden; • Medewerkers voelen dat de samenwerking is verbeterd en de ervaren werkdruk is verminderd.
Visie op de aanpak	De organisatie heeft een modern, toekomstgericht personeelsbeleid dat de organisatie en medewerkers helpt haar doelen te bereiken. Hierin is: • Ontwikkel- en opleidingsruimte goed geborgd; medewerkers krijgen en ervaren deze ruimte; • Welbevinden en betrokkenheid zijn de indicatoren voor de optimale omstandigheden voor groei en ontwikkeling; • Persoonlijk leiderschap staat in 2020 centraal; • Zelfregie als basis: ruimte nemen, ruimte geven en elkaar helpen. Feedback ontvangen en geven is een cadeautje om jezelf iedere dag weer verder te ontwikkelen. Contact tussen medewerkers is belangrijk. Er is tijd en ruimte om met elkaar te zijn, elkaar te kennen en te sparren over ontwikkelingen en ambities, zowel persoonlijk als zakelijk; • Coachend leiderschap de gewenste leiderschapstijl; • Gedeeld leiderschap is van toepassing;
Outputindicatoren 2020	• Nieuw functiehuis eind 2020 conform cao verplichting. Q1 – Q4; • Het verder ontwikkelen van nieuwe manier van werken binnen nieuw organisatiemodel en verwerken van de eerste ervaringen 2^e helft 2019. Op basis van bevindingen vaststellen van HR strategie Q1; • Ontwikkelen, vaststellen en implementeren van HR strategie en strategische personeelsplanning LO Q2 – Q4;

	• Binnen de strategische personeelsplanning aandacht voor employability, mobiliteit, werving en selectie. Opstellen van beleid/kaders en leidraad voor praktische uitvoering Q2 – Q4; • Formatie (vast en flexibel); opstellen van beleidskaders m.b.t keuzes voor vast/flexibel Q2 – Q4; • Verder ontwikkelen cyclus beoordeling, beloning en ontwikkeling passend bij de ontwikkelfase van de organisatie en de taakzelfstandigheid binnen de organisatie Q1; • Realiseren van het ontwikkelplan HR Q2 – Q4; • Inbedden van HR aanbevelingen uit het plan van aanpak cultuur; • Passende opleidingen beschikbaar stellen voor medewerkers en organisatie met nadruk op projectmatig werken; • Veiligheid op orde (ARBO veilig werken, gezond en vitaal, RI&E en de opvolging daarvan). Sociale veiligheid: herijken en implementeren notitie in veilige handen. Bovenstaande ook uitgelijnd binnen vrijwilligerswerk voor zover er sprake is van een gezagsverhouding vanuit LO.
Fasering 2020	• Richting geven aan HRM ontwikkelplan op basis van geformuleerde HR strategie. • Herijken proces beoordelen, belonen en ontwikkelen; • Project- en programmamanagement is goed ingebed; • Er is zicht op de geplande en beschikbare capaciteit van medewerkers; • Werkdruk: trendombuiging gevoel werkdrukverlaging (meting welbevinden en betrokkenheid Q2 2021); • Organisatie brede samenwerking is verbeterd (meting welbevinden en betrokkenheid Q2 2021). • Er is meer transparantie op taak en rol verdeling binnen de organisatie; • Het HR beleid en de HR instrumenten zijn op basis van bestaande inzichten aangepast en verrijkt; • Op onderdelen wordt HRM expertise ingehuurd.
Risico's	• Ervaren werkdruk te groot om te kunnen ontwikkelen; • Competenties om te werken in programmastructuur zijn onvoldoende aanwezig om de structuur effectief te laten zijn; • Niet voldoen aan wet- en regelgeving m.b.t personeelsadministratie/omstandigheden; • Uiteindelijk te beperkte capaciteit om alle opgaven te realiseren.
Externe ontwikkelingen	• Diverse regelingen op het gebied van flexibiliteit wijzigen.
Verbinding met overige programma's (behoefte van ondersteuning, toelichting op hoe deze ondersteuning wordt ingezet)	
Robuuste kernen	• Competentie 'samenwerking' en 'omgevingssensibiliteit' verder ontwikkelen: om vanuit onze terreinen met partners in de omgeving de samenwerking te vinden.
Cultuurlandschap	• Kennisontwikkeling op gebied van cultuurhistorie.
Stads- en dorpsrandlandschap	• Competenties 'omgevingssensibiliteit' en 'ondersteuning initiatief' verder ontwikkelen; • Inzetten toolbox bewonersondersteuning (competenties medewerkers).

Visie, innovatie en onderzoek	• Aandacht gevraagd voor ontwikkeling medewerkers om te richten op alle vier kernwaarden: beleving, cultuurhistorie, productie en natuur (conform Quattro Stagioni II) → persoonlijke ontwikkelplannen moeten alle kernwaarden in zich hebben; • Jaarlijks enkele stagiaires (WO / HBO) om met onze onderzoeksvragen aan de slag te gaan / nieuwe visie-ontwikkeling voor te bereiden; • Belangrijke visie/onderzoek onderwerpen bediscussiëren in programmeertafel.
Personeelszaken	• N.v.t.
Vrijwilligerswerk	• Afstemming, met name over personeelsbeleid betaald-onbetaald en over vergoedingen.
Communicatie	• Competentie-ontwikkeling bij alle LO'ers op gebied van communicatie, implementeren corporate communicatie plan; • Interne communicatie is belangrijke schakel voor organisatie- en cultuurontwikkeling.
Fondsenwerving	• Inzet medewerkers op fondsenwerving in hun eigen warme netwerk.
Bedrijfsbureau	• Ontwikkeling projectmatig werken / projectmanagementvaardigheden; • Administratieve afhandeling personeels- en salarisadministratie; • Verbinding personeelsadministratie en Kolibri.
Rentmeesterij	• Opleiding rentmeesters binnen eigen organisatie (reeds in gang gezet).

REN

Rentmeesterstaken zorgt voor het duurzaam beheer van ons vastgoed, administratie van het vastgoed en het ontwikkelen en uitvoeren van concepten waarmee ons vastgoed kan bijdragen aan de doelstellingsgerichte programma's
Dit programma is ondersteunend aan andere programma's.

Verbinding met strategische doelstelling 2017-2020	I Betrokkenheid bij Landschap II Natura 2000 en afronding EHS III Kwaliteitscyclus realiseren IV Verdere Professionalisering bedrijfsvoering V Waarden landschap verzilveren	
Ambitie 2020	• Alle vastgoed (incl. historie of verwijzing naar de historie) vastgelegd in CMSi; • Uitvoering onderhoud gebouwen als reclame voor goed cultuurhistorisch beheer; • Verwerving / in beheer krijgen van gronden binnen EHS en NATURA die aansluiten op onze robuuste kernen om beheereffectiviteit en efficiëntie te vergroten; • Verwerving van terreinen of gebouwen waarmee we de verbinding tussen mensen en natuur / cultuurhistorie / ons werk kunnen vergroten; • Ontwikkelen van gebouwd of te bouwen vastgoed dat ondersteunend is voor de doelstellingen (o.a. recreatief verhuur of gebruik).	
Visie op de aanpak	• Ons eigen vastgoed is onze beste reclame hoe om te gaan met waardevolle natuur en cultuurhistorie; • Ons eigen vastgoed is een middel om aan onze doelstelling te werken en zetten we actief in; • Wij geven ons vastgoed bij voorkeur aan hen in gebruik die onze doelstelling extra verder helpen (b.v. in de eigen bedrijfsvoering of anderszins).	
Outputindicatoren 2020	Ontwikkeling • Uitvoering geven aan het Vervreemdingen- en verwervingsplan. Hiertoe vervreemden wij gemiddeld voor 750K per jaar; • Verhogen huurinkomsten met tenminste 10%; • Eind Q1 hebben we in beeld waar op basis van historisch onderzoek mogelijkheden zien voor nieuwe 'oude' rode ontwikkelingen. Eind Q2 hebben we deze plekken beoordeeld op ecologische, landschappelijke en overige wenselijkheid. In Q3 stellen we deze locaties in het MT vast. • Actuele ontwikkelingen rond gebouwen aansluiten op beleidsmatige ontwikkelingen van de organisatie (b.v. nieuwe invullingen / bestemmingen vrijkomende gebouwen), contact met programma-opgaven wordt gelegd;	Basis • Vastgoedadministratie: pacht, erfpacht, huur, jacht en vastleggen in CMSi; • Lasten en rechten vastgoed (GLB rechten, waterschapslasten, etc.) optimaal benutten; • Verwervingen / in beheer krijgen conform afspraken directie en RvT; • Onderhoud van gebouwen conform onderhoudsplan + 'reclame voor goed cultuurhistorisch beheer.'

	• Gebruikmaking van zakelijke rechten (anders dan bloot eigendom) en andere financieringsvormen bij verwerven en ingebruikneming onroerend goed (notitie RvT); • Geliberaliseerde pachtovereenkomsten stroomlijnen met visie op natuurinclusieve werkwijze van pachters (via projecten RKO); In 2020 introduceren wij de keuze voor 2 pachtcontracten (A en B), waarbij we differentiëren in ecologische beperkingen die we opleggen.	
Fasering 2020	• Indien nodig vertalen jachtvisie in jachthuurovereenkomsten; • Verder doorontwikkelen verdienmodellen met vastgoed.	
Risico's	• Wijziging van pacht en huurnormen. Hertaxaties erfpachtscanons; • Standpuntbepaling ten aanzien van betalingsrechten (GLB) die gekoppeld zijn aan een deel van onze terreinen; • Maatschappelijke discussies rondom ontwikkelingen (NIMBY).	
Externe ontwikkelingen	• Ontwikkeling erfpacht; • Verdere ontwikkeling van de landbouwsector (verduurzaming en natuurinclusief); • Ontwikkeling van de grondprijzen in relatie tot ontwikkeling landbouwsector.	
<i>Verbinding met overige programma's (behoefte van ondersteuning, toelichting op hoe deze ondersteuning wordt ingezet)</i>		
Robuuste kernen	• Aankoop van gronden om 'terreinen' af te ronden waar nodig. Snel schakelen met rentmeester en directie van groot belang; • Natuur- en landschapsvriendelijke 'ingebueikgeving' (pacht); • Aankoopkansen robuuste natuur en cultuurhistorie; • Jachthuur in overeenstemming brengen met gewenst beheer.	
Cultuurlandschap	• Aankoopkansen 'voorbeeld' gebieden / KLE cultuurlandschap; • Meedenken over nieuwe concepten, o.a. 'beheer derden', natuurinclusieve landbouw; • Aankoopkansen groenblauwe verbindingen, groen erfgoed.	
Stads- en dorpsrandlandschap	• Meedenken over nieuwe concepten, o.a. stadslanderijen;	

Visie, innovatie en onderzoek	• Hoederrol (Lobby voor EHS / NNN) moet aansluiten bij onze eigen mogelijkheden en ambities om gronden toe te voegen aan bestaande terreinen (m.n. Reest en Regge); • Energietransitie eigen gebouwen (klimaatneutraal); • Programma Nieuw Programma bepaalt ook deels verdien Capaciteiten in toekomst.
Personeelszaken	N.v.t.
Vrijwilligerswerk	Gebouwenbeheer t.b.v. gereedschapsdepot en opslag.
Communicatie	Advies en ondersteuning bij communicatie over aankopen terreinen.
Fondsenwerving	Contact onderhouden met vermogensfondsen (b.v. Prins Bernard Cultuurfonds, Edgar Donckerfonds, etc.).
Organisatieprocessen	• Administratieve links tussen CMSi en Kolibri, tussen CMSi en Exact optimaliseren; • Vastgoedadministratie vernieuwen; • Ondersteuning en advies bieden bij (toekomstige) aankopen; • Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken.
Rentmeesterij	N.v.t.

Programma <u>VRW</u>	Vrijwilligerswerk zorgt ervoor dat er voldoende, goed gekwalificeerde en getrainde vrijwillige medewerkers beschikbaar zijn om de doelstellinggerichte en ondersteunende programma's uit te voeren en dat zij hun werk in een prettige en veilige omgeving kunnen doen. Vrijwilligers zetten we daar in waar dit kan en mag. <i>Dit programma is ondersteunend aan andere programma's.</i>
Verbinding met strategische doelstelling 2017-2020	I Betrokkenheid bij Landschap II Natura 2000 en afronding NNN III Kwaliteitscyclus realiseren IV Verdere Professionalisering bedrijfsvoering V Waarden landschap verzilveren
Ambitie 2020	Wij zijn een groene vrijwilligersorganisatie. Vrijwillige inzet in het landschap levert een aanzienlijke bijdrage aan onze doelstelling: beschermen, beheren en ontwikkelen van het landschap. • Het programma Vrijwilligerswerk zorgt ervoor dat er voldoende, goed gekwalificeerde en getrainde vrijwillige medewerkers beschikbaar zijn om de doelstellinggerichte en ondersteunende programma's uit te voeren. Zij leveren hun bijdrage in een prettige en veilige omgeving; • Het onderscheid tussen vrijwilligerswerk en betaald werk is duidelijk omschreven (-> programma Personeel). De betaalde medewerkers van LO weten alle aspecten van vrijwilligersmanagement goed uit te voeren. Vrijwilligerswerk heeft een breed draagvlak binnen de organisatie; • Groei van faciliteiten en KennisRijk passend bij ontwikkeling vrijwilligersinzet in de inhoudelijke programma's.
Visie op de aanpak	• Wij bieden aan groene vrijwilligers in Overijssel een plek waar zij zich thuis kunnen voelen, zich kunnen ontwikkelen en (daarmee) een bijdrage leveren aan een bijzonder en mooi (groen) Overijssel; • Wij bieden een passend opleidingsaanbod aan vrijwilligers waaraan ook particulieren kunnen deelnemen; • Wij bieden professionele vrijwilligersondersteuning. We zetten professionals in waar het moet, en vrijwilligers waar het kan. We zetten waar mogelijk vrijwilligers in om andere vrijwilligers te coördineren (mentornetwerk); • Wij bieden aan vrijwilligersgroepen een platform waarop zij zichzelf kunnen profileren in het groene netwerk van Overijssel (platform Groenbezig); • Daarbij hebben we nadrukkelijk aandacht voor diversiteit (jong en oud, culturele achtergronden, stad en platteland); • De behoefte aan en inzet van vrijwilligers wordt bepaald binnen de inhoudelijke programma's, dan wel via andere groene organisaties zoals landgoederen, terreinbeherende organisaties e.d.; • Procedures rondom in- en uitstroom, begeleiding, en behoud van vrijwilligers is professioneel vormgegeven; • Via kwaliteitscyclus worden procedures (regelmatig) geoptimaliseerd. Keurmerk Vrijwillige Inzet Goed Geregeld biedt daarvoor kader. Input o.m. van vrijwilligers via tevredenheidsonderzoek; • We bieden collega's persoonlijke en groepsgewijze ondersteuning zodat vrijwilligers Landschap Overijssel kunnen beschouwen als een plek waar ze nuttig en prettig vrijwilligerswerk kunnen doen;

	• We bieden collega's ondersteuning zodat vrijwilligers de bij hun functieprofiel passende faciliteiten kunnen ontvangen (kleding, gereedschap, onkostenvergoeding, kerstpakket e.d.).	
Outputindicatoren 2020	Ontwikkeling • Aanpak ontwikkelen om gemeenten te laten bijdragen aan groene vrijwilligers; • Er is een overzicht gemaakt van de zaken die in de vrijwilligersadministratie bijgehouden moeten worden; • Een kwaliteitsverbetering toepassen op ons vrijwilligersbeleid; om zo een aanvraag voor het VIGG te kunnen doen en deze implementeren in onze organisatie; • Verkennen digitaal gereedschap uitleensysteem tot (uiteindelijk) werkdagvoorbereidingssysteem; • Vrijwillige depotbeheerders kunnen zelf werken met het digitale uitleensysteem; • Stimuleren van vrijwilligersgroepen om meer diversiteit in de groep te krijgen (leeftijd, etniciteit, sociale achtergrond, gezondheid).	Basis • Vrijwilligers zijn tevreden met de plek die LO biedt, met de beschikbaarheid en kwaliteit van materiaal en faciliteiten; • Vrijwilligerswerk is ingebed en wordt benut in andere programma's en projecten binnen Landschap Overijssel; • Collega's leren werken met vrijwilligers (inzet intervisiebijeenkomst); • Aanbod van cursussen en opleiding sluit aan op de behoefte van vrijwilligers en de gewenste deskundigheidsbevordering (via KennisRijk) en maken gebruik van het aanbod; • Voldoende mentoren om de werkzaamheden die wij willen organiseren uit te voeren; • Vrijwilligers werken veilig en volgens arbo-plan; • Kennisuitwisseling en profilering van het groene vrijwilligerswerk, lokaal, provinciaal, landelijk; • Groenbezig tot succesvol platform behouden.
Fasering 2020	• Kwaliteitscyclus (n.a.v. zelfevaluatie) implementeren en uitvoeren (plan-do-check-act); • Versterking ondersteuning groene vrijwilligers in platform Groen Bezig; • Het programma VRW pikt nieuwe ideeën, mogelijkheden t.a.v. vrijwilligerswerk op, en brengt in bij de inhoudelijke programma's.	
Risico's	• Medewerkers niet voldoende toegerust voor vrijwilligersmanagement / geen draagvlak voor werken met vrijwilligers; • Onvoldoende ruimte (ervaren) voor begeleiden van vrijwilligers; • ICT-systeem functioneert niet goed (Kolibri voor administratie), systeem niet (goed) gevuld met data; • Vrijwilligersgroepen werken niet met digitale uitleensysteem (onkunde, gebrek aan goede hardware, internet etc.); • Onvoldoende deelnemers aan cursussen.	
Externe ontwikkelingen	• Landelijk programma Kracht van de Groene Vrijwilliger; • Asielzoekers en vluchtelingen op de vrijwilligersmarkt; • VBNE veel aandacht voor vrijwilligers (o.a. trainerspoule);	

	• Participatiesamenleving; we lossen alles (maatschappelijke opgaven) op met vrijwilligers; • Politieke aandacht voor groen vrijwilligerswerk.
Verbinding met overige programma's (behoefte van ondersteuning, toelichting op hoe deze ondersteuning wordt ingezet)	
Robuuste kernen	• Ondersteuning van collega's vindt plaats indien gevraagd; • Ondersteuning vrijwilligers (hak/zaag, infocentra gastheren + gidsen, vrw ecologen / soortenbeschermers); • Nieuwe vrijwilligersgroepen nodig voor grote N2000 opgaven: ondersteuning bij werving etc.; • Ondersteuning in ontwikkeling netwerk vrijwillige ecologen.
Cultuurlandschap	• Ondersteuning vrijwilligers (hak/zaag, cultuurhistorie, infocentra gastheren + gidsen, weidevogelvrijwilligers / soortenbeschermers).
Stads- en dorpsrandlandschap	• Ondersteuning vrijwilligers (hak/zaag, lokale initiatiefgroepen ontwikkelen, infocentra gastheren + gidsen); • Inzet vrijwilligers Zorgend landschap.
Visie, innovatie en onderzoek	• Netwerk vrijwillig experts (opvolger beheercommissie): werving en ontwikkeling; • Netwerk vrijwillig ecologen (monitoring); • Verbinden met kwaliteitscyclus terreinbeheer.
Personeelszaken	• Afstemming, met name over personeelsbeleid betaald-onbetaald en over vergoedingen; • Goede werking van Kolibri; • Verzekeringen voor vrijwilligers van aangesloten groepen.
Vrijwilligerswerk	N.v.t.
Communicatie	• Advisering en ondersteuning inzake communicatie vrijwilligerswerk; • Interne communicatie, indien relevant ook naar vrijwillige medewerkers.
Fondsenwerving	• Zoeken en vinden van passende fondsen om uitvoeringsbudget t.b.v. vrijwilligers te vergroten; • Inzet vrijwilligers op fondsenwerving en sponsoring in hun eigen warme netwerk.
Organisatieprocessen	• Verzekeringen voor vrijwilligers worden door het bedrijfsbureau gefaciliteerd; • Ondersteuning en advies bieden bij project en programmabeheersing; • Verbinden met kwaliteitscyclus projectmatig werken; • (checken) Passende verzekering voor aanhangers; • Ondersteuning bij administratie en databescherming vrijwilligers.
Rentmeesterij	• Gebouwenbeheer t.b.v. gereedschapsdepot en opslag.

