



Jaarplan 2023

Elke vierkante meter telt

Foto op de voorkant: Boomkikker door Mark Zekhuis

Met zijn gifgroene uiterlijk lijkt de boomkikker zo uit het oerwoud weg gelopen te zijn. Toch is het een kikker die in ons land voorkomt en met name ook rondom Enschede. De boomkikker houdt van de dynamiek in de beekdalen. Met lage weilanden en poelen, die vollopen en weer droogvallen. Dit zorgt namelijk voor steeds nieuw water, zonder roofdieren die het op de boomkikkerlarven hebben voorzien. De aanleg ervan doen we samen met vrijwilligers. Door samen te werken en elke vierkante meter als waardevol te beschouwen, beschermen we de boomkikker en daarmee vele andere soorten die gebaat zijn bij een gezond en afwisselend landschap in Overijssel.

Jaarplan 2023

Vastgesteld door het Managementteam op 1 december 2022

Vastgesteld door de Raad van Toezicht in de vergadering van 14 december 2022



Inhoud

1. Inleiding.....	4
2. Een impactgerichte landschapsorganisatie.....	5
3. Actualiteiten in 2023.....	8
4. Kengetallen, uitgangspunten en aannames begroting	9
5. Risicomanagement.....	11
6. Personeelsbeleid	14
7. Begroting 2023	15
8. Meerjarenbegroting.....	18
9. Liquiditeitsbegroting	20
10. Investeringsbegroting	21
Bijlage 1: Toelichting programma's.....	22

1. Inleiding

Vol goede moed kijken we uit naar 2023. De 13 nieuwe medewerkers die we in 2022 hebben mogen verwelkomen hebben hun draai inmiddels goed gevonden. 2022 was het jaar terug na corona en we verwachten dat we in 2023 dezelfde positieve lijn zullen doorzetten. We zien dat maatschappelijke onderwerpen, zowel provinciaal als wereldwijd een impact op de organisatie en deze begroting hebben. Onverwachte beslissingen die soms vergaande consequenties hebben vragen veel van een organisatie. Nu is het de oorlog in Oekraïne die geleid heeft tot inflatie op alle vlakken. De maatschappelijke discussie over stikstof met felle boerenprotesten heeft tot onzekerheid geleid over het kabinetsbeleid en met name het tempo waarin noodzakelijke maatregelen zullen worden uitgevoerd. Met als kanttekening daarbij dat Nederland vanuit Europese regelgeving gehouden is bepaalde doelen te halen. Eind 2022 is een langlopende discussie rondom vermeende staatssteun aan TBO's actueel geworden en is een schikkingsvoorstel in een vergaand stadium. Wat dit betekent voor onze financiën, zowel voor 2023 als de jaren erna, is gezien de actualiteit nog onvoldoende duidelijk. We hopen in de eerste helft van 2023 deze duidelijkheid wel te hebben. Om deze reden is in dit plan niet diepgaand ingegaan op de reserves en zijn de eventuele effecten nog niet doorgerekend in de meerjarenbegroting.

Als LO met veel ambities om ons landschap, erfgoed en natuur te beschermen en verder te versterken, dienen we enerzijds met die onzekerheden om te gaan en anderzijds toch zo veel mogelijk resultaten te behalen. Dat vraagt flexibiliteit, deskundigheid en op tijd acteren op kansen en bedreigingen. Zo kunnen we maximaal impact maken.

Wat voorop staat is de noodzaak tot samenwerking. Als organisatie zijn wij - juist door onze kennis, medewerkers, terreinen en vele vrijwilligers - voorvechter en gids. Wij zijn de groene partner voor gemeenten en andere overheden, grondgebruikers, agrariërs, maatschappelijke organisaties, bedrijven en inwoners. Samen werken we aan een brede beweging voor het landschap in Overijssel. Onze houding hierbij kan soms scherp zijn maar is altijd gericht op het gewenste doel en op een duurzame samenwerking.

Programma- en projectgestuurd

Om deze brede beweging tot stand te brengen, dient onze organisatie voldoende toegerust te zijn. De afgelopen jaren hebben we daarom gewerkt aan een meer programma- en projectgestuurde organisatie. Dit hebben we verder vorm gegeven door zes strategische ambities te formuleren en twee interne. Zij geven ons richting voor de komende jaren. Niet alles wat we willen kan, maar het doel is dáár te acteren waar de impact maximaal is.

Nieuwe medewerkers

Het afgelopen jaar hebben we de nodige nieuwe collega's geworven. Deels ter vervanging van vertrokken medewerkers en deels om de toegenomen taken te kunnen uitvoeren. We hebben gemerkt dat de integratie van deze collega's erg soepel verliep en zij zich snel thuis voelden in de organisatie en het werk. Voor de bestaande organisatie was die grote vernieuwing ook verfrissend.

Leeswijzer

Dit jaarplan bestaat uit meerdere onderdelen. In hoofdstuk 2 beschrijven we onze strategische ambities, de programmastructuur en de doelen die we per onderdeel nastreven. Vervolgens staan in hoofdstuk 3 de onderwerpen en de kansen die voor ons werk in 2023 actueel en relevant zijn.

In het vierde hoofdstuk staan de financiële uitgangspunten waarmee we gewerkt hebben om deze begroting op te stellen. Deze wordt gevolgd door twee hoofdstukken waarin we respectievelijk ons risicomanagement en personeelsbeleid kort beschrijven.

In hoofdstuk 7 staat de financiële begroting op hoofdlijnen weergegeven met daarbij enkele dwarsdoorsneden voor extra informatie. Vervolgens kunt u de meerjarenbegroting (hoofdstuk 8), liquiditeitsbegroting (hoofdstuk 9) en investeringsbegroting (hoofdstuk 10) lezen. In bijlage 1 is een nadere toelichting gegeven op onze programma's.

2. Een impactgerichte landschapsorganisatie

Van droom via ambities tot resultaat

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

Ons droombeeld is in onderstaand plaatje weergegeven.



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

Zij vormen de basis voor de programmaplannen, waarin staat beschreven hoe ieder nieuw ontwikkelprogramma (Kennis en Kunde (KEK), Vernieuwing (VER), Lobby en Beïnvloeding (LEB) en Uitvoering (UIT)) een bijdrage gaat leveren aan de ambities. Daarbij geven we aan welke doelen we nastreven.

Elk jaar evalueren we ook waar we staan de in realisatie van onze doelen en ambities en sturen we bij waar nodig. We willen vooral sturen op impact. Bijsturing kan gebeuren door focus die we aanbrengen in onze jaarlijkse begroting. Meer fundamentele wijzigingen kunnen worden doorgevoerd in de programmaplannen, ambitiekaarten en visies.

Strategische ambitie A: 10% Groen-blaue dooradering

De afgelopen decennia zijn door de schaalvergroting in de landbouw veel landschapselementen in het landschap verdwenen. Mede daardoor is de biodiversiteit hard achteruit gegaan in het agrarisch cultuurlandschap en het beeldbepalende karakter van coulissen en andere landschappen aangetast. Met de 10% dooradering willen we beide weer positief beïnvloeden.

Het inzetten op de 10% groenblauwe dooradering is één van de speerpunten uit onze natuurvisie om de biodiversiteit in Overijssel te stimuleren. Het zorgt voor een basiskwaliteit natuur en kan ecologische verbindingen realiseren. Het sluit ook aan op onze erfgoedvisie, omdat de realisatie van de groenblauwe dooradering de identiteit van de landschappen zal versterken. Bovendien geven we invulling aan de ambitie om duurzaam te opereren, aangezien

landschapselementen veel CO2 vastleggen. Meer landschapselementen draagt daarnaast ook bij aan de versterking van de landschappelijke kwaliteit.

Voorwaarde voor ons is dat dit op een juiste manier wordt vormgegeven, o.a. door langjarige onderhoudscontracten voor grondeigenaren. Hiermee kan het bijdragen aan verduurzaming (extensivering) en een bouwsteen leveren voor een ander verdienmodel van een agrariër. Landschap Overijssel heeft middels Stichting Groene Blauwe Diensten Overijssel (SGBDO) ervaring met de aanleg en instandhouding van landschapselementen.

Strategische ambitie B: Robuuste natuur en vervolmaking Natuur Netwerk Nederland

Om natuurgebieden beter bestand te maken tegen negatieve invloeden van buitenaf, willen we vooral werken aan de realisatie van een robuust natuurnetwerk in Overijssel. Robuust wil ook zeggen dat we de natuur minder afhankelijk willen maken van menselijk ingrijpen. In onze natuurvisie gaan we hier uitgebreid op in. Ons streven is om in 2030 meer natuurgebieden te hebben waar de natuur meer haar gang kan gaan. We zetten in op 200 hectare. Hierbij is het van belang dat goed gekeken wordt naar systeemherstel, onder andere grondwater.

Om onze natuurgebieden robuust en/of goed beheer(s)baar te houden is afronding van het Nationaal Natuur Netwerk (NNN) van belang. We zetten daarom ook in op de afronding van het NNN. In Overijssel betekent dat dat nog ca. 4.000 ha gerealiseerd moet worden. Dat wordt niet alleen gerealiseerd in en rondom de Natura2000-gebieden, maar ook ter versterking van de reguliere NNN. De Reest, Regge en Vecht zijn hiervoor voor ons belangrijke structuren. Ook in het agrarische gebied willen we de natuur versterken, bijvoorbeeld door herstel van verbindingen en de realisatie van de 'landschapsgronden'.

Strategische ambitie C: Werken aan toekomstbestendige landgoederen

Overijssel is rijk aan landgoederen. In de erfgoedvisie is het belang van landgoederen beschreven. Landgoederen laten het verhaal van het landschap zien, maar laten ook zien hoe natuur, landschap, landbouw en recreatie kunnen samen gaan. Hiermee is het een inspiratie voor de opgaven waarvoor we in het landelijk gebied in Overijssel staan. De problematiek en uitdagingen waar landgoederen mee te maken hebben, verschilt per gebied en met de schaal van een landgoed. Wij willen ons inzetten om het erfgoed op landgoederen te behouden en toekomstbestendig te maken. Daarbij kijken we natuurlijk naar onze eigen landgoederen. Ook willen we samenwerken met andere partijen. Door waar mogelijk en wenselijk te ondersteunen, bijvoorbeeld door kennisuitwisseling op het gebied van erfgoed of ecologie. Ook willen we met grotere landgoederen waar mogelijk samen opkomen voor onze belangen bij overheden.

Strategische ambitie D: Een natuurinclusieve samenleving

In een natuurinclusieve samenleving willen we mensen door beleving en inspirerend te zijn, aansporen om zelf hun verantwoordelijkheid te nemen. Dat kan door de natuur en het landschap bijvoorbeeld financieel te steunen, vrijwilliger te worden of rondom huis het goede te doen. Bij die ambitie hoort ook een wijze van communiceren en presenteren van Landschap Overijssel: open, transparant, toegankelijk, informatief en indien nodig ook actiegericht. We willen hierbij ook de brede context van ons werk duiden en de verantwoordelijkheid van een ieder hierin. Deze ambitie wordt uitgewerkt in onze belevingsvisie: we willen beleving van de natuur voor iedereen mogelijk maken. Dat kan door de natuur te bezoeken, door gerichte communicatie en door in dialoog mensen te informeren over de bijzondere waarden van onze natuur. Dat mensen zich in de natuur begeven is positief, zowel voor de mensen zelf (gezondheid), als voor het draagvlak voor natuur. Onbekend maakt immers onbemind. We realiseren ons dat bezoekers in sommige gevallen negatieve effecten hebben op bepaalde kwetsbare natuur of in andere gevallen een te groot aantal bezoekers een zware overbelasting kan betekenen van gebieden. Onze ambitie is om een goede balans te vinden tussen het 'recht op beleving' en de kwaliteit van natuur en beleving. Daarbij kijken we naar verbreden van het aanbod (o.a. in landelijk gebied of meer natuur) en naar zonerings of afsluiting van gebieden indien noodzakelijk.

Strategische ambitie E: Bevorderen natuurinclusieve landbouw

Natuurinclusieve landbouw is cruciaal voor veel van onze doelstellingen. Voor de kwaliteit van de natuurgebieden, het behoud van het landschap, de betrokkenheid van mensen bij het platteland. Daarom is het bevorderen van duurzame landbouw een strategische ambitie voor de komende periode. Wij beseffen ons dat wij niet de expert zijn op gebied van duurzame landbouw, maar wel kennis hebben van biodiversiteit, landschappen en groen erfgoed. Vanuit onze positie kunnen we een bijdrage leveren en andere partijen aansporen en ondersteunen om hun rol te pakken.

Als Landschap Overijssel werken we in en rondom onze eigen gebieden veel samen met agrariërs. Met hen willen we aan de slag om te komen tot duurzame landbouw. We denken dan aan kringlooplandbouw, zonder o.a. het gebruik

van kunstmest en bestrijdingsmiddelen. Daarnaast willen we agrariërs ondersteunen die de slag willen maken naar natuurvriendelijk boeren. Dit doen we door in te zetten op de 10% groenblauwe dooradering (zie ambitie A) en door te ondersteunen met grond, kennis en innovatieve projecten. We gaan ook actief in gesprek met andere partijen om hen te bewegen zich hard te maken voor een duurzame landbouw in Overijssel.

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

Als landschapsorganisatie is het belangrijk om verbinding te maken met bewoners en bedrijven in onze provincie. Onze belevingsvisie en communicatiestrategie zijn hier sterk op gericht. De grote steden in Overijssel zijn hierin belangrijk. We willen ons de komende tijd focussen om met de versterking van natuur, landschap en erfgoed de meerwaarde voor deze steden en haar inwoners en bedrijven te versterken. Qua stedelijke gebieden richten we ons op Enschede en Zwolle. Dit doen we omdat in die gebieden ambitie zit, we hier een groot aantal terreinen hebben en kansen zien onze grondpositie verder te versterken. Daarnaast wonen hier veel inwoners en zijn er legio maatschappelijke organisaties die ons in die ambitie kunnen ondersteunen. Samen met hen en in nauwe samenwerking met overheden, agrariërs, landgoederen, en andere grondeigenaren, willen we een aangesloten netwerk (ring) van natuur en natuurlijk landschap rondom deze steden creëren. Dit betekent dat we ook invulling geven aan onze ambities in de natuur- en erfgoedvisie. Verdere vergroening rondom de steden draagt bij aan het verminderen van de effecten van klimaatverandering.

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

Strategische ambitie G: Duurzame bedrijfsvoering

Als Landschap Overijssel bestaan we ruim 90 jaar en willen we duurzaam een bijdrage leveren aan de samenleving. Daarbij is van belang dat we in onze bedrijfsvoering duurzaamheid voorop stellen. We willen daarbij anderen inspireren dit ook te doen en stellen eisen aan partijen waar we mee samenwerken en/of producten van afnemen. Belangrijke aspecten hierin zijn energiegebruik, uitstootreductie en circulariteit. Duurzaam betekent ook dat ons personeelsbestand inclusief is, omdat we zodoende een juiste afspiegeling zijn van de samenleving.

Strategische ambitie H: Volhoudbare financiering

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

3. Actualiteiten in 2023

We lijken aan de vooravond te staan van grote veranderingen in het landelijk gebied. Het Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG) en de Overijsselse uitwerking in het Provinciaal Plan Landelijk Gebied (PPLG) zijn in de maak en moeten zorgen voor een integrale benadering van de opgaven van het landelijk gebied. Natuur, water, landbouw en klimaatopgaven moeten hierin worden opgepakt. De komende periode willen we ons hier vol voor inzetten. De traditie om in Overijssel samen te werken, gaan we doorzetten. We beseffen dat de opgaven een grote impact hebben op de landbouw en vanuit onze rol gaan we ons pro-actief en oplossingsgericht opstellen om agrariërs te helpen de opgaven te kunnen realiseren. Een natuurinclusieve landbouw is daarbij het uitgangspunt. Wij zien de realisatie van de 10% groenblauwe dooradering als mogelijkheid om een bouwsteen te leveren voor verdienmodellen voor agrariërs, mits hierbij ook een financiering is voor het langjarig beheer. Natuurlijk blijft de versterking van de N2000-gebieden voor ons een speerpunt. De gebiedsprocessen rondom deze gebieden zullen door blijven lopen. De interactie tussen deze gebiedsprocessen en het PPLG vinden we belangrijk. Waar nodig zullen we onze kennis inbrengen.

Verkiezingen

In 2023 zijn de Provinciale Staten verkiezingen. Deze verkiezingen vinden plaats in een periode van polarisatie over thema's in het landelijk gebied zoals stikstof en in andere provincies ook de wolf. De verkiezingen zullen hierdoor worden beïnvloed. Wij vinden het belangrijk dat de ingeslagen weg in de Provinciale Staten ten aanzien van het PPLG en ook de nieuwe omgevingsvisie wordt voorgezet. Verder vertragen is niet gewenst en zeker ook verdere polarisatie niet. Alleen samen gaan we deze enorme opgave redden.

De verkiezingen voor de Provinciale Staten zijn niet de enige verkiezingen. We gaan ook naar de stembus voor het bestuur van de waterschappen. Ook dit is voor ons belangrijk. De afgelopen jaren merken we nadrukkelijk de gevolgen van de klimaatverandering. Onze benadering van de waterhuishouding en -systemen zal moeten veranderen. Bijvoorbeeld geen 'peil volgt functie', maar 'functie volgt peil'. Dus terug naar de natuurlijke systemen als basis. Het beleid van de waterschappen is hierin ook van belang. Wij zullen de komende periode blijven inzetten op maatregelen en projecten om onze natuur beter weerbaar te maken tegen de klimaatverandering. We zijn in dat kader blij met programma's als Zoetwatervoorziening Oost Nederland (ZON) en Haarvaten op Peil (HOP) waar we met waterschappen, landgoederen en gemeenten nauw samenwerken.

Financiën

Financieel zullen we scherp aan de wind moeten varen in 2023. Ook wij krijgen te maken met inflatie en stijging van kosten. We zien een stijging van de kosten in de uitvoering van het beheer van onze terreinen, onze projecten. Ook in onze bedrijfsvoering merken we een stijging van de kosten op alle vlakken. De hoge energieprijzen zijn moeilijk te dempen in de monumentale panden die we zelf gebruiken.

Positieve energie

Zoals eerder geschreven zien we een toegenomen polarisatie in het landelijk gebied. Enerzijds hebben we te maken met scherpe discussies die veelal niet meer over feiten gaan maar vooral over emoties. Anderzijds zien we ook heel veel positieve energie in de samenleving om zich in te zetten voor natuur en landschap. We zien mooie initiatieven zoals HoopHeggen, LandvanOns en Herenboeren. Ook het animo om bomen aan te planten is groot, zowel bij burgers, bedrijven en boeren. We zien een groene beweging in het landelijk gebied ontstaan waar we leidend en stimulerend willen zijn. Samen maken we Overijssel groener en leefbaarder, voor mens en natuur!

4. Kengetallen, uitgangspunten en aannames begroting

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

Versterken reserves: Er is een resultaat (voor aan- en verkopen) van EUR 100k positief begroot. Dit positieve resultaat is noodzakelijk om te kunnen reageren op de ontwikkelingen die meerjarig op ons af komen en is bedoeld om onze reserves te versterken.

Stabiele personeelsinzet: In 2022 is onze personele inzet gegroeid met 18% ten opzichte van de inzet in 2021. Voor 2023 kunnen we constateren dat, op natuurlijke uit- en daarmee instroom na, de personele inzet stabiel is.

Verbeteren vrije middelen: Een belangrijke financiële opgave is dat we voldoende niet-geormerkte baten ('vrije middelen') hebben om onze kerntaken te financieren en om cofinanciering te realiseren in de ontwikkelopgaven. We zien dat van de EUR 1.583k aan vrije beschikbare middelen (2022: EUR 1.571k) 80% naar onze kerntaak/ondersteunende taak gaat (2022: 84%) en 20% naar ontwikkelopgaven/opbouw reserves (2022: 16%). De verschuiving is met name het gevolg van het anders financieren van onze corporate communicatie-inzet. Met ingang van 2023 maakt dit voor 100% deel uit van de overhead, in 2022 was dit 50% overhead en 50% vrije middelen.

Stabiele inzet ontwikkelopgaven: 46% van de totale beschikbare uren is beschikbaar voor onze ontwikkelopgaven (EUR 2.725k) (2022: 44%). Hiervan is EUR 1.703k aan uren gepland in projecten die vanuit 2022 doorlopen naar 2023 (63% van de totale ontwikkelopgave). Voor deze projecten is een eigen bijdrage begroot van 6% wat past bij de reeds gemaakte projectafspraken. Er is EUR 1.022k aan uren beschikbaar voor projecten die in 2023 opstarten. Voor deze nieuwe projecten is een eigen bijdrage van EUR 102k begroot (10% co-financiering).

Ruimte voor acquisitie en inspelen op kansen: De begrote baten bedragen EUR 12.907k (2022: EUR 12.596k) en hiervan is EUR 1.286k (2022: EUR 1.143k) nog onzeker (2022: 9%). Hiervan is voor EUR 366k (2022: EUR 364k) gerelateerd aan lopende projecten. Het resterende bedrag van EUR 920k (2022: EUR 779k) dient verworven te worden voor nieuwe projecten. Voor deze nieuwe trajecten is EUR 1.022k (2022: EUR 866k) aan uren beschikbaar en is een cofinanciering van EUR 102k in de begroting opgenomen (10% van totale inzet). Inmiddels zit voor EUR 1.340k aan acquisitie voor langjarige projecten (uren) in de pijplijn (30 trajecten met waarde variërend van EUR 5k – 100k), waarbij als rekening gehouden wordt met de slagingskans (gemiddeld 70%), we een omvang van EUR 920k voor 2023 realistisch inschatten.

Inflatie: Er is sprake van een grote inflatie, die waar mogelijk doorgerekend is in de begroting 2023. We zien deze op een aantal vlakken terug:

Personelekosten: De CAO, die tot juli 2023 loopt, kent een stijging van 2,25% per 1 januari. Voor de begroting hebben we nog eens rekening gehouden met een stijging van 2,25% per 1 juli en een stijging per 1 oktober van 2,25%. Effectief is dit een stijging van 4% in 2023.

Overhead: Op alle vlakken zien we de kosten voor overhead stijgen. Denk bijvoorbeeld aan energiekosten en automatisering. Deze effecten zijn volledig in de overhead verwerkt.

Kerntaken: Het uitgangspunt is dat onze eigen bijdrage in de kerntaken niet hoger wordt als gevolg van de inflatie. Met opdrachtgevers wordt naar oplossingen gezocht, zodat dit niet ten koste van de doelstelling hoeft te gaan.

Doorlopende ontwikkelprojecten: Aan projectleiders is de opdracht meegegeven om binnen bestaande kaders de inflatie op te vangen. Stichtingbreed is een risicobudget van EUR 50k begroot om de effecten van inflatie op te kunnen vangen die niet binnen de kerntaken/doorlopende projecten opgelost kunnen worden.

Productiviteit: Er is een productiviteit van 70,4% begroot (2022: 73,4%). De methodiek om de productiviteit te bepalen is op 2 onderdelen aangepast ten opzichte van 2022. Allereerst is de inzet van corporate communicatie (voorheen betaalde uren) als interne uren aangemerkt. Dit heeft een verlagend effect op de productiviteit. Daarnaast is een buffer aangehouden van 1.200 uur die gebruikt kan worden om ruimte te bieden voor organisatieontwikkelingen die nu nog onvoldoende concreet zijn om te begroten (denk bijvoorbeeld aan ICT-ontwikkelingen). In 2022 heeft het inwerken van onze nieuwe collega's een verlagend effect gehad op de productiviteit. Om een zuivere vergelijking te maken, zijn deze effecten gecorrigeerd in onderstaande tabel. We concluderen dat een lagere productiviteit is begroot dan 2022. Dit is het gevolg van extra inzet op HRM, arbo en veiligheid.

	2023	2022
Begroting	70,4%	73,4%
Effect corp. Communicatie	1,4%	0,0%
Effect buffer organisatie-ontwikkeling	1,9%	0,0%
Effect inwerken nieuwe collega's	0,0%	1,3%
Vergelijking productiviteit	73,7%	74,6%

Werkbare uren en ziekte: We werken met een totaal van 1.600 werkbare uren voor een voltijd dienstverband (37 uur). Het totaal aantal contracturen bij een voltijd dienstverband bedraagt 1.924 uur. Het verschil tussen de contracturen en de aanwezige uren betreft vakantie, feestdagen en ziekte. Voor kortdurig ziekteverzuim rekenen we met 2% en voor langdurige ziekte met een gemiddelde ziekteverzuim van 1,5%. In specifieke gevallen wordt een correctie op de ureninzet gemaakt op medewerkerniveau. Inclusief deze individuele inschatting begroten we een langdurige ziekteverzuim van 3,2%.

Sociale lasten en pensioenen: In de begroting is rekening gehouden met een effectieve stijging op de pensioenen van 1,5%. De verwachting is dat de sociale lasten niet wijzigen ten opzichte van 2022.

Natura 2000: De door de provincie/rijk goedgekeurde budgetten voor 2023 zijn de basis voor de begrote uitvoeringskosten. Realisatie is afhankelijk van de timing van uitvoeringskosten en is niet altijd intern te beïnvloeden. De omvang van uitvoeringskosten Natura 2000 heeft geen resultaatsimpact, omdat financiering 100% door de provincie/rijk plaatsvindt.

5. Risicomanagement

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

Bestuurlijk

De verkiezingen voor Provinciale Staten in 2023 leiden tot een onzekere situatie. Gezien de vele projecten die Landschap Overijssel voor de Provincie uitvoert, zal iedere verandering in beleid effecten hebben. Echter, gezien de lopende projecten en ontwikkelingen, verwachten wij in 2023 nog geen grote wijzigingen in beleid. Dit zal op korte termijn dan ook geen groot effect hebben op onze werkzaamheden. Op de langere termijn is dat meer onzeker, aangezien op dit moment nog niet bekend is welke politieke verhoudingen er zijn na deze Statenverkiezingen. Veel van het voor ons relevante beleid (PPLG) heeft te maken met (Europese) regelgeving waardoor het niet mogelijk is het beleid echt te veranderen, hoogstens kunnen processen vertraagd worden of andere keuzes in de uitvoering gemaakt worden. Ook is onduidelijk of de waterschapsverkiezingen effecten hebben in de samenwerking en op lopende of te verwachten (uitvoerings-)projecten. Naar verwachting zal een eventueel effect op onze werkzaamheden pas optreden na 2023.

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

Juridisch

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

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

Financieel-economisch

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

Als gevolg van onder andere de oorlog in Oekraïne, zijn de energieprijzen sterk gestegen. Deze kosten drukken aanzienlijk op onze begroting en vormen voor de langere termijn een risico, zeker voor onze eigen kantoorpanden. Maar ook voor onze verhuurde panden is dit een risico, gezien de wetgeving. We ontkomen er niet aan om te moeten investeren in de verduurzaming van onze panden danwel beleidskeuzes te maken in onze eigendommen.

Van de EUR 12.808k aan begrote baten is slechts EUR 1.583k vrij besteedbaar. De opgaven die met het merendeel van de baten gerealiseerd moet worden, kennen veelal een cofinanciering welke met de vrij besteedbare baten wordt gerealiseerd.

De omvang van de vrije baten zijn daarmee een beperkende factor in de mate waarin wij onze doelstelling kunnen realiseren en kunnen groeien aan personeel. Tevens dient met deze cofinanciering een bepaalde omvang van ontwikkelprojecten gerealiseerd te worden, zodat de personeelskosten gedekt worden vanuit ontwikkelprojecten. De verhouding tussen vrije baten en dekking van uren is voor onze financiële performance cruciaal. Een belangrijk risico is dat vrij besteedbare baten veelal geen indexering kennen, terwijl onze kosten wel geïndexeerd worden. Indien vrije baten niet kunnen meegroeien met de indexering op de kosten, dan heeft dit als gevolg dat wij met gelijke cofinanciering wij meer acquisitie moeten realiseren en dat hiermee extra financiële druk op acquisitie gaat ontstaan.

Gerichte maatregelen zijn onder andere onze 'verdienmodellen', waar we juist werken aan het vergroten van onze vrije baten. Onze inspanning hierop moet worden vergroot. Dit doen we onder andere in Beerze, waar we een boerenerf omvormen tot meerdere wooneenheden. In 2023 pakken we meerdere, vergelijkbare projecten op. Ook is een grote inzet op fondsenwerving begroot, zodat cofinanciering in betaalde ontwikkelprojecten kan worden gerealiseerd en de vrije baten vanuit particulieren en bedrijven structureel worden vergroot.

Technisch

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

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

De juridische eisen ten aanzien van ons werk worden steeds strenger. Bij voorbeeld de arbowetgeving vraagt meer en meer aandacht. Hieraan niet voldoen betekent dat we risico lopen door aansprakelijkheid als ongevallen gebeuren in ons werk met onze collega's en ook vrijwilligers. Het is zaak dat we onze procedures en passende maatregelen op orde hebben. Dit vergt de komende tijd extra inspanningen en een structurele goede inbedding van de ARBO in onze organisatie. In 2022 zijn we hier al mee gestart.

Maatschappelijk

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

Onze samenleving vergrijsst en de pensioenleeftijd wordt hoger. Tegelijkertijd zien we bij jonge mensen minder bereidheid om zich te binden op structurele vrijwillige inzet. Incidenteel lijkt dit nog wel te gebeuren. Ons vrijwilligerswerk is nog sterk gericht op structurele inzet door middel van vrijwilligersgroepen. Ons vrijwilligersbestand is ook relatief van hoge leeftijd. Om de kracht van het groen vrijwilligerswerk te behouden, gaan we toe naar nieuwe methodes waarop mensen zich kunnen inzetten voor natuur en landschap. In 2023 willen we visie op de toekomst van het vrijwilligerswerk hebben.

Organisatie

We zien enkele risico's op het gebied van de organisatie & HR. Zo zien we dat er niet altijd voldoende aandacht en gevoel is bij projectmatig werken (inhoud/kwaliteit), dat niet altijd geborgd is in de organisatie en bij de betrokken medewerkers. Als beheersmaatregel voor 2023 is het noodzakelijk de check & borging cyclus te volgen d.m.v. herhaling

van het programmammatig werken voor projectleiders en –medewerkers. Om ook inhoudelijke richting aan te geven aan het projectmatig werken, volgen we vanuit het MT de inhoudelijke koers van de meerjarenvisie. Deze hebben we vertaald naar een realistisch jaarplan. Door de monitoring van dit jaarplan vervolgens te beleggen in de MT-overleggen, periodieke projectleidersoverleggen en werkoverleggen tussen programmamanagers en projectleiders, volgen we de voortgang en de aandacht voor het projectmatig werken. Dit heeft mede als voordeel dat het MT ontlast wordt voor uitvoerende taken en er meer overstijgend kan worden gemanaged. Het inzetten van de strategische beleidsadviseurs op de juiste positie kan helpend zijn.

In bovenstaande PDCA-cyclus kan ook het risico aangaande te weinig aandacht voor verdienmodel en acquisitie worden belegd. De beheersmaatregel ligt bij het realistisch prognosticeren van de bedragen in de begroting. Vanuit HR is het dan van belang dat de juiste medewerker op juiste plek zit en geeft capaciteitsmanagement de juiste focus & verhoudingen (kwantitatief & kwalitatief).

Op bedrijfsvoeringsonderdelen als automatisering, contracten, wagenpark, samenwerking met Landschappen NL en de andere landschapsorganisaties zien wij risico's, maar tevens kansen. We nemen komend jaar maatregelen als het gaat om ICT landschap toekomstproof en het beleid op bedrijfsvoeringsaspecten. Beheersing van kosten is daarbij altijd een opgave. Het betrekken van de juiste medewerkers (denk aan: financiële administratie, office, gebouwenbeheerders) is daarbij van belang, aangezien zij bij uitstek zien waar eventuele kostenbesparingen zitten.

Van risico's naar reserves

Deze risico's zijn de basis voor het vormen van reserves. Uitgangspunt bij het bepalen van de omvang van de reserves is dat deze toereikend moeten zijn om de risico's te mitigeren. Het is echter niet de bedoeling dat we onnodige reserves vormen, dit gaat ten koste van de besteding aan de doelstelling. De effecten van deze maatregelen en de financiële impact van de gesignaleerde risico's worden vertaald naar de bestemmingsreserves. Bepalend hierin zijn de maatregelen die getroffen worden om te reageren op de staatssteun discussie. Op het moment van schrijven van de begroting zijn de effecten van deze uitkomsten nog onvoldoende concreet om het effect hiervan op het vermogen te bepalen. Het uitgangspunt is dat in het 1e kwartaal van 2023 inzicht is in de omvang en invulling van de reserves.

6. Personeelsbeleid

2023 zal het jaar zijn dat corona hopelijk geen impact meer heeft op de organisatie. We verwachten geen lockdowns meer en hybride werken (lees: gedeeltelijk kantoor en deels thuis) is goed ingeburgerd. Het nieuwe beleid is vastgesteld echter de laatste slag moet nog worden geslagen als het gaat om flexwerken op de Horte. De vergoedingen m.b.t. reiskosten en thuiswerken zijn vastgesteld en voor 2023 volgen wij de wetgeving. Komend jaar hebben we wel aandacht voor voldoende ontmoetingen en uitwisselingen.

Diverse HR ontwikkelingen hebben plaatsgevonden in 2022. Denk aan de uitvoering van het nieuwe inwerkprogramma voor de grote groep nieuwe collega's die is begonnen, de nieuwe opzet van de gesprekkencyclus (beoordeling- en de goede gesprekken), het arbobeleid en opvulling van een aantal vervangingsvacatures. In 2023 pakken we de volgende onderwerpen op: het opleidingsplan, vitaliteitsbeleid, de uitvoering van arbobeleid en de strategische personeelsplanning. Wij willen investeren in de mobiliteit en vitaliteit van onze medewerkers; zit elke medewerker nog op haar/zijn plek; hier ook het capaciteitsmanagement in meenemend, worden de juiste talenten ingezet en wat hebben medewerkers nodig om niet in het verzuim te geraken. De nieuwe cao en welke secundaire voorwaarden zullen worden opgenomen; is voor Landschap Overijssel ook het startpunt van welke onderdelen wij zelf willen opnemen in ons strategisch personeelsmanagement.

Er heeft wisseling van de wacht plaatsgevonden in de functie van manager organisatie. Per 1 september 2022 is deze permanent ingevuld en is het managementteam voltallig.

2023 wordt ook het jaar van het professionaliseren en digitaliseren van de HR processen op het gebied van indienstneming, mutaties en uitdiensttreding. Keuzes maken om enkele processen zelf uit te voeren of uit te besteden aan onze externe salarisadministrateur, horen daarbij.

Formatie

Het afgelopen jaar was de organisatie met betrekking tot formatie op orde, op enkele vervangingsvacatures na. In 2022 hadden we 58.2 fte in dienst (inclusief inhuur structurele functies). Voor 2023 starten we met een inzet van 58.8 fte begroting. Merkbaar in de productiviteit is dat de nieuwe medewerkers in de 2^e helft van 2022 zo goed als ingewerkt waren.

De werving heeft in 2022 geleid tot het aannemen van een flink aantal nieuwe collega's. Deze zijn gestart in de periode januari 2022 tot en met november 2022.

Een aantal collega's kiest ervoor om in 2023 bewust minder te gaan werken. Dit heeft vooral te maken met de levensfase waarin zij zitten. Denk aan seniorenverlof, meer verlofuren voor de vakanties etc. Hiermee zijn we in 2023 qua capaciteit op orde. Voor 2023 zetten we in op capaciteitsmanagement en voldoende werk voor de juiste functie.

Gemiddeld aantal FTE	In loondienst	Vaste inhuur	Totaal
2018 realisatie)	50,1	2,0	52,1
2019 (realisatie)	53,3	2,9	56,2
2020 (realisatie)	52,8	1,8	54,6
2021 (realisatie)	50,5	2,5	53,0
2022 (prognose)	57,2	1,0	58,2
2023 (begroting)	58,4	0,45	58,8

7. Begroting 2023

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

In 1.000 EUR	Begroting 2023	Begroting 2022	Realisatie 2021
Baten van particulieren	309	300	261
Baten van bedrijven	80	117	94
Baten van loterijorganisaties	1.125	1.125	1.125
Baten van overheden	7.868	7.787	9.358
Giften van andere organisaties zonder winststreven	572	243	344
Verkoop producten	198	365	612
Beheerbaten	766	791	805
Baten uit vervreemdingen	900	939	8
Baten als tegenprestatie voor levering dienst/product	604	672	633
Overige baten	99	54	106
Nog te acquireren baten	1.286	1.143	-
TOTAAL BATEN	13.807	13.535	13.346
Personeelslasten	4.980	4.986	4.152
Uitvoeringskosten	7.026	7.473	8.534
Kosten overhead	950	865	808
TOTAAL LASTEN	12.956	13.324	13.494
RESULTAAT	850	211	-148
Resultaat aankoop en vervreemding	750	411	-408
RESULTAAT VOOR AANKOOP EN VERVREEMDING	100	-200	260

¹ Er is geen prognose 2022 opgenomen, omdat de focus van prognosticeren niet op aard van opbrengsten/kosten zit, maar op het resultaat per project/programma.

Een aantal dwarsdoorsneden

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

Dwarsdoorsnede 1 – Kerntaak en ontwikkelopgaven in relatie tot vrije baten

Onderstaande dwarsdoorsnede laat zien hoe het resultaat in de programma's zich verdeelt naar kerntaak en ontwikkelopgaven.

In 1.000 EUR	TOTAAL	KERNTAAK	ONTWIKKEL	Opbouw reserves
Opbrengsten	12.907	5.761	7.145	
Kosten uren	5.930	3.205	2.725	
Uitvoeringskosten	6.878	2.201	4.677	
Resultaat programma's (excl. overhead)	100	356	-257	
Inzet vrije baten	1.544	1.244	200	100
% vrije baten tov uren 2023	26%	39%	7%	
% vrije baten tov uren 2022	27%	40%	10%	
% inzet uren in 2023	100%	54%	46%	
% inzet uren in 2022	100%	56%	44%	

Deze tabel laat een aantal ontwikkelingen zien:

Het begrote resultaat van EUR 100k om de reserves te versterken, leidt direct tot minder cofinanciering in de ontwikkelopgaven. Om EUR 2.725k aan personeelsuren gefinancierd te krijgen is een acquisitiebudget van EUR 200k beschikbaar (7%) welke ambitieus maar realistisch is. Zonder opbouw van de reserves zou het budget 11% zijn geweest, een lichte verbetering van de positie ten opzichte van begroting 2022 (10%). De 7% begroting in 2023 is in lijn met de realisatie 2022. Deze verbetering wordt veroorzaakt door de hogere structurele bijdrage in beheer (SNL en toezicht).

Opvallend is dat ondanks de inflatie op de loonkosten, de inzet op de programma's is gedaald van 56% in 2022 naar 54% in 2023 (3.205k aan uren beschikbaar in 2023 voor kerntaak, in 2022 EUR 3.188k). Dit wordt door een aantal zaken veroorzaakt:

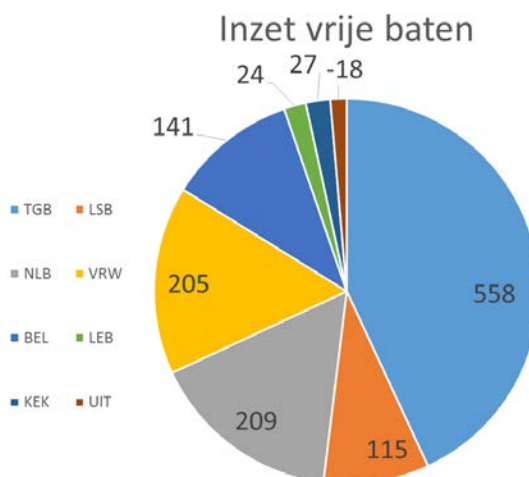
- Uitgangspunt is dat de eigen bijdrage in vrijwilligerswerk, landschapscoördinatie en beleving gelijk is gebleven ten opzichte van 2022, waardoor als gevolg van inflatie minder voor de doelstelling gedaan kan worden. Dit gevolg en oplossingen worden met opdrachtgevers besproken en is onderdeel van focus op fondsenwerving en acquisitie.
- Groene en blauwe diensten kent in 2023 een (incidentele) terugloop van ureninzet ten opzichte van 2022.

Dwarsdoorsnede 2 – overzicht kosten en baten programma's

In onderstaande tabel wordt meer inzicht gegeven in inzet per programma in vergelijking met 2022.

In 1.000 EUR		OPBRENGSTEN	KOSTEN UREN	UITVOERING KOSTEN	RESULTAAT 2023	RESULTAAT 2022
TGB	Terrein en gebouwenbeheer	3.470	2.048	2.106	-682	-663
LSB	Landschapsbeheer	405	468	52	-115	-114
NLB	Beleving	59	207	60	-209	-209
VRW	Vrijwilligers	245	361	88	-205	-216
BEL	Belangenbehartiging	-	121	20	-141	-111
L&B	Lobby & beïnvloeding	103	121	6	-24	-109
KEK	Kennis en Kunde	586	477	136	-27	-28
UIT	Uitvoering	1.422	195	1.210	18	64
VER	Vernieuwingen	24	58	31	-65	-197
N2K	Natura 2000	4.092	854	3.245	-7	-94
COM	Communicatie	-	-	75	-75	-199
FVW	Fondsenwerving	1.550	-	45	1.505	1.488
ORG	Organisatie	33	-	755	-722	-574
PER	Personeelszaken	-	-5.930	4.980	950	849
ACQ	Aquisitie	920	1.022	-	-102	-87
TOTAAL		12.907	-	12.807	100	-200

Onderstaande grafiek laat zien hoe de vrije baten worden verdeeld naar de verschillende programma's.



8. Meerjarenbegroting

Onderstaand is een samenvatting van onze meerjarenbegroting 2023-2027 opgenomen. Actuele ontwikkelingen (hoofdstuk 3), trends en risico's (hoofdstuk 5) zijn doorvertaald in de meerjarenbegroting. Om te kunnen anticiperen op externe ontwikkelingen, zullen we jaarlijks een resultaat van EUR 100k begroten om de reserves meerjarig te kunnen aanvullen.

	2023	2024	2025	2026	2027
Baten van particulieren	309	324	340	357	375
Baten van bedrijven	80	88	97	106	117
Baten van loterijorganisaties	1.125	1.125	1.125	1.125	1.125
Baten van overheden	8.238	8.402	8.570	8.742	8.917
Giften van andere organisaties zonder winststreven	572	601	631	662	695
Verkoop producten	198	120	120	120	120
Beheerbaten	766	787	812	840	874
Overige baten	699	709	720	731	742
Nog te acquireren baten	920	938	957	976	996
TAAKSTELLING		68	52	31	1
TOTAAL BATEN	12.907	13.162	13.424	13.691	13.962
Personeelslasten	4.980	5.080	5.181	5.285	5.391
Uitvoeringskosten	7.827	7.983	8.143	8.306	8.472
TOTAAL LASTEN	12.807	13.063	13.324	13.590	13.862
RESULTAAT VOOR AANKOOP EN VERVREEMDING	100	100	100	100	100

Diverse trends en ontwikkelingen zijn in de meerjarenbegroting toegelicht. De belangrijkste zijn de volgende.

- Als algemeen uitgangspunt is gerekend dat er jaarlijks sprake is van een indexering van 2%. Aangezien in de begroting 2023 al forse indexeringen zijn opgenomen (personeelskosten 4% en organisatiekosten gemiddeld 8%) zijn de indexeringen in de meerjarenbegroting relatief beperkt ingeschat.
- Door extra inzet op fondsenwerving verwachten we dat de donateursbijdragen jaarlijks met 5% zullen stijgen, de bijdrage van bedrijven met jaarlijks 10% en de giften van organisaties zonder winst oogmerk met jaarlijks 5%. Dit zal niet eenvoudig worden, want de maatschappelijke trend is juist een afname van donateurschappen. Daarnaast is niet helder wat de effecten zijn van de inflatie en mogelijke economische crisis op de bereidheid van burgers en bedrijven om te geven voor goede doelen.
- De houtopbrengsten zijn naar verwachting de komende drie jaar lager dan de begrote opbrengsten in 2022. De houtopbrengst die direct gerelateerd is aan Natura 2000 zal met ingang van 2024 geheel wegvallen (effect EUR 25k op niet-geoordeelde baten), om mogelijk in 2025 en 2026 in beperkte mate terug te keren. Inzet van reguliere houtkap vindt plaats op het implementeren van de inmiddels opgestelde bosvisie waarbij het effect op langere termijn (na periode meerjarenbegroting) zichtbaar zal zijn.
- We verwachten een daling in de pacht- en jachtopbrengsten als gevolg van verzwaring van eigen gestelde randvoorwaarden en toekomstige vervreemdingen. Voor de huuropbrengsten verwachten we een stijging als gevolg van visiewijziging op verhuur (commerciële benadering), deze stijging is gebonden aan een landelijk bepaald maximum. Onze erfpacht stijgt in 2023 aanzienlijk, gezien de wettelijke inflatiecorrectie. Dit zal in 2024 ook nog effect hebben, maar zal daarna naar verwachting afvlakken.
- Van 1993 tot en met 2011 bestond er een subsidieregeling waarmee alleen natuurbeschermingsorganisaties Natuurmonumenten en de 12 Provinciale Landschappen grond konden verwerven met het oog op natuurbehoud. Particuliere grondbezitters, verenigd in de Vereniging Gelijkberechtiging Grondbezitters (VGG), vonden het onterecht dat zij geen gelijke aanspraak hadden op die aankoopsubsidie die zij beschouwen als ongeoorloofde staatssteun. Dit heeft tot onderzoek van de Europese Commissie geleid naar de rechtmatigheid van een subsidieregeling. Ter voorkoming van lange procedures en mogelijke hoge boetes is

er tussen VGG en Natuurorganisaties een schikking getroffen. Pas in het voorjaar van 2023 zal helder worden wat de financiële implicaties zullen zijn voor de meerjarenbegroting.

- In deze meerjarenbegroting is geen rekening gehouden met aan- en verkopen van gronden en opstallen, aangezien deze een grillig verloop kennen en de resultaten hiervan onttrokken of gedoteerd worden aan bestaande bestemmingsreserves.

We verwachten, met als uitgangspunt dat we jaarlijks EUR 100k willen sparen, dat we de komende jaren een tekort hebben bij ongewijzigd beleid (zie regel taakstelling). Dit wordt voor een groot deel veroorzaakt doordat de stijgingen in de loonkosten (cao-stijgingen en tredestijgingen) onvoldoende worden gecompenseerd door stijgingen in niet-geoordeelde baten (zoals Postcodeloterij). We verwachten wel een stijging in de vrije baten (bijdrage particulieren en vrienden), maar deze is niet voldoende om de stijging in de loonkosten op te vangen. De stijging in de baten maakt dat de taakstelling kleiner wordt na 2024.

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

1. De eigen bijdrage in kerntaak te verkleinen door gerichte fondsenwerving op onze kerntaak te plegen en rendementen op onze gebouwen te vergroten;
2. Inzet op fondsenwerving om de niet-geoordeelde baten te laten stijgen: fondsenwerving richt zich met name op bestaande ontwikkelopgaven;
3. Daar waar mogelijk kosten verbeteringen realiseren op organisatiekosten (denk aan automatisering). Uitgangspunt is dat dit niet ten koste van de doelstelling en kwaliteit kan gaan.

9. Liquiditeitsbegroting

In de onderstaande tabel is de liquiditeitsbegroting opgenomen, waaruit blijkt dat de liquiditeiten gedurende het jaar toereikend zijn, mits adequate voorfinanciering in projecten plaatsvindt. Met name rondom de zomer en jaarwisseling vraagt liquiditeitenbeheer extra aandacht. De rekening-courant met het Groenfonds is beschikbaar in perioden van krapte, maar met sturing in voorfinanciering van projecten is de verwachting dat het benutten van de rekening- courant niet nodig zal zijn.

	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	TOTAAL
Stand liquiditeiten begin periode	1.500	2.142	1.855	1.642	1.740	1.115	796	2.556	2.447	2.149	1.697	1.180	
Exploitatie obv kasstelsel													
Baten	1.823	676	770	1.044	757	731	2.878	882	762	618	618	1.348	12.907
lasten	1.168	886	969	934	1.368	1.038	1.106	979	932	1.057	1.123	1.248	12.807
Resultaat	655	-210	-200	110	-612	-307	1.773	-97	-170	-439	-505	100	100
Correctie op:													
Investerings	-35	-100	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-150	-35	-35	-35	-595
Afschrijvingen	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	263
Totaal correctie	-13	-78	-13	-13	-13	-13	-13	-13	-128	-13	-13	-13	-332
Kasstroom	642	-288	-213	97	-624	-320	1.760	-109	-298	-452	-517	88	-232
Verwachte stand													
Liquide middelen	2.142	1.855	1.642	1.740	1.115	796	2.556	2.447	2.149	1.697	1.180	1.268	
Beleggingen													
RC Groenfonds													
Stand liquiditeiten einde periode	2.142	1.855	1.642	1.740	1.115	796	2.556	2.447	2.149	1.697	1.180	1.268	
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	4.642	4.355	4.142	4.240	3.615	3.296	5.056	4.947	4.649	4.197	3.680	3.768	

10. Investeringsbegroting

In onderstaande tabel is een samenvatting opgenomen van de investeringsbegroting. De effecten op de afschrijvingen zijn doorgerekend in de begroting en de investeringen in de liquiditeitsbegroting.

Programma	2023
Terreinbeheer (TGB)	270.000
Gebouwenbeheer (TGB)	90.000
Personeel (PER)	120.000
Organisatie (ORG)	100.000
Vrijwilligerswerk (VRW)	15.000
Totaal investeringsbudget	595.000

Terreinbeheer

In 2023 investeren we in de vervanging van materieel. Daarnaast schaffen we materiaal aan om het terreinbeheer en het toezicht en de handhaving efficiënter uit te voeren. Voor de vervanging van een trekker en ander groot materieel is budget gereserveerd. Dit materieel is nadrukkelijk bedoeld om specialistisch beheer goed, zelfstandig vorm te kunnen geven.

Personeel (wagenpark)

Als het gaat om ons wagenpark dan zal een aantal auto's vervangen moeten worden. Voordat overgegaan wordt tot investering wordt in het eerste kwartaal van 2023 het mobiliteitsbeleid herijkt.

Organisatie

Naast de reguliere vervanging op (kantoor)inventaris wordt in 2023 onderzocht welke klimaatbeheersing onze collectie en historisch archief nodig heeft. Het ICT landschap is aan vervanging toe, enerzijds om toekomstproof te zijn, anderzijds om kwetsbaarheden eruit te halen. Met deze investering wordt ook kritisch gekeken of programma's efficiënter kunnen worden gebruikt of dat er afscheid genomen kan worden van pakketten.

Gebouwenbeheer

In onze gebouwen investeren we in duurzaamheid, te beginnen met ons kantoor de Horte. Hiertoe is budget gereserveerd. De afweging hoe dit budget het meest effectief wordt ingezet, wordt uiterlijk in Q1 2023 afgerond.

Duurzaamheid

In algemene zin geldt dat we bij het aangaan van verplichtingen en investeringen goed kijken op welke wijze onze duurzaamheidsambities worden ingevuld.

Bijlage 1: Toelichting programma's

Kerntaak	TGB (Terrein en Gebouwenbeheer)
Doel	Beheer en onderhoud van terreinen en gebouwen, zodat deze in goede staat behouden blijven.
Ambitie 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. De terreinen en gebouwen hebben (nog steeds) een goede staat van onderhoud. 2. De kwaliteitscyclus is up to date en volledig. 3. Verwerving en vervreemding vindt plaats in lijn met de actuele beleidsvisie hierop. 4. Het beoogd gebruik en de ontwikkeling van alle terreinen en gebouwen is vastgelegd in beheerplannen en toekomstvisies. 5. Het verdienvermogen van de terreinen en gebouwen is zodanig verbeterd, dat het meerjarentekort is teruggedrongen. 6. De collega's die betrokken zijn bij TGB voelen zich onderdeel van het team en kunnen hun inbreng naar tevredenheid inbrengen.
Omschrijving werkzaamheden	Het programma TGB is verantwoordelijk voor het beheer en onderhoud van de eigen gebouwen en terreinen van LO. We zorgen ervoor dat de baten en kosten met elkaar in evenwicht zijn.
Stand van zaken eind 2022	De terreinen en gebouwen zijn in goede staat, ondanks de druk van externe factoren als stikstof. Eind 2021 is een positieve audit voor de kwaliteitscyclus geweest, in 2022 hebben we een goede slag geslagen in het opstellen van de vernieuwde beheerplannen en het uitvoeren van de verplichte monitoring. Aan het vergroten van het verdienvermogen is een begin gemaakt, dat vergt echter nog wel meer energie om de doelen te halen.

Kerntaak	LBH (Landschapsbeheer)
Doel	Boeren, burgers en buitenlui stimuleren en ondersteunen om het cultuurlandschap te versterken en te beheren wat betreft ecologische, (cultuur)historische, aardkundige, en landschappelijke kwaliteiten.
Ambitie 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Landschapcoördinatie in de gehele provincie goed georganiseerd. Daarbij hebben we ambitie dat overheden meebetalen aan deze rol. Eind 2022 loopt de huidige afspraak met provincie af. De opgave is om deze dan te verlengen. 2. Een nieuwe financieringsvorm/concept voor langjarig landschapsbeheer. 3. Een nieuwe 'Staat voor het Landschap' die de kwaliteit van Overijsselse landschap aangeeft en politieke aandacht krijgt. 4. Een (beheer)organisatie SGBDO die in control is en blijft. Een nieuw toekomstperspectief voor SGBDO (gekoppeld aan punt 2).
Omschrijving werkzaamheden	Ondersteunen met kennis, advies en ons netwerk van boeren, burgers en buitenlui die aan de slag willen met hun landschap. We doen dit ook met de Groene en Blauwe Diensten waarvoor we contractvorming, -aanpassing, en -beheer doen. Voor derden doen we soms de directievoering van het landschapsbeheer. Om te monitoren hoe de kwaliteit van het landschap is, hebben we ook een Meetnet Agrarisch Cultuurlandschap.
Stand van zaken eind 2022	We zetten in op een goed vervolg van Groene en Blauwe Diensten in combinatie met onze ambitie in de Groenblauwe Dooradering. In Salland en Twente zijn we betrokken bij initiatieven voor een vervolg. Met de agrarische collectieven zijn we in gesprek over intensievere samenwerking. Bij de provincie zetten we in op de borging en de uitvoering van de 10% Groenblauwe Dooradering. Dit doen we via het PPLG, Streekeigen Landschapsbeheer en het provinciale LASREG project (koppeling met ons 'Meet je Landschap').

Kerntaak	VRW (vrijwilligerswerk)
Doel	VRW creëert meerwaarde voor én mensen én landschap door mensen en landschap te verbinden. We stimuleren betrokkenheid en waardebesef bij vrijwilligers in Overijssel en dragen bij aan het ondehroud van ons landschap en erfgoed.
Ambitie 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. De afgelopen jaren en ook het komende jaar richt VRW zich op het op orde krijgen en houden van de basis. Zowel qua interne bedrijfsvoering, processen en team als naar buiten toe, het behouden en uitbouwen van een enthousiaste en kundige groep vrijwilligers. 2. We onderzoeken of een sociale component in onze missie en visie en uitvoering past. Willen en kunnen we meer vrijwilligers met een afstand tot de arbeidsmarkt en/of een andere zorgvraag (bijvoorbeeld dementie, reïntegratie jongeren) inzetten in ons landschap? 3. We stappen over naar duurzaam en electrisch m.b.t. materieel en voertuigen.
Omschrijving werkzaamheden	VRW faciliteert en coördineert de inzet van vrijwilligers. We doen dit o.a. door HRM-taken als in-, door- en uitstroom van vrijwilligers, afsluiten van overeenkomsten, verzekeringen e.d. We voorzien vrijwilligers van gereedschap en kleding. We geven sturing, instructie en opleiding. We verbinden vraag en aanbod aan elkaar. We stimuleren, motiveren, jagen aan en verzorgen de communicatie.
Stand van zaken eind 2022	In 2022 zijn we met de provincie in gesprek over de verbreding van ons vrijwilligerswerk. We hopen dit in 2023 af te ronden. Verder zijn we gestart met de visievorming voor de toekomst van ons groen vrijwilligerswerk. We zijn een aantal ontwikkelingen en trends die maakt dat we moeten nadenken hoe we ons vrijwilligersbestand in stand gaan houden in de toekomst. Een nieuwe aanpak lijkt nodig.

Kerntaak	NLB (Beleving)
Doel	Mensen een natuur- en landschapsbeleving bieden en ze hierdoor een binding te laten krijgen met natuur en landschap en waar mogelijk hen ook een handelingsperspectief te bieden om zelf iets te doen voor natuur en landschap.
Ambitie 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementatie van concept buitenlokalen. 2. Integreren van meegeven van een handelingsperspectief bij een beleving. 3. Doorontwikkelen van onze bezoekerscentra. 4. Verbeteren van verdienmodel Groene Winkel, fotohutten en Dasmobiel.
Omschrijving werkzaamheden	We organiseren beleving in natuur en landschap door excursies, activiteiten, evenementen en het aanbieden van routes. We zorgen dat drie bezoekerscentra specifieke belevingsplekken zijn. Specifieke natuurbeleving bieden we via onze fotohutten en Dasmobiel.
Stand van zaken eind 2022	In 2022 zijn een aantal veranderingen in gang gezet. We zetten meer en meer in op het meegeven van informatie van bezoekers aan onze terreinen. In 2023 willen we ook meer inzetten op dit educatieve deel van beleving. Ook versterken we de relatie met fondsenwerving. De komende jaren gaan we hierop blijven investeren. De ontwikkeling van buitenlokalen loopt gestaag. Op een aantal locaties gaan we hier nu mee aan de slag. We gaan specifiek ook kijken naar onze bezoekerscentra, waarbij we ons eerst richten op De Wheem.

Kerntaak	BEL (Belangenbehartiging)
Doel	Zorgen voor de vertegenwoordiging van Landschap Overijssel in externe, vooral ruimtelijke ontwikkelingen, zodat er geen negatieve maar juist positieve ontwikkelingen voor natuur en landschap plaatsvinden.
Ambitie 2024	Belangenbehartiging is vooral reactief. De focus ligt voor de komende periode vooral op onderwerpen als N2000, droogte, stikstof, energietransitie en de landbouwtransitie. Indien mogelijk proberen we ook pro-actief onderwerpen en kansen te agenderen. Denk hierbij aan zaken rondom het Vliegveld Enschede, landschapsontwikkeling en bijvoorbeeld het benutten van compensatiemiddelen.
Omschrijving werkzaamheden	Belangenbehartiging onderneemt activiteiten als onze belangen en doelen worden geschaad of kansen kunnen worden benut. Dit gebeurt door actieve lobby, deelname aan overlegorganen, formele inspraakprocedures en het uitwerken en uitdragen van standpunten via media of andere communicatiekanalen. Ook zoeken we nadrukkelijk de samenwerking op met andere partijen om onze doelen te behalen.
Stand van zaken eind 2022	In 2022 is veel tijd gestoken in beleidsbeïnvloeding omtrent de Nieuwe Omgevingsvisie, de GGA en de overgang naar het PPLG. Met de ondertekening van de bestuursovereenkomst HOP is het startschot gegeven voor het vervolg van ZON fase 1. Intern hebben we flink tijd geïnvesteerd om ambities in/rond eigen terreinen op een rij te krijgen. In Enschede hebben we ingezet op overdracht van een aantal gemeentelijke gronden naar LO incl kwaliteitsimpuls, hierbij hebben we echter last van de gevolgen van het didam-arrest. Ten slotte investeren we tijd/geld in de rechtszaak tegen het bestemmingsplan voor het evenemententerrein bij vliegveld Twente.

Ondersteunende taak	COM (Communicatie)
Doel	Een eenduidige boodschap en uitstraling van onze organisatiecommunicatie en de uitvoering daarvan, de zogenaamde corporate communicatie. Daarnaast is het doel een duidelijke kaders voor de programma- en projectcommunicatie die in de ontwikkelprogramma's en kerntaken wordt opgepakt.
Ambitie 2024	Vanaf 2019 is gewerkt aan het corporate communicatieplan. Tot 2024 zijn hierin nog de volgende uitdagingen: <ol style="list-style-type: none"> 1. Goed functionerend internal branding strategie en ambassadeurschap van collega's. 2. Landschap Overijssel heeft een duidelijke positioneringstrategie. 3. Communicatie heeft een goede positie in de projecten en kern- en ondersteunende taken die aansluit op de gedachte in het corporate communicatieplan.
Omschrijving werkzaamheden	Het voeren van een goede corporate communicatie. Dit gebeurt door strategische advisering aan MT en programma's en projecten, gericht social media-beleid, een actuele website en het verzorgen van interne communicatie. Daarnaast wordt specifieke projectcommunicatie gedaan.
Stand van zaken eind 2022	De nieuwe website is opgeleverd. We zullen in 2023 werken aan een heldere positioneringstrategie en media-aanpak. Dit moet zorgen voor een helder en onderscheidend geluid vanuit de organisatie en bijdragen aan meer impact voor een natuurinclusievere samenleving

Ondersteunende taak	FWV (Fondsenwerving)
Doel	Fondsenwerving heeft als doel om zoveel mogelijk baten (geld en/of natura) binnen te halen voor onze organisatiedoelstelling(en). We willen hierdoor als landschap Overijssel minder afhankelijk worden van subsidiestromen. Naast het binnen halen van baten verbinden we bedrijven, particulieren en fondsen aan onze organisatie en doelstellingen en versterken hiermee onze positie en
Ambitie 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. Groeien naar een professioneel programma en stabiele organisatie fondsenwerving en ons hierdoor meer profileren. 2. Groeien naar een grotere en constantere geldstroom. 3. Vanuit Fondsenwerving meer kunnen investeren/bijdragen aan lopen programma's landschap en erfgoed. 4. Meer inspelen op kansen, ontwikkelingen en trends in de markt, zelf ontplooien van innovatieve/verrassende initiatieven. 5. Aanboren van nieuwe markten.
Omschrijving werkzaamheden	Onderhouden van het netwerk (accountmanageschap) van drie doelgroepen: particulieren, bedrijven en fondsen. Dit doen we door subsidieaanvragen, communicatie (website, nieuwsbrieven, bijeenkomsten e.d.), gesprek, promotie etc. We signaleren kansen en organiseren de actie hierop binnen LO.
Stand van zaken eind 2022	De nieuwe fondsenwerfer heeft een ambitieuze aanpak opgesteld die moet bijdragen aan meer donateurs, andere bedrijfsvrienden (MVO-partners), meer nalatenschappen en fondsen. Dit vraagt nog meer om aandacht en inzet van de gehele organisatie met name ook het management.

Ondersteunende taak	ORG (organisatie)
Doel	ORG faciliteert de organisatie zodat de doelen van Landschap Overijssel zo efficiënt mogelijk gerealiseerd kunnen worden. Ons doel is het verbinden van de verschillende bedrijfsmiddelen en processen aan de doelstellingen van de organisatie om deze zo effectief mogelijk te kunnen behalen. Dit door op een integrale wijze een evenwicht te brengen tussen technologie, medewerkerskapitaal en financiën. We zijn hierbij binnen de bedrijfsvoering gericht op de klant (intern en extern), de Raad van Toezicht, management en medewerkers.
Ambitie 2024	<ol style="list-style-type: none"> 1. De organisatie in staat stellen om aan te blijven sluiten op de modernste technologische mogelijkheden. 2. Faciliteren van impactsturing middels technologie en bestuurlijk dashboards. 3. Moelijke dingen (systemen, administratie e.d.) zo klantvriendelijk en makkelijk mogelijk aanbieden en in onze dienstverlening voor 100% vanuit 'de klant' te redeneren. 4. Het verder lean maken van processen.
Omschrijving werkzaamheden	Het programma ORG is verantwoordelijk voor het faciliteren van de organisatie op gebied van personeelsadministratie, financiële administratie, informatievoorziening, treasury en ICT. Naar buiten toe is ORG verantwoordelijk voor een open en klantvriendelijke benadering door het bieden van een frontoffice.
Stand van zaken eind 2022	De capaciteit van onze medewerkers is nagenoeg op orde door werving. We zijn vrijwel geheel aan het flexibel werken. Met de komst van nieuwe medewerkers is veel focus ontstaan voor het verder lead maken van processen. Hier zal in 2023 een verdere focus liggen (vernieuwen ICT landschap, HRM proces).