



Landschapsbeheer
Groningen



Meerjarenbeleidsplan

Strategische keuzes voor de toekomst van
Stichting Landschapsbeheer Groningen
2023-2027

Voorwoord

Wat is onze toegevoegde waarde aan de maatschappij, aan het Groningse landschap en haar inwoners? In een tijd dat het landschap en haar waarden meer dan ooit onder druk staan denken wij juist na hoe we onze zorg voor het landschap het beste kunnen neerzetten. Onze inhoudelijke missie is na bijna 40 jaar niet echt veranderd. Wél is het onderlinge verband tussen de verschillende opgaves die allemaal van invloed zijn op het landschap duidelijker dan ooit. Een brede blik is ons inmiddels wel toevertrouwd, evenals zicht op de keten van (politiek) strategische keuzes naar uitvoering die we vervolgens ook graag zelf ter hand nemen. Genoeg te doen en als we ons blijven ontwikkelen in kennis en kunde en ons duurzaam verbinden met ons netwerk is onze toegevoegde waarde voor de maatschappij verzekerd. Daarbij hoop ik dat onze passie voor het landschap en het plezier waarmee wij daaraan werken door steeds meer inwoners, beleidsmakers en bestuurders wordt herkend en- nog mooier – als zij er door worden besmet.

Peter Hellinga

Inhoud

1. Inleiding	4
2. Stichting Landschapsbeheer Groningen	4
3. Onze ambitie	5
4. Strategische keuzes	6
4.1 Structurele duurzame samenwerking	6
4.2 Kennisontwikkeling en deling	6
4.3 Programma's	6
4.4 Buitendienst	7
5. Bedrijfsvoering	8
5.1 Personeel en organisatie	8
5.2 Sturingsfilosofie	8
5.3 ICT	8
6. Communicatie	8
7. Huisvesting	9
8. Duurzaamheid	9
9. Financiën	9
10. Tot slot	10



1. Inleiding

De toegevoegde waarde van Landschapsbeheer Groningen in het maatschappelijk domein van Groningen is de laatste jaren aan het veranderen. Deze verandering vindt plaats in een context van een opleving en herwaardering van landschappelijke en cultuurhistorische waarden, de herwaardering voor biodiversiteit en veranderende vormen van participatie. Dit terwijl de druk op de ruimte en daarmee landelijke kwaliteit toeneemt. Deze nieuwe en bekende maatschappelijke ontwikkelingen en opgaven lopen structureel aan tegen de “hoe” vraag. En daar begint de toegevoegde waarde van onze stichting.

Landschapsbeheer Groningen heeft het afgelopen jaar benut om zich te heroriënteren en herpositioneren in deze aantrekkelijke dynamiek. Het voorliggend Meerjarenplan is het sluitstuk hiervan. Met dit plan wordt de koers opnieuw uitgezet en wordt op hoofdlijnen vastgelegd op welke wijze Landschapsbeheer Groningen de komende jaren zich verder gaat ontwikkelen als professionele dienstverlener voor het landschap van Groningen en haar inwoners.

2. Stichting Landschapsbeheer Groningen

Missie

Samen zorgen we voor herstel, behoud en duurzame ontwikkeling van het cultuurlandschap van Groningen.

Visie

Landschapsbeheer Groningen zet zich als onafhankelijke organisatie in als hét landschapsloket van en voor Groningen. Wij werken vanuit een integrale aanpak waarin alle ontwikkelingen die van invloed zijn op het cultuurlandschap worden meegenomen. Landschapsbeheer Groningen weet beleid naar uitvoering te begeleiden, van wens naar realisatie en mensen op allerlei wijzen te verbinden met het landschap. Door structureel de samenwerking en verbinding te zoeken met partners, opdrachtgevers en bewoners dragen we bij aan en borgen we het beheer van het landschap van Groningen.

Onze identiteit zie je aan onze aanpak

Landschapsbeheer Groningen is een **netwerkorganisatie**. We maken met initiatiefnemers en ketenpartners plannen, projecten en programma's om de kwaliteit van ons waardevolle landschap te versterken en agenderen ontwikkelingen die deze bedreigen. Met onze uitvoeringsdienst borgen wij de benodigde praktijkkennis en ervaring en verbinden wij bewoners en vrijwilligers concreet aan het beheer van het landschap van Groningen.

Landschapsbeheer Groningen is **een uitvoeringsorganisatie**. De focus is gericht op zichtbaar resultaat in het landschap. Daarvoor brengen we verschillende vakgebieden en expertises bij elkaar en zorgen we dat de keten van plan tot uitvoering elkaar versterkt.

Landschapsbeheer Groningen is **een kennisorganisatie**. De expertise richt zich op de domeinen beplanting, biodiversiteit, cultureel erfgoed en participatie. Deze expertise wordt consequent integraal ingezet in al onze werkzaamheden. Wij beheren en ontwikkelen GISdata ter ondersteuning van onze werkzaamheden en die van derden. We ondersteunen overheden met onze kennis met het opstellen van kaartmateriaal, historische analyses en advieswerk.

Landschapsbeheer Groningen is een **toegankelijke organisatie**. Wij zijn zichtbaar en aanspreekbaar en investeren in duurzame relaties met onze partners en vrijwilligers. Onze medewerkers zijn betrokken, deskundig en zich bewust van de kwaliteit die ze willen leveren. De werkwijze en de communicatie is helder en transparant en maakt ons tot een betrouwbare partner. We blijven investeren in kennis en competenties om de kwaliteit van onze toegevoegde waarde te borgen.

Landschapsbeheer is **een lerende organisatie**. Als erkend werk-leerbedrijf bieden wij een professionele, veilige en **vertrouwde plek** om te re-integreren en vakkennis op te doen in het beheer en onderhoud. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, re-integranten, stagiaires, vrijwilligers en andere geïnteresseerden kunnen bij ons terecht voor opleiding, kennis en ervaring. Daarnaast blijven wij nadrukkelijk investeren in kennis- en competentieontwikkeling van onze medewerkers

Vrijwilligers

Werken in en voor het landschap is leuk, gezond, verbind je met het landschap en met elkaar. Landschapsbeheer hecht daarom grote waarde aan het groene vrijwilligerswerk. We hebben onze eigen structurele vrijwilligersbrigades, verbinden lokale vrijwilligersgroepen, faciliteren streekbeheer, lenen gereedschap uit en organiseren diverse eenmalige vrijwilligersprojecten, waaronder de jaarlijkse Natuurwerkdag.

Wij nemen inmiddels de centrale positie in voor het ondersteunen en stimuleren van het (groen) vrijwilligerswerk in de hele provincie.

Penvoerderschap

Naast de projecten en programma's faciliteert Landschapsbeheer Groningen de werkzaamheden voor de Stichting Groninger Bomenwacht en het Routebureau Groningen als penvoerder en/of backoffice. Deze rollen dragen bij aan onze integrale dienstverlening, waardoor meerwaarde ontstaat voor zowel genoemde stichtingen als in de eigen projecten van onze organisatie.

Ook bij grotere projecten en programma's worden wij vanwege onze onafhankelijke positie steeds vaker ingezet als projectcoördinator of penvoerder.

Onafhankelijk zonder winstoogmerk

Wij bezitten geen terreinen en onze investeringen zijn gericht op onze verdere opbouw van ervaring en expertise. Wij hechten aan onze onafhankelijke positie maar zijn voor een gezonde bedrijfsvoering beperkt afhankelijk van subsidie van de provincie Groningen en een bijdrage van de Nationale PostcodeLoterij. Hierdoor is het voor ons mogelijk onze structurele rol als onafhankelijk adviseur, gesprekspartner en kennishouder, ook buiten de projecten om (deels) uit te kunnen voeren. Een beroep op deze rol neemt overigens toe.

Landelijk samenwerkingsverband

Wij nemen deel aan de koepelorganisatie LandschappenNL. Zij behartigt de belangen van de provinciale Landschappen en Landschapsbeheerorganisaties op rijksniveau. Ze levert een bijdrage aan de landelijke zichtbaarheid van de 19 provinciale organisaties. Dit met als doel het Nederlandse landschap, de natuur en het cultuurhistorisch erfgoed te beschermen, beheren en ontwikkelen. Naast deze doelstelling vormt het verband een platform voor uitwisseling van kennis en ervaringen en coördineert en initieert zij landelijke projecten, zoals bijvoorbeeld de nationale Natuurwerkdag.

3. Onze ambitie

In 2027:

- zijn wij het expertisecentrum op het gebied van beplanting, biodiversiteit, cultureel erfgoed en 'groene' participatie in Groningen;
- spelen wij een duurzame en centrale rol binnen het landschapsbeheer van Groningen, van beleid tot uitvoering;
- zijn wij het onafhankelijke landschapsloket van Groningen.

4. Strategische keuzes

4.1 Structurele duurzame samenwerking

Wij zijn ervan overtuigd dat met een duurzame structurele samenwerking met onze partners, stakeholders en opdrachtgevers in Groningen onze toegevoegde waarde het best tot haar recht komt. Wij blijven onze integrale benadering van ons werk structureel voortzetten, en zullen ons de komende jaren met name richten op het verder ontwikkelen en inzetten op duurzame relaties. Dit zal zich uiten in verschillende vormen van meerjarige samenwerkingsovereenkomsten, programmatische aanpakken en structurele dienstverleningsovereenkomsten.

1. We zetten de integrale benadering van relevante inhoudelijke disciplines voort (*brede blik*).
2. We zetten in op het voortzetten en versterken van de integrale ketenbenadering (*van idee/beleid naar uitvoering*).
3. We versterken langdurige vormen van samenwerking (*duurzame relaties*).

4.2 Kennisontwikkeling en deling

Landschapsbeheer Groningen heeft met haar lange bestaan en de professionele organisatie een schat aan data, kennis en ervaring opgebouwd. Dit kan nog beter benut worden door het omliggende netwerk. Bovendien vraagt de toenemende aandacht voor het landschap nieuwe kennis en producten. Het ontwikkelen van kennis en expertise blijft daarom een aandachtspunt waarop continu wordt geïnvesteerd.

4. We blijven uitvoering geven aan innovatieve projecten en producten en productontwikkeling, waarbij in het bijzonder GIS- applicaties.
5. We zetten in op het voortzetten en versterken van de samenwerking met onderwijs en/of kennisinstellingen.
6. We versterken de centrale positie in het netwerk gerelateerd aan communicatie en kennisdeling.

4.3 Programma's

We hebben ons inhoudelijke werkpakket verdeeld over drie programma's:

1. Landschap en beplanting & biodiversiteit
2. Landschap en cultuurhistorie
3. Landschap en bewoners

Om een volwaardig integraal dienstverleningspakket te kunnen leveren zal het kennisniveau en de dienstverlening op de verschillende onderdelen/thema's op een gelijkwaardig niveau moeten worden gebracht. Hiervoor worden per thema interne programma's ontwikkeld en beheerd.

De interne programma's moeten de komende tijd goed georganiseerd worden binnen de organisatie. Biodiversiteit is een thema in ontwikkeling. De kennis moet op onderdelen up-to-date worden gebracht en er moeten keuzes gemaakt worden waar we de komende jaren binnen dit thema op inzetten. Voor het thema bewoners is juist erg veel expertise in huis en daarom biedt dit thema volop kansen om te worden uitgebouwd, waarbij met name wordt ingezet op jongerenparticipatie.

7. Aan het thema biodiversiteit wordt een inhoudelijke impuls gegeven.
8. Het thema bewoners wordt verder uitgebouwd.

4.4 Buitendienst

In het veld wordt het pas zichtbaar. Landschapsbeheer Groningen heeft, als enige Landschapsbeheer in Nederland, een eigen Buitendienst. De jaren opgebouwde kennis en ervaring in het veld vormen een essentieel fundament van onze werkzaamheden. Kennis en ervaring kunnen door de korte lijnen snel worden uitgewisseld. Daardoor neemt zowel bij de plannen als bij het veldwerk de kwaliteit en efficiëntie toe. De eigen Buitendienst is daarnaast voorwaardelijk voor het integraal kunnen begeleiden van vrijwilligers.

De Buitendienst werkt grotendeels met veldmedewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dit vraagt extra inzet van de leidinggevenden in het veld en op kantoor.

De afgelopen jaren is er een tendens gaande waarin hoveniersbedrijven (markt) en agrarische collectieven een deel van het reguliere werk over hebben genomen en er sprake is van afname van omzet voor de Buitendienst. Wij zetten daarom in op verdere ontwikkeling van ons specifieke veldwerk, zoals erfgoed en maatwerk beheer, onderhoud en meerjarig beheer van vruchtbomen en complexe terreinen. Voor een continue werkstroom zetten we in op een toename van voorjaarswerk.

Tot slot blijkt de arbeidsmarkt in de groene sector steeds krappere. Wij zullen daarom actief inzetten op het werven en intern opleiden van leerlingen in onze sector teneinde een robuust, flexibel en onderscheidende dienstverlening te kunnen blijven aanbieden.

9. We zijn overtuigd van de meerwaarde van onze eigen Buitendienst en blijven daarom investeren in de toekomstbestendige bedrijfsvoering.
10. De inzet van medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt vraagt structurele begeleiding die is geborgd in de bedrijfsvoering.
11. Het dienstverleningspakket van de Buitendienst wordt geactualiseerd en expliciet afgestemd op de specifieke meerwaarde van onze organisatie.
12. De Buitendienst gaat actief werven en intern opleiden ten behoeve van de inrichting van een robuuste en onderscheidende Buitendienst



5. Bedrijfsvoering

5.1 Personeel en organisatie

In voorgaande jaren is de basis gelegd voor een toekomstbestendige organisatie. Er is een nieuw organisatiemodel, een nieuw functiehuis en er is een Ondernemersraad opgericht. Ook is er sinds 2021 een nieuw bestuursmodel met een Raad van Toezicht. Gestage groei van de organisatie is voorzien naar 55 - 65 medewerkers op termijn, waarbij tegelijkertijd wordt ingezet op een duurzame flexibele schil.

Het inmiddels ingeburgerde thuiswerken voor het kantoorpersoneel vraagt nog enkele aanpassingen in de bedrijfsvoering.

Een gewenste explicietere toedeling van directie- en managementtaken en gewenste organisatorische aanpassingen bij met name de Buitendienst vragen na de grote slag in 2020 nog een kleine optimalisatie in het organisatiemodel en bijbehorend functiegebouw.

- | |
|---|
| 13. Het organisatiemodel en bijbehorend functiegebouw wordt op onderdelen geoptimaliseerd.
14. Thuiswerken/hybride werken wordt verder geïntegreerd in de bedrijfsvoering. |
|---|

5.2 Sturingsfilosofie

In 2020 is de sturingsfilosofie van de 5P's (People, Planet, Profit Passie en Plezier) geïntroduceerd. Kenmerkend voor deze sturingsfilosofie is dat er evenveel inzet moet worden gepleegd op werkplezier, passie en duurzaamheid als op de reguliere resultaatskenmerken. De komende jaren zal deze sturingsfilosofie voor Landschapsbeheer Groningen verder worden ontwikkeld.

- | |
|---|
| 15. We bouwen de sturingsfilosofie 5 P's verder uit en integreren dit in de bedrijfsvoering.
16. We investeren in de randvoorwaarden voor plezierige werkomstandigheden. |
|---|

5.3 ICT

In 2020 is een kwaliteitsslag in gang gezet in de ICT. De ICT brengt voor de organisatie veel nieuwe mogelijkheden en kansen en draagt sterk bij aan het optimaliseren van de interne bedrijfsprocessen en de externe dienstverlening. Daarnaast draagt een goed functionerend ICT bij aan het verduurzamen van de organisatie. Direct door vermindering van reistijden, minder papierverbruik en indirect doordat het bijdraagt aan effectievere communicatie en daarmee doelmatiger werken.

- | |
|--|
| 17. We investeren de komende jaren continu in optimalisering van de ICT, de ondersteunende software en hardware. |
|--|

6. Communicatie

Ons werk bestaat voor een groot deel uit communiceren. Onderling, met de opdrachtgevers, met stakeholders, met de bewoners, etc. Goede communicatie is daarom voorwaardelijk voor het effectief functioneren van Landschapsbeheer Groningen. Niet alleen het verhaal van het landschap laat zich graag vertellen, maar ook ons werk. Want niet alleen de fysieke ingrepen, maar juist ook het proces en het waarom zorgen voor draagvlak en begrip en daarmee voor binding en waardering voor zowel het landschap als ons werk. Communicatie is een vak apart, maar ook een competentie die bij ons voortdurend wordt aangesproken en ingezet. Niet alleen door de afdeling communicatie, maar door iedere medewerker. Nieuwe communicatiemethoden en technieken bieden daarbij volop kansen om het werken in en aan het landschap de aandacht te geven die het verdient.

18. Communicatie draagt de komende jaren via een strategisch communicatieplan bij aan:
- de profilering van Landschapsbeheer Groningen;
 - het behalen van organisatie- en projectdoelen;
 - verhogen van het aantal groene bewonersinitiatieven en donateurs;
 - betrokkenheid van medewerkers bij de organisatieontwikkelingen en beleid;
 - het vergroten van de communicatiecompetentie van medewerkers;
 - verbinden van bewoners aan het landschap.

7. Huisvesting

De huidige huisvesting vraagt om een kwaliteitsimpuls in het onderhoud, en Arbo-eisen. De veranderingen in de bedrijfsvoering, waaronder het thuiswerken, vragen tegelijkertijd om aanpassingen. Daarnaast vraagt de gestage groei van de organisatie om uitbreiding van de huisvesting. In het wensenpakket van de nieuwe huisvesting wordt voorzien in een toename van kantoorwerkplekken en meer en betere voorzieningen voor kleine en grote groepsbijeenkomsten. In de afweging verbouw of nieuwbouw (op andere locatie) is de aantrekkelijkheid van de huidige locatie voor de bereikbaarheid qua ligging voor het kantoorpersoneel doorslaggevend geweest om op de huidige locatie te blijven. Bovendien biedt het terrein, en het beschikbare naastgelegen terrein, voldoende mogelijkheden.

19. We zetten in op aanvullende en verbeterde huisvesting voor zowel het kantoorpersoneel als het materieel van de buitendienst. Uitgangspunt is een uitbouw van de huidige locatie, eventueel aangevuld met 'satellietlocaties' voor de buitendienst en mogelijk ook het projectbureau.

8. Duurzaamheid

Afgelopen jaren is aan duurzaamheid onvoldoende aandacht besteed. Er is nog een grote slag te maken. Landschapsbeheer Groningen is, vanwege haar werkpakket, een 'groene' organisatie. Zowel in de bedrijfsvoering als in de producten liggen er volop kansen. Vanaf 2022 wordt een inhaalslag gemaakt.

20. Op basis van een plan van aanpak investeren we in de volle breedte van de organisatie in verduurzaming van de organisatie en haar producten.

9. Financiën

De kwetsbaarheid van onze stichting was in eerdere jaren onderkend maar werd vooral duidelijk in 2020. Alle zeilen moesten worden bijgezet om onze stichting perspectief te bieden. Door hernieuwde aandacht voor een doelmatige bedrijfsvoering en verbeterde dienstverlening is een verbetering van de financiële situatie gerealiseerd. Deze aandacht blijft nodig om weer een financieel stabiel gezonde stichting te worden. De reserves zijn nog onvoldoende en moeten de komende jaren verder worden aangevuld. Onze inkomsten zijn grotendeels gerelateerd aan omzet. Een stabiele werkvoorraad voor de langere termijn is daarom van belang. Daarnaast ontvangen we een begrotingssubsidie van de provincie Groningen die wij grotendeels inzetten voor niet gefinancierd (beleids-)advies. Ook kunnen we de komende 4 jaar weer rekenen op een jaarlijkse donatie van de Nationale Postcode Loterij, die wij grotendeels inzetten voor onze participatietaken.

Kosten gaan voor de baat, en groei vraagt investeringen. Er zal de komende jaren aanvullend investeringsbudget moeten worden vrijgemaakt om de ambities en plannen, zoals ook in dit Meerjarenplan zijn genoemd, te faciliteren.

21. We voeren een behoudende begroting om aanvullingen op de continuïteitsreserve sneller te realiseren.
22. We verkennen mogelijkheden tot aanvullende structurele inkomsten vanuit de provincie, gerelateerd aan onze dienstverlening (loketfunctie/beleidsondersteuning).
23. We verkennen andere structurele inkomsten zoals fondsen, donaties en sponsoring en zetten in op het verkrijgen daarvan.
24. We zetten in op verdere optimalisatie van de bedrijfsvoering wat ruimte biedt voor toename van de reserves.
25. We zetten in op optimale financieringsconstructies en subsidies voor onze geambieerde investeringen.

10. Tot slot

In deze dynamische tijden kan een Meerjarenplan houvast bieden voor onze collega's en direct betrokken stakeholders. Waar zetten we op in, welke koers varen we en welke keuzes en acties horen daarbij? Daarbij zijn we afhankelijk van onze omgeving. De markt kan ons werk bijvoorbeeld overnemen of andere expertises van ons vragen. Onze maatschappelijke meerwaarde is dus niet vanzelfsprekend en vraagt daarom continue aandacht om nieuwe invulling aan onze meerwaarde te geven. Onze integrale blik, onze enorme hoeveelheid kennis en ervaring, onze passie voor het landschap en plezier in ons werk vormen daar de onmisbare dragende pijlers voor.

