



staatsbosbeheer

Veerkracht en verbinding

Ondernemingsplan Staatsbosbeheer 2020 - 2025

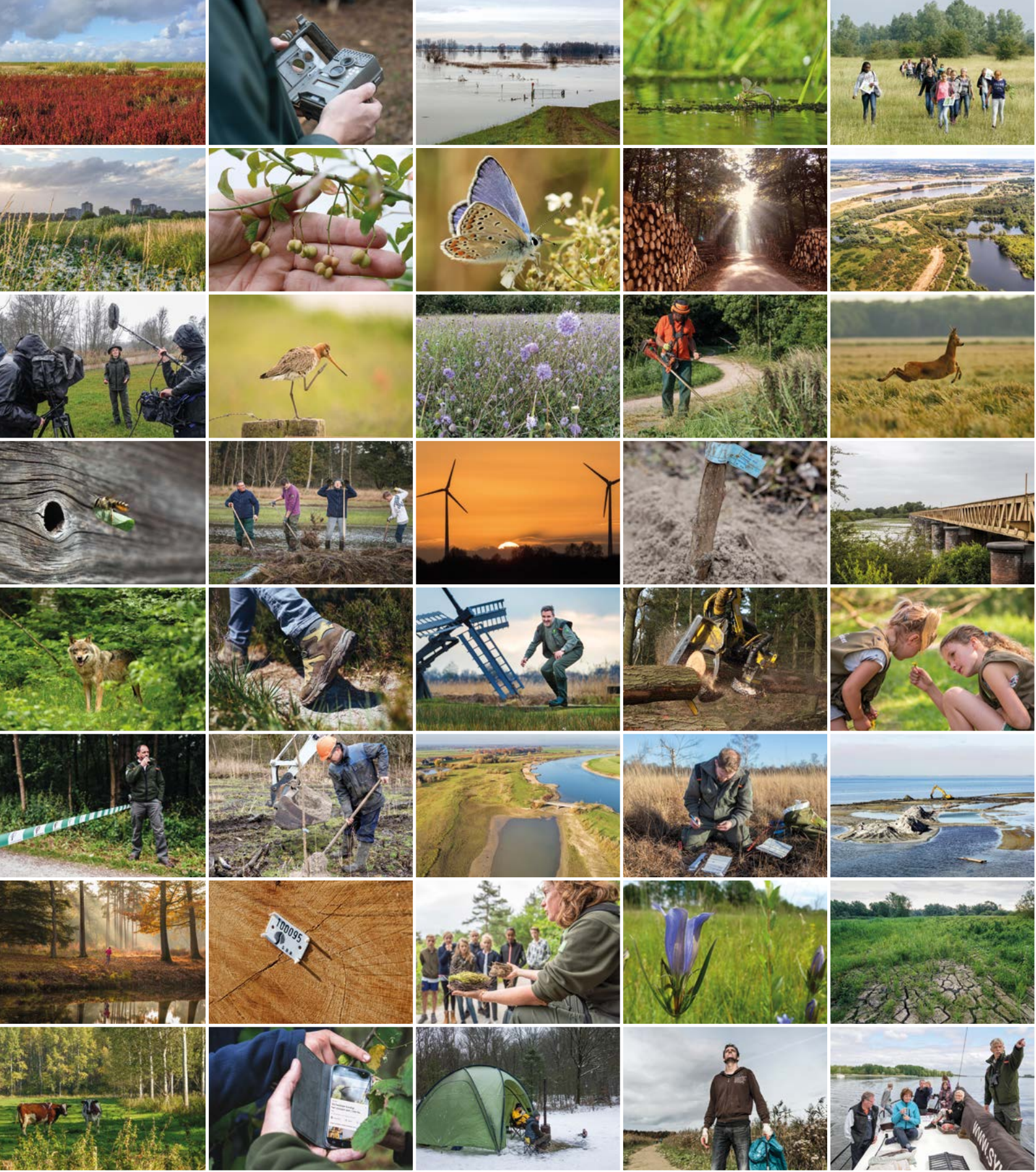


Missie Staatsbosbeheer

“Wij, de medewerkers van Staatsbosbeheer, beschermen en ontwikkelen het kenmerkende groene erfgoed van Nederland. Wij zijn er op gericht dat huidige en toekomstige generaties de vele belangrijke waarden van natuur kunnen beleven, in balans met het duurzaam benutten van onze gebieden met de samenleving.”

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
2.	Wie wij zijn	9
3.	Wat we doen	13
4.	Wat we willen bereiken	17
5.	Beter beschermen	25
6.	Meer beleven	31
7.	Duurzaam benutten	37
8.	Toonaangevende Publieke Organisatie	43
9.	Financiën	49
10.	Uitvoeringsprogramma	53
	Bijlagen	56
	- Ondernemingsbesturingsmodel Staatsbosbeheer	56
	- Besturingsmodel en mandaatstructuur	57



Het zit in onze natuur

www.staatsbosbeheer.nl



1. Inleiding

Dit ondernemingsplan 2020-2025 'Veerkracht en verbinding' is opgesteld conform de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer (1997) en geeft onze prioriteiten weer voor de komende vijf jaar op vier resultaatgebieden. We presenteren dit binnen de geactualiseerde of nieuwe kaders: Biodiversiteitsverdrag (CBD), de Natura 2000-wetgeving en de daarmee samenhangende afspraken, de Visie en het Realisatieplan "Waardevol en Verbonden" van de minister van LNV en het Klimaatakkoord waarmee het Akkoord van Parijs moet worden waargemaakt. Voorts is de beleidsinzet van het kabinet met het Deltaprogramma, de nationale parken en de Agenda Stad medebepalend voor onze ambities. De afspraken in het Natuurpact over de decentralisatie van het natuurbeleid in Nederland maken de provincies tot onze gesprekspartner over en subsidieverlener voor de ruimtelijke en fysieke vertaling van deze beleidsambities in het natuurbeheer. De gemeenten zijn met de decentralisatie van de sociale agenda partners bij uitvoering van het gezondheidsbeleid, m.n. de preventie en de Participatiewet. De vier resultaatgebieden - beter beschermen, meer beleven, duurzaam benutten en toonaangevende publieke organisatie - zijn opgesteld en afgeleid van onze wettelijke taken en het convenant van 4 december 2014 dat Staatsbosbeheer met de toenmalige Staatssecretaris van Economische Zaken heeft gesloten. Ze vormen ook de basis voor het nu aflopende ondernemingsplan 'Ziel en Zakelijkheid'.

Dit ondernemingsplan 2020-2025 volgt op de wettelijke evaluatie Staatsbosbeheer die in 2018 in opdracht van de minister van LNV is uitgevoerd door bureau Ecorys en in 2019 door de Tweede Kamer is behandeld. Deze evaluatie bevestigt dat de zes jaar geleden gekozen positie en koers effectief en productief zijn geweest en nog steeds actueel zijn om de wettelijke taken in een veranderende maatschappelijke context te kunnen waarmaken. Een maatschappelijke, publieke organisatie die zowel naar de markt als naar de samenleving productieve samenwerkingsverbanden aangaat en die de lijn met de verschillende overheidslagen goed vasthoudt. De minister adviseert in haar brief aan de Tweede Kamer van 17 december 2018 de werkwijze op het gebied van de uitvoering tussen het ministerie van LNV en Staatsbosbeheer voort te zetten. Een van de aanbevelingen, namelijk te zorgen voor betere overzichten van de monitoring, is in dit ondernemingsplan opgenomen. Dat geldt ook voor de aanbevelingen over het maatschappelijk denken en communiceren over onze positie. De gedachten over de verhouding publieke en private middelen en het versnipperde bezit

worden ter harte genomen. De veranderende maatschappelijke context vraagt om bezinning op onze toekomstige rol ten dienste van die samenleving. Zoals veranderingen in de omvang, samenstelling en behoeften van de bevolking waardoor het gebruik van onze terreinen wordt beïnvloed. Of het mondiger en kritischer worden van burgers over beheer vormen waardoor Staatsbosbeheer een grotere inspanning moet leveren om eerder afgesproken beheerdoelen waar te maken. Een groeiende economie gaat gepaard met extra ruimtebeslag en milieueffecten waardoor de druk op onze gebieden toeneemt en gelijktijdig de behoefte aan een gezond leefklimaat groter wordt. Naast stikstof- (PAS) en fosfaatvraagstukken spelen CO₂, biodiversiteits- en watergerelateerde (klimaat)vraagstukken die van grote invloed (kunnen) zijn op het realiseren van afgesproken (inter)nationale natuurdoelen (o.a. Natura 2000). Het goed bezien van onze portefeuille aan terreinen vanuit een samenhangende visie op de toekomstige inrichting van Nederland is in dit kader van groot belang. De behoefte aan schuifruimte, duurzame zonering van functies in ruimte en tijd zijn gewenst om versnippering tegen te gaan en tot grotere veerkrachtiger ecosystemen te komen. Via onze vastgoedportefeuillestrategie willen wij een bijdrage leveren aan de beleidsrealisatie en gebiedsontwikkelingsprocessen van de provincies, om zo naar een efficiënter, maar ook duurzamer beheer van natuurterreinen te komen.

We beschrijven in dit ondernemingsplan hoe we met de ons toevertrouwde mensen, middelen en terreinen onze strategische doelen willen bereiken. Er zijn vijf prioriteiten onderscheiden, gericht op de biodiversiteit en de veerkracht van de ecosystemen (met name in Natura 2000-gebieden), onze bijdrage met bos en veen aan het Klimaatakkoord, de inzet van kwetsbare mensen in het groen in het kader van participatiewetgeving, het versterken van de belevingsmogelijkheden van topnatuur (m.n. in nationale parken) en onze bijdrage aan de circulaire samenleving met accent op natuurinclusieve landbouw. Vervolgens gaan we in op kritische succesfactoren die daarbij in beeld zijn en langs welke parameters we meten of we deze doelen bereiken.

Dit plan neemt een belangrijke plaats in het Ondernemingsbesturingsmodel voor Staatsbosbeheer in (zie bijlage 1) en wordt jaarlijks getoetst binnen de Planning & Control-cyclus (onder andere met behulp van de auditplanning, jaarrapportages en -begrotingen). Voorts is de mandaat- en governance-structuur aan dit document toegevoegd (zie bijlage 2).





2. Wie wij zijn

Staatsbosbeheer is in 1899 opgericht en was tot en met 1997 onderdeel van een ministerie (LNV). Sinds 1998 is Staatsbosbeheer een zelfstandige overheidsorganisatie, een rechtspersoon met een wettelijke taak. De organisatie hoort tot de rijksoverheid en ressorteert onder het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

Onze wettelijke taak, te weten het beheren en duurzaam tot maatschappelijk nut brengen van de haar toevertrouwde terreinen, is geborgd in een eigen wet, de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer (1997). In de toelichting bij deze wet maakte de minister duidelijk dat hij een collectief en kwetsbaar belangencomplex van bos, natuur, landschap en recreatie op een zo doelmatig mogelijke manier wil veiligstellen, maar ook om Staatsbosbeheer als beheerder van het nationale groene erfgoed meer ruimte te geven om zich beter in staat te stellen zich te verbinden met de maatschappij. Ten einde de openbare nutsfunctie van Staatsbosbeheer tot zijn recht te laten komen acht de wetgever maatschappelijke participatie bij het werk van Staatsbosbeheer onmisbaar. Dat Staatsbosbeheer overheid is en zijn rol en taken in de wet zijn vastgelegd, onderscheidt onze organisatie van de particuliere natuurbeschermingsorganisaties. Staatsbosbeheer heeft dus een openbare nutsfunctie.

Staatsbosbeheer speelt een belangrijke rol in de systeemverantwoordelijkheid van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit voor het realiseren van de internationaal afgesproken natuurdoelen met betrekking tot bescherming en instandhouding van leefgebieden en soorten die voortvloeien uit Natura 2000 (de Vogel- en Habitatrichtlijn), de verdragen van Bern en Bonn en uit de Conventie van Ramsar, gericht op de bescherming van wetlands. Het Biodiversiteitsverdrag dat Nederland ook heeft ondertekend, vormt het overkoepelende raamwerk voor behoud van biodiversiteit. Voorts zal Staatsbosbeheer bijdragen aan de afspraken die Nederland in het kader van het Akkoord van Parijs heeft gemaakt en in het Klimaatakkoord zijn geland via bosaanleg, klimaatslim bosbeheer en vernatting van veen. En aan de ambities m.b.t. het cultureel erfgoed, voortkomend uit het door Nederland ondertekende Verdrag van Malta, zal invulling worden gegeven.

Onze medewerkers zijn ambtenaren in dienst van Staatsbosbeheer en vallen als gevolg van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren per 1 januari 2020 onder de CAO Rijk. Staatsbosbeheer is een aanbestedende dienst. Wanneer het op een markt producten en/of diensten levert aan de

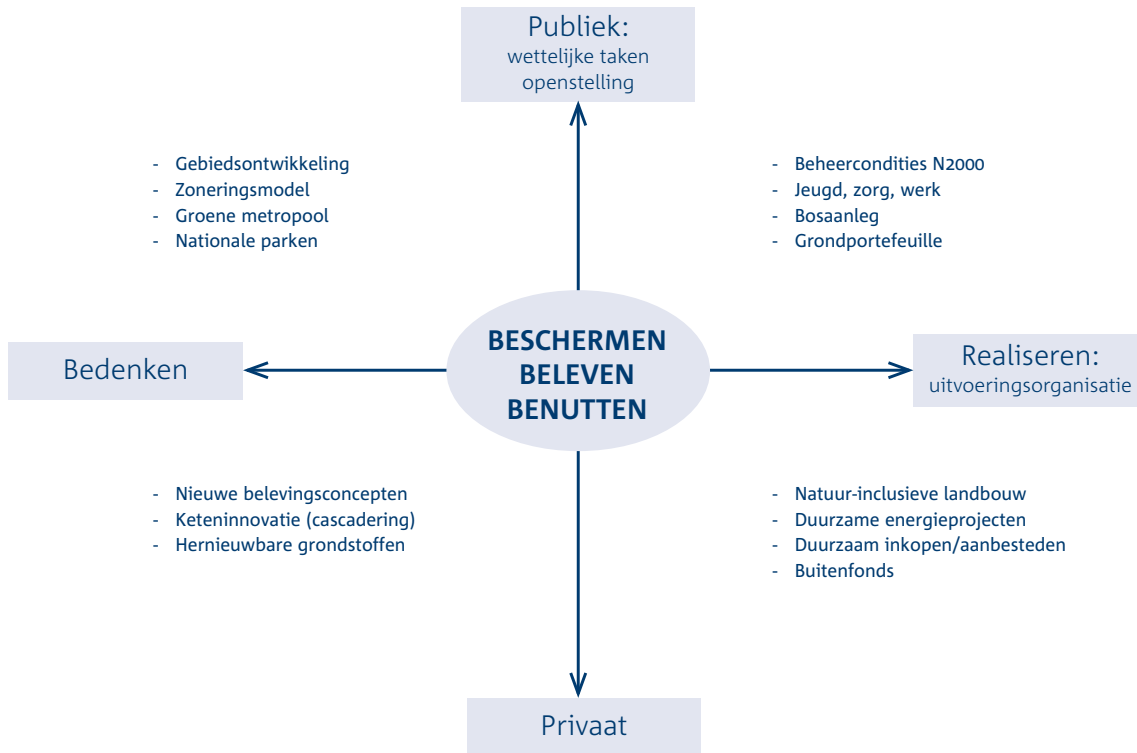
samenleving of aan andere overheden, is de Mededingingswet van toepassing. De uitvoering door Staatsbosbeheer van publiek gefinancierde projecten wordt getoetst aan het staatssteunkader.

Deze positionering in het publieke domein is mogelijk gemaakt door de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer en het convenant met het toenmalige ministerie van EZ (2014).

De Kabinetten Rutte I en II hebben fundamentele keuzes gemaakt ten aanzien van de financiering van het natuurbeheer en de uitvoering van de brede maatschappelijke opgaven die de Wet Verzelfstandiging Staatsbosbeheer oplegt. De Rijksbijdrage in de kosten van het natuurbeheer werd teruggebracht tot minder dan 15% van de totale exploitatiekosten. En met de decentralisatie van de natuurtaken naar de provincies werden middelen overgeheveld naar het provinciefonds op basis van 75% van de alom geldende bekostigingsnormen van een zestigtal beheer- en landschapstypen (de Subsidieregeling Natuur en Landschap). De Politiek heeft hiertoe de positie van Staatsbosbeheer als volwaardige publieke uitvoeringsorganisatie van het Rijk expliciet gemaakt en het handelingskader van Staatsbosbeheer verruimd om door middel van maatschappelijk ondernemen, binnen het kader van de Wet Markt en Overheid, het genereren van meer private middelen mogelijk te maken. De transitie van minder publiek naar meer privaat is door de toenmalige staatssecretaris van Economische Zaken, met instemming van de Tweede Kamer, in december 2014 vastgelegd in het genoemde convenant.

De invulling van de vermaatschappelijkingsopdracht die Staatsbosbeheer in de Wet verzelfstandiging heeft meegekregen, stelt de relatie natuur – samenleving centraal waarbij veerkracht en verbinding de belangrijkste sleutelfactoren zijn. Vanuit deze invalshoek zullen natuur en landschap op een evenwichtige wijze worden meegenomen bij gebiedsontwikkelingen of –processen en zullen de betrokkenheid vanuit de samenleving hierbij en de waardering voor de ecosysteemdiensten toenemen. Onze gebieden vormen steeds vaker zowel de ecologische als economische pijler in het buitengebied. We zoeken voortdurend naar een balans tussen beschermen, beleven en benutten.

Staatsbosbeheer: publieke uitvoerder met groene nutsfunctie





3. Wat we doen

De kerntaken van Staatsbosbeheer zijn gericht op beheer en ontwikkeling van het kenmerkende groene erfgoed van Nederland met het oog op de vele belangrijke waarden die dit voor de samenleving vertegenwoordigt. Staatsbosbeheer is een uitvoeringsorganisatie in het publieke domein en beheert circa 273.000 hectare bos, natuur en landschap, circa 1.900 bouwwerken en duizenden kilometers paden en wegen. We bieden werk aan circa 10.000 mensen in onze terreinen: zo'n 1.250 deskundige medewerkers, ruim 7.000 vrijwilligers, 1.600 taakgestraften, vele honderden via adviesbureaus en aannemers, via leer-werk, zorg-werk en andere initiatieven om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij het beheer te betrekken. We ontvangen miljoenen bezoekers en onderhouden relaties met talloze klanten en partners.

Vele terreinen van Staatsbosbeheer vormen of maken deel uit van het kenmerkend groene erfgoed en de biodiversiteit van Nederland. Van de duinen en kwelders op de Waddeneilanden en in de zuidwestelijke delta, de moerasgebieden van de Weerribben of de Oostvaardersplassen tot de rivierbegeleidende natuur en de bossen en heidevelden op de zandgronden in de Veluwe, Drenthe, Overijssel en Brabant. Centraal hierin staan de circa 160 Natura 2000-gebieden, de Ramsar wetlands, Unesco werelderfgoed, het Geo-park. Zij genieten de hoogste beschermingsgraad vanuit Europese en nationale wetgeving (Wet natuurbescherming). Staatsbosbeheer is van circa 120 Natura 2000-gebieden de beheerder of medebeheerder.

De Natura 2000-gebieden vormen de kernen in het Natuurnetwerk Nederland (NNN). Op landschappelijk gebied is onze kerntaak het behoud en de ontwikkeling van landschappen en objecten van nationale betekenis. Op cultuur-historisch terrein gaat het om (rijks)monumenten in samenhang met de landschappelijke setting van de beheerde gebieden.

De terreinen van Staatsbosbeheer vormen de nationale basisvoorziening natuur en recreatie. Onze recreatieve kerntaak draait om de openstelling van de natuurgebieden en het bieden van basisvoorzieningen voor wandelen en fietsen. Excursies en specifieke voorzieningen voor andere activiteiten zoals paardrijden, mountainbiken, kunnen worden geleverd tegen een kostendekkende vergoeding. Daarnaast wordt met inzet van de terreinen gericht bijgedragen aan gebiedsontwikkelingsopgaven onder regie van de provincies, maatschappelijke doelen zoals CO₂ vastlegging, nationale waterveiligheidsdoelstellingen, hout- en biomassavoorziening, natuureducatie, drinkwatervoorziening, regionale economie, stedelijke ontwikkeling,

sociale cohesie en afronding van het Natuurnetwerk Nederland. We zetten onze terreinkennis en ontwerpkracht in bij natuur- en landschapsherstelprojecten. We werken daarbij aan goede relaties met departementen, provincies, gemeenten, waterschappen, recreatieschappen, bedrijfsleven, particuliere natuurbeheerders, terreinbeherende organisaties en omwonenden.

Gebiedsontwikkeling

Voorafgaand aan grote gebiedsontwikkelingsopgaven die van invloed kunnen zijn op de inrichting en verschijningsvorm van ons landschap is het van belang te duiden met welke veranderingskrachten we in natuur en landschap te maken hebben. Aard, tempo, omvang en duur van veranderingen bepalen immers hoe ons landschap eruit komt te zien. Veranderingen en ingrepen in het landschap die bepalend kunnen zijn voor beeld, betekenis en identiteit van een gebied. Dit kan op gespannen voet staan met het ideaalbeeld en met de handelingsruimte van mensen en organisaties. Staatsbosbeheer houdt in zijn plan- en visievorming ten behoeve van gebiedsontwikkelingsprocessen globaal genomen rekening met drie veranderingskrachten of ordeningsprincipes.



Natuurlijke dynamiek en Deltanatuur

Onze specifieke Deltanatuur berust op de stuwende kracht van natuurlijke processen; de interactie tussen wind, water en zand. Hoogdynamische ecosystemen die het DNA van onze Delta vormen, zoals de Wadden, Zuidwestelijke Delta, Grote Rivieren en de Kust. Deze gebieden zijn internationaal onderscheidend onderdeel van een levend systeem waar zelfregulatie of herstel daarvan het meest nabij is, met aspecten als wisselende waterhoogte, stromingssterkte, zandaanvoer en duinmorfologie. Deze gebieden zijn essentiële dragers van de grote vogelmigratie-routes. Een derde van onze terreinen ligt in of aan deze kenmerkende landschapsecologische systemen. Afgestemd beheer en inrichting van

deze terreinen draagt bij aan herstel en ontwikkeling van de natuurlijke samenhang in de ecohydrologische systemen die de basis vormen voor de biodiversiteit en het functioneren van deze landschappen in de Nederlandse delta. Samen met Rijkswaterstaat werken we hier aan natuurontwikkelingsprojecten in combinatie met hoogwaterveiligheid. Op de hoge zandgronden zijn de (ecohydrologische) beekdalsystemen en stuif- en dekzandmorfologie aanknopingspunten voor planvorming.

Integratie van natuur en cultuur; Nationale Parken nieuwe stijl

De integratie van natuur en cultuur is de moeilijkste opgave in een dichtbevolkt land met een kritische samenleving. Door de eeuwen heen heeft menselijk ingrijpen zoals de landbouw en de verstedelijking op een heel verschillende manier van onze ondergrond gebruik gemaakt. En dat heeft bijzonder aantrekkelijke en waardevolle plekken opgeleverd. Wij zoeken naar een nationale collectie van het groene erfgoed. Ons streven is de identiteit, waarden en betekenis van deze parels te vergroten door samenwerking met alle partners in het landelijk gebied. Dit vergt een integrale aanpak. Inhoudelijk maakt onze aanpak bij gebiedsontwikkelingsprocessen gebruik van zoneringsconcepten en streeft daarbij naar een kwaliteitssprong (qua biodiversiteit, cultuurhistorie) van gebieden zoals beschreven in de standaard Nationale Parken nieuwe stijl en UNESCO Man and the Biosphere (MAB).

Transformatie en Groene Metropool

Staatsbosbeheer zet zich in voor de Groene Metropool, ofwel een Nederland waar groen vanzelfsprekend deel uitmaakt van onze leefomgeving in stedelijk en landelijk gebied. De komende decennia staat ons land voor grote en urgente opgaven:

- de energietransitie;
- de klimaatadaptatie;
- de woningbouw en verstedelijking;
- de verduurzaming van de landbouw.

We verwachten dat deze opgaven niet zonder aanzienlijke ingrepen, dus niet zonder grote transformaties in het Nederlandse landschap kunnen plaatsvinden. Een landschap waar veel mensen aan gehecht zijn, waar zij zich thuis voelen en hun identiteit aan ontlenuen. Een landschap waar Staatsbosbeheer de afgelopen eeuw veel aan heeft vormgegeven. Veel kennis en achtergrondinformatie is beschikbaar over planningsconcepten en ontwerpprincipes die ook voor de toekomst kunnen worden ingezet. Veel terreinen liggen nabij en rondom grote steden of infrastructurele voorzieningen. Naast natuur en recreatieve functies zien wij een toenemende druk op onze terreinen om ruimte te bieden voor voorzieningen en installaties voor duurzame energieopwekking of duurzame bouwvormen. Voor Staatsbosbeheer gaan deze transformaties niet alleen over ruimtelijke inpassing in het landelijk gebied, maar om een nieuwe samenhangende visie op stad-landverhoudingen voor een circulaire metropolitane samenleving in 2050.



4. Wat we willen bereiken

Vergeleken met andere wereldsteden in Delta's is Nederland een unieke groene metropool. De toekomst van Nederland als vestigingsplaats onttrekt zich de laatste decennia aan de sectorale scheiding van stad en land en zal zich de komende jaren onder druk van de grote opgaven m.b.t. energie, klimaat en voedsel moeten omvormen naar een nieuw circulair metropolitaan landschap. Integraal ontwerpen op regionale schaal is dan nodig; het vermogen om natuur en cultuur ook ruimtelijk en ecologisch te integreren is de moeilijkste opgave in een dichtbevolkt land met een kritische samenleving. De sociale en culturele context van de publieke groene ruimte die wij beheren verandert snel. Naast beheersgericht denken moeten wij ook meer ontwikkelingsgericht denken. De stikstofproblematiek en bovengenoemde transitie dwingen tot anders denken over landgebruik en zonering. Met Rijk, provincies en terreineigenaren willen wij kijken waar schuifruimte in onze portfolio van terreinen kan bijdragen aan circulaire ontwikkeling van stad en land; integraal en regio-specifiek.

Sustainable Development Goals (SDG'S)

Een einde aan extreme armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering. Dat is de kern van de duurzame ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's). De 193 lidstaten van de Verenigde Naties (VN) hebben deze ontwikkelingsagenda voor 2015-2030 vastgesteld. De agenda bestaat uit 17 doelen.

Staatsbosbeheer draagt bij aan de volgende doelen:

- Schoon water en sanitaire voorzieningen (doel 6)
- Duurzame energie (doel 7)
- Duurzame steden en gemeenschappen (doel 11)
- Verantwoorde consumptie (doel 12)
- Klimaat actie (doel 13)
- Leven onder water (doel 14)
- Leven op land (doel 15)



Nederland heeft zich aan de VN-resolutie “Onze wereld transformeren: de 2030 Agenda voor Duurzame Ontwikkeling” met de Sustainable Development Goals geïnteresseerd: De kunst is om dergelijke internationale afspraken te vertalen naar de dagelijkse praktijk van het terreinbeheer.

Integrale gebiedsontwikkeling en zoning

De ruimtelijke vertaling van deze Sustainable Development Goals in relatie tot de ruimtelijke consequenties van de vier grote transitieopgaven zou gebruik moeten maken van het UNESCO MAB zoningsmodel. Dit concept is een innovatieve manier om de bescherming van natuur en landschap te verenigen met sociale en economische ontwikkeling. Een UNESCO Mens en Biosfeer-gebied bestaat doorgaans uit drie zones:

Kernzone

Dit heeft ten doel om de ‘ecologische motor’, de biodiversiteit van het gebied te herstellen. De Natura 2000-gebieden zijn de kernen. De inheemse vegetatie, bodem en waterhuishouding worden hersteld, zodat de soortenrijkdom, bodemvruchtbaarheid en opslag van koolstof in de bodem toeneemt. Deze zone genereert naarmate de jaren verstrijken een scala aan ecosystemendiensten, zoals bosproducten, wild, natuurlijke plaagbestrijders, water en toerisme.

Buffer- of landschapszone

Hier wordt de bodemvruchtbaarheid hersteld door natuurinclusieve of kringlooplandbouw, die de bodem gezonder maakt in plaats van verder degradeert. Met herstel van de bodem verbetert ook de waterkwaliteit en het watervasthoudend vermogen, wat in zijn geheel ten goede komt aan herstel van biodiversiteit.

Ontwikkelingszone

Dit is het kerngebied waar de hoogste economische productiviteit kan worden gerealiseerd. Bijvoorbeeld met intensieve duurzame landbouw en veeteelt, vastgoed, industrie en infrastructuur. De productiviteit van deze zone is, op de lange termijn, afhankelijk van de andere zones. De activiteiten in deze zone hebben veelal een effect op de andere zones.



Zoningsmodel gebaseerd op aanpak in UNESCO man and biosphere reservaten

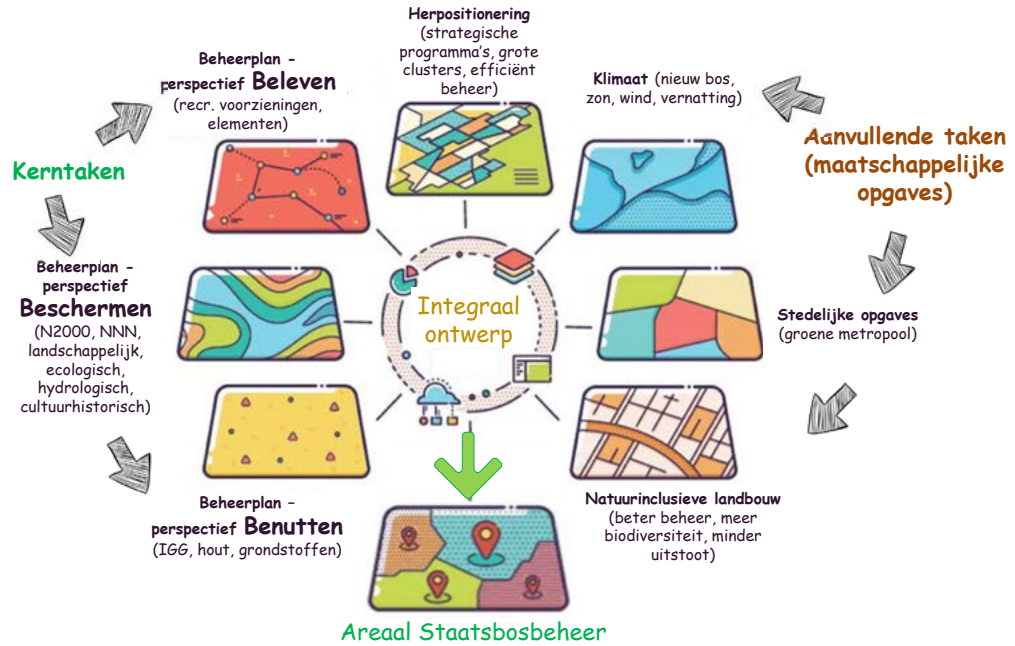
Door integrale gebiedsontwikkeling kunnen we bijdragen aan het oplossen van meerdere maatschappelijke vraagstukken. Partnerships met uitvoeringsorganisaties als het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) en Rijkswaterstaat (RWS) bieden mogelijkheden om met de gezamenlijke grondportefeuille maatschappelijke doelen te dienen. Bijvoorbeeld vernatting van veenweiden als bijdrage aan het klimaatprobleem: hier kunnen wij de biodiversiteitsdoelstelling in meenemen en ook perspectief bieden aan natte teelten voor de landbouw en meer CO₂ vastleggen. En door het aanleggen van nieuwe bossen die CO₂ vastleggen, hout produceren, water bergen en vasthouden en ruimte voor recreatie en natuur bieden. Staatsbosbeheer combineert zaken als biodiversiteit, klimaatadaptatie en klimaatmitigatie.

Specifieke aandacht in het kader van het verstedelijkingsvraagstuk vragen onze eigendommen in de vele voormalige zogenaamde bufferzones, Randstadgroenstructuurgebieden en Recreatie om de Stad-gebieden. Hoewel ze deels buiten het Natuurnetwerk Nederland liggen, denken we dat deze gebieden, tezamen met cultuurhistorische dragers van nationaal niveau zoals bijvoorbeeld de Waterlinies, een nieuw groen perspectief voor de Randstad in de 21ste eeuw kunnen bieden. Deze gebieden vormen een noodzakelijke randvoorwaarde voor een excellent woon- en vestigingsklimaat. Bewoners zouden in de Groene Metropool vanaf hun voordeur via een groenblauw netwerk de buiten de stad gelegen natuur- en recreatiegebieden moeten kunnen bereiken. Voor de komende jaren kunnen Rijk en provincies vanuit een integrale visie op Nederland en vanuit de grote transitieopgaven de verbinding leggen met het uitvoerend beheer van belangrijke natuur- en cultuurhistorische waarden van bos, natuur en landschap.

Positionering als groen nutsbedrijf

Naast natuur, landschap, hout, cultuurhistorie en recreatie is ook vermaatschappelijking (participatie) een wettelijke taak. Zodoende is Staatsbosbeheer geen natuurbeschermingsorganisatie pur sang, maar te karakteriseren als een groen nutsbedrijf dat zorgt voor een vitale en groene openbare ruimte voor ons land, samen met burgers, bedrijven en medeoverheden. Met onze bijzondere positie als uitvoeringsorganisatie in het publieke domein wil Staatsbosbeheer met zijn omvangrijke grondportefeuille en kennis bijdragen aan gebiedsontwikkelingsprocessen.

Om deze processen goed te accommoderen is inzet van grond onontbeerlijk. Via onze vastgoedportefeuillestrategie kan Staatsbosbeheer in bepaalde situaties schuifruimte bieden om versnelling te brengen in (vastlopende) gebiedsprocessen. Dit in overleg met het ministerie van LNV en de provincies. De aankomende jaren werken we verder aan onze rol als groen nutsbedrijf. We streven voor de lange termijn (2100) naar een groenere en natuurlijke omgeving waar we met 17-20 miljoen mensen gezond en veilig kunnen leven en werken.



Samenwerking provincies

Staatsbosbeheer pakt regionale natuur- en landschapsopgaven op in regionale samenwerkingsverbanden met provincies, waterschappen, recreatieschappen, gemeenten en lokale gemeenschappen.

In artikel 9 van het ‘Convenant Staatsbosbeheer, een maatschappelijke onderneming’ van 4 december 2014 is het volgende vastgelegd:

Artikel 9

1. Staatsbosbeheer draagt zorg voor een goede afstemming van zijn activiteiten met die van de provincies om het gebiedsgerichte beleid te realiseren en beziet met elke provincie of daartoe een structureel –bijvoorbeeld jaarlijks- overleg of een andere vorm aangewezen is.
2. Bij het maken van afspraken met de provincies over de financiering van het beheer van zijn terreinen neemt Staatsbosbeheer het kader van de decentralisatieafspraken tussen Rijk en provincies in acht.
3. Staatsbosbeheer beziet desgevraagd door een provincie of het gebiedsontwikkelingsopgaven kan faciliteren door inzet van bestaande natuur of inbreng van grondposities.
4. Desgewenst maken Staatsbosbeheer en andere overheden of andere rijksdiensten afspraken over afstemming van beleid en activiteiten op het vlak van natuur, recreatie en landschap en in voorkomend geval over de financiering van door Staatsbosbeheer voor die andere overheden of rijksdiensten te realiseren doelen.

Doelen te bereiken in 2025

De kern van onze missie Beschermen, Beleven en Benutten is afgeleid van onze wettelijke taak en vertaald naar de ambitie om natuur dicht bij mensen te brengen. Een belangrijke inspiratiebron voor de visie op toekomstige inrichtingsvraagstukken in ons landschap is het Mens en Biosfeerprogramma (MAB) van UNESCO. Het heeft tot doel een evenwichtige relatie tussen de mens en zijn natuurlijke leefomgeving te realiseren. Het stimu-

leert regio's om op een innovatieve manier de bescherming van natuur en landschap te verenigen met sociale en economische ontwikkeling door middel van een ruimtelijk-ecologisch zoneringsconcept.

Het vinden van een goede balans tussen Beschermen, Beleven en Benutten, zoals verwoord in onze missie, is in ons terreinbeheer niet altijd gemakkelijk te realiseren. Afhankelijk van de ligging en zonering, aanwezige en potentiële waarden kan dat betekenen dat de ene B voorrang krijgt, overigens zonder de andere B's te veronachtzamen. In de Randstad bijvoorbeeld is het recreatief gebruik van de terreinen zo groot dat Beleven een sterke stempel drukt op het terreinbeheer. Waar beschermde soorten aanwezig zijn of andere natuurwetenschappelijke en cultuurhistorische waarden bepalend zijn, zal het accent meer op Beschermen liggen. Onze legitimatie ontlenen we, naast de wet, aan de zichtbare kwaliteit van onze terreinen, de dienstverlening van onze mensen en het (wijs) gebruik door de samenleving met draagvlak van diezelfde samenleving.

Onze missie en visie hebben we vertaald naar vier hoofddoelen voor de ondernemingsplanperiode 2020-2025. Deze worden in de komende hoofdstukken nader uitgewerkt. De omvang en complexiteit van onze portefeuille aan terreinen en gebouwen vergen een caleidoscoop aan maatregelen en acties die op uitvoeringsniveau in circa 200 plannen op beheerniveau zijn uitgewerkt.

Vanuit de vier hoofddoelen die hieronder zijn beschreven, zijn vijf concrete prioriteiten benoemd die tevens bijdragen aan het realisatieplan van de visie Landbouw, Natuur en Voedsel: 'Waardevol en Verbonden', het Klimaatakkoord, het Programma Aanpak Grote Wateren, Deltaplan en Biodiversiteitsverdrag.

Beter beschermen van bos, natuur, landschap en cultuurhistorische waarden. Het ontwikkelen en versterken van de biodiversiteit en veerkracht in kenmerkende hoofdsystemen van het Nederlandse landschap, met name in de Natura 2000-gebieden. Het toepassen van het zoneringsconcept van UNESCO MAB draagt bij aan het beter beschermen van kwetsbare natuur. Onze bijdrage aan het klimaatvraagstuk krijgt concrete vorm door middel van meer bosaanleg, aangepast bosbeheer en vernatting van veengebieden.

Meer beleven door uiteenlopende bezoekersgroepen uit de samenleving actief te betrekken bij het beheer. De toegankelijkheid wordt geborgd en de basis-infrastructuur en voorzieningen moeten op orde zijn. Er wordt gericht ingezet op bijzondere belevingsconcepten en iconen met name in de Nationale Parken nieuwe stijl. Staatsbosbeheer wil met zijn terreinen ook bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke opgaven zoals op educatief vlak voor jeugd of zorg. Voor kwetsbare groepen uit onze samenleving willen we met diverse partners meer en zinvolle werkarrangementen in het beheer realiseren.

Duurzaam benutten van producten en (ecosysteem)diensten uit onze terreinen zoals hout, biomassa, wild, de verbetering van lucht, bodem en (drink)water. Door meer eigen inkomsten te genereren uit het natuurlijk kapi-

taal streven wij, marktconform samen met ondernemers en samenleving, naar kostenneutrale exploitatie van Staatsbosbeheer. Door samenwerking met bedrijfsleven, kennisinstellingen en landbouw willen we duurzamer, slimmer en efficiënter omgaan met schaarse grondstoffen en reststromen. Rijksbijdragen en beheersubsidies blijven onontbeerlijk om in de (wettelijke) openbare nutsfunctie van natuur en landschap te voorzien.

Staatsbosbeheer wil een **toonaangevende publieke organisatie** zijn om voor en met de Nederlandse samenleving in goede verbinding het kenmerkende groene erfgoed te beheren en te ontwikkelen. Maar ook het uitdragen van landelijk vakmanschap en deskundigheid met partners en via projecten en innovaties wordt vergroot. En verder verbetert Staatsbosbeheer zijn operationele effectiviteit in het beheer door de slagkracht van zijn provinciale organisatie te versterken, ondersteund door een efficiënte bedrijfsvoering.

De vijf prioriteiten

Beschermen:

Doel 1. Het goed integraal beheer van onze terreinen: vergroting van de beheerconditie (biodiversiteit en de veerkracht van de ecosystemen) van onze terreinen met een nadrukkelijker accent op de (128) Natura 2000-gebieden binnen het Natuurnetwerk Nederland.

Doel 2. Bijdrage realiseren aan het Klimaatakkoord door aanleg van nieuwe bossen en bosvorming, inclusief boscompensatie (> 5.000 hectare), en door vernatting van veengebieden (> 5.000 hectare).

Beleven:

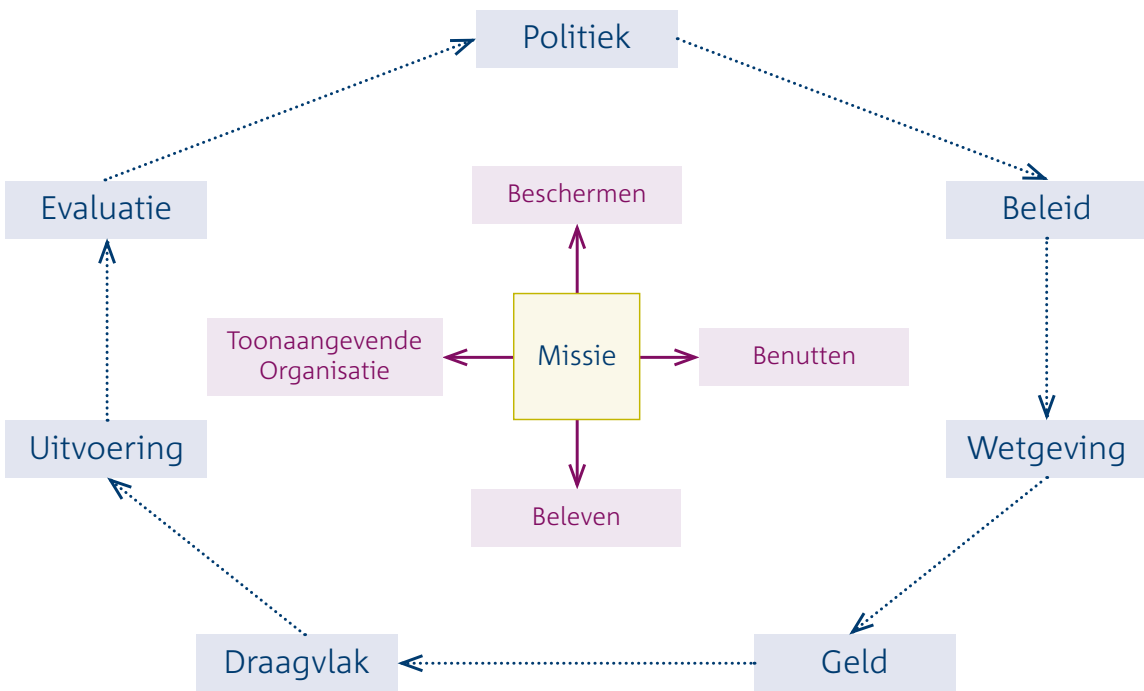
Doel 3. Wij zien het als een maatschappelijke en verbindende opgave om in de komende planperiode op basis van de participatiewetgeving aan honderden kwetsbare mensen zinvol werk te kunnen bieden in een groene omgeving.

Doel 4. Meer mensen onze topnatuur laten beleven. Wij leggen in samenwerking met onze partners het accent op beleving en bereikbaarheid van de nationale parken volgens de standaard van het Nationale Parken Bureau.

Benutten:

Doel 5. Onze terreinen dragen bij en bieden ruimte aan een gezonde, circulaire samenleving door o.a. natuurlijke grondstoffen, maar ook door een betere zonering en rangschikking van functies met een nadrukkelijk accent om de natuurinclusieve landbouw te laten slagen. We stellen van ons pachtareaal ruim 4.000 ha beschikbaar nabij Natura 2000-gebieden om te experimenteren.

Kapitaal	+	Strategie	=	Resultaat
<ul style="list-style-type: none"> - Terreinen, gebouwen, infrastructuur - Medewerkers - Vrijwilligers / maatschappelijke groepen - Bezoekers, klanten, contacten - Kernwaarden 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Versterken van hoofd-ecosystemen 2. Vergroten maatschappelijke participatie 3. Efficiënter (bedrijfs)beheer 4. Versterking vakmanschap en leiderschap 		<ul style="list-style-type: none"> - Beter beschermen <ul style="list-style-type: none"> - N2000, MABzoning, robuuste eenheden, biodiversiteit, Bos en Klimaat - Meer beleven <ul style="list-style-type: none"> - Bevelingsconcepten Nationale Parken, Jeugd, zorg en werkgelegenheid - Duurzaam benutten <ul style="list-style-type: none"> - Cascadering, herbestemming monumenten - Toonaangevende publieke organisatie <ul style="list-style-type: none"> - Visievorming, maatschappelijk draagvlak, partnerships



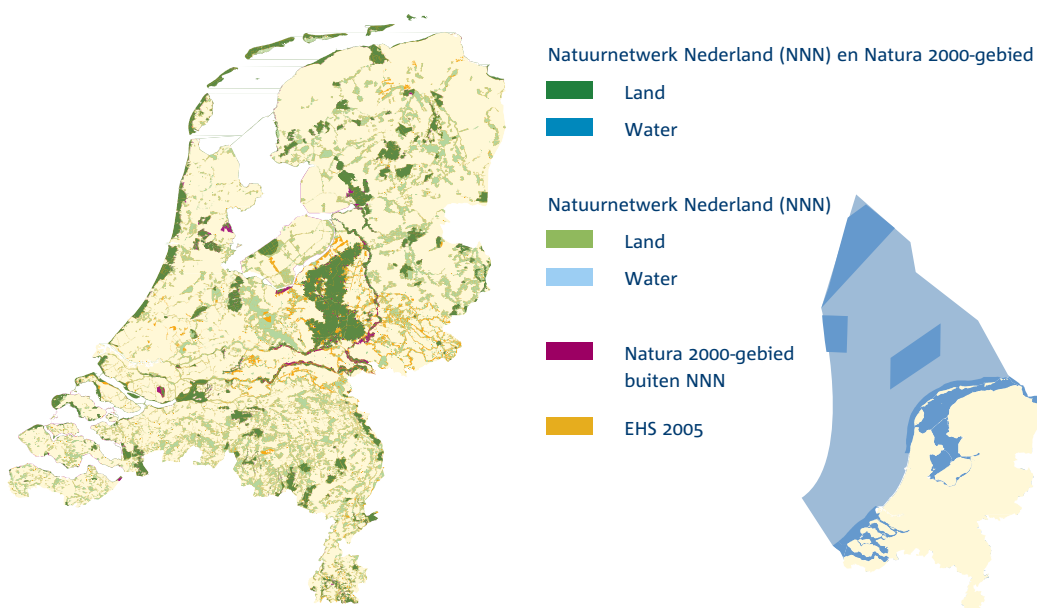
Staatsbosbeheer en doelrealisatie: wetgeving, beleid, draagvlak, terreincondities en geld bepalen wat we kunnen bereiken.



5. Beter beschermen

Beter beschermen van bos, natuur, landschap en cultuurhistorische waarden. Het ontwikkelen en versterken van de biodiversiteit en veerkracht in kenmerkende hoofdsystemen van het Nederlandse landschap, met name in de Natura 2000-gebieden. Door gerichte inzet van onze vastgoedportefeuille proberen we met partners meer aaneengesloten beheergebieden te creëren aan en rondom de Natura 2000-gebieden. Dit alles binnen de kaders van de Wet natuurbescherming en de Nationale Natuurvisie. We streven ernaar de komende jaren het aantal natuurterreinen die in goede conditie zijn te vergroten. Het accent ligt hierbij op de gebieden met de zwaarste beschermingsstatus (Natura 2000, Ramsar wetlands en andere bijzondere nationale natuurgebieden). Onze bijdrage aan het klimaat vraagstuk krijgt concrete vorm door middel van meer bosaanleg en aangepast bosbeheer en waar mogelijk het vernatten van veengebieden.

Natuurnetwerk Nederland (NNN) en Natura 2000-gebieden, 2017



Bron: IPO 2017 (NNN); EZ (Natura 2000); I&M (rijkswateren); Nota Ruimte - VROM en LNV (EHS2014)

WUR, juli18
www.do.nl/nl142503

Natura 2000

Het kenmerkende groene erfgoed van Nederland beheren, versterken en vergroten; dat is een belangrijke kerntaak voor Staatsbosbeheer. De nationale en internationale criteria die voortvloeien uit Natura 2000 (Vogel- en Habitatrichtlijn) en de Wet natuurbescherming inclusief de rode lijsten, maar ook de voorwaarden van het Subsiestelsel Natuur en Landschap en de FSC®-certificering zijn belangrijke uitgangspunten. Naast biodiversiteit zijn stikstofdepositie en klimaatverandering belangrijke aspecten die een rol spelen bij het beschermen van het groene erfgoed. Uit de wettelijke evaluatie blijkt dat Staatsbosbeheer op koers ligt. De biodiversiteit in natuurgebieden lijkt zich de laatste jaren voorzichtig te herstellen. Er is doeltreffende inzet geweest. De gebieden zijn doorgaans onderdeel van het Natuurnetwerk Nederland. Met een accent op de Natura 2000-gebieden zet Staatsbosbeheer het beheer voort, waarbij ook gerichte inzet van de grondportefeuille zal bijdragen aan robuustere gebieden die weerbaarder zijn tegen invloeden van buitenaf. Er wordt voorts gezorgd voor betere meetgegevens en overzichten van de resultaten van de monitoring (van gegevens naar informatie) waardoor de bijdrage van Staatsbosbeheer aan de biodiversiteitsontwikkeling in Nederland beter in beeld komt.

Deltanatuur, nationale parken en Groene Metropool

Om een goede balans te krijgen tussen de biodiversiteitsopgaven vanuit Natura 2000 en de klimaatopgaven vanuit het Klimaatakkoord willen we vooral op systeemniveau onze terreinen versterken, waarbij de zoneringsgedachte, voortkomend uit het reeds beschreven MAB-gedachtegoed, ondersteunend is. We streven naar een stelsel van aaneengesloten robuuste hoogwaardige natuurgebieden, zogenaamde biosferen, die kenmerkende voorbeelden zijn van de Nederlandse natuur en biodiversiteit. Nationale parken zijn de topnatuur van Nederland. Wie naar het buitenland kijkt herkent de aantrekkingskracht van nationale parken. Ze zorgen voor een stevige impuls voor de biodiversiteit en de economische en recreatieve ontwikkelingen in een gebied. Dit geldt zonder meer voor de hoog-dynamische natuurgebieden van de Wadden, de kust en grote rivieren. De identiteit van de natuur en het landschap in Nederland wordt gekenmerkt door de delta van Rijn, Maas en Schelde en de Noordzee. Als gevolg van klimaatverandering zullen de komende decennia nog vele ontwikkelingen vorm en richting geven aan de natuurwaarden hier. In de gebieden die bij de steden liggen zoeken we naar mogelijkheden die te verbinden met groenzones in het stedelijk gebied, om op die manier de natuurwaarden in de stad én van het gehele systeem te versterken. Zo kan het Nationaal Park i.o. Hollandse Duinen beter verbonden worden met de duinnatuur in Den Haag en met het Haagse Bos. In onze visie Groene Metropool willen we met groenblauwe netwerken stedelijke gebieden beter en sterker verbinden met het natuur en landschap.

Monumenten

Staatsbosbeheer beheert niet alleen natuur maar ook cultureel erfgoed. Honderden rijksmonumenten (gebouwen, landgoederen, archeologische objecten et cetera) zijn aan onze zorg toevertrouwd. Bijna al die monumenten getuigen van een bijzondere samenhang van natuur en cultureel erfgoed.

Elk monument vertelt iets over de geschiedenis van ons land en is daarmee drager van onze identiteit. Staatsbosbeheer beschouwt professioneel monumentenbeheer als een van zijn kerntaken. We willen de monumenten in hun landschappelijke context beheren en zoveel mogelijk toegankelijk maken voor het publiek. Het herbestemmen en exploiteren doen we in samenwerking met ondernemers en maatschappelijke instellingen.

Klimaat

Staatsbosbeheer levert een bijdrage aan de afspraken in het Nederlandse Klimaatakkoord. Een pakket van maatregelen en instrumenten dat de Nederlandse CO₂-uitstoot in 2030 met ten minste 49 procent moet terugdringen. Voor landgebruik - een van die pijlers - betreft dit 1,5 Mton CO₂ equivalenten waaraan natuur en bos zo'n 0,5 Mton kunnen bijdragen. Staatsbosbeheer heeft in zijn bossen en natuurgebieden circa 140 Mton CO₂ vastgelegd. De organisatie gaat bijdragen aan extra CO₂-vastlegging en vermindering van de uitstoot door klimaat-slimmer bosbeheer en de aanleg van nieuwe bossen en verhoogde waterpeilen in veengebieden. Daarnaast gaan we het terreinbeheer en de bedrijfsvoering integraal doorlichten op CO₂-vastlegging en uitstoot, gericht op verdere maatregelen om een bijdrage te leveren aan het beperken van de effecten van klimaatverandering.

In totaal heeft Nederland zo'n 360.000 hectare bos, bijna 10 procent van het landoppervlak. Samen met Ierland en Malta is Nederland in Europa het minst bebost. Het gemiddelde beboste landoppervlak in de EU is 35 procent. Staatsbosbeheer heeft op dit moment ruim 96.000 hectare bos, alle met FSC®-certificaat. Circa 60 procent van dit areaal wordt beheerd als multifunctioneel bos. Het resterende areaal heeft als hoofdfunctie natuur.

De inzet van Staatsbosbeheer is het bestaande bos verder door te ontwikkelen naar veerkrachtige en natuurlijkere bossen en 5.000 hectare nieuw bos aan te planten. Op deze wijze groeien we door naar 100.000 hectare bos. De ontwikkeling van veerkrachtige en natuurlijkere bossen vraagt voor de komende periode een extra impuls. Veel boomsoorten en bossen blijken kwetsbaar voor klimaatverandering en daaruit voortkomende droogteperiodes, en voor calamiteiten als essentaksterfte en keveraantastingen. Staatsbosbeheer werkt daarom aan de beschikbaarheid van hoogwaardig en meer klimaatbestendig plantmateriaal via zijn genenbank en zaadgaarden. Veel Nederlandse bossen zijn nog relatief jong, vooral in de kleigebieden. De ontwikkeling van deze loofbossen tot rijke en zeer gewaardeerde iconen zoals Haagse bos en Amelisweerd vergt nog vele jaren vakmanschap en inzet.

In veengebieden met verhoogd waterpeil en een natuurlijk seizoensverloop is de CO₂-emissie en de bodemdaling beduidend minder dan in naastgelegen gebieden met een landbouwwaterregime (verlaagde winterpeilen en jaarrond grotere drooglegging). In moerasgebieden/wetlands kan een gunstig waterregime zelfs weer leiden tot veenaangroei. Datzelfde geldt voor hoogveengebieden. De ambitie van Staatsbosbeheer is om meer klimaatbestendige landschappen te realiseren met een gebiedsgerichte aanpak. Door middel van landschapsontwerpen en dialogen met de omgeving wil Staatsbosbeheer bijdragen aan de kwaliteit en identiteit van het landschap.

Prestatie-indicatoren

Kritische succesfactoren Beter beschermen	Omschrijving KPI	2020	2025
1. Verbeteren van beheerconditie van onze terreinen in goede staat conform. CMSi. Focus op Natura 2000-gebieden.	% terreinen met beheerconditie in goede staat in alle terreinen in beheer	17%	>40%
	% terreinen met beheerconditie in goede staat in Natura 2000-gebieden in beheer.	23%	>50%
2. Bijdrage klimaatakkoord door aanleg nieuw bos (doel 5.000 ha in 2030)	Aantal hectares	0	>2.500 ha
3. Bijdrage klimaatakkoord door vernatting veengebieden (doel 5.000 ha in 2030)	Aantal hectares	0	>2.500 ha
4. Vergroten van hoofdecosystemen in beheer (N2000, NNN, en in het kader van Programma Aanpak Grote Wateren en Integraal Rivier Management, volgens MAB-concept)	Aantal extra hectares hoofdecosystemen in beheer	0	>5.000 ha





6. Meer beleven

Meer beleven door uiteenlopende bezoekersgroepen uit de samenleving actief te betrekken bij onze gebieden. De toegankelijkheid van onze terreinen wordt geborgd door een basisinfrastructuur voor wandelen en fietsen. De beperkte financiering dwingt ons in overleg met alle betrokkenen te kiezen welke gebieden meer of minder accent gaan krijgen qua voorzieningen en ontsluiting. In onze icoongebieden, met name de Nationale Parken nieuwe stijl, wordt gericht ingezet op bijzondere belevingsconcepten. In stedelijk gebied wil Staatsbosbeheer bijdragen aan een aangename woonomgeving met voldoende groen en recreatiemogelijkheden dicht bij huis. Ook willen we met onze terreinen bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke opgaven zoals op educatief vlak voor jeugd of zorg. Voor kwetsbare groepen uit onze samenleving zullen we met diverse partners meer en zinvolle werkarrangementen in het beheer realiseren.

Recreatie

De toeristische sector in Nederland blijft groeien. Niet alleen in de Hollandse steden, zeker ook in de regio. Met het spreiden van toeristen wordt meer gevraagd van de belevingswaarde van onze natuurgebieden. Ook de veranderingen in de omvang en samenstelling van de bevolking beïnvloeden de recreatievraag. Niet alleen in ruimtebeslag, ook in type aanbod en in bereikbaarheid voor de burger. Dit vraagt voor de komende periode om gerichtere keuzen, voor al onze gebieden. Daarom kijken we naar de aanwezige waarden (landschap, natuur, en cultuurhistorie) en bijzonderheden van onze gebieden. Hun functie, ligging ten opzichte van bevolkingsconcentraties en recreatieve mogelijkheden. Op grond hiervan hanteren we recreatieniveaus die sturend zijn voor de voorzieningen, het aanbod, de eigen inzet en samenwerking marktpartijen. Focus ligt daarbij op:

- topgebieden voor toerisme en recreatie, met name de Nationale Parken nieuwe stijl;
- groengebieden in en om de stad met recreatiemogelijkheden als bijdrage aan een gezond leefklimaat.

Toegankelijkheid

Een goed recreatieaanbod begint met goede bereikbaarheid en toegankelijkheid. De basisvoorzieningen voor fietsen en wandelen moeten op orde zijn. Een goede zonering en inrichting, de juiste infrastructuur en informatievoorziening, afgestemd op de natuurlijke draagkracht en rekening houdend met de verschillende gebruikersgroepen. Naast goed gastheerschap,

uitstekende kennis van het terrein en de natuurwaarden, zorgen onze boswachters voor handhaving en veiligheid. Onze primaire taak voor de openluchtrecreatie voor nagenoeg alle terreinen is het faciliteren van wandelen en fietsen. Circa 95% van de gebieden van Staatsbosbeheer is opengesteld.

Nationale parken

Wie naar het buitenland kijkt herkent de aantrekkingskracht van nationale parken. In Canada, de VS, maar ook in Europa zorgen ze voor een stevige impuls voor de economische en recreatieve ontwikkelingen in een gebied. Nationale parken in Nederland moeten een dergelijke internationale allure krijgen. Met de meest bijzondere natuur als drager. Staatsbosbeheer is (mede-)beheerder in 18 van de 21 nationale parken. De ambitie is toe te groeien naar een kleiner aantal, maar grotere aaneengesloten nationale – tot de verbeelding sprekende – parken. Als uitvoerder van het Nationale Parken Bureau zal Staatsbosbeheer daar invulling aan geven. Waarbij de parken bijvoorbeeld met de internationaal erkende UNESCO MAB-status een optimale zonering krijgen, met kerngebieden, landschapszones en ontwikkelingszones, toegesneden op de toeristisch recreatieve functie. Ook grote wateren kunnen in deze categorie een prominente rol spelen. We volgen daarbij de standaard zoals door het Nationale Parken Bureau uitgewerkt.

De nationale parken willen we als kenmerkende topnatuur met alle betrokkenen geschikt maken voor bijzondere ontmoetingen met de natuur. Het buitencentra-concept van Staatsbosbeheer wordt vervlochten met de National Parks -visitorscenters en vormt daarbij het karakteristieke anker voor diverse park-eigen diensten, producten, trails, overnachtingen en ervaringen. Voor de meer generieke en kleiner opgezette infocentra maken we een uniform concept met een Staatsbosbeheeruitstraling en basiskwaliteit. Een plek waar educatie en participatie samenkomen in de vorm van jeugdactiviteiten, excursies en vrijwilligers.

De iconen of toeristische topgebieden nodigen uit tot een bijzonder aanbod aan belevingsconcepten. De excursies van Staatsbosbeheer ontwikkelen zich met veranderende behoeften van onze bezoekers, zoals de Big Five-excursies en natuurkamperen. Die lijn zetten we door. Maar we beschikken ook over bijzondere locaties voor concerten of theater waar het samenspel van natuur en cultuur unieke ervaringen oproept. De komende jaren zullen we onze rol als betrouwbare en professionele aanbieder van terreinen voor evenementen en innovatieve arrangementen verder versterken. Hiervoor geldt wel dat dit zich moet verhouden tot de in die gebieden te beschermen natuur. We matchen van events, concepten op locaties met hun specifieke natuur- en landschapkenmerken.

Groengebieden in en om de stad

De komende decennia zal het verstedelijkingsvraagstuk, samen met de mobiliteitsgroei en de noodzaak tot waterbeheersing, de kwaliteit van de groene ruimte beïnvloeden. Staatsbosbeheer is eigenaar van vele voormalige bufferzones, Randstadgroenstructuurgebieden en Recreatie om de Stadgebieden. Hoewel ze deels buiten het Natuurnetwerk Nederland liggen,

denken we dat deze gebieden, tezamen met bestaande natuurgebieden bij deze steden en andere cultuurhistorische dragers van nationaal niveau (zoals de Waterlinies) een nieuw groen perspectief voor de stedelijke agglomeraties in de 21ste eeuw kunnen vormen, als bijdrage aan een excellent woon- en vestigingsklimaat. Bewoners zouden vanaf hun voordeur via een groenblauw netwerk (parken, lanen, plantsoenen, grachten, vijvers, beken) de natuur moeten kunnen bereiken. Staatsbosbeheer zal met zijn groenposities, in samenwerking met de recreatieschappen, deze kwaliteit-simpuls voor stedelijke ontwikkeling ondersteunen, met aandacht voor de culturele diversiteit van de gebruikers.

Werk, zorg en welzijn

Groen heeft een positief effect op gezondheid en welzijn. Staatsbosbeheer kan en wil zijn terreinen meer inzetten voor gezondheid en fitheid van bezoekers, met name ook voor mensen voor wie dit niet vanzelfsprekend is. Denk hierbij aan mensen met een kwetsbare gezondheid of in een sociaal isolement. Het kan hier gaan om het organiseren van activiteiten of het aanleggen van voorzieningen, in samenwerking met zorg- of sportorganisaties of gemeenten.

Staatsbosbeheer zet zich in voor bijzondere aandachtsgroepen in de samenleving (deelnemers dagbesteding, deelnemers arbeidsparticipatie, leerlingen speciaal onderwijs, statushouders en taakgestraften in natuurbeheer). Zo zijn in samenwerking met beheerteams in de provinciale eenheden nieuwe samenwerkingsverbanden met zorginstellingen, gemeenten, recreatieschappen en het speciaal onderwijs opgezet. Er is een landelijke overeenkomst gesloten met Reclassering Nederland. En in de praktijkleerplaats Jubbega is een combinatie van werken en leren geïntroduceerd. Hier krijgen jongeren en ouderen met een afstand tot de arbeidsmarkt de mogelijkheid om werkervaring op te doen in het groene domein en een diploma te halen (BBL: beroepsbegeleidende leerweg, VHG: vakgroep hoveniers). Voor deze pijler richt het ondernemingsplan zich de komende periode op het versterken van de zichtbaarheid van deze activiteiten.

Staatsbosbeheer heeft een samenwerkingsovereenkomst getekend met de directie Binnenwerk. Binnenwerk is onderdeel van Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (UBR), het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Deze overeenkomst is gericht op de realisatie van enkele honderden banen in het kader van de Participatiewet ten behoeve van de Rijksoverheid voor mensen met een indicatie doelgroepenregister UWV om in het bos- en natuurbeheer bij Staatsbosbeheer aan de slag te gaan. Dit pakket zal naar verwachting in de planperiode worden uitgebreid. Ook werken wij samen met onderwijsinstellingen aan de verjonging en vernieuwing van onze personeelsopbouw.

Jeugd en educatie

Staatsbosbeheer ziet het als een belangrijke maatschappelijke taak om jeugd en natuur met elkaar te blijven verbinden. Dat doen we door kinderen te stimuleren in de natuur te komen spelen, ervaren en leren. Via speelbossen, gezinsactiviteiten, maar ook via educatieprogramma's zoals

NatuurWijs voor basisscholen, brede scholen en buitenschoolse opvang. Ruim één miljoen kinderen bezoekt jaarlijks onze terreinen. En zo'n 100.000 kinderen planten jaarlijks bomen op de Nationale Boomfeestdag. In nationale parken speelt educatie ook een hele belangrijke rol. We blijven ons hiervoor inzetten.

Vrijwilligers

Staatsbosbeheer biedt mensen ruimte om hun verbondenheid met hun leefomgeving vorm te geven, door daar waar mogelijk en passend ruimte te bieden aan vrijwilligerswerk. Daarbij dient het vrijwilligerswerk ondersteunend te zijn aan het beheer van het kenmerkende groene erfgoed van Nederland en het beleven daarvan. Het vrijwilligerswerk is een goed voorbeeld van een nieuwe manier om 'samen met' in plaats van 'voor' de samenleving te werken. Vanuit onze ambitie om ons te verbinden met de samenleving willen we de ambassadeursrol van onze vrijwilligers versterken en professionaliseren. In de periode 2020 - 2025 worden nieuwe concepten voor vrijwilligerswerk ontwikkeld (zoals projectmatige werkzaamheden en inzet) om met name ook jongvolwassenen aan onze terreinen en organisatie (blijvend) te verbinden.

Prestatie-indicatoren

Kritische succesfactoren Meer beleven	Omschrijving KPI	2020	2025
1. Vergroten maatschappelijke participatie bij terreinbeheer voor deelnemers met afstand tot de arbeidsmarkt	Gemiddeld aantal mensen werkzaam in het beheer gedurende het jaar	160	500
2. Versterken van de beleefbaarheid van de Nationale Parken nieuwe stijl in samenwerking met maatschappelijke partijen en bedrijfsleven	Aantal nieuwe NP visitors-centres	0	4
3. Vergroten maatschappelijke betrokkenheid bij terreinbeheer voor burgers	Aantal vrijwilligers	7.300	9.000
4. Vergroten klanttevredenheid bezoekers	Rapportcijfer klanttevredenheid	8	8,3
5. Vergroten deelname aan innovatieve (verblijfs)recreatie belevingsconcepten in de Nationale Parken nieuwe stijl	Aantal innovatieve projecten	1	5
6. Vergroten deelname jeugd en gezinnen aan natuurprogramma's	Aantal deelnemers	1 miljoen deelnemers	1,2 miljoen deelnemers
7. Vergroten van natuur en groen bij stadsontwikkeling vanuit de visie Groene Metropool	Aantal steden waarbij Staatsbosbeheer betrokken is bij de vergroening	Nulmeting	20



7. Duurzaam benutten

Met onze terreinen, gebouwen, producten en diensten willen wij een bijdrage leveren aan een circulaire samenleving en een gezond vestigingsklimaat in Nederland. Wij doen dat langs de volgende lijnen.

Door natuurlijke grondstoffen uit onze terreinen in duurzame ketens en kringloopprocessen te brengen. Daarnaast leveren onze terreinen bijdragen aan nationale duurzaamheidsdoelstellingen op het gebied van waterveiligheid, drinkwatervoorziening en energie. In en rond de bevolkingscentra dragen onze terreinen bij aan een gezonde groene leefomgeving. Bij uitgifte van exploitatie en herbestemming van gebouwen en terreinen stimuleren we innovatieve projecten die bijdragen aan de klimaat- en energietransitie en ondersteunend zijn aan de natuur.

De Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer biedt ruimte voor commerciële activiteiten, binnen de kaders van de Mededingingswet. Bij inkoop door Staatsbosbeheer van werken, leveringen of diensten bij marktpartijen of andere overheden zijn de aanbestedingsregels van toepassing. Voor zover Staatsbosbeheer aan derden financiële voordelen verschafft, dan wel zelf voordelen ontvangt van publieke herkomst, is het staatssteunkader van toepassing. Ondernemen is overigens niet nieuw voor Staatsbosbeheer. Momenteel wordt al circa 50% van de inkomsten van Staatsbosbeheer zelf verdiend (onder andere door middel van hout-oogst, ingebruikgeving, (erf)pacht, verhuur, recreatie en door derden gefinancierde projecten). Staatsbosbeheer blijft zijn publieke en maatschappelijke taken met betrekking tot het groene erfgoed van Nederland voorop stellen.

Circulaire economie

Staatsbosbeheer levert producten voor de circulaire economie. Meest in het oog springend is hout. Maar ook grondstromen, reststromen en wildbeheer vormen onderdeel daarvan.

Hout en biomassa

Staatsbosbeheer heeft ruim 96.000 hectare bos met FSC®-certificaat. Circa 60% van dit areaal wordt beheerd als multifunctioneel bos. Hier oogst Staatsbosbeheer hout (niet meer dan 70% van de bijgroei) om de bossen vitaal te houden en het hout als natuurproduct zo duurzaam mogelijk in te zetten. Het resterende areaal heeft als hoofdfunctie natuur. Jaarlijks wordt gemiddeld 0,3 miljoen m³ hout geoogst door Staatsbosbeheer. Dit is circa 3% van het Nederlandse houtverbruik. Hout uit onze gebieden wordt zo

hoogwaardig mogelijk toegepast (bouwhout, meubels, vloeren et cetera). Daarmee blijft CO₂ vastgelegd. Tak- en top-hout laten we liggen als voeding voor de bodem (zandgronden), of bieden we uitsluitend aan bij biowarmte-centrales. Staatsbosbeheer blijft samen met bedrijven, overheden en onderzoeksinstituten zoeken naar manieren om biomassa zo hoogwaardig mogelijk te gebruiken. Er is een groeiende markt voor biobased materialen.

Grondstromen

Staatsbosbeheer ontvangt en vermarkt vrijkomend zand, klei, veen/kragge en teelaarde bij natuurontwikkelingsprojecten en vanuit projecten van het programma Ruimte voor de Rivier en de Kaderrichtlijn Water (KRW). Dit betreft ook baggerspecie die bij baggerprojecten vrijkomt. De behoefte aan vrijkomende grondstromen voor bouw en infrastructuur is de afgelopen jaren weer aangetrokken, hoewel de PAS-uitspraak van de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State nu veel projecten stillegt. Er blijft grote behoefte aan klei voor dijkversterking de komende jaren in het kader van het Deltaprogramma. En in de tuinbouw bestaat behoefte aan duurzame alternatieven voor de bestaande substraten (vaak gebaseerd op veen). Met deze grondstromen kan Staatsbosbeheer de maatschappelijke kosten voor natuurontwikkeling verlagen.

Ruimte voor duurzaam gebruik

Naast de medewerkers zijn de aan ons toevertrouwde gronden en gebouwen het belangrijkste kapitaal van Staatsbosbeheer. Het is dan ook van groot belang om hier zeer bewust mee om te gaan en deze tot optimaal rendement te brengen in materiële en immateriële zin. Primair gaat het om de functievervulling van de ons opgedragen taken. Vanuit het Rijk wordt ook aandacht gevraagd voor de toepassing van duurzame energie op rijksgronden en gebouwen. En voor de inzet voor andere klimaatambities, een kwalitatief hoogwaardig woon- en werkklimaat en andere zaken als kabels en leidingen, is van belang gericht met dit vastgoed om te gaan. Daarom is ervoor gekozen om het beheer van grond en gebouwen, ook decentraal, te professionaliseren. Tevens zullen we de mogelijkheden van het Groenfonds en het Restauratiefonds verder blijven benutten.

Staatsbosbeheer streeft naar kwaliteitsverbetering en efficiencywinst van zijn terreinen. We willen tot grotere eenheden komen door middel van herverkaveling, ruiling, ingebruikgeving en via aan- en verkoop van terreinen, uiteraard zonder de natuur en landschapsbelangen uit het oog te verliezen. Hiertoe dient onze Vastgoedportefeuillestrategie. We doen dit juist om deze waarden te versterken. Staatsbosbeheer werkt samen met de terreinbeheerders om, onder regie van de provincies, afspraken te maken over gecoördineerd en efficiënter beheer en zodoende bij te dragen aan succesvolle gebiedsontwikkeling.

Natuurinclusieve landbouw

De biodiversiteitsopgave vanuit het Biodiversiteitsverdrag werkt ook door in de samenwerking met de landbouw. Voor het kabinet is de aandacht voor de relatie tussen landbouw en natuur onverminderd urgent, want juist daar is gelet op de omvang van het landgebruik voor de biodiver-

siteit de meeste winst te behalen. Staatsbosbeheer heeft samen met het ministerie van LNV een programma natuurinclusieve landbouw ontwikkeld. Het opzetten van tientallen experimenten is de kern van dit programma, waarbij gericht enkele duizenden hectare vrijkomende pachtgronden van Staatsbosbeheer worden ingezet bij boeren die meer met de natuur willen werken en toch rendabel kunnen zijn. Deze experimenten kunnen bijdragen aan minder belastende agrarische bedrijfsvoering voor bodem, water en lucht bij voorkeur in de buurt van Natura 2000-gebieden. De experimenten in deze planperiode moeten laten zien dat deze aanpak succesvol kan zijn, zowel voor de biodiversiteit als voor de businessmodellen van de partnerbedrijven. Onderdeel van deze aanpak vormen ook SNL-voorwaarden opnemen in pachtcontracten, zoals de minister van LNV in haar pachtbrief aan de Tweede kamer d.d. 22 maart 2019 heeft beoogd, en het door de pachters volgen van de opleiding natuurbesluiting en ondernemerschap.

Ecosysteemdiensten

De terreinen van Staatsbosbeheer leveren veel ecosysteemdiensten. Naast de reeds besproken biomassa en duurzame energie kan gedacht worden aan drinkwater, koolstofvastlegging, koeling in de stad en invang van fijnstof. Geschat wordt (Wageningen Environmental Research) dat de terreinen van Staatsbosbeheer voor circa 49 miljoen m³ bijdragen aan de jaarlijkse drinkwaterproductie in Nederland, een koolstofvoorraad hebben van circa 38 Mton koolstof en circa 4,8 Kton fijnstof invangen. Zo er al revenuen uit dit soort ecosysteemdiensten komen, komen ze doorgaans niet bij de terreineigenaar terecht. Staatsbosbeheer richt zich in eerste instantie op beter zichtbaar maken van dit natuurlijk kapitaal in samenwerking met Wageningen University & Research en het ministerie van LNV. In de komende periode wil Staatsbosbeheer een systematiek gaan ontwikkelen/toepassen om voor de belangrijkste ecosysteemdiensten (natuurlijk kapitaal) de bijdrage op nationaal niveau en bij gebiedsontwikkeling integraal in beeld te brengen. Staatsbosbeheer steunt actief de ontwikkeling van een CO₂-certificeringsmethodologie, binnen het kader van de Green Deal Pilot Nationale Koolstofmarkt of een andere toekomstige standaard voor toepassing in Nederland.

Prestatie-indicatoren

Kritische succesfactoren Duurzaam benutten	Omschrijving KPI	2020	2025
1. Optimaliseren van duurzaam en klimaat slim bosbeheer conform. FSC®-keurmerk incl. boscompensatie	% van het bosareaal dat voldoet aan FSC®-keurmerk	100%	100%
2. Bijdrage aan de circulaire economie door hoogwaardige toepassing van natuurlijke grond- en reststoffen uit het terreinbeheer	% van de aangeleverde grond- en reststoffen dat wordt hergebruikt	75%	85%
3. Ruimte bieden aan groen en duurzaam ondernemerschap als publieke opdrachtgever en bij de uitgifte van gebouwen en terreinen (2030: 100% duurzame inkoop en aanbesteding)	Nulmeting duurzaamheidscriteria o.b.v. rijksbeleid	Nulmeting	>80%
4. Ruimte bieden aan kringlooplandbouw (natuurinclusieve landbouw)	Aantal deelnemende bedrijven	10	>40
	Aantal hectares in gebruikgeving	Nulmeting	>4.000 ha
5. Het in kaart brengen van de maatschappelijke en economische waarde van ecosysteemdiensten van Staatsbosbeheer in het jaarverslag	Bijdrage aan schone lucht, water en bodem	Vaststellen van methode	100% beschreven





8. Toonaangevende Publieke Organisatie

De ambitie van Staatsbosbeheer als toonaangevende organisatie is gericht op het verbeteren van de effectiviteit en efficiency als publieke uitvoeringsorganisatie van het terreinbeheer, dat doen we door professionalisering van de organisatie, verbetering van het rendement van onze activiteiten en het vergroten van het maatschappelijk draagvlak door meer mensen aan ons te binden.

Publieke dienst

Staatsbosbeheer wil een voorbeeld zijn van een waardevolle publieke dienst. Doordacht, inventief en effectief werken aan wettelijke taken en relevante maatschappelijke opgaven. Op die manier proberen we tot de verbeelding sprekende prestaties te leveren. Een uitvoeringsorganisatie die in samenwerking met Rijk, provincies, gemeenten en vele andere partijen op een stimulerende en innovatieve manier oplossingen zoekt via het grote areaal aan terreinen en de bijbehorende kennis. Bijvoorbeeld door via gebiedsvisies/omgevingsvisies en concrete beheer- en gebiedsmaatregelen te laten zien hoe de bescherming van natuur en landschap te verenigen is met sociale en economische ontwikkeling.

De komende jaren gaat het daarbij vooral over de klimaatopgave, biodiversiteitsherstel, gezondheidsvraagstukken, burgerbetrokkenheid, verduurzaming in de landbouw, de transitie naar duurzame energie, hoogwaterbescherming en de circulaire economie.

Randvoorwaarde is dat beheer gericht is op het duurzaam voldoen aan de instandhoudingsdoelen voor de Natura 2000-gebieden en op een actief en doeltreffend soortenbeleid, bij voorkeur in samenwerking met anderen tot stand gekomen. Immers de kwaliteit van ons handelen is dagelijks zichtbaar in onze terreinen en merkbaar aan de reacties van de miljoenen gebruikers.

Slagvaardigheid decentraal, landelijk toonaangevend

Onze kerntaken en doelstellingen aangaande het beheer van het nationale groene erfgoed stellen hoge eisen aan de kwaliteit en het uitvoerend vermogen van de organisatie. Dit vraagt niet alleen vakmanschap maar ook een slagvaardige organisatie die kan handelen en inspelen op de vraagstukken van deze tijd. Zeker ook in relatie tot het vervullen van maatschappelijke taken en begeleiding in het kader van de participatiewet. Staatsbosbeheer versterkt de samenwerking met kennisinstututen en universiteiten en versterkt de communicatie over de strategische thema's van Staatsbosbeheer, zoals natuurinclusieve landbouw en bos en klimaat.

Het accent van de inrichting van onze uitvoeringsorganisatie ligt daarom op 'Buiten'. De organisatie volgt het principe 'decentraal, tenzij' en kent drie hoofdgroepen:

1 Integraal terreinbeheer via 12 provinciale eenheden. Naast het terreinbeheer (conform SNL) zijn de provinciale eenheden verantwoordelijk voor het:

- omgevingsmanagement;
- gebiedsontwikkelingsvraagstukken;
- vermaatschappelijking ('thuis in de streek') met vrijwilligers, zorg en participatie.

2 Hoogwaardig kennis- en expertisecentrum, gevormd door een aantal specialistische afdelingen die landelijk werken aan (inter)nationale programma's en projecten (onder andere EU-LIFE, Klimaat, PAS, HWBP et cetera) in samenwerking met departementen (LNV, I&W, BZK, OCW, SZW), partners uit onderzoek, wetenschap en bedrijfsleven. Uit overweging van kritische massa kunnen kleine kennisdragers landelijk georganiseerd blijven. Het expertisecentrum staat uiteraard ook ten dienste van het optimaliseren van het terreinbeheer door de twaalf provinciale eenheden door middel van advisering, analyses, onderzoek en de coördinatie van marktactiviteiten en deelnemingen.

3 Hoogwaardige en efficiënte ondersteuning van de bedrijfsvoering door een modern **Shared Service Centrum**. Alle concernbrede ondersteunende dienstverlening (onder andere HRM, ICT, Facilitair, JZ, BEZ, Communicatie) wordt door middel van gestandaardiseerde systemen en werkprocessen beschikbaar gemaakt voor de twaalf provinciale eenheden en het expertisecentrum, ten einde de administratieve lasten zo klein mogelijk te maken.

Maatschappelijk draagvlak

We streven bij de invulling van onze wettelijke taken naar een zo groot mogelijk maatschappelijk draagvlak. Er zijn de afgelopen jaren al de nodige stappen gezet ten aanzien van het vergroten van de betrokkenheid van burgers, bedrijven en maatschappelijke verbanden bij de planvorming, het beheer van terreinen en bij andere activiteiten. De provinciale eenheden met de teams vormen de spilfunctie in onze organisatie en worden de komende jaren verder versterkt. Staatsbosbeheer pakt grote, van nationaal belang zijnde natuur- en landschapsopgaven op in regionale samenwerkingsverbanden met provincies, waterschappen, gemeenten en lokale gemeenschappen. We werken daarbij samen met bijna 5.000 boeren, recreatieondernemers en bedrijven die het landelijk gebied mede vormgeven. Staatsbosbeheer gaat intensiever samenwerken met het bedrijfsleven, de collectieven voor agrarisch natuurbeheer en andere terreinbeheerders, met het oog op meer sociale cohesie in de streek en versterking van de natuur- en landschapswaarden. Dit vraagt van Staatsbosbeheer om manieren te vinden om veel meer 'samen met' in plaats van 'voor' de samenleving te werken. Die samenleving kenmerkt zich overigens door een grote pluri-formiteit met een breed scala aan visies op beheer en inrichting van bos, natuur en landschap. Dit uit zich nog wel eens in onbehagen bij burgers die het niet eens zijn met ons bos- of natuurbeheer of de inrichting van gebie-

den. In contact komen en blijven met de omgeving en deze meenemen in gebiedsontwikkelingen vraagt dan aandacht.

Bedrijfsvoering

We investeren in een constante verbetering van onze operationele sturing, de bedrijfsprocessen en de cultuur van Staatsbosbeheer. Dit betreft primair de bedrijfsprocessen voortkomend uit het ondernemingsbesturingsmodel, maar ook het Conservation Management System voor het terreinbeheer om te voldoen aan de SNL- en FSC kwaliteitseisen. Daarnaast zijn projectbeheersing, goed opdrachtgeverschap (o.a. uitbesteding), veilig en transparant werken en rechtmatigheid van blijvend belang. Staatsbosbeheer is ISO 9001/14001 (2015) gecertificeerd en wil blijven voldoen aan deze kwaliteitsborging. We werken actief aan het verminderen van het aantal en de ernst van klachten.

De controlefunctie is op orde, voldoet aan het zogenaamde ‘three lines of defense’ model en aan het controleprotocol dat is afgesproken met de minister van LNV. De overhead en interne bureaucratie zijn beperkt. Als grootste terreinbeheerder is de organisatie ook deskundig op het vlak van natuur, bos, landschap en beheer. We zorgen ervoor dat ons kennismanagement via de Staatsbosbeheer academie op orde is en werken effectief aan deskundigheidsbevordering. We zullen de komende jaren ook meer een rol als opinion-leader vertolken om de samenleving aan de hand te nemen deze meer groen en duurzaam in te richten. Hiertoe zorgen we voor hoogwaardige kennis in onze organisatie op de groene domeinen maar ook voor effectieve contacten met de onderzoekswereld.

Bedrijfsmatig werken, gastheerschap, klimaat-inclusief handelen, nieuwe financieringsbronnen vinden, nieuwe samenwerkingsverbanden en partnerships aangaan, vragen ook ander gedrag, houding en competenties van onze mensen in de komende ondernemingsplanperiode.

Staatsbosbeheer is betrouwbaar, open en zorgt goed voor zijn medewerkers. Het HRM beleid richt zich op het werven, ontwikkelen, trainen en ondersteunen van een brede diversiteit aan medewerkers, om te verzekeren dat de juiste mens met de juiste vaardigheden op de juiste plaats in de organisatie functioneert. We bouwen aan leiderschapskwaliteiten, teneinde altijd te kunnen voorzien in adequaat leiderschap in een geografisch sterk gedecentraliseerde organisatie. De slagkracht van onze uitvoeringsorganisatie in de provincies wordt verder vergroot. Ons strategisch personeelsplan sluit aan op dit ondernemingsplan.

Met de Staatsbosbeheer-academie is een plek gecreëerd waar medewerkers kunnen doorleren, zich verder ontwikkelen en kennis delen. De academie wordt de komende jaren verder uitgebouwd.

Communicatie

Onze organisatie moet makkelijk toegankelijk zijn voor partners, stakeholders en het grote publiek. We communiceren interactief met onze omgeving. Onze professionals, systemen en sites maken gebruik van reflectie van bezoekers, gebruikers, pachters, stakeholders en partners. Ze vormen een bron voor constant leren en verbeteren van onze diensten. Projecten

in het kader van natuurontwikkeling, maar ook regulier bosbeheer en faunabeheer vergen voortdurend en gericht omgevingsmanagement van onze medewerkers te velde en via de (social) media. Staatsbosbeheer wil daarnaast, via het Buitenfonds, ondernemers uitnodigen voor samenwerking en het aangaan van partnerships en zal hiertoe gericht communiceren met deze doelgroep. De verwachting is dat crisis-, issue- en stakeholdermanagement ook de komende jaren veel aandacht zal vragen.

Prestatie-indicatoren

Kritische succesfactoren Toonaangevende publieke organisatie	Omschrijving KPI	2020	2025
1. Pro-actieve communicatie en beeldvorming over beschermen, beleven en benutten	Communicatieplan en reviews	Plan gereed	Tweejaarlijks een mediareview met rapportcijfer >7
2. Communicatie met de samenleving om betrokkenheid en de verbinding met de natuur te vergroten	Naamsbekendheid Staatsbosbeheer bij burgers	>90%	>90%
	Aantal publicaties in media in één kalenderjaar	>1000	>1200
	Samenwerking met (regionale) tv of radio programma's of internetplatforms	>2	>5
	Aantal website-bezoeken per kalenderjaar	3 mln	4 mln
3. Versterken vakmanschap en leiderschap door persoonlijke ontwikkeltrajecten	% medewerkers met een persoonlijk ontwikkelplan	Opstart	>90%
4. Vergroting efficiency, effectiviteit en duurzaamheid van bedrijfsvoering	Overhead: Verhouding tussen direct en indirecte kosten	Nulmeting	<15% indirecte kosten
	CO ₂ arme energie bedrijfsgebouwen	20%	80%
5. Bijdrage aan kennis- en innovatie-ontwikkeling op het gebied van terreinbeheer	Aantal publicaties, seminars, lezingen en docentschappen	Nulmeting	Jaarlijks overzicht
6. Gemotiveerde en vitale organisatie	Medewerkerstevredenheid	>7	8



Toelichting op de meerjarenraming

De meerjarenreeks is gebaseerd op continuïteit van de Rijksbijdrage op het niveau van de rijksbegroting 2020 en de provinciale subsidie SNL, ingeschat op basis van de verwachte consequenties van de nieuwe subsidieperiode 2020-2025.

De bijdrage van Staatsbosbeheer aan de grote programma's als Grote Wateren, PAS, et cetera en recente afspraken met externe partijen zorgen ervoor dat de projectenportefeuille in omvang groeit van 30 naar 35 miljoen euro in de ondernemingsplanperiode.

Initiatieven op het gebied van natuurinclusieve landbouw, aanleg van bos en vernatting van veengebieden versterken onze natuur, maar zorgen tegelijkertijd voor een druk op onze pachtopbrengsten. Deze wordt versterkt door de dalende rentestand. Staatsbosbeheer compenseert dit door de omzet van andere activiteiten als recreatie te verhogen. Een overaanbod aan hout op de internationale markt als gevolg van ziektes in het bos leiden tot druk op de houtmarkt en houtprijzen. Inzet op fondsen en bijdragen vanuit het bedrijfsleven zullen noodzakelijk zijn.

De algemene verwachting is dat de lonen de komende jaren verder zullen stijgen, evenals de pensioenpremie. In dit plan is uitgegaan van een stijging van de lonen met 2% per 1 januari 2020 (huidige cao) en 2% stijging per 1 juli 2020 (verwachte uitkomst nieuwe cao). Het absorberen van deze kostenstijgingen is een uitdagende opgave.

Na decentralisatie van de natuurtaken zijn de provincies verantwoordelijk voor het realiseren van het natuurbeleid. Een belangrijk onderdeel is het Subsidiestelsel Natuur en Landschap. Voor Staatsbosbeheer worden de beschikkingen in 2020 weer voor een periode van zes jaar geactualiseerd op basis van deels bijgestelde normen voor een aantal beheertypen. Voor alle normen geldt het uitgangspunt dat 75% wordt vergoed van de standaard kostprijs van het beheer. Het stelt Staatsbosbeheer voor een steeds grotere uitdaging de integrale kosten van het beheer te dekken uit eigen inkomsten.

Op rijksniveau hebben de forse ombuigingen (met inflatie circa 20 miljoen euro) van de kabinetten Rutte 1 en 2 op de bijdragen in de eigenaarslasten van Staatsbosbeheer een grote wissel getrokken op de spankracht van de organisatie Staatsbosbeheer. Een sluitende exploitatie kon worden gerealiseerd op grond van maatschappelijk ondernemen binnen de wettelijke grens van de Wet Markt en Overheid. We verwachten dat de grenzen aan wat we uit de markt kunnen halen zijn bereikt.

De in 2018 uitgevoerde wettelijke evaluatie naar het functioneren van Staatsbosbeheer heeft een kanttekening geplaatst bij het hoge percentage eigen inkomsten van meer dan 50% om het brede palet wettelijke taken goed te kunnen uitvoeren. Het blijft bijzonder en kwetsbaar dat het veiligstellen van het kenmerkende groene erfgoed voor toekomstige generaties afhankelijk is van een substantieel deel private middelen. Om de maat-

schappelijke opgaven de komende jaren te kunnen waarmaken zal de ingeslagen weg om ook met private middelen de uitvoeringstaken te financieren moeten worden voortgezet. Overheidsfinanciering voor het collectieve belangencomplex van bos, natuur en landschap blijft echter onontbeerlijk.

Om de Rijks- en provinciale programma's (zoals Regiodeals, de klimaatopgave, Programma Aanpak Grote Wateren tot een succes te maken kan Staatsbosbeheer als partner en publieke uitvoeringsorganisatie een actieve bijdrage leveren. Op verzoek van de minister van LNV zal Staatsbosbeheer een deel van de reserves inzetten voor aanleg van nieuw bos en vernatting van veengebieden.

Risico's

Staatsbosbeheer opereert in een dynamische omgeving. Ontwikkelingen in het werkveld kunnen gevolgen hebben voor de rol en positie van Staatsbosbeheer. Adequaat kunnen anticiperen en inspelen op ontwikkelingen is essentieel om te waarborgen dat koers wordt gehouden en waar nodig wordt bijgesteld. Wijzigingen in politieke prioriteiten, besturings- en bekostigingswijze, beleid, wet- en regelgeving kunnen de mate waarin Staatsbosbeheer zijn doelen kan realiseren beïnvloeden. Reputatie- of imago schade kan negatieve gevolgen hebben voor het publieke vertrouwen. Primair aangrijpingspunt om het risico hierop te verkleinen is het verbeteren en borgen van de kwaliteit van onze dienstverlening. Een communicatieaanpak is gedefinieerd om bij incidenten direct te reageren. Een continue dialoog met stakeholders is onderdeel daarvan.

Voor de kwaliteitsborging van onze wettelijke taak, het terreinbeheer in brede zin, hanteren we de kwaliteitscycli zoals beschreven in het kwaliteitshandboeken voor de certificering in het kader van het Subsidiestelsel Natuur en Landschap, de ISO 9001/14001 en de FSC®. Fouten in de uitvoering van de wettelijke taken worden zoveel mogelijk beperkt door (interne beheers)maatregelen in de (administratieve) organisatie. De opzet en werking van het systeem (CMSi) voor het management inzake terreinbeheer monitort Staatsbosbeheer voortdurend, zodat het een goede greep op de bedrijfsprocessen houdt. De afgesproken normen voor de kwaliteit van de taakuitvoering, de producten en de processen worden periodiek gevolgd en geanalyseerd via onder andere diverse in- en externe audits.

Staatsbosbeheer zal voor zijn continuïteit moeten beschikken over voldoende liquide middelen en een toereikend eigen vermogen waarvan de uitgangspunten onder meer zijn opgenomen in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer.



10. Uitvoeringsprogramma

Het uitvoeringsprogramma biedt in hoofdlijnen een overzicht van acties en maatregelen die in de planperiode worden uitgevoerd vanuit de vier invalshoeken van de Balanced Score Card. Voor alle acties in het uitvoeringsprogramma wordt een rapportage aan de directie aangeboden. Via een stelsel van KPI's wordt de voortgang van de strategie gemeten en beoordeeld.

Daarnaast wordt op specifieke onderwerpen ge-audit.

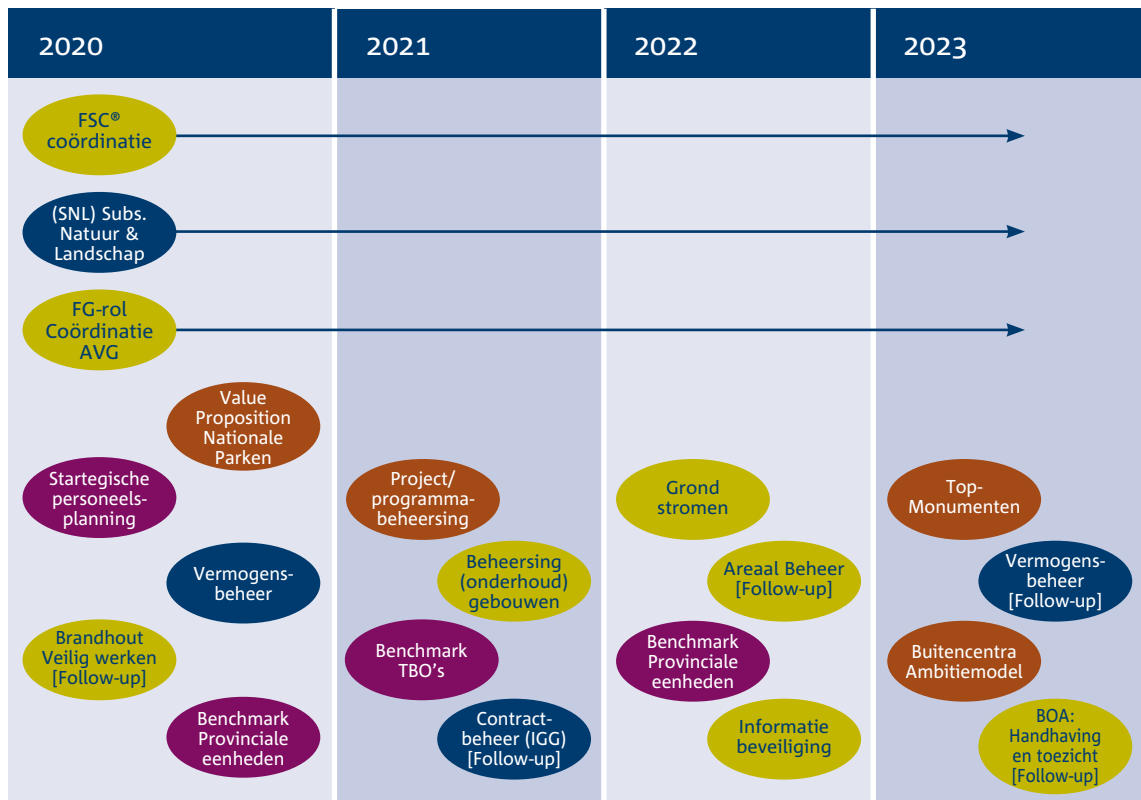
Balanced score card	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1. Klant (Markt) perspectief						
1a. Methodiek monitoring biodiversiteit met partners		X				
1b. Uitvoeringsplan Bos & Klimaat per provincie	X					
1c. Uitwerking VisieNL Landschap met MABzoning		X				
1d. Duurzame belevingsconcepten Nationale Parken nieuwe stijl			X			
1e. Visie hoogwaardige toepassing hout en biomassa			X			
1f. Internationale kennis en project transfers					X	
1g. Resultaten pilots natuurinclusieve landbouw				X		
1h. Visie duurzaam maatschappelijk ondernemen		X				
1i. Thuis in de streek (gebiedsgebonden initiatieven (Communities of Practice)	X	X	X	X	X	X
2. Financieel perspectief						
2a. Structuur financiële organisatie	X					
2b. Herijking risicomangement en framework		X			X	
2c. Investeringsstrategie					X	
2d. Beleid & Governance inzet stichtingen, fondsen	X			X		
2e. Overhead en interne transacties optimaliseren	X			X		
2f. Borgen projectcontrol	X			X		
3. Intern perspectief (bedrijfsprocessen)						
3a. Meerjaren onderhoudsplanning huisvesting				X		
3b. Opstellen duurzaamheidsagenda	X				X	
3c. Klant/markt dienstverlening Ingebruikgeving / recreatie enz. (incl. ICT)			X			
3d. Contractmanagement professionaliseren		X				
3e. Inrichten Shared Service Center	X					
4. Leren & Innovatie Perspectief (Personeel)						
4a. Ontwikkeling loopbaanpaden en functiehuis		X				
4b. Persoonlijk ontwikkelingsplan en strategische personeelsplanning			X			X
4c. Organisatieontwikkeling, en -structuur	X					
4d. Versterken samenwerking onderzoek en onderwijs	X			X		
4e. Leiderschapontwikkeling		X			X	
4f. Omgevings- en reputatiemanagement	X	X	X	X	X	X
4g. Cultuur, gedrag en werkwijze	X	X	X	X	X	X

Auditplan

Jaarlijks wordt het auditjaarplan opgesteld, waarin audits die onder verantwoordelijkheid van de directeur worden uitgevoerd, zijn vastgelegd (zie onderstaande figuur). De auditonderwerpen zijn gecategoriseerd naar de verschillende perspectieven van de Balance Score Card.

Interne audit speelt binnen Staatsbosbeheer een belangrijke rol in de leer-cyclus. Hierin zijn begrippen ‘verbeteren’ en ‘zekerheid geven’ belangrijke aspecten.

De audits bestrijken de belangrijkste significante risicogebieden in de organisatie. Hieronder vallen de processen, de systemen, de inzet van middelen, maar ook de strategie, het beleid en de doelstelling, evenals toetsing of wet- en regelgeving correct wordt toegepast en nageleefd. Voor inrichting en werking van risicomanagement en interne beheersing hanteert Staatsbosbeheer het Three Lines of Defence model. Interne audit vormt conform het 3LoD model de derde verdedigingslinie in de risicobeheersing en controleert en beoordeelt onafhankelijk het samenspel tussen 1e en 2e lijn.



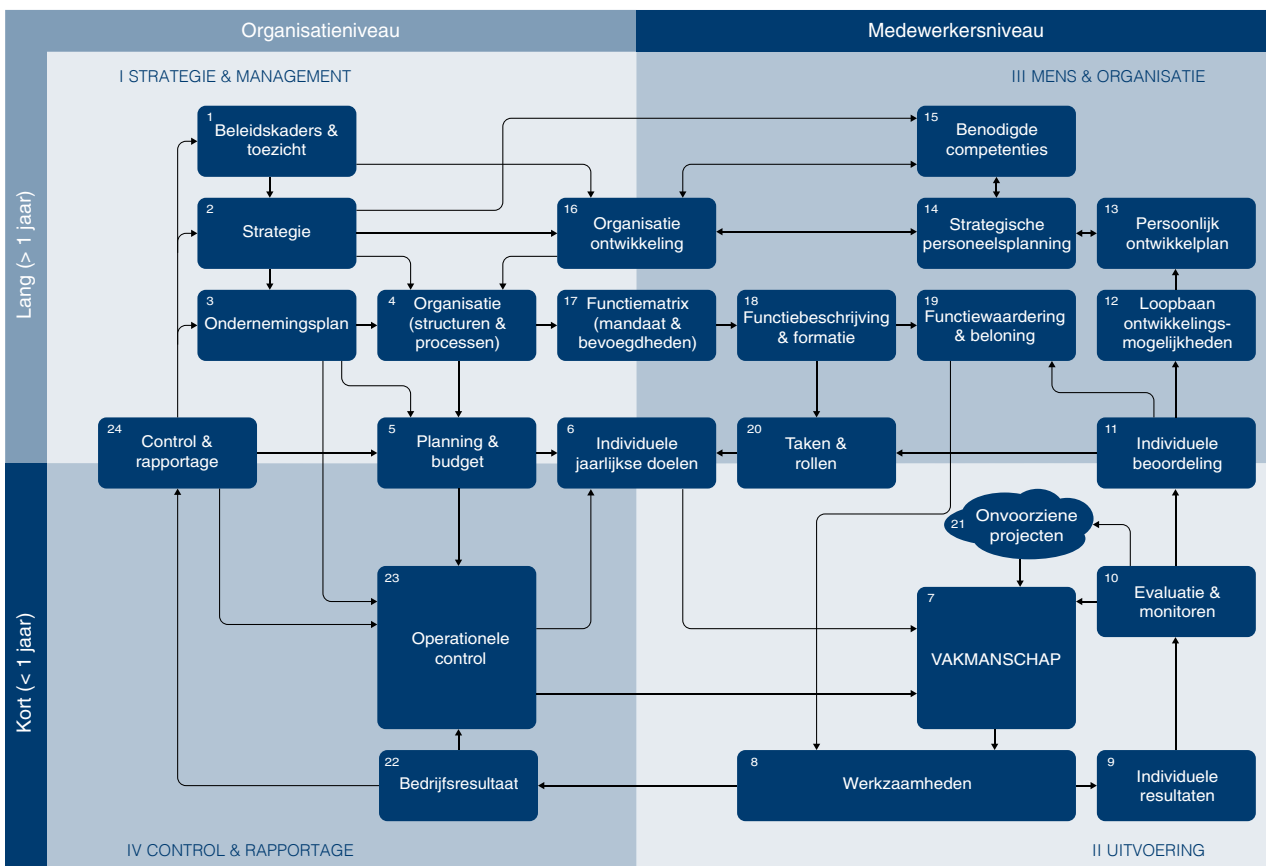
- I: Klant (markt) perspectief
- II: Financieel perspectief
- III: Intern perspectief (bedrijfsprocessen)
- IV: Leren & Innovatie perspectief (personeel)



Bijlagen

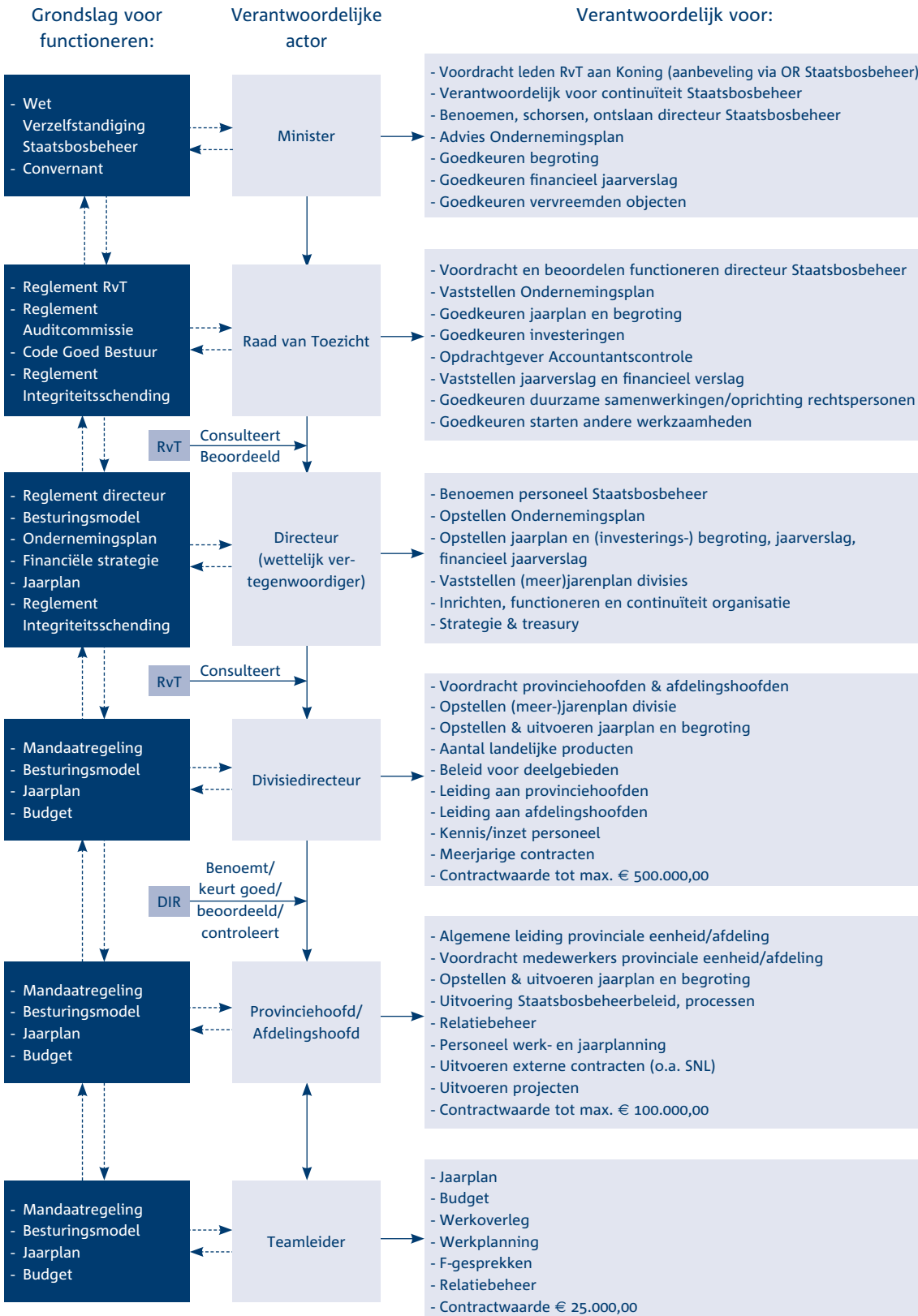
Bijlage 1 Ondernemingsbesturingsmodel Staatsbosbeheer

Ondernemings besturingsmodel Staatsbosbeheer



Bijlage 2 Governance

Besturingsmodel Staatsbosbeheer





© Staatsbosbeheer | januari 2020

Tekst: Staatsbosbeheer

Fotografie: Trees for All, Pie Aerts, Marleen Annema Fotografie,
Vincent van den Hoven, Jesse Kraal, Ayla Maagdenberg Fotografie,
Aaldrik Pot, Frank Ruiter, Twan Teunissen, Bob Verweij
Figuren ontleend aan / gebaseerd op: UNESCO, WUR, Ministerie van
LNV, Dreamstime Vormgeving en opmaak: Studiotekst

FSC-gegevens Staatsbosbeheer: Licentienummer: FSC-C003956 |
Certificationcode: CU-FM/COC-016655

Staatsbosbeheer
Smallepad 5 | 3811 MG Amersfoort
T 030-6926111
staatsbosbeheer.nl