Staatsbosbeheer

[redacted]

Datum 27 augustus 2026
Onderwerp Besluit op uw Woo-verzoek | voorgenomen besluit tot sluiting buitencentra
Behandeld door [redacted]
Ons kenmerk Z26-4637 / D26-29437
Uw kenmerk -
Bijlagen 2

Geachte [redacted]

Met uw e-mail van 6 juli 2026 heeft u aan Staatsbosbeheer gevraagd informatie openbaar te maken op grond van de Wet open overheid (hierna: Woo). Uw Woo-verzoek gaat - na gedeeltelijke intrekking daarvan - over het recente voorgenomen besluit van Staatsbosbeheer om zijn zeven buitencentra te sluiten, voor zover die besluitvorming gevolgen heeft voor de buitencentra Almeerderhout en Oostvaardersplassen.

Met deze brief besluit ik op uw Woo-verzoek. Hierna leest u mijn besluit en hoe ik hiertoe gekomen ben. Ook leest u meer over de behandeling van uw verzoek en wat u kunt doen als u het met dit besluit niet eens bent.

Besluit
Ik heb besloten tegemoet te komen aan uw verzoek en 124 documenten (deels) openbaar te maken. Als bijlagen bij dit besluit treft u de documenten[1] en een overzicht hiervan aan. Voor de duidelijkheid heb ik de documenten genummerd. De nummers op het overzicht komen overeen met de nummers op de documenten.

In de bijgevoegde stukken heb ik bepaalde gegevens onleesbaar gemaakt. Voor de motivering daarvan verwijs ik u naar de overwegingen onder het kopje “wat niet openbaar is gemaakt”. Per onleesbaar gemaakt onderdeel heb ik aangegeven op basis waarvan de informatie niet openbaar wordt gemaakt.

Aangezien ik niet verwacht dat er bezwaar is tegen het openbaar worden van deze informatie, stuur ik de documenten gelijk bij dit besluit mee.

[1] In een documentenset.

Naast dat ik u dit besluit en de documenten toestuur, zal ik deze ook (in geanonimiseerde vorm) op de website van Staatsbosbeheer plaatsen, zodat het besluit en de documenten voor iedereen toegankelijk zijn.

Wat aan dit besluit vooraf is gegaan
Hieronder geef ik in het kort aan wat er is gebeurd nadat u uw Woo-verzoek heeft ingediend bij Staatsbosbeheer.

Ik heb de ontvangst van uw Woo-verzoek bevestigd in mijn per e-mail verstuurde brief van 16 juli 2026. Hierin heb ik u ook gevraagd uw verzoek te specificeren en heb ik de beslistermijn opgeschort.

In de e-mail van 21 juli 2026 heeft uw gemachtigde namens u gereageerd op mijn ontvangstbevestiging. Aanvankelijk zag uw Woo-verzoek op meerdere onderwerpen en desgevraagd heeft u dit toegelicht in uw reactie van 21 juli 2026. Daarop hebben uw gemachtigde en de behandelaar diezelfde dag telefonisch contact gehad. Tijdens dit telefoongesprek bleek dat de inhoud van de brief van 16 juli 2026 grotendeels een juiste weergave gaf en dat er bovendien – naar uw tevredenheid – een passende structuur in was aangebracht. Daarop heeft u, naar eigen inzicht, een deel van het (oorspronkelijke) Woo-verzoek ingetrokken onder gelijktijdige indiening van twee nieuwe verzoeken. Ten aanzien van de overige twee verzoeken, ontvangt u afzonderlijke besluiten.

Op 5 augustus 2026 heb ik de beslissing op uw Woo-verzoek, op grond van artikel 4.4 lid 2 van de Woo, met twee weken uitgesteld. De reden hiervoor is dat ik meer tijd nodig had om een besluit op uw verzoek te kunnen nemen. De reden hiervan was de omvang van de gevonden documenten.

Op 14 augustus 2026 heb ik een zogenoemde derde-belanghebbende in de gelegenheid gesteld om een zienswijze te geven, volgens art. 4:8 van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Ik heb u hiervan op de hoogte gesteld en u laten weten dat de termijn niet verder liep, totdat de zienswijzen kenbaar waren gemaakt. De derde-belanghebbende heeft laten weten geen bezwaren te hebben tegen openbaarmaking van de aan hem voorgelegde documenten.

Uw Woo-verzoek
Het moment waarop u uw verzoek heeft gedaan, heeft gevolgen voor naar welke documenten is gezocht. Een Woo-verzoek kan nooit gaan over documenten die na het opsturen van uw verzoek zijn geschreven.[2] Dit houdt in dat documenten die later zijn gemaakt dan de datum van uw verzoek, 6 juli 2026, niet zijn meegenomen bij de behandeling van uw Woo-verzoek.

Na gedeeltelijke intrekking van het door u ingediende Woo-verzoek van 6 juli 2026[3] is de reikwijdte (van het Woo-verzoek dat in dit besluit centraal staat) als volgt:

1. *'Documenten die ten grondslag liggen aan het voorgenomen besluit om de buitencentra te sluiten, waaronder bestuursvoorstellen, adviesnota's, interne besluitvormingsdocumenten, scenarioanalyses, risicoanalyses, businesscases en financiële onderbouwingen.*
2. *Correspondentie tussen Staatsbosbeheer en het Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur, alsmede met de provincie Flevoland, de gemeenten Almere en Lelystad en de overige partners van Nationaal Park Nieuw Land, voor zover deze betrekking heeft op de voorgenomen sluiting van de buitencentra.*

[2] ECLI:NL:RVS:2015:623.
[3] Op 21 juli 2026 heeft u het verzoek van 6 juli 2026 deels ingetrokken.

3. *Notulen, besluiten en vergaderstukken van het bestuur, directie of andere besluitvormende organen van Staatsbosbeheer waarin de toekomst van de buitencentra is besproken.*
4. *Onderzoeken of beleidsdocumenten waarin alternatieven voor sluiting van de buitencentra zijn onderzocht.*
5. *Documenten waaruit blijkt op welke wijze de gevolgen voor bezoekers, educatie, recreatie en natuurbeleving zijn betrokken bij de besluitvorming.'*

Het gaat om documenten over de periode 1 januari 2018 t/m 6 juli 2026. In uw brief van 21 juli 2026 schrijft u dat het gaat om '*landelijke documenten die van belang zijn voor beide bezoekerscentra. Documenten die uitsluitend specifiek zien op andere bezoekerscentra en van enkel belang zijn voor de buitencentra Oostvaardersplassen en Almeerderhout, vallen niet onder het Woo-verzoek.'*

Ik ga er hierbij vanuit dat u hiermee bedoelt dat documenten die specifiek zien op andere bezoekerscentra en van **geen** enkel belang zijn voor de buitencentra Oostvaardersplassen en Almeerderhout, niet onder reikwijdte van dit Woo-verzoek vallen.

Resultaten onderzoek
Ik heb uitgebreid onderzoek gedaan of Staatsbosbeheer de documenten heeft waarop uw verzoek betrekking heeft. Ik heb hiervoor verschillende bronnen geraadpleegd. In het digitaal archief (360) heb ik gezocht naar informatie over de voorgenomen sluiting van zeven buitencentra. Ten aanzien van dit onderwerp bestaan een map op de K-schijf en een Teamsgroep. De documenten die zich hier bevinden heb ik bestudeerd om te bepalen of deze onder reikwijdte van uw verzoek vallen. Daarnaast heb ik de betrokken collega's geraadpleegd. Ik heb hen gevraagd om de door u gevraagde informatie te verzamelen.

Ik heb 124 documenten gevonden die onder reikwijdte van uw verzoek vallen en nog niet openbaar zijn.

Contact met Ministerie van LVVN
In uw verzoek vraagt u ook specifiek naar correspondentie met het Ministerie van LVVN voor zover deze betrekking heeft op de voorgenomen sluiting van de buitencentra en de motivering daarvan. Ik heb een document gevonden waaruit dit contact blijkt. Het gaat om uitgaande correspondentie (vanuit Staatsbosbeheer naar het ministerie van LVN, het toenmalige ministerie van LVVN). Daaropvolgend is er weliswaar contact geweest, maar dit heeft steeds mondeling/telefonisch plaatsgevonden en hiervan zijn geen aantekeningen gemaakt. De Woo heeft alleen betrekking op openbaarmaking van informatie die is neergelegd in documenten. De Woo geeft geen verplichting om documenten te vervaardigen of op te stellen.[4] Dit betekent dat ik op grond van de Woo alleen de uitgaande schriftelijke correspondentie openbaar kan maken.

Raad van Advies
In de documenten in de bijlage wordt meermaals verwezen naar een advies van de Raad van Advies van Staatsbosbeheer (hierna: RvA). In onze interne informatiebronnen, zoals 360, K-schijf en Teams, heb ik geen schriftelijk adviesdocument (opgesteld door de RvA) gevonden. Ik heb bij de betrokken medewerker nagevraagd of de RvA een schriftelijk advies heeft uitgebracht. Deze medewerker geeft aan dat met de RvA mondeling is gesproken over de voorgenomen sluiting van de buitencentra en dat er geen verslag of advies is vastgesteld door de RvA.

[4] ECLI:NL:RVS:2025:893.

Documenten voor 1 januari 2018
Een aantal van de gevonden documenten is opgesteld voor 1 januari 2018, waardoor deze qua periode buiten de reikwijdte van uw verzoek vallen. In het geval de documenten gebruikt zijn bij de besluitvorming ten aanzien van de in juli 2026 bekend gemaakte voorgenomen sluiting van de buitencentra heb ik besloten deze documenten in dit specifieke geval wel (deels) openbaar te maken.

Wat niet openbaar is gemaakt
Het uitgangspunt van de Woo is dat publieke informatie zoveel mogelijk openbaar wordt gemaakt als daar om wordt verzocht. Hierop zijn enkele uitzonderingen die bepalen wanneer het openbaar worden van informatie (deels) wordt of kan worden geweigerd. Artikel 5.1 van de Woo geeft in het eerste lid de absolute en in het tweede lid de relatieve uitzonderingsgronden. Als een absolute uitzonderingsgrond aan de orde is, wordt de informatie niet verstrekt. Bij de relatieve uitzonderingsgrond maak ik een afweging tussen het belang van openbaarheid en de belangen genoemd in artikel 5.1, tweede lid, van de Woo. De voor dit besluit relevante weigeringsgronden komen hierna aan bod.

Reeds openbaar
Een deel van de gevonden informatie is al openbaar. Ten aanzien van deze informatie volsta ik in dit besluit met verwijzing naar de vindplaatsen van deze documenten. Deze zijn opgenomen in het documentenoverzicht in de bijlage.

Documenten ouder dan vijf jaar, artikel 5.3 Woo
Op het moment dat ik besluit informatie niet openbaar te maken, moet ik deze beslissing goed motiveren. Daarbij weegt het belang van openbaarheid zwaar en dat geldt nog meer als de informatie ouder is dan vijf jaar. In het geval informatie ouder is dan vijf jaar geldt er daarom een verzwaarde motiveringsplicht voor het niet openbaar maken van deze informatie. Afhankelijk van de uitzonderingsgrond kunnen hiervoor goede redenen zijn. Wanneer dit aan de orde is, zal ik daar hieronder verder op ingaan.

De eerbiediging van de persoonlijke levenssfeer, art. 5.1, lid 2 sub e, Woo
De documenten die vallen onder uw verzoek bevatten persoonsgegevens. Deze persoonsgegevens worden op grond van artikel 5.1, tweede lid, aanhef en sub e, Woo niet openbaar gemaakt als het belang van openbaarheid niet opweegt tegen het belang van de bescherming van de persoonlijke levenssfeer. In de documenten staan persoonsgegevens zoals namen, directe telefoonnummers en e-mailadressen. Van openbaarmaking hiervan wordt, in lijn met vaste rechtspraak, meestal afgezien.[5] Namen van personen die in hun functie in de openbaarheid treden worden wel openbaar gemaakt.

Daarnaast heb ik ervoor gekozen om, in de gevallen waarbij zonder onevenredige inspanning te herleiden is om welke persoon het gaat, informatie uit de handtekeningen van deze personen onleesbaar te maken.[6] Het gaat hierbij om functietitels en werkdagen.

Ten slotte heb ik handtekeningen onleesbaar gemaakt om het risico op identiteitsfraude te verminderen.

Een deel van de niet openbaar gemaakte informatie is ouder dan vijf jaar. Daarvoor geldt een verzwaarde motiveringsplicht. Aangezien het in dit geval gaat om onleesbaar gemaakte persoonsgegevens ben ik van mening dat – ondanks de leeftijd van die documenten – het belang van de bescherming van de

[5] ECLI:NL:RVS:2018:321.
[6] ECLI:NL:RVS:2009:BJ8937.

persoonlijke levenssfeer zwaarder weegt dan het belang van openbaarheid. Met openbaarmaking van deze persoonsgegevens kunnen immers de betrokken personen geschaad worden in hun persoonlijke levenssfeer. Hierbij speelt ook mee dat de onleesbaar gemaakte gegevens niet de inhoud van uw verzoek raken.

Concurrentiegevoelige bedrijfs- en fabricagegevens, art. 5.1, lid 2 sub f, Woo.
Een deel van de aangetroffen documenten bestaat uit concurrentiegevoelige bedrijfs- en/of fabricagegevens van rechtspersonen, die niet vallen onder art. 5.1 eerste lid sub c. Het gaat in dit geval om informatie op basis waarvan financiële informatie van de horecaondernemers die betrokken zijn bij de buitencentra achterhaald kan worden. Ik ben van mening dat het openbaar maken van deze informatie de betrokken bedrijven kan benadelen in hun concurrentiepositie. Hierdoor kunnen de betrokken ondernemingen onevenredig benadeeld worden ten opzichte van hun concurrenten. Ik ben daarom van mening dat het belang van deze ondernemingen zwaarder moet wegen dan het belang van openbaarmaking van deze gegevens. Ik maak deze gegevens daarom niet openbaar op grond van artikel 5.1, tweede lid, aanhef en sub f, Woo. Gegevens die niet herleidbaar zijn naar specifieke bedrijfsgegevens worden wel openbaar gemaakt.

Het goed functioneren van Staatsbosbeheer, artikel 5.1, lid 2 sub i, Woo
In de interne e-mailwisseling van Staatsbosbeheer wordt melding gedaan van een zogenoemd 'pad' naar de locatie van een bepaalde map binnen de systemen van Staatsbosbeheer. Dit pad maak ik – uit veiligheidsoverwegingen – niet openbaar. Deze vindplaats geeft namelijk inzicht in de systeemhuishouding van Staatsbosbeheer en derden (zoals hackers) kunnen hiervan oneigenlijk gebruik van maken. Op basis daarvan ben ik van mening dat met openbaarmaking van deze informatie het goed functioneren van Staatsbosbeheer in het gedrang kan komen. In dit geval weeg ik het belang van het goed functioneren van Staatsbosbeheer zwaarder dan het belang van openbaarheid. Hierbij betrek ik dat het niet openbaar maken van deze gegevens niet raakt aan de inhoud van uw verzoek. De onleesbaar gemaakt link geeft immers alleen inzicht in de technische systeemhuishouding van Staatsbosbeheer.

Daarnaast staan in de documenten e-mailadressen van interne e-mailboxen en distributielijsten. Deze e-mailadressen en distributielijsten zijn niet bedoeld voor communicatie in algemene zin, maar voor interne communicatie of communicatie binnen overheidsorganen. Het openbaar maken van deze e-mailadressen kan het gebruik van deze interne e-mail postbussen verstoren, omdat in dit geval ook externen naar deze postbus kunnen gaan e-mailen. Dit kan ervoor zorgen dat het gebruik van deze interne e-mailcommunicatie wordt verstoord. Ik ben van mening dat de potentiële hinder die de gebruikers van deze e-mailadressen kunnen ondervinden wanneer deze e-mailadressen voor eenieder bekend zijn, zwaarder weegt dan het belang van openbaarheid. Het openbaar maken van deze informatie heeft tevens geen meerwaarde in het licht van een goede en democratische bestuursvoering. Hierbij speelt ook mee dat deze e-mailadressen niet op de inhoud van uw Woo-verzoek zien. Deze emailadressen maak ik daarom niet (geheel) openbaar op grond van artikel 5.1, tweede lid, aanhef en onder i, van de Woo.

Buiten reikwijdte verzoek
Informatie die niet onder de reikwijdte van uw verzoek valt, maar wel in de documenten is opgenomen, maak ik niet openbaar.[7] Deze passages zijn onleesbaar gemaakt. Het gaat hierbij om andere onderwerpen dan waar uw verzoek op ziet, maar bijvoorbeeld ook over informatie die ziet op het privéleven van de betrokken personen, zoals gezondheid en verlof.

[7] ECLI:NL:RVS:2018:1356.

De meeste informatie in het organisatieplan (document 68) valt buiten reikwijdte van uw verzoek. De pagina's die volledig buiten reikwijdte van uw verzoek zijn (en dus volledig onleesbaar zijn gemaakt), heb ik verwijderd uit het betreffende document. Alleen de pagina's waarop informatie staat die openbaar wordt gemaakt, zijn opgenomen in de documentenset in de bijlage. Hetzelfde geldt voor de 'Visie Beleven' (document 153).

Rechtsmiddelen

Deze brief is een besluit in de zin van de Algemene wet bestuursrecht. Bent u het met dit besluit niet eens? Dan kunt u binnen zes weken na verzending van dit besluit schriftelijk bezwaar maken. Ook een andere belanghebbende kan tegen dit besluit bezwaar maken. Het bezwaarschrift kan worden gestuurd aan de Directeur Staatsbosbeheer, Postbus 2, 3800 AA Amersfoort. U kan uw bezwaarschrift ook per e-mail versturen naar info@staatsbosbeheer.nl. U wordt verzocht een afschrift van dit besluit bij het bezwaarschrift te voegen.

Een bezwaarschrift moet zijn ondertekend en bevat tenminste:

- uw naam en adres;
- een datum;
- een omschrijving van het besluit waartegen het bezwaar is gericht;
- de redenen waarom u het niet eens bent met het besluit.

Het niet voldoen aan deze eisen kan leiden tot niet-ontvankelijkheid van het bezwaarschrift. Dat betekent dat uw bezwaar niet inhoudelijk wordt behandeld.

Een kopie van dit besluit zend ik aan de betrokken organisatie.

Als u nog vragen heeft, kunt u contact opnemen met [redacted] via het mobiele telefoonnummer [redacted] of via het e-mailadres Woo@staatsbosbeheer.nl.

Met vriendelijke groet,

de algemeen directeur Staatsbosbeheer, namens deze,

[redacted]

drs. ing. C.M.J. te Boome
directeur Kennis & Expertise (wnd)

Doc. Nr.	Doc. ID	Bestandsnaam export	Duplicaten	Ontdubbeld j	Weigeringsgrond	Document verwijd	Creatiedatum bestand	Document notitie	Tags	Document status
1	1	Cover DT Buitencentra 2015	0			nee	2-6-2015 14:12:00		Openbaar	Afgerond
2	2	Strategie Buitencentra 2015 DT final	0		5.1.2.e	nee	19-6-2015 11:58:00		Deels openbaar	Afgerond
3	3	Service Concept Buitencentra 2018	0		5.1.2.e	nee	4-4-2018 16:59:39		Deels openbaar	Afgerond
4	4	Rapport Muur naar de natuur	0		5.1.2.e	nee	17-3-2009 13:28:51		Deels openbaar	Afgerond
5	5	concept voor exposities 190523_Staatsbosbeheer_Def	0		5.1.2.e	nee	21-5-2019 15:25:06		Deels openbaar	Afgerond
6	6	Financiële analyse Almeerderhout	0		5.1.2.e	nee	26-3-2025 11:54:00		Deels openbaar	Afgerond
7	7	Exploitatieoverzicht EWC	0		Buiten reikwijdte	ja	3-3-2025 22:32:29		Openbaar	Verwijderd
8	9	Financiële analyse Boomkroonpad	0		Buiten reikwijdte	ja	10-4-2025 10:50:00		Deels openbaar	Verwijderd
9	10	Financiële analyse Drents Friese Wold	0		Buiten reikwijdte	ja	10-4-2025 12:07:00		Deels openbaar	Verwijderd
10	11	Financiële analyse Oostvaardersplassen	0		5.1.2.e	nee	26-3-2025 15:18:00		Deels openbaar	Afgerond
11	12	Financiële analyse Sallandse Heuvelrug	0		Buiten reikwijdte	ja	25-3-2025 13:21:00		Deels openbaar	Verwijderd
12	13	Financiële analyse De Pelen	0		Buiten reikwijdte	ja	26-3-2025 16:15:00		Deels openbaar	Verwijderd
13	14	Financiële analyse Schoorl	0		Buiten reikwijdte	ja	26-3-2025 13:18:00		Deels openbaar	Verwijderd
14	16	Korte analyse BC	0			nee	15-4-2025 12:02:00		Openbaar	Afgerond
15	18	Overleg BC Schoorl aantekeningen 020425	0		Buiten reikwijdte	ja	5-8-2026 07:48:31		Deels openbaar	Verwijderd
16	20	Overleg BC De Pelen aantekeningen 020425	0		Buiten reikwijdte	ja	5-8-2026 07:48:32		Openbaar	Verwijderd
17	21	Fin analyse Buitencentra naar 01	0			nee	5-8-2026 09:55:12		Openbaar	Afgerond
18	22	Fin analyse Buitencentra naar 02	0			nee	5-8-2026 09:55:42		Openbaar	Afgerond
19	23	Fin analyse Buitencentra naar 0	0			nee	5-8-2026 09:54:29		Openbaar	Afgerond
20	24	2025.04.02 Vastgesteld verslag verlengd OOR, 2 april 25	0		BR;5.1.2.e	nee	2-10-2025 09:42:56		Deels openbaar	Afgerond
21	25	2025.04.08 Vastgesteld verslag art 24 vergadering, 8 april 2025	0		5.1.2.e;BR	nee	25-9-2025 09:38:01		Deels openbaar	Afgerond
22	26	2026.05.28 Reactie bestuurder ongevraagd advies OR buitencentra	1	ja	5.1.2.i;5.1.2.e	nee	29-5-2026 12:35:32		Deels openbaar	Afgerond
23	27	2026.05.12 Vastgesteld verslag OOR, 12 mei 2026 PUNT4	0		5.1.2.e;BR	nee	7-7-2026 21:03:51		Deels openbaar	Afgerond
24	28	2025.09.23 Vastgesteld verslag artikel 24 overleg, 23 sep 2025	0		5.1.2.e;BR	nee	7-4-2026 19:43:39		Deels openbaar	Afgerond
25	29	2026.01.27 Vastgesteld verslag OOR 27 januari 2026	0		5.1.2.e;BR	nee	12-3-2026 10:00:46		Deels openbaar	Afgerond
26	30	2025.12.16 Vastgesteld verslag OOR, 16 december 2025	0		5.1.2.e;BR	nee	29-1-2026 11:38:31		Deels openbaar	Afgerond
27	31	2026.04.29 Ongevraagd advies OR Proces Buitencentra, getekend, def	0		5.1.2.e	nee	29-4-2026 08:50:39		Deels openbaar	Afgerond
28	32	2026.03.10 Vastgesteld verslag OOR, 10 maart 2026	0		5.1.2.e;BR	nee	21-5-2026 21:26:57		Deels openbaar	Afgerond
29	33	20230613 DT bijl 2.1 Concept herstelplan financien tbv pijler 3	0		5.1.2.e;BR	nee	21-7-2026 12:38:00		Deels openbaar	Afgerond
30	34	20230629 DT bijl 2.2 Nadere uitwerking herstelplan pijler 3_versie2906	0		BR	nee	21-7-2026 12:36:00		Deels openbaar	Afgerond
31	35	20240122 DT Bijlage 1_Voortgang pijler 3	0		BR	nee	19-1-2024 07:52:00		Deels openbaar	Afgerond
32	37	20240318 DT Bijl 1.4 4. Projectplan Buitencentra Herstelplan	0		5.1.2.e	nee	8-2-2024 14:57:00		Deels openbaar	Afgerond
33	38	20240422 DT bijl 3.1 Voortgang pijler 3 - overzicht activiteiten	0		BR	nee	19-1-2024 08:28:23		Deels openbaar	Afgerond
34	39	20240318 DT Bijl 3.1 Voortgang pijler 3 - overzicht activiteiten	0		5.1.2.e;BR	nee	19-1-2024 08:28:23		Deels openbaar	Afgerond
35	40	20240611 RvT bijl 4.1 Cover voortgang herstelplan	0			nee	5-6-2024 13:13:00		Openbaar	Afgerond
36	41	20240523 DT bijl 1.5 Projectplan Buitencentra final	0		5.1.2.e	nee	21-5-2024 18:48:00		Deels openbaar	Afgerond
37	42	20121204 Offerte SBB 2013 brief SB2012-2571 (3-12-2012)	0		5.1.2.e	nee	16-1-2026 16:16:00		Deels openbaar	Afgerond
38	43	20240219 DT bijl 1.4 Voortgang pijler 3	0		BR	nee	14-2-2024 09:48:30		Deels openbaar	Afgerond
39	44	20131107 Offerte SBB 2014 brief SB2013-2161 (7-11-2013)	0		5.1.2.e	nee	16-1-2026 16:10:19		Deels openbaar	Afgerond
40	45	20240611 Vastgesteld verslag RvT	0		5.1.2.e;BR	nee	17-10-2024 16:32:04		Deels openbaar	Afgerond
41	46	20240917 RvT bijl 3.2 Voortgang herstelplan - pijler 3	0		BR	nee	3-9-2024 18:11:41		Deels openbaar	Afgerond
42	47	20250312 RvT bijl 4.2 RvT Cover 4e kwartaalrapportage 2024	0		Buiten reikwijdte	ja	29-6-2022 07:14:00		Openbaar	Verwijderd
43	48	20240917 Vastgesteld verslag RvT	0		BR;5.1.2.e	nee	15-11-2024 14:57:02		Deels openbaar	Afgerond
44	49	20240611 RvT bijl 4.1b Stand van zaken herstelplan RvT	0		5.1.2.e;BR	nee	5-6-2024 06:07:46		Deels openbaar	Afgerond
45	50	20250312 Vastgesteld verslag RvT	0		5.1.2.e;BR	nee	16-7-2025 14:32:33		Deels openbaar	Afgerond
46	51	20260202 DT bijl 4.2 Cover DT Toekomst Buitencentra 20260129	0			nee	20-7-2026 12:38:00		Openbaar	Afgerond
47	52	20100720 Offerte SBB 2011 brief SB2010-1688 (20-7-2010)	0		5.1.2.e	nee	9-7-2026 15:34:18		Deels openbaar	Afgerond
48	53	20260202 DT bijl 4.2a Transitie Buitencentra naar infocentra	0			nee	20-1-2026 13:42:00		Openbaar	Afgerond
49	54	20110715 Offerte SBB 2012 brief SB2011-1565 (15-7-2011) en brief SB2011-2405 (21-11-2011)	0		5.1.2.e	nee	16-1-2026 16:14:23		Deels openbaar	Afgerond
50	55	20260330 DT bijl 4.2 Cover DT Buitencentrum Almeerderhout	0			nee	15-3-2024 08:47:00		Openbaar	Afgerond
51	56	20260202 DT Vastgesteld verslag DT	0		5.1.2.e;BR	nee	13-2-2026 05:22:09		Deels openbaar	Afgerond
52	57	20260330 DT bijl 4.2a Inventarisatie buitencentrum Almeerderhout 2026	0		5.1.2.e	nee	25-2-2026 07:56:00		Deels openbaar	Afgerond
53	58	20260330 DT Vastgesteld verslag DT	0		5.1.2.e;BR	nee	16-4-2026 09:23:54		Deels openbaar	Afgerond
54	59	20260420 DT 2026-04-20 Vastgesteld verslag DT	0		5.1.2.e;BR	nee	18-5-2026 11:15:14		Deels openbaar	Afgerond
55	60	20250312 RvT bijl 4.2a Concernrapportage 4e kwartaal 2024	0		Buiten reikwijdte	ja	27-10-2024 09:32:00	Na lakken op BR blijft geen informatie over om openbaar te maken.	Deels openbaar	Verwijderd
56	61	20260420 DT bijl 4.3 DT Cover memo inventarisatie Buitencentra (2026)	0		Reeds openbaar	ja	18-11-2025 16:04:00	20260817-woo-besluit-financiele-informatie-sluiten-buitencentra-deelbesluit-1.pdf	Openbaar	Verwijderd
57	62	20260420 DT bijl 4.3a Memo inz inventarisatie Buitencentra (2026)	0		Reeds openbaar	ja	12-4-2026 09:20:00	20260817-woo-besluit-financiele-informatie-sluiten-buitencentra-deelbesluit-1.pdf	Openbaar	Verwijderd
58	63	20260420 DT bijl 4.3b Vastgoedvraagstuk Buitencentra 2026 (update)	0		Reeds openbaar	ja	12-4-2026 15:38:54	20260817-woo-besluit-financiele-informatie-sluiten-buitencentra-deelbesluit-1.pdf	Deels openbaar	Verwijderd

59	64	20260420 DT bijl 4.3e PvA winkels	0		5.1.2.e	nee	14-4-2026 08:13:23		Deels openbaar	Afgerond
60	65	20240611 RvT bijl 4.1a Toelichting Kostprijsmodel Staatsbosbeheer	0			nee	1-5-2024 09:20:44		Deels openbaar	Afgerond
61	66	20260420 DT bijl 4.3d Overzicht per buitencentrum	0		Reeds openbaar	ja	14-4-2026 08:30:17	20260817-woo-besluit-financiele-informatie-sluiten-buitencentra-deelbesluit-1.pdf	Deels openbaar	Verwijderd
62	68	20260601 DT bijl. 8.2 OR-verzoek om reactie op ongevraagd advies Buitencentra	0		5.1.2.e;5.1.2.i	nee	28-5-2026 14:20:55		Deels openbaar	Afgerond
63	69	20260706 DT Vastgesteld verslag DT	0		5.1.2.e;BR	nee	14-7-2026 11:37:14		Deels openbaar	Afgerond
64	70	bijl 3.1a Situatieschets en adviesvraag Buitencentra en informatiecentra	0			nee	25-11-2025 13:26:00		Deels openbaar	Afgerond
65	71	bijl 3.1b Buitencentra en informatiecentra selectie kaart	0		5.1.2.e	nee	7-10-2025 12:10:58		Deels openbaar	Afgerond
66	72	20260420 DT bijl 4.3f Rapportage onderzoek behoeften bezoekerscentra def	2	ja	Reeds openbaar	ja	17-2-2026 13:16:45	20260817-woo-besluit-financiele-informatie-sluiten-buitencentra-deelbesluit-1.pdf	Deels openbaar	Verwijderd
67	73	20260420 DT bijl 4.3c Overzicht exploitatiekosten Buitencentra (2027-2050)	0		Reeds openbaar	ja	17-3-2026 16:04:05	20260817-woo-besluit-financiele-informatie-sluiten-buitencentra-deelbesluit-1.pdf	Deels openbaar	Verwijderd
68	74	20260706 DT bijl 1.3a Concept Organisatieplan juli 2026	0		5.1.2.e;5.1.2.i;BR	nee	30-6-2026 12:53:40	Volledig gelakte pagina's verwijderd.	Deels openbaar	Afgerond
69	75	BC analyse 2024	0			nee	10-8-2026 07:30:39		Openbaar	Afgerond
70	76	Overleg BC Almeerderhout aantekeningen	0		5.1.2.e	nee	10-8-2026 08:16:13		Deels openbaar	Afgerond
71	77	Overleg BC OVP aantekeningen	0			nee	10-8-2026 06:17:06		Openbaar	Afgerond
72	80	Brief verzoek aanvullende bijdrage LV(V)N	0		5.1.2.e	nee	10-8-2026 06:30:39		Deels openbaar	Afgerond
73	81	Opdracht Herstelplan Buitencentra	0			nee	12-11-2024 13:34:00		Openbaar	Afgerond
74	82	250312 Buitencentra Besluitvorming DT 17 maart	0		BR	nee	12-3-2025 15:13:00		Deels openbaar	Afgerond
75	83	4. Projectplan Buitencentra Herstelplan	0		5.1.2.e	nee	8-2-2024 14:57:00		Deels openbaar	Afgerond
76	84	250521 Besparingsproject Buitencentra v1.1	2	ja	5.1.2.e;BR;5.1.2.f	nee	21-5-2025 14:57:00		Deels openbaar	Afgerond
77	85	A3 Buitencentra 0.2 pptx	0		BR	nee	12-2-2025 07:38:54		Deels openbaar	Afgerond
78	86	20250510 factsheets Buitencentra	0		5.1.2.e	nee	3-5-2025 19:39:00		Deels openbaar	Afgerond
79	87	250315 agenda individuele BC-sessies	0			nee	25-3-2025 20:18:00		Openbaar	Afgerond
80	88	250228 notitie BUITENCENTRA	0		5.1.2.e	nee	28-2-2025 15:14:00		Deels openbaar	Afgerond
81	89	20250204 herstelplan Buitencentra 0.2	0		Foutmelding	ja	10-8-2026 07:12:05	Foutmelding: opnieuw toegevoegd		Verwijderd
82	90	20250204 herstelplan Buitencentra	0		Foutmelding	ja	10-8-2026 07:12:05	Foutmelding: opnieuw toegevoegd		Verwijderd
83	91	250513.Analyse_Exploitatiekosten_Buitencentra (2027)	1	ja	5.1.2.e	nee	14-5-2025 11:28:40		Deels openbaar	Afgerond
84	92	BC's resultaten	0			nee	12-2-2025 15:11:44		Deels openbaar	Afgerond
85	93	Beheer en onderhoud gebouwen (25-50)	0			nee	12-5-2025 16:39:51		Openbaar	Afgerond
86	94	Besluiten DT Thema 17-03-25 NV pijler 3	1	ja	5.1.2.e;BR	nee	18-3-2025 12:43:00		Deels openbaar	Afgerond
87	95	Conceptprogramma 3 december en invuloefeningen	0		5.1.2.e;BR	nee	26-11-2024 14:18:00		Deels openbaar	Afgerond
88	96	Inventarisatie BC Almeerderhout 2026 voor DT	3	ja	5.1.2.e	nee	11-3-2026 17:23:00		Deels openbaar	Afgerond
89	98	KETO Herstelplan Buitencentra 4 november 2024_V2	1	ja	5.1.2.e	nee	22-10-2024 11:45:00		Deels openbaar	Afgerond
90	99	buitencentra 3 december 2024_aanvXX	2	ja		nee	10-6-2022 13:24:24		Deels openbaar	Afgerond
91	100	Buitencentrum Almeerderhout Projectplan 27 mei 26	0		5.1.2.e	nee	8-6-2026 10:41:00		Deels openbaar	Afgerond
92	102	20250204 herstelplan Buitencentra 0.2	0			nee	10-8-2026 10:05:27		Openbaar	Afgerond
93	103	20250204 herstelplan Buitencentra	0			nee	10-8-2026 10:06:10		Openbaar	Afgerond
94	104	BC analyse 2023 - 2019	0			nee	10-8-2026 08:35:24		Deels openbaar	Afgerond
95	105	Bijl. 4.1b Invloed Wet Markt en Overheid op winkels bij Staatsbosbeheer	0		5.1.2.e	nee	2-6-2026 14:51:00		Deels openbaar	Afgerond
96	107	FW Belangrijke informatie over de toekomst van Buitencentrum Almeerderhout	0		5.1.2.e	nee	1-7-2026 14:17:18		Deels openbaar	Afgerond
97	116	BC's	0		5.1.2.e	nee	4-6-2025 10:13:23		Deels openbaar	Afgerond
98	117	we hebben alle plannen al en je overleg maandag met Boudewijn	0		Buiten reikwijdte	ja	7-11-2024 15:14:39		Deels openbaar	Verwijderd
99	118	Overzicht huisvestingskosten inclusief verduurzaming per BC (2025-2050)	0		5.1.2.e;BR	nee	11-5-2025 09:01:21		Deels openbaar	Afgerond
100	119	Body_3561b385-a76a-4cf3-f395-08def5558d4d	0		Buiten reikwijdte	ja	18-3-2025 13:43:53		Deels openbaar	Verwijderd
101	120	terugkoppeling	0		5.1.2.e	nee	19-2-2025 13:18:10		Deels openbaar	Afgerond
102	121	visie buitencentra	0		5.1.2.e	nee	3-12-2024 15:50:31		Deels openbaar	Afgerond
103	122	Exploitatiemodellen BC's o.b.v. omzetkosten 2027	0		5.1.2.e	nee	14-5-2025 12:30:22		Deels openbaar	Afgerond
104	125	Een nieuw concept voor de Buiten- en Infocentra	0		5.1.2.e;5.1.2.i	nee	25-8-2025 16:03:10		Deels openbaar	Afgerond
105	126	Verslag overleg kernteam & buitencentra winkels, inkoop en voorraad	0		5.1.2.e	nee	21-4-2026 13:39:00		Deels openbaar	Afgerond
106	127	Buitencentra Wrap up na laatste gesprek	0		5.1.2.e	nee	24-4-2025 13:52:59		Deels openbaar	Afgerond
107	128	Buitencentra in KETO 4 november a.s.	0		Buiten reikwijdte	ja	23-10-2024 11:15:36		Deels openbaar	Verwijderd
108	129	FW gespreksverslagen overleg en vervolg op samenwerking Buitencentra	0		5.1.2.e	nee	9-7-2024 16:20:26		Deels openbaar	Afgerond
109	134	Verslag overleg 220524 over samenwerking winkels Buitencentra	0		5.1.2.e	nee	4-6-2024 13:04:00		Deels openbaar	Afgerond
110	133	Bouwstenen missie-visie 22 mei 2024	0			nee	28-5-2024 08:15:00		Openbaar	Afgerond
111	135	Buitencentraoverleg 27 mei 2024	0		5.1.2.e	nee	29-5-2024 08:32:00		Deels openbaar	Afgerond
112	136	Sturing voorraad	0		5.1.2.e;Interne link /pad	nee	28-5-2024 08:20:00		Deels openbaar	Afgerond
113	137	Overzicht verdeling inkoop BC's 2023	0		Status 'uitval'	ja	28-5-2024 06:23:00	PDF toegevoegd ipv Excel wegens uitval Excel-document		Verwijderd
114	130	RE format verbeterplan	0		5.1.2.e	nee	28-7-2025 15:32:45		Deels openbaar	Afgerond
115	140	250728_Begroting verbeterplan	0			nee	28-7-2025 13:02:31		Deels openbaar	Afgerond
116	131	RE gespreksverslagen overleg en vervolg op samenwerking Buitencentra	0		5.1.2.e	nee	27-6-2024 16:24:37		Deels openbaar	Afgerond
117	132	verslag overleg herstelplan Buitencentra van 8724	0		5.1.2.e;BR	nee	9-7-2024 17:56:25		Deels openbaar	Afgerond

118	138	Verslag overleg herstelplan Buitencentra 090724	0	5.1.2.e;BR	nee	9-7-2024 14:07:00		Deels openbaar	Afgerond
119	141	E-mail LV(V)N voorgenomen besluit tot sluiting	0	5.1.2.e;BR	nee	10-8-2026 13:12:38		Deels openbaar	Afgerond
120	142	besluit DT over BC Almeerderhout	0	5.1.2.e	nee	19-6-2026 12:20:14		Deels openbaar	Afgerond
121	143	FW Missie Staatsbosbeheer.docx	0	5.1.2.e;BR	nee	17-8-2026 15:34:53		Deels openbaar	Afgerond
122	144	Missie Staatsbosbeheer	0	5.1.2.e	nee	16-5-2024 08:27:00		Deels openbaar	Afgerond
123	145	FW eerste terugkoppeling van Riena	0	5.1.2.e;BR	nee	17-8-2026 15:36:14		Deels openbaar	Afgerond
124	146	FW Notitie Buitencentra voor DT	0	5.1.2.e;BR	nee	17-8-2026 15:37:34		Deels openbaar	Afgerond
125	147	RE deze mail krijg ik net omtrent de bezoekerscentra…	0	5.1.2.e	nee	30-6-2026 14:01:48		Deels openbaar	Afgerond
126	148	RE SBB - Buitencentrum Oostvaardersplassen	0	Buiten reikwijdte	ja	7-7-2026 11:01:44		Deels openbaar	Verwijderd
127	149	FW programma voor de BC-dag	0	5.1.2.e	nee	17-8-2026 15:36:27		Deels openbaar	Afgerond
128	150	20241203 Programma van de BC-dag	0	5.1.2.e	nee	28-11-2024 16:00:00		Deels openbaar	Afgerond
129	151	FW klankbordoverleg donderdag 12 februari	0	5.1.2.e;BR	nee	17-8-2026 15:42:58		Deels openbaar	Afgerond
130	152	Transitie BC en infocentra voor DT - Kopie	0		nee	20-1-2026 13:42:00		Openbaar	Afgerond
131	153	FW Overleg over buiten - en infocentra 17-9	0	Buiten reikwijdte	ja	17-8-2026 15:39:42		Deels openbaar	Verwijderd
132	155	Proces om tot een nieuw concept voor Bezoekerscentra te komen	0	5.1.2.e	nee	15-9-2025 07:23:00		Deels openbaar	Afgerond
133	154	Agenda 17-9-2025	0		nee	15-9-2025 11:30:00		Openbaar	Afgerond
134	156	FW opstart project concept Buitencentra	0	Buiten reikwijdte	ja	17-8-2026 15:39:54		Deels openbaar	Verwijderd
135	157	Opzet nieuw concept voor Bezoekerscentra	0	5.1.2.e	nee	26-9-2025 11:07:00		Deels openbaar	Afgerond
136	158	FW opstart project concept Buitencentra	0	Buiten reikwijdte	ja	17-8-2026 15:40:06		Deels openbaar	Verwijderd
137	159	FW Kernteam BC HULP GEVRAAGD!!!	0	Buiten reikwijdte	ja	17-8-2026 15:41:01		Deels openbaar	Verwijderd
138	160	FW Kernteam BC HULP GEVRAAGD!!!	0	Buiten reikwijdte	ja	17-8-2026 15:40:49		Deels openbaar	Verwijderd
139	161	FW start up concept Buitencentra 23-10	0	Buiten reikwijdte	ja	17-8-2026 15:40:17		Deels openbaar	Verwijderd
140	162	Opzet nieuw concept voor Bezoekerscentra	0	5.1.2.e	nee	20-10-2025 10:25:00		Deels openbaar	Afgerond
141	163	FW format verbeterplan	0	5.1.2.e;BR	nee	17-8-2026 15:39:16		Deels openbaar	Afgerond
142	164	Verbeterplan_Buitencentrum_Invulversie	0		nee	16-6-2025 10:18:00		Openbaar	Afgerond
143	165	FW Adviesdocument bezoekerscentra	0	5.1.2.e;BR	nee	17-8-2026 15:41:23		Deels openbaar	Afgerond
144	166	Adviesdocument bezoekerscentra	0	5.1.2.e	nee	5-12-2025 08:31:00		Deels openbaar	Afgerond
145	167	FW Bezoekerscentrum in dienst van de toekomst DT-document	0	5.1.2.e;5.1.2.i;BR	nee	17-8-2026 15:42:37		Deels openbaar	Afgerond
146	168	Transitie BC en infocentra voor DT	0	Dubbel	ja	26-1-2026 08:37:00		Openbaar	Verwijderd
147	169	FW Vervolgstappen proces buiten - en infocentra	0	5.1.2.e;5.1.2.i;BR	nee	17-8-2026 15:43:12		Deels openbaar	Afgerond
148	171	Bijlage 2 Besluit DT	0		nee	18-2-2026 08:58:56		Openbaar	Afgerond
149	170	Bijlage 1 Transitie Buitencentra en infocentra	0		nee	18-2-2026 09:05:18		Openbaar	Afgerond
150	172	Bijlage 3a Kaart Buitencentra en informatiecentra	0	5.1.2.e	nee	7-10-2025 12:10:58		Deels openbaar	Afgerond
151	173	Bijlage 3b Locatieoverzicht BC en infocentra	0		nee	29-10-2025 08:48:23		Openbaar	Afgerond
152	174	Bijlage 4 Inventarisatielijst	0		nee	16-2-2026 13:09:36		Openbaar	Afgerond
153	176	Visie beleven - Samen gaan we het beleven	0	5.1.2.e	nee	21-1-2019 15:57	Volledig gelakte pagina's verwijderd.	Deels openbaar	Afgerond
154	175	Overzicht verdeling inkoop BC's 2023	0		nee	18-8-2026 16:14:53		Openbaar	Afgerond

STAATSBOSBEHEER
Cover t.b.v. stukken ter bespreking in het Directieteam

A. Het concept besluit

Het DT stemt in met:

- De strategie voor de Buitencentra voor de periode 2015-2020 gebaseerd op het Ondernemersplan:
  - 1,4 miljoen bezoekers in 2020
  - zo veel mogelijk kosten dekkend in 2020
  - ligging in prioritaire gebied
  - focus op educatie
  - klanttevredenheid naar 8,0
- opdracht aan de afdeling Beleven voor het uitwerken van de start strategie voor infocentra:
  - wat is een infocentrum
  - hoeveel infocentra willen we in 2020 en waar
  - exploitatiemodel
- Financiering binnenbeleving:
  - Bij Buitencentra die in 2013 grotendeels gedesinvesteerd zijn investeert Staatsbosbeheer niet zelf in de binnen- en buitenbeleving. Alleen derden mogen hierin investeren.
  - Bij investeringen door derden worden afspraken gemaakt binnen de beleidskaders van Staatsbosbeheer.
  - De consequenties van de keuze dat buitencentra kostendekkend moeten zijn in 2020 is dat er van de 8 centra er 5 moeten sluiten.
- Positionering Buitencentra
  - Hoe en waar wil Staatsbosbeheer zich in de beoogde Nationale Parken positioneren danwel profileren.

De strategie Buitencentra wordt nader uitgewerkt in een Business Case die ter goedkeuring aan het DT wordt voorgelegd.

N.B. In DT 23 juni ter oriëntatie en 7 juli besluitvorming

B. Financiën

Benodigd budget ☐ Incidenteel ☐ Structureel	Wordt nader ingevuld op basis van Businesscase
Financiële dekking:	

STAATSBOSBEHEER
Cover t.b.v. stukken ter bespreking in het Directieteam

Strategie buitencentra en infocentra 2015-2020

Inleiding

1. Stand van zaken

Tot aan 2012 kreeg Staatsbosbeheer een jaarlijkse rijksbijdrage van € 250.00 per bezoekerscentrum. Deze vergoeding werd toegekend om bezoekers te kunnen voorzien van informatie over de natuur en educatieve activiteiten te organiseren voor kinderen. Vanaf 2012 is deze jaarlijkse bijdrage stopgezet. In 2011 is er een businesscase opgesteld om op deze situatie in te spelen. Op basis van deze businesscase is geconcludeerd dat een kostendekkende exploitatie van alle centra per 1-1-2015 haalbaar zou zijn. Op basis hiervan is door het LMT besloten om door te gaan met een beperkte selectie en de geschikte bezoekerscentra om te dopen tot buitencentra.

De businesscase 2012-2015 was vooral gericht op het kostendekkend krijgen van de centra.
Hoofdlijnen uit dat plan waren:

- positioneren als hét startpunt van 'een dagje uit',
- focus op beleving en klantgerichtheid,
- eenduidig productassortiment,
- realiseren van een horeca- en winkelformule,
- toevoegen van natuurattracties en betaald parkeren.

In 2012 is men begonnen met de uitrol van deze formule. De buitencentra zijn organisatorisch, als één productgroep bij afdeling *Buitenzaken* ondergebracht.

1.1 Doelen businesscase 2012-2015:

- Positionering van huidige bezoekerscentra als *buitencentra.* (In de volksmond wordt echter nog steeds gesproken over bezoekerscentra).
- Eenduidige en uniforme communicatie en marketing van de buitencentra.
- Buitencentra vormen de retailorganisatie van Staatsbosbeheer. (Het afgelopen jaar zijn de retail-ambities echter bijgesteld en is de webwinkel gesloten).
- Buitencentra voeren een eenduidig en herkenbaar productenassortiment.
- Buitencentra worden binnen 3 jaar (per 1-1-2015) kostendekkend; hiertoe:
    - Binnen 3 jaar komt 15% van de terreinbezoekers ín het Buitencentrum, met een minimum van 150.000 bezoekers per centrum per jaar
    - Besteding per bezoeker gaat binnen 3 jaar omhoog naar minimaal € 4 per bezoeker (huidige niveau € 1,-).
- Lokale verankering buitencentra.
    - Vertrek en eindpunt excursies en andere terrein-gebonden activiteiten.
    - Inzet extra SBB-medewerkers op basis van klantvraag.

    - Standaard aanbod van excursies en activiteiten en speciaal aanbod op basis van lokale vraag/mogelijkheden.
- Beheerders buitencentra ondernemen binnen de landelijke standaard en met ondersteuning op het gebied van communicatie en marketing.
- Gemotiveerde beheerders buitencentra met kwaliteiten: klantgericht, zakelijk, ondernemend en gericht op samenwerking.

1.2 Resultaten

Financieel overzicht buitencentra 2012-2014

	2012	2013	2014
Bedrijfsopbrengsten	€ 1.282.090	€ 1.711.431	€ 2.039.980
Bedrijfslasten	€ 2.916.125	€ 2.925.563	€ 2.750.775
Bedrijfsresultaat	-€ 1.634.035	-€ 1.214.132	-€ 710.796

Financieel overzicht overhead productgroep buitencentra 2012-2014

	2012	2013	2014
Bedrijfsopbrengsten	€ 52.537	€ 3.069	€ 17.539
Bedrijfslasten	€ 459.398	€ 565.587	€ 473.113
Bedrijfsresultaat	-€ 406.861	-€562.518	-€ 455.574

Buitencentra + overhead productgroep 2012-2014

	2012	2013	2014
Bedrijfsopbrengsten	€ 1.334.627	€ 1.775.624	€ 2.109.893
Bedrijfslasten	€ 3.375.523	€ 3.564.870	€ 3.282.967
Bedrijfsresultaat	-€ 2.040.896	-€ 1.789.237	-€ 1.173.074

Buitencentra + overhead productgroep jan - jun 2015 versus jan – jun 2014

	jan-jun 2014	jan – jun 2015
Bedrijfsopbrengsten	€ 772.625	€ 597.169
Bedrijfslasten	€1.445.674	€ 1.151.825
Bedrijfsresultaat	- €673.049	€ - 554.656

Bezoekersaantallen totaal 2012-2014

	2012	2013	2014
Bezoekersaantallen	900.000	1.000.000	1.100.000

- Het aantal bezoekers is in 2014 gestegen met 22%, t.o.v. 2012, naar 1,1 miljoen.
- De belevingsactiviteiten zijn per centrum opgeschoond en vernieuwd, met een goede mix tussen landelijk herkenbare producten en lokale activiteiten. Alle tarieven zijn herzien en de activiteiten worden door Staatsbosbeheer, deels in partnerships met andere bedrijven, aangeboden.
- De klantwaardering van natuuractiviteiten is op een aantal locaties gemeten, waarbij we gemiddeld op een rapportcijfer van 8 uitkomen.
- De winkelomzet is gestegen met 52% in 2014, t.o.v. 2012, naar € 930.000 (winst op basis van inkoopproducten ca. € 465.000)
- De horecaformule *'Buitengewoon Lekker'* is uitgerold op 5 locaties. Vergoeding Staatsbosbeheer ca. € 135.000 in 2014.

- Omzet excursies en arrangementen zijn met 47% gestegen in periode 2012 t/m 2014, naar € 305.000. Kostendekkend in 2014.
- Personeelskosten zijn gedaald van ca. € 1,2 miljoen naar € 1 miljoen.
- We hebben een nieuwe markt aangeboord, nl. zakelijke arrangementen. Van € 682 euro omzet in 2012 gestegen naar € 143.000 in 2014; een winstmarge van ca. 30%.
- Nieuwbouw BC Salland, BC Oostvaardersplassen en BC Almeerderhout. Veluwe Noord is afgestoten in 2014.
- Aantal vrijwilligers bij de buitencentra zijn gegroeid van ca. 80 naar 270.
- Natuurattracties: businessplan Bosbike ontwikkeld, geen externe financiers gevonden. Op enkele locaties wel kleinschaliger attracties i.s.m. derden toegevoegd: klimbos en blote voetenpad.
- Er was een substantiële inkomstenstroom uit betaald parkeren voorzien. Echter, de onderzochte locaties waren ongeschikt om op korte termijn betaald parkeren in te voeren.

2. Buitencentra 2015-2020, een nieuwe streefbeeld

2.1 Waarom buitencentra?

Natuur moet dicht bij mensen zijn en blijven. Daar willen we op een ondernemende en duurzame manier voor zorgen. We beschermen de natuur, benutten de producten die eruit voortkomen, en willen graag dat alle Nederlanders genieten van *'buiten-beleven'*.

Buitencentra vormen bij uitstek de 'fysieke' plek waar de bezoekers in aanraking komen met ons kenmerkend groene erfgoed, en van waaruit we onze (beoogde) robuuste nationale parken kunnen ontsluiten.

Deze plek kan alleen succesvol zijn als "het mes aan 2 kanten snijdt":

- Relevant voor de bezoeker: de bezoeker zoekt een beleving in zijn/haar vrije tijd.
- Relevant voor Staatsbosbeheer: de nieuwe positionering, waar Staatsbosbeheer streeft naar clusters van gebieden/nationale parken. Deze vormen de hot spots van de natuur, maar hebben ook een grote toeristisch-recreatieve betekenis. Buitencentra hebben hierin een prominente plek.
  Het vertrekpunt voor de natuurbeleving en het informatiecentrum voor het gebied/nationale park en Staatsbosbeheer.

Een belangrijk onderdeel van de missie van Staatsbosbeheer is het "bij elkaar brengen van mens en natuur". Buitencentra dragen bij aan die missie. Het zijn de 'troeven' die Staatsbosbeheer inzet op plekken waar we verbinding kunnen maken tussen een uitzonderlijk natuurbelevingsaanbod én grote groepen mensen; zoals in de nationale parken en andere gebieden die kenmerkend zijn voor het nationale groene erfgoed.

Primaire taak van de buitencentra is het activeren en faciliteren van bezoekers van natuurgebieden. Concreet betekent dit het volgende:

- een comfortabel startpunt van een dagje 'natuurbeleving' met:
  - een goede bereikbaarheid
  - ruime parkeermogelijkheden
  - goede horecavoorziening
  - een speelbos
  - persoonlijk contact met onze medewerkers, vrijwilligers en boswachters.
- Plek waar educatie en informatie over natuur, cultuur en landschappen op een eigentijdse manier (edutainment) wordt aangeboden.
- Plek om ons recreatief aanbod te bundelen; knooppunt voor fiets- en wandelroutes, excursies en voorzieningen met een attractiewaarde.
- Plek waar educatie en participatie samenkomen in de vorm van jeugdactiviteiten en vrijwilligers.

Secundaire taak van de buitencentra is het zorgdragen voor bekendheid met en waardering voor het werk van Staatsbosbeheer en als etalage en verkooppunt van onze producten voor de publieksmarkt.

De buitencentra zijn een ideaal middel in de crossmedia-mix. De beleving kan online beginnen; het publiek kan daar zelfs naar hartenlust aan bijdragen. Je kunt online inspiratie opdoen voor je bezoek aan het

Buitencentrum en vervolgens de natuur beleven in de breedste zin van het woord. Tenslotte kun je je beleving weer online delen met anderen.

2.2 Nieuwe Strategie buitencentra (HOE)

Bezoekers ervaren de buitencentra op dit moment geregeld als een gebouw met een winkel en horeca en missen een zekere inhoudelijke verdieping die ze wél van Staatsbosbeheer verwachten; namelijk een 'ontmoeting met onze core business'. De horeca en winkel zijn hierbij onmisbare, ondersteunende functies. Beleven is één van de drie B's uit onze core business.

Hoe krijgen we de core business terug in het Buitencentrum en hoe moeten we die financieren?

De vierkante meters en personeel die nodig zijn hierbij moeten gefinancierd worden met een alternatief businessmodel, náást het businessmodel van horeca en winkel (beide kunnen in praktijk slechts een deel van de dekkingsbijdrage van de beleving verzorgen, echter nooit volledig).

2.3 Winkel

In 2011 is de huidige *winkelformule buitencentra* neergezet met een nieuw assortiment, nieuwe winkel-inrichting en uitbreiding van het vloeroppervlak. De winkels beslaan ca. 30% van het vloeroppervlak van de centra, in totaal ca. 5.000 m2. In de periode 2011 t/m 2014 is de omzet gestegen met bijna 160%. De gemiddelde besteding is gegroeid van € 0,45 naar € 1,- per bezoeker.

Het winkelassortiment is opgebouwd uit verschillende productgroepen en is primair samengesteld vanuit de behoefte van bezoekers. Daarnaast moet het assortiment aansluiten bij het (beoogde) profiel van Staatsbosbeheer.
In de winkel onderscheiden we 2 productgroepen; het *kernassortiment* en het *randassortiment*.
Het *kernassortiment* bestaat uit:

- Outdoor: gereedschap (verrekijkers, waterflessen, picknickleden), kleding (poncho's, rugzakken, t-shirts), preventie en recreatie (fiets- en wandelkaarten).
- Multimedia; boeken.
- Streekproducten: food en non-food

Het zogenaamde *randassortiment* is daarop een aanvulling en is onderverdeeld in de categorieën:

- Cadeau en souvenir
- Dier: nestkasten en insectenhuisjes
- Kind: spelen en onderzoeken/verkennen
- Mineralen

In 2015 is de er een uitvoerige analyse gemaakt van het winkelassortiment en een assortimentsplan opgesteld. Het doel van deze analyse is inzicht te verkrijgen in het rendement van de verschillende productgroepen die in de winkels van de buitencentra worden aangeboden.

	Outdoor	Multimedia	Dier	Cadeau/ souvenir	Streek-producten	Kind	Mineralen/ ertsen
Omzet	181.406	202.650	43.060	421.072	117.539	62.392	56.523
Brutowinst	81.111	83.093	21.536	206.336	37.608	29.952	35.136
Directe kosten	28.357	44.810	21.402	85.606	15.558	21.402	12.219
Nettowinst	52.752	38.283	134	120.730	22.050	8.550	22.917
Netto winstbijdrage	**29%**	**19%**	**0%**	**29%**	**19%**	**14%**	**41%**

Op basis van de analyse zijn de volgende aanbevelingen te formuleren:

- De productgroepen Dier en Kind zijn binnen het totaalassortiment imago-verhogend, waardoor er van sanering geen sprake is. Er zal in de loop van 2015 meer lading gegeven moeten worden aan de productgroep Kind door bestaande artikelen te koppelen aan het concept *Hulpboswachter* en deze in een totaalconcept te presenteren op de winkelvloer. Voor de productgroep *Dier* geldt de 20/80 regel. We gaan alleen nog de hardlopers/omzetmakers voeren. Verder moet er meer seizoensmatig gewerkt worden en de productinformatie dient te worden geoptimaliseerd.
- De productgroep *Mineralen* is een winstbrenger en kan worden uitgebouwd.
- De productgroep *Cadeau en Souvenir* neemt de meeste vierkante meters in beslag. Het assortiment dient dan ook regelmatig geanalyseerd te worden om te zorgen dat het niet teveel groeit in de breedte en diepte, waardoor voorraden explosief gaan toenemen. Per kwartaal zal er daarom een ABC-analyse gemaakt moeten.
- In productgroep *Outdoor* zal meer moeten worden ingespeeld op de behoeften van de bezoekers door een uitbreiding met onderscheidende outdoor-/bushcraft-artikelen van goede kwaliteit, waardoor het omzetaandeel in het totaal kan worden verhoogd.
- In de productgroep *Multimedia* is meer rendement te behalen door het toepassen van de 20/80-regel. Door een betere keuze in het aantal bestlopende titels kan het aanbod in de winkels kleiner worden, met behoud van de omzet.
- De productgroep *Streekproducten* kan groeien naar omzetmaker door in het assortiment meer regionale streek- en natuurproducten met een goede marge aan te bieden en door meer synergie met de horeca.

De winkel blijft ook op termijn de grootste dekkingsbijdrage leveren in exploitatie van de buitencentra.

Door versterken van crossell en active selling zal in periode tot 2020 de gemiddelde besteding groeien naar maximaal € 1,25 per bezoeker. Uitgaande van groei van het bezoekersaantal naar 1,4 miljoen is in 2020 een omzet van maximaal € 1,75 miljoen haalbaar.

Het rendement van de winkels kan tevens worden verbeterd door:

- De 80/20-regel (hardlopers 80% van assortiment) meer te gaan toepassen en zo het assortiment te optimaliseren.
- Geen producten meer te ontwikkelen onder eigen label.
- Inkoopproces en voorraadbeheer verder te stroomlijnen.
- Kritische beoordeling assortiment *Cadeau en Souvenir'*.

2.4 Pijlers nieuwe strategie

De pijlers van de nieuwe strategie zijn, naast de bestaande businessmodellen op horeca en winkel:

- **Buitenbeleving rondom het centrum**
  Bebording, een speelbos, goede routing, de juiste informatie en parkeervoorzieningen. Dit is laatste jaren versterkt, maar dient verder verbeterd te worden.
- **Binnenbeleving is achtergebleven op het gebied van informatie en educatie**
  De door de klant verwachte identiteit van de centra en de uitstraling van de maatschappelijke doelstellingen van Staatsbosbeheer blijven achter. Denk hierbij aan jeugd en educatie, maar ook missen we op veel plekken een inspirerende expositie. We vinden het wenselijk dat de binnenbeleving gratis toegankelijk is. Eventuele investeringen moeten door middel van sponsoring, crowdfunding en andere bronnen gefinancierd worden. Zonder informatie en edutainment hebben de buitencentra geen bestaansrecht.
- **Samenwerking met andere ondernemers/maatschappelijke partners**
  Dit kan bijdragen aan de service van de buitencentra en vóóral aan de exploitatie. Het buitencentrum is een platform voor Staatsbosbeheer-activiteiten, maar ook een plek waar ondernemers zich kunnen vestigen en profileren. Op buitencentrum-niveau kunnen we het *thuis-in-de-streek* ook 'voor' ons laten werken en kijken in hoeverre bedrijven, maar ook particulieren, bereid zijn bij te dragen aan het maatschappelijke deel van het Buitencentrum, door educatie of expositieontwikkeling te laten 'crowdfunden'.
- **Buitenfonds**
  Het doel van het Buitenfonds is om projecten in de natuur van Staatsbosbeheer te steunen, waarvoor geen of onvoldoende geld is vanuit private gelden en middelen. Het verkrijgen van financiële steun voor de buitencentra heeft hierin prioriteit. Het Buitenfonds willen we aanspreken om sponsoring van belangrijke vernieuwingen (speelbossen, educatieve activiteiten en toevoegen van attracties) mogelijk te maken of de kosten van de exploitatie van de buitencentra te dekken.

Daarnaast hebben we gekeken of de buitencentra zich op de juiste locaties bevinden. In de nieuwe positionering gaan we uit van clusters van gebieden/nationale parken waar we vol in zetten op systeemherstel. Plekken die niet alleen de hot spots zijn van de natuur, maar ook belangrijk zijn qua toeristisch-recreatieve betekenis.

2.5 Locatiekeuze buitencentra

Er zijn 3 factoren van invloed op de ideale locatiekeuze:

1. Staatsbosbeheer heeft te maken met een veranderende positionering en wil een prominente rol in de nationale parken in gaan nemen. Hoe passen de huidige locaties van de buitencentra hierin? Om dit te visualiseren zijn er kaarten gemaakt van Nederland met de beoogde, voor Staatsbosbeheer interessante, nationale parken. Op onderstaande kaart is het volgende te zien:
    - 'Lege vlekken': plekken waar nog geen buitencentra zijn. De 'lege plekken' liggen voornamelijk in de Wadden, Zeeland, Biesbosch en de Groene Metropool.
    - Buitencentra die niet in dit nieuwe plaatje passen.
2. De juiste ontsluiting ((snel)wegen en openbaar vervoer) en ligging ten opzichte van woonkernen (de Randstad).
3. Aansluiting op het natuurgebied landschappelijke kwaliteit op de locatie en ontwikkelruimte.

Verderop in dit document geven we aan wat de gekozen ontwikkelrichting is van de huidige buitencentra en op welke plekken we nieuwe buitencentra willen ontwikkelen. Op basis van bedrijfseconomische motieven, maar ook op basis van locatie, ligging en ontwikkelruimte.

2.6 Conclusie locaties buitencentra

- Optimaal: de Weerribben en Veluwe 't Leesten.
- Inpasbaar op basis van nationale parken en toeristenstromen: Schoorlse Duinen, Drents-Friese Wold.
- Op basis van alleen toeristenstromen: Het Boomkroonpad.
- Op basis van locatie: Almeerderhout.
- Oostvaardersplassen heeft voldoende 'attractiewaarde' en waarde voor Staatsbosbeheer.
- De Sallandse Heuvelrug voldoet niet op basis van nationale parken en toeristenstromen.
- De Pelen ligt wel in een nationaal park maar niet in een prominent toeristisch gebied.


Nationale Parken “Nieuwe stijl” -2050
1. Wadden
2. Drentse Aa - Lauwersmeer
3. Drents Plateau naar Wieden - Weerribben
4. Veluwe Massief
5. IJsselmeer
6. Zaanstreek - Waterland
7. Zuid Westelijke Delta
8 Peel en Kempisch Plateau
9. Rivieren
10. Groene Metropool
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
Nationale Parken
N2000
Nationale Landschappen
EHS

Hoe gaan we dit bereiken?

3. Aangescherpte formule bestaande en nieuwe buitencentra.

3.1 Binnenbeleving

- Expositie 'nieuwe stijl': interactief, co-creatie met publiek/vrijwilligers - incl. film van het gebied (3D-4D).
  Expositie: de basis is 'fysiek' en digitaal: zelf leggen, daarna co-creatie met publiek/vrijwilligers.
  Financiering van de basis waar mogelijk uit sponsoring dan wel crowdfunding.
  Interactieve educatieve elementen (*edutainment*, beleving + educatie op verleidelijke eigentijdse manier). Als we een expositie 'nieuwe stijl' toe willen voegen, dan is tijdig wisselen en een interactieve component een must. Om ons te onderscheiden van de vele bezoekerscentra en informatiecentra van anderen is een kwaliteitssprong, geïnspireerd door de successen van musea, een noodzaak.
- Beeldschermen met waarnemingen en foto's van die week; buienradar; activiteitenaanbod voor die dag/week (narrowcasting) via sponsoring
- Bestaand horecaconcept *'Buitengewoon Lekker'*. Horecagelegenheid met een assortiment 'lekker, gezond met streek- en seizoenproducten). Minimale oppervlakte 100 m2 en een terras met landschappelijke beleving. Horeca ingevuld door ondernemers met kennis van en netwerk in de regionale markt. Samenwerking in ontwikkeling, promotie, sales en uitvoering van arrangementen.
- Winkel: max 30% van totale oppervlakte. In doorgang naar andere delen van het centrum.
  Service aan bezoeker die behoefte heeft om voorbereid op pad te gaan (kaart, gids, picknick-kleed) of een fysieke herinnering aan bezoek mee wil nemen (souvenir, cadeautje, ansichtkaart, decoratief).
  Landelijk assortiment, aangevuld met assortiment streekproducten. Assortiment sluit aan op de behoefte van klanten en weerspiegelt de imago van Staatsbosbeheer.

3.2 Buitenbeleving

- Speelbos bij alle buitencentra. Speelbos/belevingspaden: bij nieuw centrum meenemen in subsidiemogelijkheden; anders sponsoring. Natuurlijke speelaanleidingen aansluitend bij thematiek van het gebied. Voorziet in gebruik door (school)groepen en familiebezoek.
- Educatieve elementen: consolideren met bestaande activiteiten als Natuurwijs/ Natuursprong/ Boomfeestdag

3.3 Samenwerking met andere ondernemers/maatschappelijke partners.

- Verhuren van vierkante meters in de buitencentra daar waar mogelijk.
- Vrijwilligers: kwaliteitsslag maken door 'strengere' selectie van vrijwilligers voor balie en excursies (kwaliteit boven kwantiteit), waardoor ze in de loop van de tijd meer werkzaamheden van onze medewerkers kunnen overnemen (kostenbesparing). Tevens investeren in klant- en servicegerichte opleidingen voor vrijwilligers.

3.4 Buitenfonds

- Waar mogelijk aanspraak maken op het Buitenfonds, voor zowel de exploitatie van de buitencentra als voor sponsering van onderdelen van een centrum (b.v. het edutainment-onderdeel)

4. Exploitatiemodel nieuw te bouwen centra

Uitgangspunt voor nieuwe buitencentra zijn:

- In NP of een ander belangrijk natuurgebied. Indien niet in een NP, dient de aanwezigheid en rol van Staatsbosbeheer groot te zijn.
- Goede bereikbaarheid.
- Groot deel van het jaar aantrekkelijke beleving van de natuur voor meerdere doelgroepen.
- Zoveel mogelijk kostendekkend, alleen educatieve component mag geld kosten.

4.1 Binnenbeleving

- Expositie 'nieuwe stijl': interactief, co-creatie met publiek/vrijwilligers. Financiering van de basis waar mogelijk uit sponsoring dan wel crowdfunding.
  Interactieve educatieve elementen / edutainment. Als we een expositie 'nieuwe stijl' toe willen voegen, dan is tijdig wisselen en een interactieve component een must. Om ons te onderscheiden van de vele bezoekerscentra en informatiecentra van anderen is een kwaliteitssprong, geïnspireerd door de successen van musea, een noodzaak.
- Winkel afhankelijk van locatie. Uitgangspunt: winkel door Staatsbosbeheer gerund of franchise van Staatsbosbeheer-winkel (bewezen formule en optimaliseren/borgen schaalgrootte).
- Bemensing: afhankelijk van grootte en ligging; digitale informatievoorziening; vrijwilliger(s) en/of medewerker(s) Staatsbosbeheer.

4.2 Buitenbeleving

- Staatsbosbeheer verzorgt excursies / natuurbeleving / educatie.

4.4 Samenwerking met derden

- Een derde (ondernemer of andere organisatie) heeft de lead in het concept en is risicodrager Staatsbosbeheer *'woont in'* of een soortgelijke constructie.
- Seizoen of jaar rond open vnl. keuze van derden

5. Formule informatiecentra (infopunten)

Uit Gis blijkt dat er circa 45 informatiecentra verspreid liggen over het hele land, die door de provinciale eenheden worden geëxploiteerd (zie kaart). Er zijn signalen dat er meer infocentra / infopunten zijn. De provinciehoofden zijn momenteel verantwoordelijk voor de infocentra. Mede in relatie tot de strategie met betrekking tot de buitencentra, worden hieronder de infocentra in beeld gebracht. De afdeling Beleven wil een eerste voorzet voor het nieuw te ontwikkelen concept maken.

Eerste ideeën voor zowel bestaande als nieuwe informatiecentra zijn:

- Een derde (ondernemer) heeft de lead, is risicodrager. Staatsbosbeheer *'woont in'*.
- Informatieruimte ingericht door Staatsbosbeheer. Bestaande infopunten uitfaseren en op termijn vervangen door interactieve zuilen die op afstand geüpdate kunnen worden (narrowcasting). De kwaliteitsbewaking en het actueel houden van de content van de infopunten beleggen bij de afdeling Marketing & Communicatie; de exploitatie blijft bij de provincies.
- Startpunt excursies/boswachters-spreekuur.
- De kosten voor scherm met narrowcasting-functionaliteiten variëren tussen ca. € 3.000, voor een scherm of ca. € 5.000 voor een interactieve zuil per locatie (techniek, content en plaatsing).

- 

Besluit:

Opdracht aan de afdeling Beleven voor het uitwerken van de start strategie voor infocentra:

- *Wat is een infocentrum?*
- *Hoeveel infocentra wille we in 2020 en waar?*
- *Exploitatiemodel*

6. Toekomstrichting per buitencentrum (bestaande locaties)

6.1 Uitgangspunten

Het uitgangspunt m.b.t. bezoekersaantallen:

- Groei van 1,1 miljoen naar 1,4 miljoen bezoekers.
- In de periode van 2012-2014 is het bezoekersaantallen met 200.000 gegroeid.
- In de periode 2016-2020 verwachten wij 300.000 bezoekers, verdeeld over 5 jaar, dus een groei van gemiddeld 40.000 bezoekers per centrum in 5 jaar.
- Groei realiseren door online promotie en door attractiewaardes aan centra toe te voegen

Uitgangspunten m.b.t. de kosten niveau 2014:

- Per saldo nog ruimte om besparingen te realiseren zoals investeren in energiebesparing en afboeking waarde gebouwen. Inschatting is dat de huisvestingskosten de komende jaren gelijk blijven.
- Personeelskosten zijn neutraal gepland. Enerzijds optie nagaan om kosten inhuur te reduceren (alternatief voor uitzend-fee, opslag in weekenden). Daartegen over ook opwaarts effect; groei in bezoekersaantallen zal ook extra bezetting vragen. In de berekeningen zijn de kosten voor personeel daarom gelijk gehouden.
- Voor impuls aan maatschappelijke doelen (primair educatie) is € 20.000 per centrum opgenomen.
- In de begroting is gerekend met groei van omzet uit excursies/bedrijfsuitjes. Daartegenover staan extra kosten (tot max. 50% van omzet stijging).

Uitgangspunten m.b.t. opbrengsten

- Winkelomzet: op basis van analyse in 2015 wordt rekening gehouden met doorgroei van de gemiddelde omzet naar € 1,25/bezoeker. Huidige niveau is € 1,-/bezoeker. (2011: € 0,45)
- Excursies, arrangementen en zakelijke markt: in 5 jaar omzetgroei 50% (conform ondernemersplan).
- Ticketing Boomkroonpad: lijn in prijs ontwikkeling toegangskaartjes doorgetrokken.
- IGG: doorzetten horecaconcept '*Buitengewoon Lekker*'. Bescheiden extra opbrengst uit nieuwe IGG o.a. in Schoorl, Drents Friese Wold en de Pelen.
- Nog geen rekening gehouden met opbrengsten uit verhuur vierkante meters aan ondernemers, of participeren van derden in exploitatie of bijdragen in exploitatie uit het Buitenfonds.

6.2. Buitencentrum Schoorlse Duinen

Buitencentrum Schoorlse Duinen is gedeeltelijk afgeschreven. Dit impliceert dat wij als Staatsbosbeheer niet meer zelf in het gebouw mogen investeren zonder goede argumenten. De afgelopen jaren zijn de opbrengsten flink gestegen, en de kosten zijn flink gedaald. Deze lijn willen we doortrekken en streven naar kostendekkendheid in 2020. De winkelopbrengsten kunnen na optimalisatie van het assortiment verder stijgen; ook de vernieuwing van het horecacontract en verwachte hogere parkeeropbrengsten moeten bijdragen. We willen gaan werken met flexibelere inhuur van personeel, om de vaste personeelskosten te verlagen. Als we geen investering van derden kunnen vinden voor de financiering van edutainment en de buitenbeleving, gaan we onze doelstellingen m.b.t. de bezoekersaantallen niet halen.

Binnenbeleving

In het Buitencentrum is er genoeg ruimte om een interactieve expositie te ontwikkelen op basis van het natuurthema *Duinen en Strand*. Omdat we niet zelf in het gebouw mogen investeren moeten we aanspraak maken op de Buitenfonds of partnership met derden.

Buitenbeleving

Het speelbos is sterk verouderd; het is hard nodig om het op te knappen. Daarnaast is er ruimte om het aanbod aan activiteiten te verbreden. Ook wordt er gewerkt aan en aantal educatieve producten.

Samenwerking met derden

Om de belevingswaarde van het Buitencentrum te verhogen willen we een attractie, in samenwerking met een ondernemer toevoegen. Een actieve outdoor-activiteit, bijvoorbeeld een zip line (tokkelbaan) vanaf de hoogste duin van Nederland. Ondernemer doet de investering en wij geven het uit in erfpacht, zodat het positief bijdraagt aan onze exploitatie. Daarnaast samenwerking met outdoor-ondernemers intensiveren in het ontwikkelen en vermarkten van gezamenlijke arrangementen. Ook gaan we kijken hoe we de vierkante meters in het pand kunnen optimaliseren door eventueel verhuur aan derden.

Benodigde investeringen van derden:

- Speelbos: € 80.000
- Expositie: € 150.000 door derden laten financieren

Financiële resultaten/prognose

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten	207.000	271.000	326.000	333.500	358.000	382.500	407.000	432.000	456.000
Bedrijfslasten	595.000	498.000	405.000	400.000	407.000	414.000	421.000	428.000	435.000
Bedrijfsresultaat	-387.000	-227.000	-79.000	-66.500	-49.000	-31.500	-14.000	4.000	21.000

Bezoekersaantallen

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bezoekersaantallen	275.000	305.000	301.000	308.000	315.000	322.000	329.000	338.000	345.000

6.3 Buitencentrum Oostvaardersplassen

Net voor de première van de Nieuwe Wildernis in 2014 is het nieuwe, tijdelijke (vergunning is verleend voor 5 jaar) buitencentrum geopend. Zowel de film als het nieuwe centrum hebben gezorgd voor aanzienlijke opbrengstgroei en groei in bezoekersaantallen. Om in de toekomst de verwachtingen te kunnen blijven waarmaken is het van belang kritisch te kijken naar de kwaliteit van de natuurbeleving en voorzieningen in en om het centrum. Werken aan een totaalconcept, speelbos en parkeervoorzieningen verbeteren. Betere beleving rondom het centrum. Flexibele contracten personeel, meer inzet vrijwilligers.

Binnenbeleving

Kritisch kijken naar de huidige digitale expositie; zo nodig vernieuwen. Ook de content van het narrowcasting-systeem evalueren.

Buitenbeleving

De groei van excursies en arrangementen moet komen vanuit de gebieden rondom de Oostvaardersplassen, zoals Hollandse Hout, waar meer actieve vormen van beleving (outdoor/survival) mogelijk zijn. Daarnaast moet de huidige kwaliteit van excursies en arrangementen verbeterd worden. Zowel de kwaliteit van de gidsen als inzet gidsen t.o.v. medewerkers.

Samenwerking met derden

Samenwerking met de Oostvaarders (bezoekerscentrum aan de kant van Almere) intensiveren. En met omliggende ondernemers gezamenlijke arrangementen maken.

Benodigde Investering (van derden):

- Aanpassing aan gebouw: € 40.000
- Speelbos: € 80.000
- Expositie: € 50.000

Financiële resultaten/prognose

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten	170.000	216.000	436.000	379.000	406.000	432.000	458.000	485.000	512.000
Bedrijfslasten	282.000	261.000	456.000	426.000	438.000	450.000	462.000	474.000	484.000
Bedrijfsresultaat	-112.000	-35.000	-20.000	-47.000	-32.000	-18.000	-4.000	11.000	28.000

Bezoekersaantallen

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bezoekersaantallen	35.000	61.000	113.000	117.000	120.000	123.000	126.000	129.000	133.000

6.4 Buitencentrum De Pelen

Buitencentrum de Pelen is compleet afgeschreven. Dit impliceert dat wij als Staatsbosbeheer niet meer zelf in het gebouw (de stenen) mogen investeren zonder goede argumenten. De Pelen ligt in nationaal park De Groote Peel. Het is toeristisch/recreatief geen concentratiegebied. Steden zijn relatief ver weg. Verkenning naar potentieel nodig. Daarnaast is recreatieve openstelling van het gebied beperkt. De stijging in bezoekersaantallen van de afgelopen jaar biedt perspectief. De samenwerking met ondernemers en inbedding in de streek is goed ontwikkeld. Naar verwachting blijft er een jaarlijks tekort. Inzet personeel flexibiliseren, bredere inzet vrijwilligers. Als wij geen financiering van derden vinden dan krijgen we de Pelen niet kostendekkend en zijn we genoodzaakt in 2020 dit buitencentrum te sluiten.

Binnenbeleving

Peelgevoel moet terug in het centrum; oppervlakte winkel verminderen. Investeren in een nieuwe digitale expositie. Horeca met nieuwe formule introduceren (afhankelijk van rechtszaak, uitspraak augustus 2015).

Buitenbeleving

Een spannend speelbos ontwikkelen; toegankelijkheid Peel en opstelling routes in het broedseizoen optimaliseren.

Samenwerking met derden

NP jaarlijkse bijdrage 60k is tot 2017; inzet om 50% te behouden vanaf 2018. Voor de Peelboerderij gaan we op zoek naar een partner die de boerderij wil exploiteren als horeca. Er ligt een plan voor de ontwikkeling van de Peelboerderij. Het nationaal park De Groote Peel is al bezig om subsidie te verwerven en andere vorm van externe financiering. Wij ondersteunen dit met menskracht.

Benodigde Investering van 3den:

- Peelboerderij: €140.000
- Speelbos: €80.000
- Expositie: €50.000

Financiële resultaten

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten	131.000	185.000	261.000	237.000	244.000	251.000	258.000	265.000	271.000
Bedrijfslasten	353.000	338.000	331.000	332.000	333.500	335.000	336.500	338.000	340.000
Bedrijfsresultaat	-222.000	-153.000	-70.000	-95.000	-89.500	-84.000	-78.500	-73.000	-69.000

Bezoekersaantallen

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bezoekersaantallen	140.000	138.000	156.000	161.000	166.000	171.000	176.000	181.000	186.000

6.5. Buitencentrum Boomkroonpad

Er is in 2011 voor het laatst geïnvesteerd in de beleving van het Boomkroonpad (de attractie/beleving). De afgelopen jaren zien we dat het aantal betalende bezoekers afneemt van 105.000 naar ca. 91.000 in 2014. Om deze trend te keren is het van belang te investeren in de belevingswaarde van het Boomkroonpad.

Binnenbeleving

Afgelopen jaren is geïnvesteerd in de winkel en expositie. Boomkroonpad wordt relatief traditioneel gepromoot. Inzetten op meer online promotie en kaartverkoop. In 2015 is groepsruimte opgeleverd, inzetten op meer verhuur en (zakelijke arrangementen).

Buitenbeleving

Verhogen attractie en educatieve waarde zodat we de komende jaren de daling van bezoekers kunnen ombuigen. Toevoegen nieuwe elementen attractie, maar ook verbeteren van de verwachtingen. Mensen verwachten lopen *boven* de boomtoppen; is inmiddels *tussen* de boomtoppen.

Samenwerking met derden

Verdieping beleving: historie, gebruikskant van hout, outdoor/survival, meerdaagse kampeer-arrangementen in combinatie met BC DFW.

Financiële resultaten

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten	436.000	398.000	421.000	454.000	470.000	486.000	503.000	520.000	538.000
Bedrijfslasten	338.000	384.000	365.000	395.000	403.000	411.000	419.000	427.000	435.000
Bedrijfsresultaat	98.000	14.000	56.000	59.000	67.000	75.000	84.000	93.000	103.000

Bezoekersaantallen

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bezoekersaantallen	105000	97000	91.000	95.000	98.000	101.000	104.000	107.000	111.000

6.6 Buitencentrum Drents-Friese Wold

BC DFW ligt in een nationaal park; heeft een breed aanbod van activiteiten en er is voldoende bezoek. Alleen het jaarlijkse tekort is erg hoog. Bijna 200k in 2014. Er is geen structureel zicht op verbetering van het resultaat. Samen met het provinciehoofd en locatieontwikkelaars gaan we op zoek naar een geschikte partner die exploitatie wil overnemen (deze beslissing willen we eind 2016 nemen).

Binnenbeleving

Niet in investeren

Buitenbeleving

Er worden samenwerkingsverbanden opgezet met outdoor- en bushcraft-ondernemers in de omgeving van Appelscha. Daarnaast worden de activiteiten beter gepromoot bij verblijfsrecreatie in de omgeving. Samen met BC Boomkroonpad worden arrangementen ontwikkeld tussen de twee gebieden.

Financiële resultaten

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten	123.000	193.000	172.000	185.000	197.000	209.000	222.000	234.000	256.000
Bedrijfslasten	408.000	426.000	363.000	360.000	362.500	365.000	367.500	370.000	372.000
Bedrijfsresultaat	-285.000	-233.000	-191.000	-175.000	-165.500	-156.000	-145.500	-136.000	-116.000

Bezoekersaantallen

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bezoekersaantallen	82.000	84.000	106.000	113.000	120.000	126.000	133.000	140.000	147.000

6.7 Buitencentrum Sallandse Heuvelrug

Buitencentrum Sallandse Heuvelrug is compleet afgeschreven. Dit impliceert dat wij als zijnde Staatsbosbeheer niet meer zelf in het gebouw/ stenen mogen investeren zonder goede argumenten. Ligt niet in NP van de toekomst. Qua dagtochten en overnachtingen ligt de Sallandse Heuvelrug redelijk; het is geen topgebied. Na opening nieuwbouw in 2013 is vooral de aandacht gegaan naar grote toeloop klanten en helpen in de winkel. Verwarmingssysteem werkt niet, vergt veel aandacht, tijd en geld. Installateur is failliet. 2015 onderzoeken naar structurele oplossing. Structurele betalingsachterstand horecapartner. Inzetten op flexibele contracten personeel en meer inzet van vrijwilligers. BC Salland staat op nominatie voor afstoten, eind 2016 nemen we deze beslissing als de resultaten nog steeds achterblijven. Zonder investering van derden krijgen we dit buitencentrum in 2020 niet kostendekkend.

Binnenbeleving

Winkelgedeelte te dominant. Geen duidelijke expositie; samen met sterrenwacht en andere partners verbeteren.

Buitenbeleving

Vernieuwing speelbos. Excursies en arrangementen blijven achter; meer benutten van de sterrenwacht en samenwerking aangaan met bedrijven in de omgeving. Excursies ontwikkelen met sterrenwacht, bijvoorbeeld navigeren op basis van sterren.

Samenwerking met derden

Verhuur ruimtes blijven achter. Hier moet flink op ingezet worden; zo nodig op zoek naar een partner die de vierkante meters van ons huurt of wil participeren.

Financiële resultaten

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten	38.000	195.000	195.000	219.000	225.000	240.000	255.000	270.000	284.000
Bedrijfslasten	209.000	330.000	333.000	347.000	354.000	361.000	368.000	375.000	381.000
Bedrijfsresultaat	-171.000	-135.000	-138.000	-128.000	-129.500	-121.500	-113.000	-105.000	-97.000

Bezoekersaantallen

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bezoekersaantallen	26.000	121.000	139.000	146.000	153.000	160.000	167.000	174.000	180.000

6.8 Buitencentrum Weerribben

Buitencentrum de Weerribben is compleet afgeschreven. Dit impliceert dat wij als Staatsbosbeheer niet meer zelf in het gebouw/ stenen mogen investeren zonder goede argumenten.
De Weerribben is een bijzonder wetland en bijzondere beleving van het water/de otter is hier mogelijk. De locatie voldoet niet aan de huidige maatstaven. Sterk verouderd pand en ouderwetse beleving. Daarnaast is het publiek ook sterk verouderd. Flexibele contracten personeel, meer inzet vrijwilligers.
Ontwikkelmogelijkheid samen met Natuurmonumenten onderzoeken, of inwonen bij Natuurmonumenten.
Eén centrum voor de hele Weerribben-Wieden (wetland park) in overleg met provinciehoofd. Nieuw centrum volgens de nieuwe exploitatiemodel nieuwe buitencentra oprichten.
In de huidige vorm krijgen we dit buitencentrum niet kostendekkend en zijn we genoodzaakt dit buitencentrum te sluiten.

Met het provinciehoofd is afgesproken dat het bestaande opdrachtformulier wordt aangepast nu de subsidie van € 10.000, - voor het opstellen van de businesscase niet meer beschikbaar is. De insteek wordt nu: nieuw opdrachtformulier opstellen met als uitgangspunt het opstellen van een businesscase waarbij Staatsbosbeheer het volgende kan inbrengen:

- de plek (grond),
- 1 fte,
- (interactieve) educatie.

Tevens is met het provinciehoofd afgesproken om 5.1.2.e uit te nodigen zodat hij aan lokale ondernemers zijn plan voor een Otter- en Wetlandpark in de Weerribben kan presenteren. Beoogd doel is meer draagkracht te krijgen voor een door lokale ondernemers gefinancierd buitencentrum met een wetlandpark.
Het moet een kostendekkend centrum worden waarbij alleen het interactieve educatiegedeelte ons geld mag kosten en we willen samenwerken met lokale ondernemers.

Financiële resultaten bestaande centrum

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten	109.000	136.000	117.000	152.000	128.000	140.000	152.000	164.000	174.000
Bedrijfslasten	352.000	335.000	284.000	288.000	294.000	301.000	308.000	315.000	321.000
Bedrijfsresultaat	-243.000	-199.000	-167.000	-136.000	-166.000	-161.100	-156.000	-151.000	-147.000

Bezoekersaantallen

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bezoekersaantallen	94.000	100.000	94.000	100.000	107.000	114.000	120.000	127.000	134.000

6.9 Buitencentrum Almeerderhout

Het centrum is in april 2015 geopend. Er moet hard gewerkt worden aan bekendheid in en om de stad Almere, zodat we meer traffic genereren. Er is een marketingplan geschreven om meer traffic te generen, waarin we ons onder meer op de natuurbeleving rondom bevers en vissen (karpers) richten. Ook in Almere gaan we zorgen voor flexibelere contracten met personeel en meer inzet van vrijwilligers.

Binnenbeleving

Ervaring opdoen met het nieuwe pand en begin 2016 het eerste jaar goed evalueren.

Buitenbeleving

Focus op beleving van bevers, visvijvers en de vele mogelijkheden op het landgoed. Evenemententerrein verder ontwikkelen.

Samenwerking met derden

Het is van belang dat er een goede samenwerking aangegaan wordt met de bedrijven op het Stadslandgoed de Kemphaan. Ook verwachten we veel van de samenwerking met het klimbos en de horecapartner.

Financiële resultaten

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten	140.000	157.000	189.000	221.000	253.000	287.000
Bedrijfslasten	291.000	302.000	314.000	326.000	338.000	350.000
Bedrijfsresultaat	-151.000	-145.000	-125.000	-105.000	-80.000	-63.000

Bezoekersaantallen

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bezoekersaantallen	80.000	95.000	110.000	125.000	140.000	157.000

6.9 Totaal Prognose alle bestaande buitencentra 2015-2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Bedrijfsopbrengsten	2.210.000	2.185.000	2.329.500	2.476.000	2.623.000	2.778.000
Bedrijfslasten	3.050.000	2.894.000	2.951.000	3.008.000	3.118.000	3.118.000
Bedrijfsresultaat	-840.000	-709.500	-622.100	-532.000	-437.000	-340.000

6.10 Schematische weergave stand van zaken kostendekkende buitencentra 2020

	met investering tot 2020	zonder investering	Jaarlijks tekort 2020 **

	investering	resultaat	derden/ eigen investeringen	resultaat	
Schoorl	+	+	derden	+/-	
de Pelen	+	-	derden	-	-€ 70.000,-
Oostvaardersplassen	+	0	eigen investeringen *	0	
Boomkroonpad	+	++	eigen investeringen *	+	
Drents Friese Wold	+	-	derden	-	-€ 116.000,-
Sallandse Heuvelrug	+	-	derden	-	-€ 97.000,-
Weerribben	-	-	derden	-	-€ 147.000,-
Almeerderhout	-	-	eigen investeringen *	-	-€ 63.000,-

* Eventueel Groenfonds 3

** Dekking van dit tekort door een jaarlijkse bijdrage van derden, of een eenmalige investering (door derden) met een jaarlijkse opbrengst ter hoogte van het tekort.

Besluit:

- *Bij buitencentra die in 2013 grotendeels gedesinvesteerd zijn, investeert Staatsbosbeheer niet zelf in de binnen- en buitenbeleving. Alleen derden mogen hierin investeren.*
- *Bij investeringen door derden worden afspraken gemaakt binnen de beleidskaders van Staatsbosbeheer.*
- *De consequentie van de keuze dat buitencentra kostendekkend moeten zijn in 2020, is dat er van de 8 buitencentra er 6 moeten sluiten.*

7. Mogelijke nieuwe locaties

Of en waar er nog (nieuwe) buitencentra geopend zullen worden is helemaal afhankelijk van de vraag hoe wij ons als Staatsbosbeheer in de beoogde nationale parken willen positioneren. Op dit moment lopen de volgende projecten:

7.1 Biesbosch

In samenwerking met het parkschap en de bestaande centra/ondernemers. In de Biesbosch zijn er momenteel 3 infopunten.

1. In Drimmelen in combinatie met de VVV; vertrekpunt voor excursies en vrijwilligers Staatsbosbeheer.
2. Biesbosch-museum Werkendam; opening juni 2015. Met o.a. een interactieve kaart van het gebied, die verwijst naar de routes van Staatsbosbeheer.
3. Bezoekerscentrum Parkschap in Dordrecht.

We gaan onderzoeken of we de Staatsbosbeheer-winkel kunnen franchisen in deze infopunten.

7.2 Veluwe 't Leesten (reeds toegezegd centrum)

De afdeling Beleven heeft de regie, met betrekking tot het geplande buitencentrum 't Leesten, naar zich toe getrokken. Gestart is om de onsamenhangendheid van de dossiers te onderzoeken. Eerste bevindingen:

- Opdrachtgeverschap is erg onduidelijk;
- Er is geen goed landschapsplan;
- Businesscase is niet goed onderbouwd
- Er is een aanvullende MER-procedure ingediend.

Op 't Leesten beschikken we weliswaar over een locatie met goede voorzieningen, maar deze voorzieningen zijn vooral gericht op weekendwandelingen en hondenbezitters; niet voor de recreant die wil genieten van de mooie natuur op de Veluwe. We zien dan ook niet echt toegevoegde waarde om op deze locatie een eigenstandig Buitencentrum neer te zetten. De insteek wordt dan ook een samenwerking aan te gaan met de horecaondernemer met vooral onbemensde edutainment met info over het gebied en verwijzing naar en verbinding met onze assets in de buurt Buurlo en Kootwijk.

Er wordt daarom momenteel een nieuwe businesscase opgesteld voor 't Leesten die uitgaat van bovengenoemde uitgangspunten.

7.4 Oostvaarders plassen (OVP)

Er was een nieuw centrum beoogd in de OVP. Dit centrum wordt echter niet meer gerealiseerd. De prijswinnende architect heeft recht op financiële compensatie bij niet realisatie van het centrum. Momenteel wordt dit door Nick de Snoo en 5.1.2.e juridisch uitgezocht.

7.5 Wadden

Staatsbosbeheer heeft toegezegd dat wij zullen participeren in een bezoekerscentrum op een van de Waddeneilanden.

7.6 Weerribben

De locatie voldoet niet aan de huidige maatstaven. Sterk verouderd pand en ouderwetse beleving. Er vinden momenteel gesprekken plaats met de gemeente en ondernemers over een eventueel nieuw te bouwen centrum met als mogelijk thema Otter- en Wetlandspark.

Besluit:

Hoe en waar wil Staatsbosbeheer zich in de beoogde Nationale Parken positioneren dan wel profileren?

Service Concept

Buitencentra Staatsbosbeheer

April 2018

Inhoud

1. Inleiding 3
2. Klant Contact telefoon BC/KCC 4
3. Klant contact Email 6
4. Contact onderling als team buitencentrum 7
5. Website www.buitencentra.nl 8
6. Contact met gasten tijdens de excursies 9
7. Contact met gasten in het buitencentrum 12
8. Uiting compliment / klacht bij het buitencentrum 14
9. Afscheid / laatste moment 15

1. Inleiding

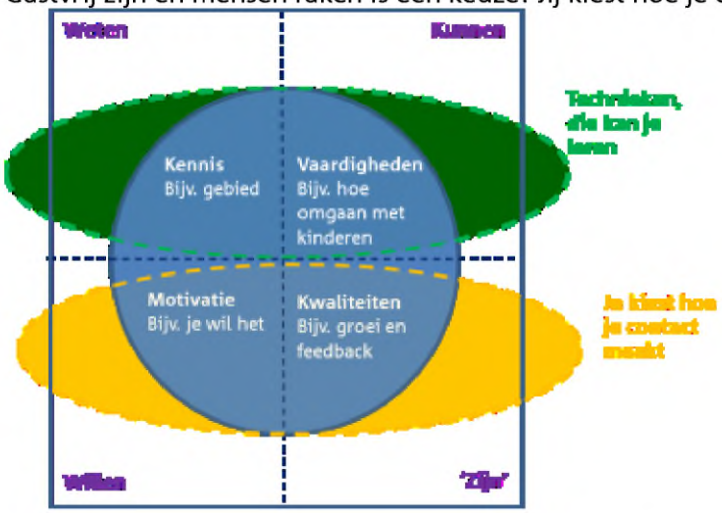
Je leest nu in het 'service concept' van de Buitencentra. In dit document staat beschreven hoe wij ons als Staatsbosbeheer willen gedragen naar (potentiele) gasten.

De reden dat dit Service Concept is opgesteld is dat wij als Staatsbosbeheer het vooral moeten hebben van mond-op-mond-reclame. De beste manier om te creëren dat mensen elkaar vertellen over de fantastische buitencentra is door de verwachtingen overtreffen.

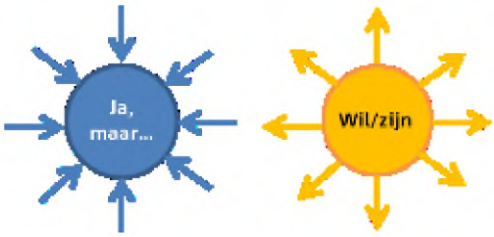
Om de verwachtingen te overtreffen moet natuurlijk het buitencentrum zelf op orde zijn, de toiletten schoon, de website kloppen, de kassa werken en de zon het liefst ook veel schijnen.
Los van bovenstaande dingen en al die andere is het belangrijk hoe we ons gedragen, ook als het tegen zit. Op de trainingsdag (november 2017) hebben we stil gestaan bij de het verder ontwikkelen van onze gastgerichtheid.

'Behandel de gast zoals jezelf behandeld wilt worden'.
Beter is: **'Behandel de gast zoals hij behandeld wil worden'.**

Gastvrij zijn en mensen raken is een keuze! Jij kiest hoe je contact maakt.



Elke dag heb je tegenslagen en redenen waarom iets niet lukt. Dat maakt je geen slechte medewerker. Het maakt alleen ook niet dat je een 9 of 10 scoort. De schuld buiten jezelf leggen is slachtoffergedrag. Laat (negatieve) invloeden van buiten je niet afhouden van wat jij wilt zijn! **Jij maakt het verschil!**



Op de training dag is op flappen met contactmomenten opgeschreven wie en hoe wij willen zijn.
In dit Service Concept is dat uitgewerkt. Er is onderscheid gemaakt in verschillende momenten/vormen van contact én daarbinnen in:

A) Houding & Gedrag – wat doe/zeg je
B) Procedures – wat moeten we regelen
C) Wensen – wat kan nu nog niet, maar willen we later

2. Klant Contact telefoon BC/KCC

Houding & Gedrag – wat doe/zeg je

Afspraken over aanname telefoon

- Zorg voor een gastvrije/professioneel voicemail/keuzemenu, noem de openingstijden of waarom er niet opgenomen wordt. Spreek met elkaar af dat de telefoon echt daadwerkelijk wordt aangezet zodra het centrum open is!
- Neem de telefoon snel op, of zorg voor doorschakelen naar een mobiele telefoon indien noodzakelijk.
- Zorg op je eigen telefoon voor een heldere voicemail, met naam en functie.
- Opnemen bij drukte – ogenblik geduld of kan ik u terugbellen?
- Bij noteren van nummer ook daadwerkelijk terugbellen!
- Klant aan de balie vragen of je telefoon even mag opnemen
- Aannemen email + controleren emailadres

- Altijd opnemen met de openingszin

"Goedemorgen/middag, met [voornaam] van 'Staatsbosbeheer Buitencentrum .....' wat mag ik voor u doen?"

- Altijd afsluiten met één van onderstaande zinnen:

"Kan ik u ergens anders nog mee helpen?"
"Kan ik verder nog iets voor u doen?"
"Fijne dag nog en alvast veel plezier gewenst."
"Fijne dag nog en dank u wel voor uw melding."
... eigen suggestie, probeer terug te laten horen dat je weet waarom hij/zij belde.

Zoveel mogelijk direct de juiste informatie geven aan de gast

- Als medewerker het niet weet de gast even in de wacht zetten en collega's vragen
- Als de juiste info niet gelijk voor handen is, aanbieden om de gast terug te bellen, zodat de gast niet aan de lijn hoeft te wachten en het niet te koste gaat van evt. beltegoed.
- Bij twijfel zelf het buitencentrum bellen en de gast terug bellen.
- Nee is ook een antwoord -> geef een goed alternatief

Probeer je te verplaatsen in de gasten

- Maak het gesprek persoonlijk, noem mensen bij hun (voor)naam
- Wees enthousiast, toon belangstelling
- Vraag om een terugkoppeling, herhaal punten uit het gesprek en vraag of je de gast goed begrepen hebt, of dat er verder nog vragen zijn
- Toon aanpassen in u of je
- Schrijf meteen de naam op en laat die spellen indien nodig

Procedures – wat moeten we regelen

- In onze communicatie (o.a. e-mails, website, panelen) schrijven we 'u'
- Hebben medewerkers van het KCC de juiste informatie om de meeste klantvragen te beantwoorden? Nagaan en aanvullen. O.a. door bijhouden van meest-gestelde-vragen per maand. Zonodig juiste info aan boswachters vragen
- KCC of BC kan gelijk een excursie-boeking doen. "Ik kan gelijk een excursie-boeking voor u maken"
- KCC wijst gasten op welke activiteiten er tijdens het verblijf op kampeerterreinen/vakantiewoning zijn: "Ik zie dat er tijdens uw verblijf een Grote Vijf safari is, of dat er een Buitencentrum in de buurt is, die kan ik van harte aanbevelen"
- Bereikbaarheid: KCC op piekmomenten bereikbaar, zodat gasten snel en goed geholpen worden. Bijvoorbeeld juist vrijdagavond. Het is frustrerend voor de gast als het KCC alleen op ma t/m vr

tussen 9.00-17.00u bereikbaar is. Ook als de medewerker BC moet zeggen; “ik kan de collega’s van de redactie niet bereiken om de excursieboeking te raadplegen/wijzigen.”

- Uitzoeken of monitoren hoeveel (bounce)telefoontjes komen er buiten openingstijden. Hoeveel van gasten, hoeveel telefoontjes van medewerkers (omdat ze back-up nodig hebben). Wat zijn mogelijke oplossingen?
- KCC Vrijdagavond t/m 21.00u bereikbaar?
- Inventarisatie onder medewerkers BC? Welke tijden zijn er de meeste vragen?

Wensen – wat kan nu nog niet, maar willen we later

- Live chat op website ontwikkelen of WhatsApp
  Uitzoeken of dit kan. NB: dit is alleen wenselijk als er gelijk op gereageerd wordt.
  - Als... dan een testperiode invoeren

- Het KCC is in het weekend niet bemand, de buitencentra wel. Uitzoeken of weekenddienst KCC voor vragen excursies omstebeurt door de buitencentra opgepakt kan worden.

- Online excursies ook buiten openingstijden van het BC boekbaar maken, boekingszuil o.i.d.

3. Klant contact Email

Houding & Gedrag – wat doe/zeg je

Contact E-mail, zakelijk, eenvoudig, kort en bondig maar wel volledig en verrassend.

- Bij het gebruik van een functionele inbox (inbox die door meerdere collega's beheerd wordt) is het van belang om goed af te spreken wie wanneer vragen beantwoord en dat er ook duidelijk is (d.m.v. vinkjes/kleurtjes) dat een vraag behandeld is.
- Zorg voor een duidelijke email handtekening conform huisstijl Staatsbosbeheer waarbij je ook vermeld wat de openingstijden zijn en dat vragen binnen 2 werkdagen behandeld worden.
- Benoem/check bij vragen per mail over een excursie de tijd, plaats, datum, dag en naam excursie om misverstanden te voorkomen.
- Meld uit jezelf aangeven of de activiteit geschikt voor kinderen/minder validen
- Gebruik altijd u bij email contact.
- Afsluiten met; Mocht u nog vragen hebben dan hoor ik het graag
- Wees in de mail kort en krachtig maar wel volledig en enthousiast
- Stuur de link mee van de activiteit op de website
- Bedank de gast voor de getoonde interesse
- Beantwoord alle vragen die in de mail gesteld zijn
- Leuke persoonlijke opening en slotzin
- Goed Nederlands taalgebruik, spreek elkaar aan op evt. fouten

Verwachting overtreffend in contact e-mail

- Verwijzen naar weersverwachting (specifieke datum)
- Kledingtips meegeven, regenkleding en adviseer het gebruik van zonnebrandcrème bij zonnig weer
- Stuur kort voor de excursiedatum een mailtje als reminder incl. praktische info/tips en kledingadvies en een plattegrond van het gebied
- Noem de naam van excursieleider en vermeld het telefoonnummer van de gids.
- Actuele info (verkeersomleiding o.i.d.) geven.
- Wijzen op parkeren, betaald of onbetaald
- Wijzen op extra mogelijkheden + activiteiten
- Faciliteiten in BC (gratis Wi-Fi, restaurant, rolstoel etc.)
- Uitbreiding arrangement (mogelijkheden BC of in de buurt)

Procedures – wat moeten we regelen

- Automatiseren voorpret e-mails

Wensen – wat kan nu nog niet, maar willen we later

n.v.t.

4. Contact onderling als team buitencentrum

Houding & Gedrag – wat doe/zeg je

- Open en eerlijk zijn
- Feedback durven geven en ontvangen
- Interesse tonen in de ander
- Elkaar begroeten
- Elkaar complimenten geven
- Als er geen enthousiasme is : vragen of er wat aan de hand is
- Hulp durven vragen en aanvaarden, en ook durven geven
- Confrontatie aangaan, de waarheid durven zeggen
- Niet roddelen
- Collega's zeker niet afvallen waar klanten of vrijwilligers bij zijn
- Humor
- Elkaar tillen naar een hoger niveau
- Elkaar motiveren
- Samen even gaan zitten en koffie drinken
- Feest vieren als iets goed gaat, iedereen inlichten als iets goed gaat.
- Positief zijn
- Respect naar elkaar

Procedures – wat moeten we regelen

- Log/overdrachtsboek bij parttime medewerkers

Wensen – wat kan nu nog niet, maar willen we later

- Na werktijd een keer borrelen
- Communiceren
- Elkaar opvangen als het een keer niet goed gaat
- Elkaar ook privé helpen als dat nodig is
- Verjaardagskaart
- Bloemen bij mijlpaal
- Persoonlijke kaart met compliment
- Kennis meer delen
- Flexibel zijn met het rooster
- Vast moment voor werkoverleg
- Ervaringen delen

5. Website www.buitencentra.nl

Houding & Gedrag – wat doe/zeg je

- Website bezoekers van eerlijke informatie voorzien. Niet mooier maken dan het is.
- In onze communicatie (o.a. e-mails, website, panelen) schrijven we 'u'

Procedures – wat moeten we regelen

- Eerlijke, kloppende informatie, algemeen en per buitencentrum. Regelmatig checken
    - Correcte Openingstijden ook op google, check bij hoog/laagseizoen!
        - Website foto's specifiek excursie BC
        - Website altijd up to date
        - Recreatiemogelijkheden (o.a. routes)
        - Excursies/evenementen
        - Bedrijfsuitjes
        - Vergadermogelijkheden
    - ➔ Medewerkers BC en KCC geven meest-gestelde-vragen en/of opmerkingen door aan content manager/ redactie.

- Verbeteren van de foto's. Meer passend bij het concept. Persoonlijkere sfeer, met meer mensen en boswachter. Moet ook rust en ruimte uitstralen.
    - ➔ Elk jaar nieuwe fotografie en gedateerde foto's verwijderen. Ook de landelijke beeldredacteur/fotograaf van Traffic inschakelen en laten opnemen in beeldbank.

- Social media knoppen, waardoor een pagina gemakkelijk te delen is op Social Media (Facebook/Twitter)

- 360-filmpjes en/of drone opnames laten maken en op website plaatsen

Wensen – wat kan nu nog niet, maar willen we later

- Tweet/Insta-feeds met #buitencentra zichtbaar op de website
- De mogelijkheid tot reviews op de website ontwikkelen, wordt nu gedaan via google en Zoover.
- Webcam, bijv. camera die beelden omgeving laat zien
- Campagne-aanpak om mensen foto's te laten uploaden/insturen voor op de website
- Tabblad per BC, zakelijke markt/zakendoen (bedrijfsuitjes en vergadermogelijkheden)

Geautomatiseerde (pret)Mail voorafgaand aan bezoek:
- Praktische tips voorafgaand aan het bezoek
- Samenvatting van de relevant info (excursiedatum, hoeveel personen, starttijd, duur excursie etc.)

6. Contact met gasten tijdens de excursies

Houding & Gedrag – wat doe/zeg je

Vóór het eerste ontmoetingsmoment

- Goede voorbereiding van jezelf: er verzorgd uit zien en Staatsbosbeheer kleding aan.
- Goede voorbereiding van de materialen, zoals laarzen, verrekijkers, herkenningskaarten etc.
- Op tijd aanwezig voor ontvangst bij een herkenbaar startpunt, minimaal 10 minuten vóór starttijd aanwezig.
- Verwelkomen op het infobord. Voorbeeld: 'Welkom Rijkswaterstaat'
- Aanwezigheidslijst en indien nodig afvinken

Welkom - 1e indruk:

- Ontvangst met koffie
- Aanwezigheidslijst – checken of iedereen er is. Vraag of het ok is om nog even te wachten op eventuele laatkomers.
- Mensen opvangen in het kantoor/kantine (niet in de winkel) / 's avonds buiten.
- Zichtbaar zijn als gids
- Een open houding: smile!
- Naam noemen van de boeker bij welkom. 'Er is op u gerekend'.
- 'Goede reis gehad?' Attenderen op aanwezigheid faciliteiten, zoals toilet vooraf.
- 'Fijn dat u bij Staatsbosbeheer heeft geboekt'.
- Welkom in het gebied heten met je eigen naam, namens Staatsbosbeheer. Jezelf voorstellen.
- 1a) Planning doornemen hoe het programma eruit ziet. Afstand + verwachtingen.
- 1b) U kunt (vooraf) afhaken als het toch niet aan uw verwachting lijkt te voldoen.
- Inleiding van de excursie + doel.
- Duidelijk startmoment en het volgende stopmoment aangeven.
- Onderweg aangepaste planning op wat je tegenkomt. Dit in overleg met de groep.
- Vroegtijdig aanvullende informatie geven: keuze geven om wel of niet deel te nemen.
- Attenderen op verplichting betaald parkeren. Vragen of men op tijd terug moet zijn i.v.m. betaald parkeren.
- Aangeven dat als je iets niet (zeker) weet, dat je er later op terugkomt.
- Oogcontact maken met de gasten
- Rekening houden met de stand van de zon en de windrichting.
- Nooit met je rug naar de groep
- Tempo aanpassen aan de groep.
- Let op fysieke gesteldheid gasten; zonodig een alternatief bieden.

Overtreffen 1e indruk, voorafgaand aan welkom

- Altijd persoonlijk ontvangen, hand geven. Naam van de gast herhalen.
- Mensen bedanken dat ze mee gaan.
- Vragen of de boeking naar wens is verlopen
- Naamplaatje voor medewerkers en vrijwilligers
- Collega's voorstellen
- Startmoment aangeven. Voorbeeld: start is over 5 minuten
- Aangeven dat tijdens de excursie geen faciliteiten beschikbaar zijn, zoals eten/drinken/toilet. Daarvoor in de plaats nu de mogelijkheid bieden.
- Aangeven dat er geen honden mee mogen, dit al in het boekingsproces noemen
- Wijzen op de mogelijkheden tot het huren van laarzen/ verrekijkers, duidelijk communiceren bij het boeken.
- Fleecedekens/poncho's aanbieden
- Antimuggenspray/paraplu/zonnebrandcrème aanbieden
- Gasten die te laat zijn bij de groep laten aansluiten (brengen) – mits de personele bezetting het toelaat.

Onderweg

- Vooraf checken wat de verwachtingen zijn van de groep. Onderweg toetsen, vragen of iedereen het naar zijn/haar zin heeft.
- Vooraf checken of iedereen eten/drinken/extra water bij zich heeft, en of de persoon ingesmeerd is (zonnebrandcrème).
- Verhaal aanpassen aan doelgroep en op reacties van aanwezigen
- Geanimeerd/levendig vertellen/kennis overdragen niet alleen maar zenden
- Kloppend verhaal
- Iets grappigs of nieuws vertellen
- Inspelen op het nieuws
- Inspelen op wat je onderweg ziet/meemaakt (belevenis)
- Mensen verbinden met de natuur; hoofd hand hart
- Persoonlijk maken – eigen beleving overbrengen – eigen passie delen
- Zintuigen blijven prikkelen! Tastbaar maken/laten zien en voelen
- Zelf iets laten doen
- Highlights gebied belichten (bijzondere plekken + waarnemingen)
- Zelf verrekijker/spiegeltje meenemen
- Tijd bewaken
- Discussies in kleine groep duwen; afkappen en mogelijkheid bieden hier later op terug te komen
- Kinderen aparte aandacht geven, positief. Kinderen tot hulpboswachter maken.

Afscheid – laatste indruk – after sales

- Hand geven en aankijken
- Hoogtepunten vragen van de excursie
- Feedback vragen: tips wat er verbeterd kan worden
- Wijzen op mogelijkheden restaurant voor bijv. versnaperingen
- Verwijzen naar de winkel voor bijv. verrekijkers, streekgebonden producten, souvenirs
- Attenderen op enquête formulier
- Wijzen op toilet
- Bedanken dat ze deelgenomen hebben aan de excursie
- Bedanken dat jij met de groep mee mocht ☺
- 'We zien u graag terug'
- 'Goede reis naar huis'
- Waar mogelijk benoemen naam klanten en goede reis naar 'woonplaats'.
- 'Waar zou u voor terug willen komen?'
- Zakelijke markt onder de aandacht brengen
- Kinderfeestjes/schoolreisjes onder de aandacht brengen
- Activiteiten/ligging andere BC's onder de aandacht brengen
- Buitenladder
- Terugkomen op gesprekken tijdens de excursie
- Na afloop de vraag beantwoorden
- Bij waarnemingen opzoeken welk soort het betrof (+ eventueel boek verkopen)
- Bij de Grote Vijf boekje mee + stempel + dierenpin
- Groepen na een week nabellen

Procedures – wat moeten we regelen

- Email klant met informatie over het weer, de bereikbaarheid van het Buitencentrum/startpunt wandeling, openingstijden winkel/buitencentrum, begaanbaarheid van het terrein of moeilijkheidsgraad wandeling, eventueel naam gids, schoeisel, kleding, wegomleidingen, betaald parkeren, wat voor faciliteiten er zijn, geen honden toegestaan. Vóór/na openingstijden aangeven waar men wordt verwacht + tijd (plattegrondje). Standaard format, daarin aanpassingen mogelijk.

- Email gids over de groep (vooral bij niet-online boekingen): soort gezelschap, interesse, gelegenheid uitje, overige bijzonderheden. Maar ook over wellicht de laatste stand van

zaken van het gebied (vrije toegang, wandelbeperkingen, weer). Standaard format, daarin aanpassingen mogelijk.
- Updaten van kennis van de gidsen door boswachter
- In de koudere maanden excursie eindigen bij vuurkorf
- Spaaractie voor het sparen van korting voor een volgende excursie
- Open zijn als de groep later terug komt
- Afdeling M&M organiseert trainingen voor vrijwilligers over excursie technieken, zij dienen dit service concept hierin te verwerken.

Wensen – wat kan nu nog niet, maar willen we later

- Herkenning bij herhaalbezoek. Het zou mogelijk moeten zijn om uit het systeem te halen of iemand al eerder bij ons een uitje heeft gehad (online of niet online).
- Herkenning bij herhaalbezoek benoemen door gids
- Opmerking: niet alle buitencentra hebben dezelfde extra voorzieningen zoals verrekijkers, laarzen, poncho's, fleecedekens, paraplu's, antimuggenspray, zonnebrandcrème.
- Extra kopje koffie/thee
- Nog een kleinigheidje/goodiebag meegeven aan het eind, hou rekening met duurzaamheid.

7. Contact met gasten in het buitencentrum

Houding & Gedrag – wat doe/zeg je

Binnenkomst: welkom heten

- Met alle gasten oogcontact maken bij binnenkomst
- Onderlinge gesprekken tussen medewerkers direct staken
- Verwelkomen en goedemorgen/goedemiddag wensen met een glimlach op het gezicht (de eerste indruk van de gast blijft hangen!)
- Achter de balie vandaan komen, of een actieve houding aannemen (niet blijven zitten en doorwerken)
- Let op een enthousiaste/vriendelijke intonatie
- Enthousiasme uitstralen en overbrengen naar klant

Gast centraal zetten:
Echt persoonlijke aandacht geven en (h)erkenning

- Het gevoel van de gast staat altijd centraal. Geef elke gast een goed gevoel. Bekenden bij naam groeten
- Persoonlijke interesse tonen; bent u hier voor het eerst? Hoe heeft u ons gevonden? Gaat u nog wandelen of fietsen?
- Laten blijken dat je luistert door bijvoorbeeld te vragen in welk huisje of op welke camping men verblijft
- Oogcontact blijven houden
- Aandacht voor kinderen (kleurplaat / attentie / sticker meegeven)

Sales

- Door de ogen van een gast kijken
- Begeleid de gast door vragen te stellen (doorvragen) en oplossingen te bieden
- Help kopen door meer te vertellen/uit te leggen over het product
- Wees enthousiast over een product ook al is het niet je eigen smaak
- Bied een winkelmandje aan
- Koppelverkoop stimuleren
- Streekgebonden artikelen/activiteiten aanbieden

Aftersales

- Heeft u nog vragen over het product?
- Vragen of het een cadeautje is. Zo ja, leuk verpakken
- Staatsbosbeheer magazine gratis meegeven vanaf bijvoorbeeld besteding van 25 euro
- Controleren of transactie gelukt is
- Zeggen met welke kassahandeling je bezig bent
- Hard op terugtellen bij teruggave contant geld
- Wacht met volgende klant tot geld is opgeruimd
- Wegkijken bij intoetsen pincode
- Eventuele garantie uitleggen
- Wilt u een kassabon?
- Adviseren foto of kopie te maken van bon i.v.m. vervagen
- Na afrekenen veel plezier wensen met de aankoop, excursie of wandeling
- Iets extra's doen voor de gast: deur openhouden en eventueel meelopen naar auto
- Wijzen op gastenboek en aangeven dat het we het waarderen als er reviews gegeven worden op bv. Zoover
- Een specifieke "tot de volgende keer"- tot een specifieke activiteit. Bijvoorbeeld: "ik zie u bij de kaarsjeswandeling".

Procedures – wat moeten we regelen

- Afspraak met elkaar: 10 uur open is ook echt open, ook stipt aanzetten telefoon!
- Entree moet er schoon en netjes uitzien
- Schone en opgeruimde winkel en toiletten etc.
- Zorg altijd voor een bemande balie, los elkaar zonodig af.
- Niet eten of drinken achter balie
- Overzichtelijke, schone en nette balie
- Representatief gekleed en goede persoonlijke verzorging
- Uniforme kleding vrijwilligers
- Winkel voor opening spiegelen en eventueel aanvullen
- Attenderen op faciliteiten en nieuwe activiteiten
- Doorverwijzen naar andere Buitencentra
- Product niet voorradig, dan bestellen voor de klant of indien wenselijk doorverwijzen naar een ander buitencentrum
- Slogan op kassabon
- Meelopen naar de auto bij zware aankopen
- Opletten dat klant alles meeneemt (paraplu, pinpas etc.)
- Kennis van producten hebben
- Buitenladder/jaarprogramma aanbieden
- Tips voor activiteiten op andere dagen geven
- U kunt doneren voor Buitencentrum / vriend van...
- Eventueel info opzoeken voor klant. (weer/buienradar, route naar iets anders of file informatie)
- Pas sluiten als er geen klanten meer zijn

Wensen – wat kan nu nog niet, maar willen we later

- Duidelijke verwijzing/bebording
- Schone toegang van en naar Buitencentra
- Geen obstakels bij het Buitencentrum
- Welkomstbord voor bijvoorbeeld geboekte excursies/kinderfeestjes
- Schoenenborstel bij de ingang
- Bak water voor de honden
- Kraan voor bijvoorbeeld 'dopper' vullen.
- Winacties in de winkel
- Spaarsysteem stimuleren terugkomst
- CRM systeem, waarbij aankopen/excursieboekingen worden geregistreerd per klant.
- Kaartjes buitencentra ontwikkelen om mensen makkelijk naar andere centra door te verwijzen.

8. Uiting compliment / klacht bij het buitencentrum

Voor officiële klachten is er een klachtenprocedure --> https://www.staatsbosbeheer.nl/Contact/klachten

Elke klacht is een gratis advies.

Houding & Gedrag – wat doe/zeg je

- Bedank altijd voor de melding.
- Bij een compliment:
  "Wat leuk om te horen, zegt het voort"
  "Leuk om te horen, je maakt ons helemaal blij met een review op www.zoover.nl "
- Bij een klacht
  Toon begrip, neem het serieus, zeg wat je er wel/niet aan kan doen. Probeer het direct op te lossen. Luisteren, Samenvatten, Doorvragen (LSD). Vat de klacht niet persoonlijk op. Plaats de opmerkingen in een perspectief. Eén klacht is geen reden om iets aan te passen. Klagers hoor je soms vaker dan mensen die positief zijn.
  "Fijn dat u het meldt, dank daarvoor"
  "Dat is vervelend / niet de bedoeling / ik ga ..."
- Als de gasten klagen over andere gasten, bedanken en zeggen dat je ze er op aan zal spreken. Ook zeggen dat ze zelf naar die gasten toe mogen gaan.
  "Goed dat u het zegt."
  "Heeft u de mensen er zelf al op aangesproken? Wellicht zijn ze zich niet bewust dat u er last van heeft"
- Na een opgeloste klacht
  "Is de oplossing naar tevredenheid?"
- Als je er niet uitkomt
  "Jammer dat we er niet uitkomen, u kunt uw klacht doorgeven via excursies@staatsbosbeheer.nl"
- Ga zelf ook eens mee op een excursie, of loop kritisch door het centrum/toiletten en horeca en check ook schoonmaak, evt. onveilige situaties etc.

Procedures – wat moeten we regelen

- Op team overleggen buitencentra:
  - Het mooiste compliment noemen
  - De meest gehoorde klacht noemen
- Regelmatig www.zoover.nl checken. Een negatieve review is niet erg als er maar spoedig op wordt gereageerd en deze door meerdere positieve reviews overstemd wordt.

Wensen – wat kan nu nog niet, maar willen we later

N.v.t.

9. Afscheid / laatste moment

Houding & Gedrag – wat doe/zeg je

- Uitzwaaien
- "Goeie reis, graag tot ziens"
- "Waar gaat de reis naar toe?"
- "Is alles naar wens geweest?" "Heeft u er van genoten?"
- "Alles kunnen doen wat u wilde doen?"
- Inspelen op iets dat je weet; "Fijne vakantie nog?" "Nu in 1 ruk naar huis?" "Succes volgende week met ....." "Volgend jaar met de baby/klein kind?"
- Kinderen: "Kom je nog eens terug?" "Wat vond je het leukst?"
- Vaste gast: "Hoop dat jullie weer genoten hebben, tot de volgende keer maar weer"
- Nieuwe gast: "Leuk om te horen, zegt het voort en je maakt ons helemaal blij met een review op www.zoover.nl "

Procedures – wat moeten we regelen

- Op elke buitencentra 2daagse in voor/najaar:
  - Het mooiste compliment noemen
  - De meest gehoorde klacht noemen

- Regelmatig www.zoover.nl checken. Een negatieve review is niet erg als deze door meerder positieve overstemd wordt.

Wensen – wat kan nu nog niet, maar willen we later

- Bord bij uitgang: 'Tot ziens bij buitencentrum ...'
- SMS: "Bedankt voor uw bezoek & graag tot ziens! Groet, [naam]
- Ansichtkaart meegeven, eventueel met een kaart met alle buitencentra.
- Smintjes of snoepjes voor onderweg
- Staatsbosbeheer magazine. "Om thuis nog na te genieten, mooie verhalen uit onze natuur"
- Ontwikkeling van landelijke promotiemateriaal van excursies/buitencentra bij Staatsbosbeheer.

staatsbosbeheer

Muur naar de natuur

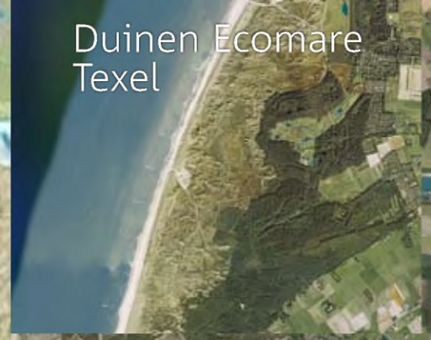
visie ruimtelijke huisstijl bezoekerscentra Staatsbosbeheer

Yusuf Kho vormgevers IA BNO

september 2008

























Missie

In de missie van Staatsbosbeheer staat het werken aan een duurzame leefomgeving voor mens, plant en dier centraal. Om een blijvende relatie tussen mens en natuur te stimuleren kiezen we voor natuur die meerdere functies vervult en waarvan de mens onderdeel is.

Onze doelstellingen op een rijtje:

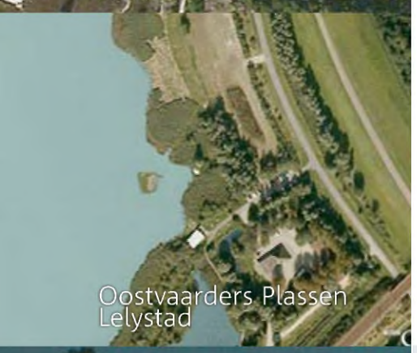
- Het beheren, oftewel: instandhouden, herstellen en ontwikkelen van bos-, natuur-, landschaps- en cultuurhistorische waarden in de gebieden van Staatsbosbeheer.
- Het bevorderen van recreatie in zoveel mogelijk gebieden van Staatsbosbeheer.
- Het leveren van een bijdrage aan de productie van milieuvriendelijke en vernieuwbare grondstoffen, zoals hout.

Bron: Google Earth

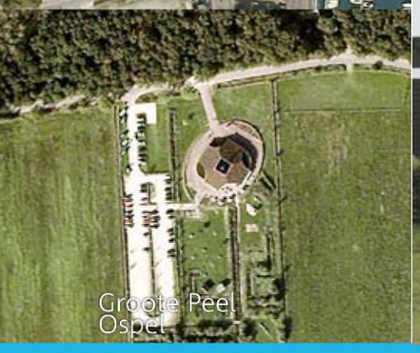
copyrights: YUSUF KHO vormgever IA BNO 2008©
• Lauriergracht 168 hs • 1016 RV Amsterdam • T 020 4282 042 • F 020 4282 043• kho@euronet.nl •







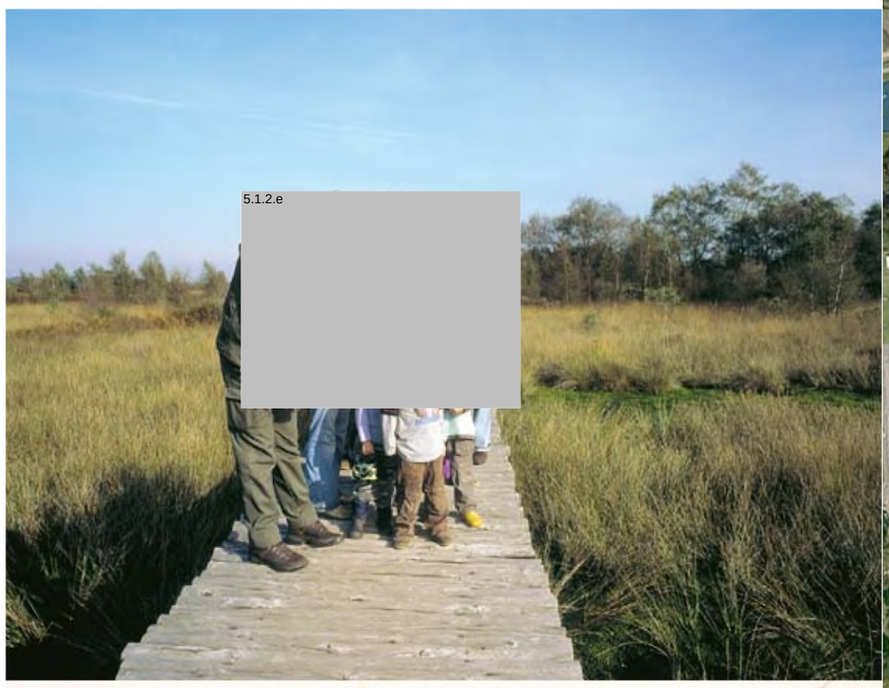




achtergrond

De Nederlandse natuurbeheerders beheren samen zo'n 50 bezoekerscentra. Staatsbosbeheer heeft er 10. Het voornaamste uiterlijke kenmerk van de bezoekerscentra van Staatsbosbeheer is de enorme diversiteit. Staatsbosbeheer, gemeten naar het oppervlak van de terreinen Nederlands grootste natuurbeheerder, wil haar bezoekercentra - die voor het merendeel in de laatste tien jaar zijn gebouwd en zich elk onderscheiden door een eigen architectuur - een meer eenduidige identiteit en een sterk herkenbare uitstraling geven.





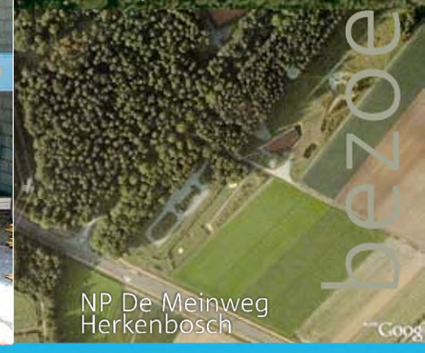










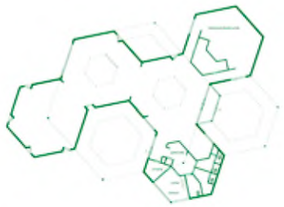


bezoekerscentra

copyrights: YUSUF KHO vormgever IA BNO 2006©
• Lauriergracht 168 hs • 1016 RV Amsterdam • T 020 4282 042 • F 020 4282 043 • kho@euronet.nl •



Duinen Ecomare
Texel



Schoorlse Duinen
Schoorl



Oostvaarders Plassen
Lelystad



Biesbosch
Drimmelen



Groote Peel
Ospel

opgave

De tien door Staatsbosbeheer beheerde bezoekerscentra lijken niet op elkaar en hebben geen duidelijk herkenbare Staatsbosbeheer-identiteit. Er is behoefte aan meer samenhang in de uitstraling, programmering en bedrijfsvoering, waarbij nog wel ruimte blijft voor een lokale invulling.

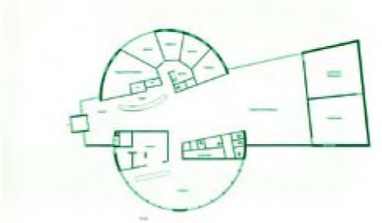
Staatsbosbeheer heeft ons de volgende twee kernvragen voorgelegd:

1. Hoe zorgen we ervoor dat in een gebouw met verschillende functies een samenhang ontstaat?

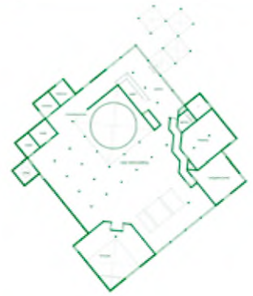
2. Hoe bereiken we dat de tien bezoekerscentra worden herkend als lid van de Staatsbosbeheer-familie?

Resulterend in de kernopdracht:
Laat zien hoe we we al die onderling zo verschillende bezoekerscentra voor het publiek direct herkenbaar kunnen laten zijn als centra van Staatsbosbeheer.

copyrights: YUSUF KHO vormgever IA BNO 2006©
• Lauriergracht 168 hs • 1016 RV Amsterdam • T 020 4282 042 • F 020 4282 043 • kho@euronet.nl •



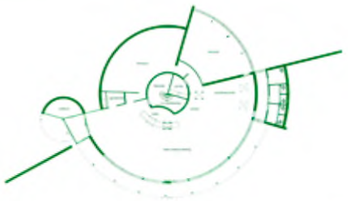
Drents Friesche Wold
Appelscha



Weerribben
Ossenzijl

Randvoorwaarden

1. de 'Uitgangspunten voor het concept voor de bezoekerscentra'.
2. De (concept) stijlgids van Staatsbosbeheer is leidend.
3. Het concept 'National standard, local flavours' is richtinggevend (maar geen keurslijf).



Sallandse Heuvelrug
Nijverdal





Veluwe
Nunspeet





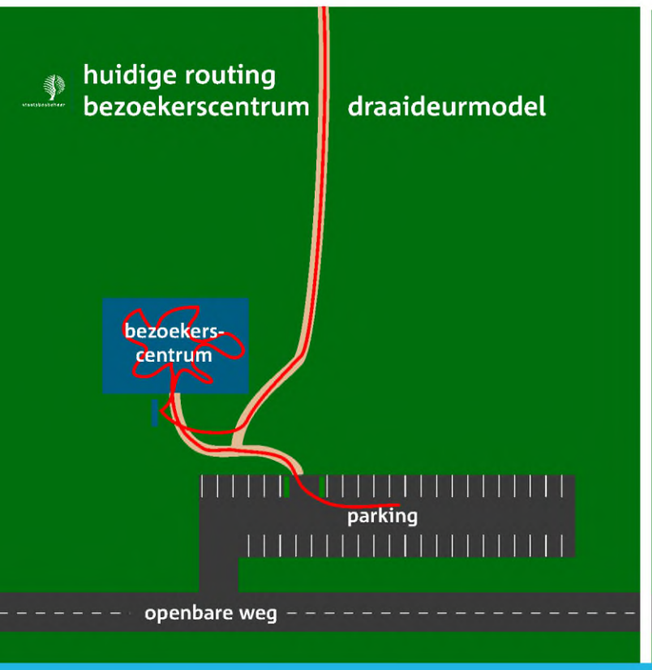
NP De Meinweg
Herkenbosch

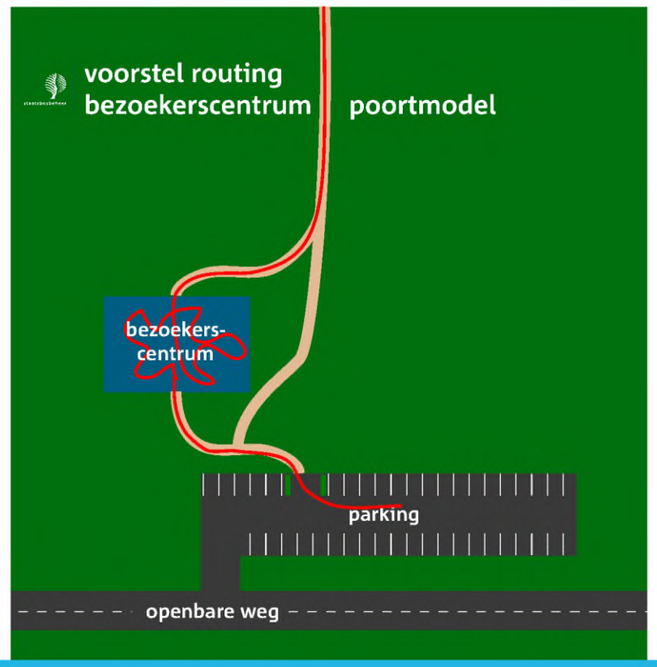
opgave

poortgebouw

Het huidige bezoekerscentrum is een gebouw waar men naar binnen gaat en zich laat informeren, om vervolgens door dezelfde deur weer naar buiten te gaan teneinde het natuurgebied te betreden.

In het ideale geval fungeert een bezoekerscentrum als poortgebouw. Men treedt letterlijk door het bezoekerscentrum (met alles wat er binnen gebeurt) het natuurgebied binnen.





copyrights: YUSUF KHO vormgever IA BNO 2008©
• Lauriergracht 168 hs • 1016 RV Amsterdam • T 020 4282 042 • F 020 4282 043 • kho@euronet.nl •

exterieur

uitgangspunten

Het realiseren van een eenduidige uitstraling door te streven naar meer samenhang van het exterieur in strikt architectonische zin lijkt niet haalbaar zonder sloop en nieuwbouw of zeer ingrijpende verbouw. Gezien de geringe nieuwbouwfrequentie biedt invoering van een architectonisch standaardtype ook geen soulaas.

We hebben daarom (maar niet uitsluitend daarom) de oplossing gezocht in de wijze waarop het bezoekerscentrum is ingebed in het landschap. Een oplossing die Staatsbosbeheer-eigen is.

We introduceren een nieuw, opvallend element dat is gekoppeld aan het gebouw. Een unieke toevoeging waardoor een duidelijke Staatsbosbeheer-identiteit ontstaat. Alle bezoekerscentra van Staatsbosbeheer zullen hiermee al vanaf de openbare weg optimaal herkenbaar zijn.

Het gebouw staat in ons voorstel niet centraal. Het heeft een dienende functie; een facultatief karakter. Je kunt het gebouw inclusief de inbedding zien als portaal naar de natuur (letterlijk in de zin van transferium, figuurlijk voor wat betreft de informatieverstrekking). De natuur speelt de hoofdrol. We gaan daadwerkelijk 'naar buiten'.

Tenslotte willen we bewerkstelligen dat de natuurbeleving al begint zodra de bezoeker op het terrein van het bezoekerscentrum arriveert. Je ervaart onmiddelijk het gastheerschap van Staatsbosbeheer.

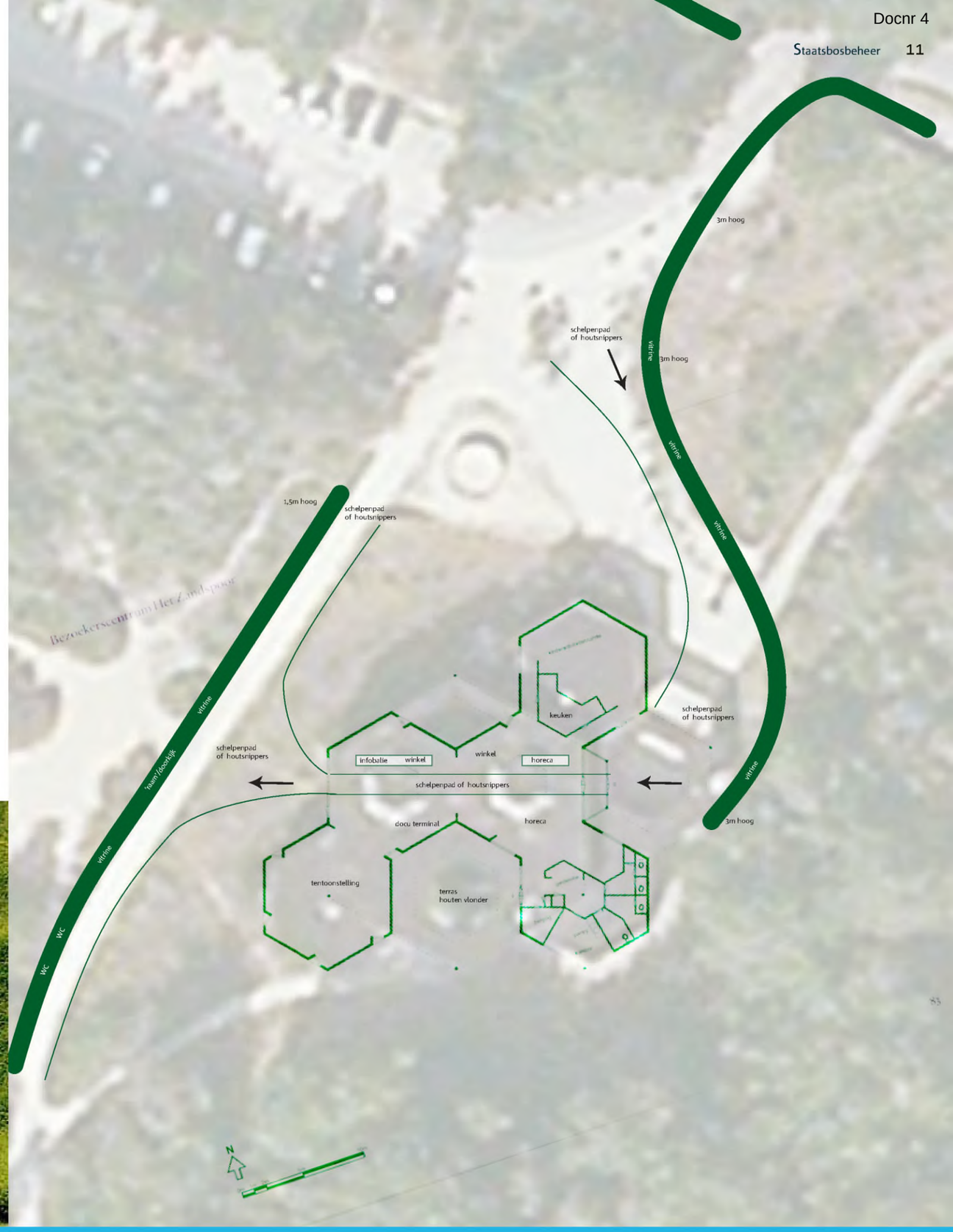
muur naar de natuur

Bij het bezoekerscentrum plaatsen we een ‘muur’, gemaakt van vegetatie uit het betreffende natuurgebied (bijvoorbeeld heide, moerasplantjes, beuk, uitgelopen wilgentakken, helmgras). De muur fungeert op afstand als blikvanger die het kenmerk wordt van alle bezoekerscentra van Staatsbosbeheer, en van dichtbij als een soort geleiderail waarlangs de bezoeker het natuurgebied bereikt.

Een muur is een paradox.
Hij heeft de functie iets te beschermen.
Psychologisch wekt een muur juist nieuwsgierigheid op. Wat zit erachter, wat wordt hier aan het oog ontrokken? Wat is dit voor een grens?

We gebruiken natuur als oplossing van het probleem.





copyrights: YUSUF KHO vormgever IA BNO 2008©
• Lauriergracht 168 hs • 1016 RV Amsterdam • T 020 4282 042 • F 020 4282 043 • kho@euronet.nl •











In de Biesbosch een muur
van bijvoorbeeld uitgelopen wilgentakken
of op Texel een muur van helmgras,
in Nunseet van beuken,
en in de Oostvaardersplassen van moerasplantjes.

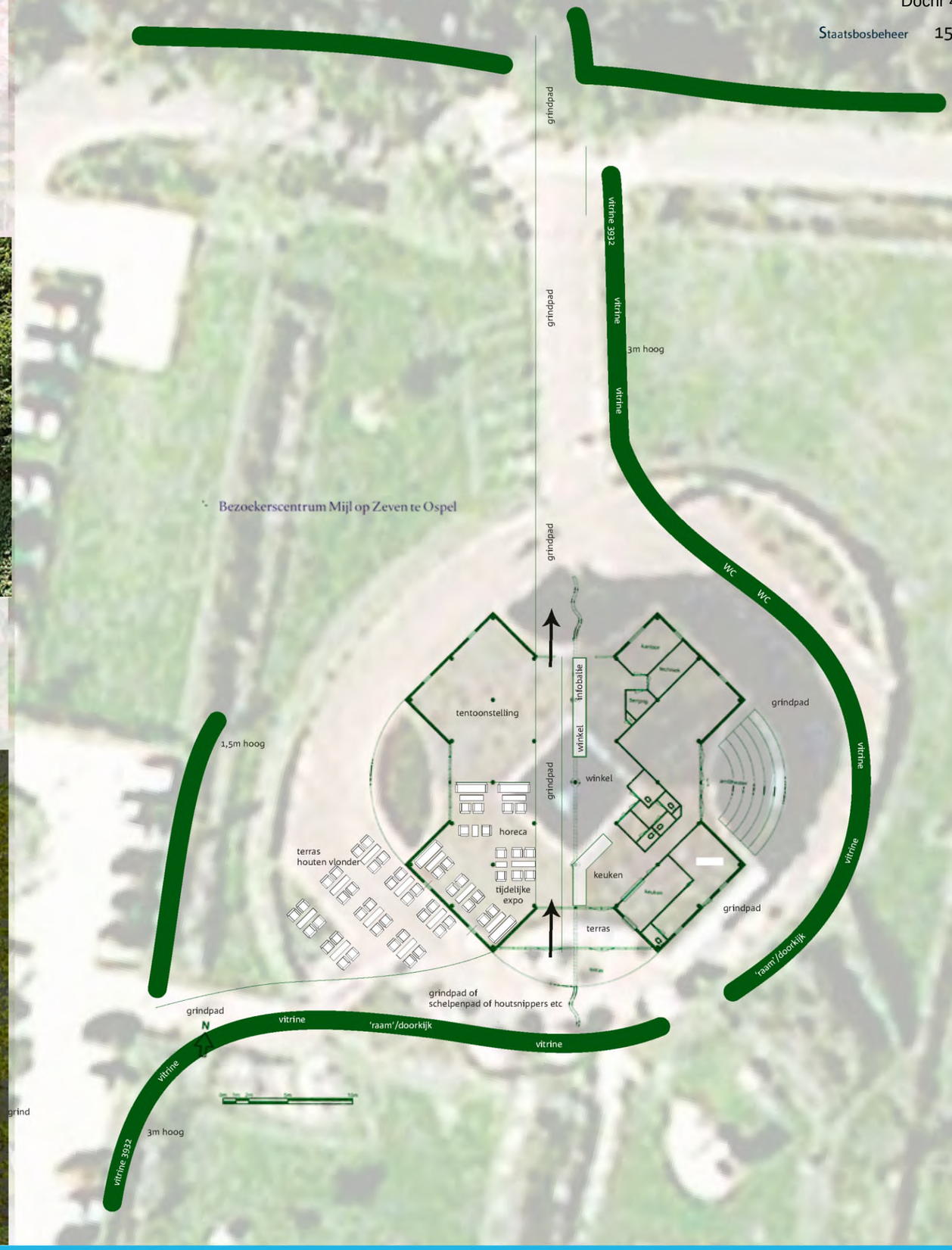




copyrights: YUSUF KHO vormgever IA BNO 2008©
• Lauriergracht 168 hs •1016 RV Amsterdam • T 020 4282 042 • F 020 4282 043• kho@euronet.nl •







copyrights: YUSUF KHO vormgever IA BNO 2008©
• Lauriergracht 168 hs •1016 RV Amsterdam • T 020 4282 042 • F 020 4282 043• kho@euronet.nl •

de natuurbeleving begint bij aankomst

In de muur worden prefab afsluitbare vitrines geplaatst met (achtergrond)informatie over het gebied, routekaarten, een vaste tentoonstelling, video. In de muur bevinden zich toiletten, een waterkraantje en misschien automaten voor consumpties en brochures. Ook doorkijken, perforaties en doorgangen.

De muur speelt niet alleen een cruciale rol in de routing maar we halen er ook een deel van de voorlichtingsfunctie en van de faciliteiten mee 'naar buiten'. De muur is het meest prominente onderdeel van een volledig ontworpen buitenruimte (inclusief parkeerterrein, horecaterras, etcetera). Een overgangsgebied dat duidelijk refereert aan het natuurgebied en zich vanaf het moment van betreden onmiskenbaar doet gelden.

De 'muur naar de natuur' zorgt voor een direct herkenbare Staatsbosbeheer-identiteit.

Zodra je de auto uitstapt, de fiets neerzet of vanaf de bushalte het terrein hebt bereikt begint de natuurbeleving die hoort bij het specifieke natuurgebied. Je stapt op grind, schelpen, houtsnippers. Dit materiaal gaat een rol spelen in de routing. Een grind-, schelpen- of houtsnipperpad loopt langs de muur het natuurgebied in, waar mogelijk dóór het gebouw. Aan de ene kant erin en aan de andere kant eruit.

De hoogte van de muur is afhankelijk van de omgeving. Van 0 tot 5,5 meter aan de openbare weg en van 0 tot 3 meter in de directe omgeving van het gebouw. De breedte varieert van 1.4 m tot 2.2m.

de muur:

- is landmark van Staatsbosbeheer,
- prikkelt de nieuwsgierigheid
- is informatiedrager
- biedt faciliteiten
- fungeert als speelwerktuig
- wijst vanzelfsprekend de route

De toekomst van de bezoekerscentra van Staatbosbeheer zou niet zozeer alleen een achitectonisch gebouw moeten zijn, maar een beleving buiten, zoals deze muur met een gebouw erbij.



Voor kinderen heeft de muur een bijzondere aantrekkingskracht. Zit er een sprookjesbos achter? De muur heeft voor hen een speciale doorgang. Ze kunnen erin of zelfs erop.





copyrights: YUSUF KHO vormgever IA BNO 2008©
• Lauriergracht 168 hs • 1016 RV Amsterdam • T 020 4282 042 • F 020 4282 043 • kho@euronet.nl •

interieur

routing

In het ideale geval loopt het pad dóór het gebouw. Zo vervult het gebouw daadwerkelijk de functie van poortgebouw naar de natuur. Info- en winkelbalie worden langs het pad gesitueerd, evenals een horeca-uitgiftebalie. Er ontstaat meer openheid en helderheid in de organisatie van het gebouw.

Waar dit niet mogelijk is leiden we het pad direct langs het gebouw en brengen we de info- en winkelbalie onder in de buitengevel, eveneens naast het pad. Ook hier een kleine horeca-uitgiftebalie voor meeneemconsumpties (fruit, koffie, frisdrank).

Met de introductie van de 'muur naar de natuur' wordt een aantal faciliteiten en functies van het gebouw verplaatst naar buiten. Hierdoor ontstaat binnen meer ruimte.





bestaande situatie



nieuwe situatie

een lichtplan bepaalt in hoge mate de sfeer

interieur

copyrights: YUSUF KHO vormgever IA BNO 2006©
• Lauriergracht 168 hs • 1016 RV Amsterdam • T 020 4282 042 • F 020 4282 043• kho@euronet.nl •



uniformering balie en winkel

Infobalie en winkel moeten meer dan nu het geval is een uniek Staatsbosbeheerstempel krijgen. Vrijwel iedere bezoeker komt er immers mee in aanraking. We ontwikkelen hiervoor een vormgeving die in alle centra wordt doorgevoerd. Het winkelassortiment krijgt een vaste plek en een eigen verpakking, al kan het assortiment per centrum verschillen (national standard, local flavours).

De stijlgids geeft al veel richting aan de invulling van de nieuwe meubellijn.



interieur

copyrights: YUSUF KHO vormgever IA BNO 2008©
• Lauriergracht 168 hs • 1016 RV Amsterdam • T 020 4282 042 • F 020 4282 043 • kho@euronet.nl •

nieuwe meubellijn voor horeca en terras

Horeca- en terrasmeubilair leent zich bij uitstek voor het communiceren van het Staatsbosbeheergevoel: authentiek, passend, eenvoudig, robuust, natuurlijke materialen, kwaliteit, duurzaam. We denken aan één lijn (national standard) voor alle centra, met voldoende variatie in meubels (krukje, stoel, eettafelstoel, fauteuil, meerdere tafelformaten, etcetera). Zo kan op basis van de architectuur van de diverse centra de juiste keuze worden gemaakt.





Drastisch beperken van losse objecten zoals mandjes, kaartenmolens, bakken, krijtborden bewegwijzering, etcetra.



interieur

aandacht voor naleving randvoorwaarden

We adviseren een werkgroep op te richten die een juiste naleving van de national standard en de stijlgids bewaakt. Een soortgelijk traject is denkbaar met betrekking tot programmering en bedrijfsvoering - weliswaar niet aan de orde binnen de onderhavige opdracht maar wel belangrijk als het gaat om herkenbaarheid en eenduidigheid.



de missie centraal

We kunnen ons voorstellen dat er in de functies die de bezoekerscentra vervullen een hiërarchie wordt vastgesteld, die vervolgens ook wordt bewaakt. Het mag dus bijvoorbeeld niet zo zijn dat de horecafunctie de voorlichtingsfunctie overvleugelt. En ook een tijdelijke tentoonstelling moet dienstbaar zijn aan de missie van Staatsbosbeheer en passen binnen de algemeen geldende randvoorwaarden.

5.1.2.e

copyrights: YUSUF KHO vormgever IA BNO 2008©
• Lauriergracht. 168 hs •1016 RV Amsterdam •T 020 4282 042 • F 020 4282 043• kho@euronet.nl •


5.1.2.e
5.1.2.e
5.1.2.e
Staatsbosbeheer

agenda

analyse
creatief concept
vormgeving
scenario’s
informatie
feedback
exhibits

analyse

doelstelling

‘We willen een landelijk grid van informatiecentra ontwikkelen om te komen tot een eenduidig concept waarmee we bezoekers op een eigentijdse manier kunnen voorzien van informatie en een plek bieden voor educatie en natuurbeleving.’

Plan Infocentra 2018, blz 4

kennismakingssessie staatsbosbeheer

name

Staatsbosbeheer

fame

?



game

beschermen beleven benutten

claim

Het zit in onze natuur.

samen gaan we beleven

staatsbosbeheer

Samen gaan we het beleven!

Natuurbeleving bij Staatsbosbeheer 2019-2025

Het zit in onze natuur

Samen gaan we het beleven!

Vol overgave werken we iedere dag aan het beheer en de bescherming van 'onze' terreinen en gebouwen en stimuleren iedere Nederlander om hiervan zoveel mogelijk te genieten.

Onze recreatieve taak draait om de openstelling van de natuurgebieden en de basisvoorzieningen voor wandelen en fietsen. Daarnaast dragen de terreinen bij aan diverse maatschappelijke doelen, variërend van waterveiligheid tot drinkwatervoorziening, sociale cohesie, regionale economie en natuureducatie.

Staatsbosbeheer blijft investeren in het beleven van de natuur en het betrekken van de samenleving hierbij. We ondersteunen (recreatie)ondernemers om zaken te doen in onze natuurgebieden.

Recreatieve infrastructuur, voorzieningen, gastheerschap, natuurkampeerterreinen, vakantiewoningen, excursies, Buiten- en infocentra en evenemententerreinen: we beheren en ontwikkelen ze vanuit een visie, deze visie.

doelgroepen



Wouter

natuurcluster

“In de vrije natuur kan ik me echt even helemaal opladen.”

Favoriete natuur:

- Passie voor natuur
- Zowel ruige als stille natuur
- Liefs op pad met gelijkgestemden of met kinderen om de passie te delen
- Geen voorzieningen



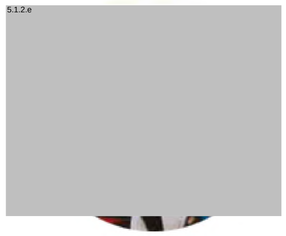
Wil

fiets- en wandelcluster

“Wat mooi is moet je behouden.”

Favoriete natuur:

- Natuur is belangrijk
- Toegankelijke natuur waar ze in stilte van kan genieten
- Zoekt de natuur op om er even tussenuit te zijn
- Wil graag wat leren



Kevin

sportieve cluster

“Natuur is om je uit te leven.”

Favoriete natuur:

- Natuur op zich niet echt belangrijk, wel als decor voor sportieve activiteiten
- Toegankelijk en rustig, geen last van andere gebruikers
- Fysieke uitdagingen, spannend, avontuurlijk



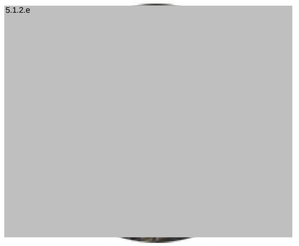
Mariska

gezelligheidscluster

“Met je vrienden is het overal gezellig, ook in de natuur.”

Favoriete natuur:

- Gaat het minst vaak naar de natuur
- Natuur is decor
- Gaat naar de natuur om samen op stap te gaan
- Toegankelijke natuur (goed bereikbaar en vindbaar) met veel voorzieningen



+ kinderen

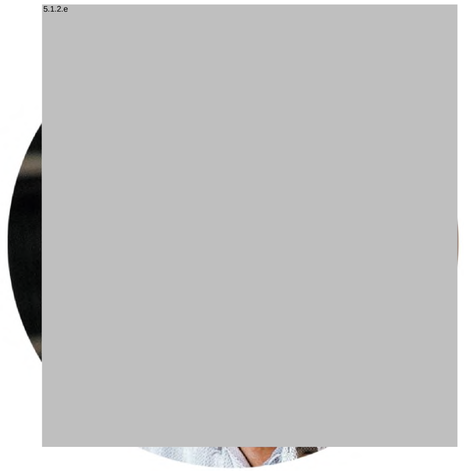
overige cluster

Kinderen zijn altijd een bijzonder doelgroep geweest voor Staatsbosbeheer. We willen het hart van kinderen raken en hun nieuwsgierigheid en verwondering opwekken.

Als kinderen de natuur leren kennen en de magische momenten van onverwachte natuurverschijnselen leren beleven dan wordt de basis gelegd voor een langdurige verbinding met natuur.

De kinderen van nu zijn de boswachters, burgers, beleidsmakers van de toekomst.

uit samen gaan we het beleven!



‘Natuur is mooi, maar er moet wel wat te beleven zijn. Natuurbeleven moet je leren. Je moet je zintuigen openzetten. Uit je hoofd gaan’

5.1.2.e 5.1.2.e *Staatsbosbeheer*

natuurbeleving

‘Natuur is mooi, maar er moet wel wat te beleven zijn. Natuurbeleven moet je leren. Je moet je zintuigen openzetten. Uit je hoofd gaan’

5.1.2.e 5.1.2.e *Staatsbosbeheer*

Zoals ik de stelling lees, gaat het hier niet zozeer om beleven. Want in de natuur is altijd wat te beleven. Het gaat meer over belevenissen. Bij een belevenis gebeurt er iets spannends, iets dat meteen de aandacht trekt. Beleving is anders, dat betekent: de natuur ingaan en opstaan voor wat er zich voordoet. Dat kunnen veel dieren, of weinig dieren. Spannende dingen of geen spannende dingen. Natuurbeleven moet je leren. Je moet je zintuigen openzetten, uit je hoofd gaan. Als je de natuur niet zo goed kent is dat lastig. Bij een belevenis gaat dat vanzelf: er gebeurt iets, en je wordt meteen uit je hoofd getrokken. Daar heb je weinig oefening voor nodig. Voor veel mensen is dat aantrekkelijk.

Natuurbeleving is voor meer en meer mensen niet meer vanzelfsprekend. Zij hebben belevenissen nodig om nog in de natuur te komen. Ik vind het overigens altijd positief als mensen de natuur ingaan, of dat nou is voor beleving of de belevenis. Want als ze eenmaal in de natuur zijn, gebeurt er altijd meer dan ze verwachten, en daardoor worden mensen dan toch weer geraakt.

Uit vakblad Natuur, bos, landschap, mei 2016

tegenlicht ‘hoe duur is natuur’



Fragment 1, 21.04 - 22.30 https://www.uitzendinggemist.net/aflevering/414318/Vpro_Tegenlicht.html#

tegenlicht ‘hoe duur is natuur’



Fragment 2, 24.39 - 26.24 https://www.uitzendinggemist.net/aflevering/414318/Vpro_Tegenlicht.html#

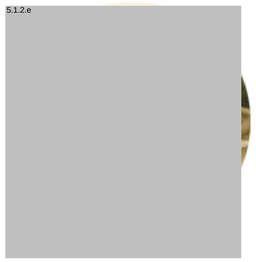
inspiratiebron

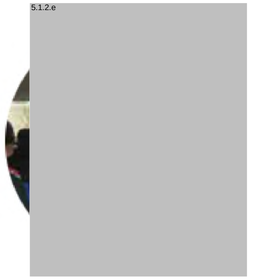
‘Er zijn andere manieren van kijken mogelijk’

5.1.2.e *Staatsbosbeheer in Tegenlicht*

- aflevering ‘Hoe duur is natuur’.

andere manier van kijken: personas





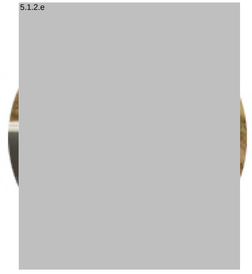
‘Er zijn andere manieren van kijken mogelijk’



Staatsbosbeheer in Tegenlicht

- aflevering ‘Hoe duur is natuur’.







staatsbosbeheer nu

name

Staatsbosbeheer

fame

?



game

‘Tripadvisor’ van de natuur

Voor natuurbeleving ga je naar Staatsbosbeheer. Top of mind als gaat om natuur-beleving, dat is wat we willen zijn. Voor dagjes, nachtjes, kennis en innovatie.

claim

Het zit in onze natuur.

staatsbosbeheer nu

name

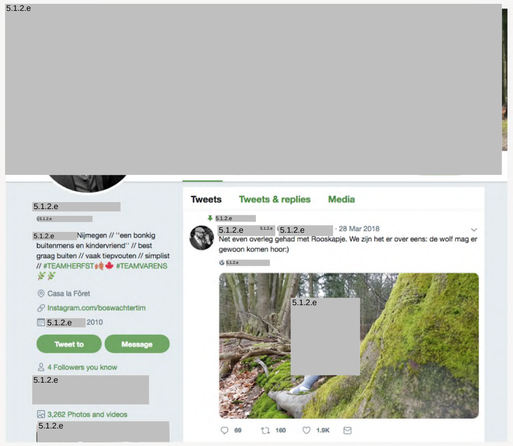
Staatsbosbeheer

fame

Boswachter







staatsbosbeheer

‘Tripadvisor’ van de natuur

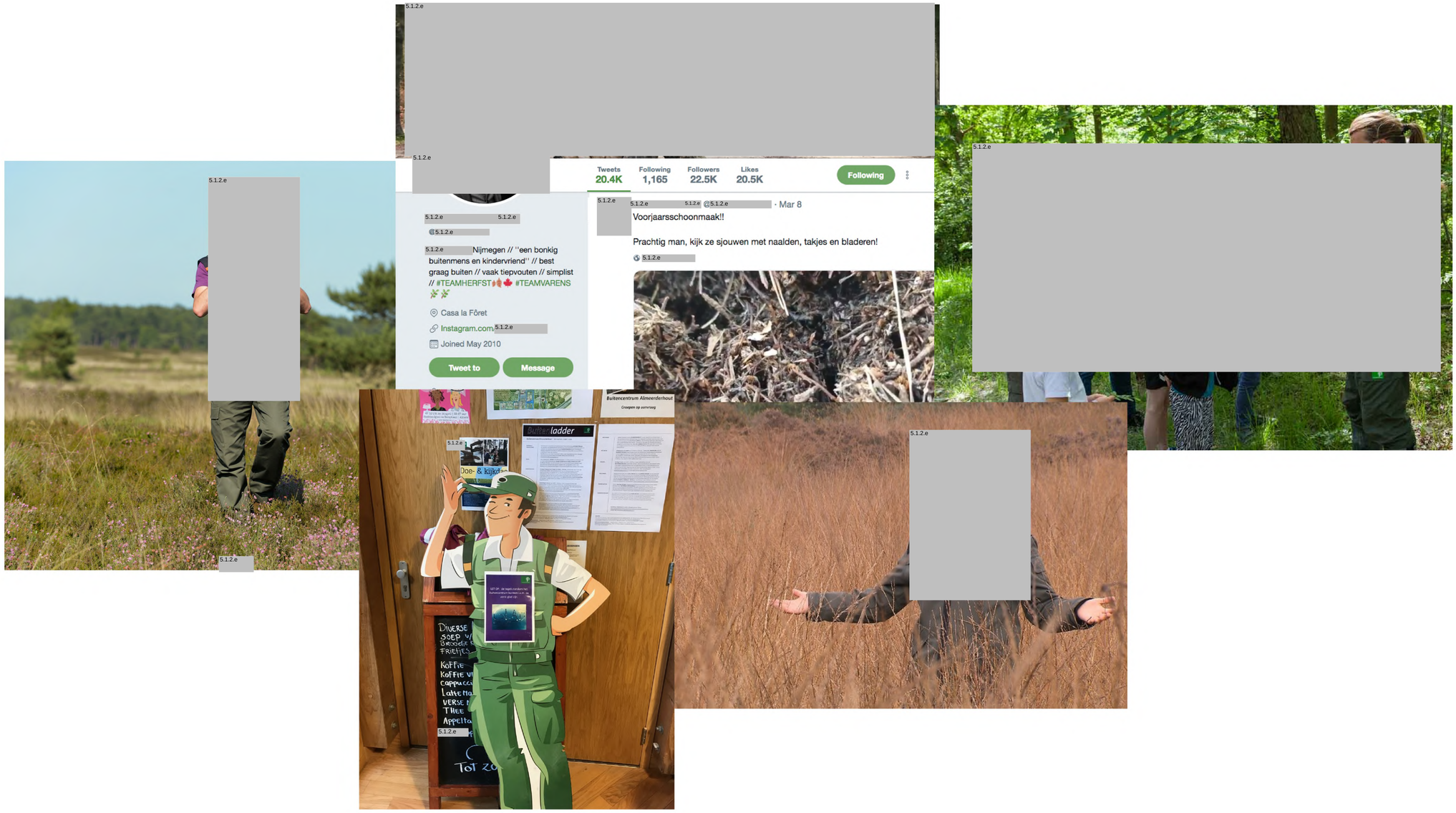
Voor natuurbeleving ga je naar Staatsbosbeheer. Top of mind als gaat om natuurbeleving, dat is wat we willen zijn. Voor dagjes, nachtjes, kennis en innovatie.

game

Het zit in onze natuur.

claim

In de kennismakingssessie werd geopperd dat de Boswachter wel eens jullie ‘Fame’ kon zijn…



In het natuurbelevings-document *Samen gaan we het beleven* komen we het woord ‘boswachter’ vaak tegen

Wakker worden in de wereld van de boswachter

Onze grootste kracht is de boswachter, die vanuit zijn dagelijkse ervaring, kennis van de natuur en vanuit zijn autoriteit natuurbeleving kan overbrengen

‘Samen met de boswachter de natuur beleven’

‘Logeren’ bij de boswachter

Specifieke excursie-boswachters aanwijzen

Boswachterswoningen

Virtueel ontmoeten van de boswachter

Zichtbare aanwezigheid van de boswachter en betere informatie (van de boswachter) op de natuurkampeerterreinen.

Door de ogen van de boswachter

Onze boswachters zijn gastvrij

De boswachter is niet 24/7 fysiek op terrein

Boswachterspaden, in de voetsporen van de boswachter



De boswachter is ook hier het unique selling point

De boswachter. Die is authentiek, weet de mooiste plekken en deelt vanuit zijn dagelijks ervaring en kennis van natuur

Notitieboekje van de boswachter

Onze boswachters kennen de mooiste plekken

Iconische boswachters als rangers in zetten
Onze boswachter is dé Nationaal park ranger

De boswachter kent de mooiste plekken

De wereld van de boswachter, daar wil je in belanden

We investeren in het trainen van boswachters zodat zij goed zijn uitgerust om zich online te presenteren.

Altijd een boswachter in de buurt. Het liefst zorgen we dat er altijd een boswachter in de buurt is, die je welkom heet, waar je de informatie kan vragen, die je de weg wijst naar de mooiste plekken én die een belangrijk oogje in het zeil houdt

Of een filmpje van de boswachter die vertelt wat er te zien is.

De kinderen van nu zijn de boswachters, burgers, beleidsmakers van de toekomst

De boswachter online

In het natuurbelevings-document *Samen gaan we het beleven* komen we het woord ‘boswachter’ vaak tegen

Wakker worden in de wereld van de boswachter

Onze grootste kracht is de boswachter, die vanuit zijn dagelijkse ervaring, kennis van de natuur en vanuit zijn autoriteit natuurbeleving kan overbrengen

‘Samen met de boswachter de natuur beleven’

‘Logeren’ bij de boswachter

Specifieke excursie-boswachters aanwijzen

Boswachterswoningen

Zichtbare aanwezigheid van de boswachter en betere informatie (van de boswachter) op de natuurkampeerterreinen.

Virtueel ontmoeten van de boswachter

Door de ogen van de boswachter

Onze boswachters zijn gastvrij

De boswachter is niet 24/7 fysiek op terrein

Boswachterspaden, in de voetsporen van de boswachter

De boswachter is ook hier het unique selling point



De boswachter. Die is authentiek, weet de mooiste plekken en deelt vanuit zijn dagelijks ervaring en kennis van natuur

Notitieboekje van de boswachter

Iconische boswachters als rangers in zetten
Onze boswachter is dé Nationaal park ranger

Onze boswachters kennen de mooiste plekken

De boswachter kent de mooiste plekken

De wereld van de boswachter, daar wil je in belanden

We investeren in het trainen van boswachters zodat zij goed zijn uitgerust om zich online te presenteren.

Altijd een boswachter in de buurt. Het liefst zorgen we dat er altijd een boswachter in de buurt is, die je welkom heet, waar je de informatie kan vragen, die je de weg wijst naar de mooiste plekken én die een belangrijk oogje in het zeil houdt

Of een filmpje van de boswachter die vertelt wat er te zien is.

De kinderen van nu zijn de boswachters, burgers, beleidsmakers van de toekomst

De boswachter online

Er zijn veel activiteiten die je samen met de boswachte kunt ondernemen

IJselmonding / Overijssel
Dagje uit: varen door de IJsseldelta
Prijs: € 40
Vaar mee met de boswachter van Staatsbosbeheer over de IJssel en speur naar zeearenden, otters en bevers. Lees hier meer over dit bedrijfsuitje.
Lees meer
Voor bedrijven



Drents-Friese Wold / Friesland
Ga op pad met de boswachter in het Drents-Friese Wold
Prijs: € 3
Wil je eens samen met je klas op pad in de natuur van het Drents-Friese Wold? Maak een afspraak met de boswachter en ga op stap! Leuk voor groep 4 t/m 8.
Lees meer
Voor scholen



Hondsrug / Drenthe
Snertwandeling door Gieten-Borger
ma 30 dec Prijs: € 12.50
Ook zo'n zin in buitenlucht na de kerstdagen? De boswachter neemt je mee voor een stevige tocht over de Hondsrug. Een uitdaging voor de gevorderde loper!
Lees meer
Boek nu
Excursies



Lauwersmeer / Groningen
Vogelpraat met de boswachter van het Lauwersmeer
zo 7 apr Meer data Prijs: € 0.00
Vogelpraat in activiteitencentrum Lauwersmeer: de laatste nieuwtjes van de boswachter over de vogels van het seizoen.
Lees meer
Boek nu



Horsterwold / Flevoland
24 uur als boswachter in het Horsterwold
Ga mee op safari. Je leert het gedrag van de dieren kennen en hoe je zelf kunt overleven in de natuur. Leuk voor vogelaars en natuurfotografen of gezinnen.
Lees meer
Excursies
Avond en nacht



Schoorlse Duinen / Noord-Holland
Expeditie Boswachterscode Schoorlse Duinen
Kind t/m 12 jaar: € 3.00
De natuur zit boordevol leuke weetjes! Ontdek ze al speurend en spelend bij Buitencentrum Schoorlse Duinen. Leuk voor kinderen van 7-10 jaar en scholen.
Lees meer
Voor kinderen
Voor scholen



Drentsche Aa / Drenthe
Vlinders en libellen van de Gasterse Duinen
zo 21 juli
Bezoek de Gasterse Duinen en ga op zoek naar vlinders en libellen. De boswachter vertelt je onderweg van alles over deze vliegende beestjes. Pak je verrekijker en ga mee!
Lees meer
Excursies
Dieren



Drents-Friese Wold / Friesland
Bedrijfsuitje: dagje boswachter in het Drents-Friese Wold
Kruip in de huid van de boswachter en proef het echte buitenleven! Ga mee en maak kennis met het werk, de dieren en de planten in het Drents-Friese Wold.
Lees meer
Voor bedrijven



Salland / Overijssel
Sallandse Heuvelrug 65+ wandeling
do 11 apr Meer data Prijs: € 7.50
65+ers opgelet: maak samen met de boswachter een ontspannen wandeling met uitzicht over de uitgestrekte heidevelden. Inclusief een kop koffie of thee en wat erbij.
Lees meer
Boek nu
Excursies



Weerribben / Overijssel
Hulpboswachter bij Buitencentrum Weerribben
Kind t/m 12 jaar: € 5
Ben jij uit het goede hout gesneden? Met het hulpboswachtershandboek en een hulpboswachtersjas vol met gadgets ontdek je de Weerribben.
Lees meer
Voor kinderen



Veluwe / Gelderland
Bosuilen van het Speulderbos
za 14 dec Meer data Prijs: € 14.95 t/m 12 jaar: € 12.95
Dwaal deze winter samen met de boswachter van de Veluwe door het duistere bos van de dansende bomen, op zoek naar de mysterieuze roep van de bosuil... Meld je nu aan!
Lees meer
Boek nu
Dieren
Excursies



Utrechtse Heuvelrug / Utrecht
De Grote Vijf Utrechtse Heuvelrug - ree
Ga op pad met de boswachter van Staatsbosbeheer en scoor de 5 wilde dieren van Nederland! Op de Utrechtse Heuvelrug speur je naar reeën. Meld je nu aan! Let op: data 2019 nog niet bekend.
Lees meer
Boek nu
Dieren
Excursies



Het is de boswachter die je anders naar de dingen leert kijken > ‘door de ogen van de boswachter’



5.1.2.e 5.1.2.e
5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e · Feb 21
Een mooier concert bestaat er niet. Je hoort ook nog een paar spechten:)
Translate Tweet
0:35 22.1K views
44 84 783
Show this thread

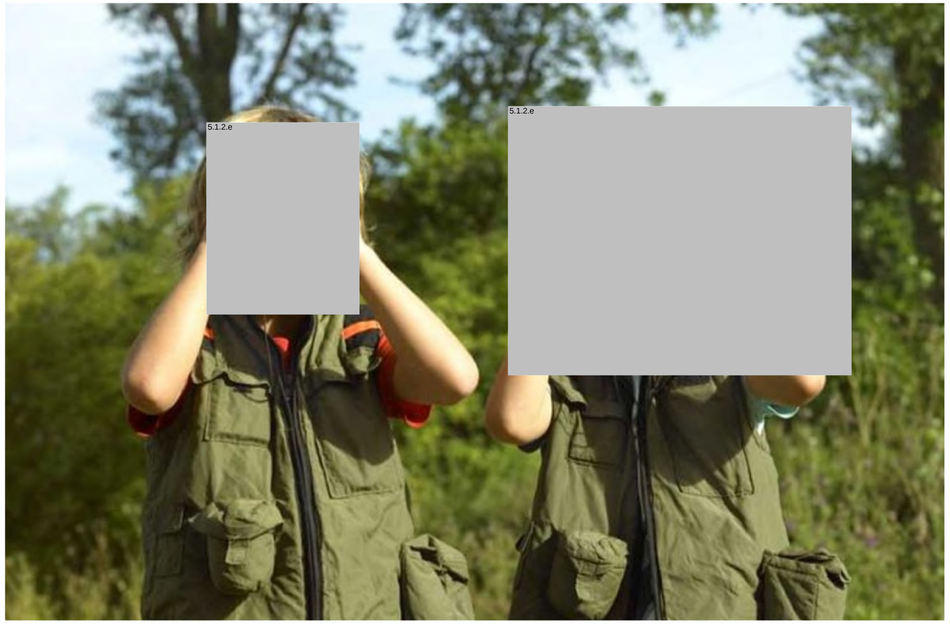
https://twitter.com/i/status/1098840568849989632

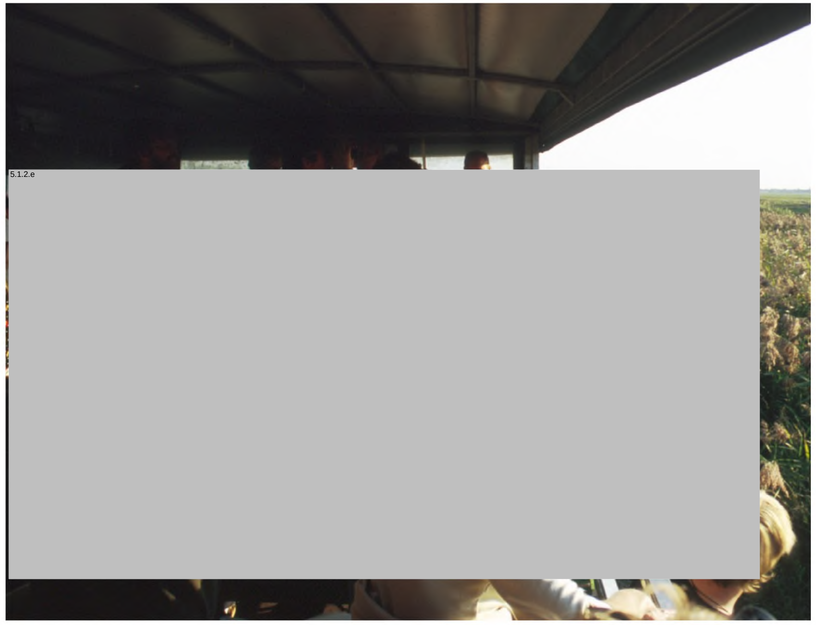
creatief concept

anders kijken leer je van de boswachter













anders kijken leer je van de boswachter

‘Een infocentrum is een ruimte waar je komt om informatie op te halen. Je maakt een ‘pitstop’ om daarna weer de natuur in te gaan.’

anders kijken leer je van de boswachter

‘Wij zien een infocentrum als een bezoek aan de boswachter. Je stapt de wereld van de boswachter binnen. Je ervaart hoe de boswachter de natuur beleeft.’

anders kijken leer je van de boswachter

‘De boswachter hoeft niet aanwezig te zijn, maar je voelt als bezoeker meteen dat je op zijn terrein bent. Je mag er in zijn notitieboekje kijken. Hij wijst je op de mooiste plekjes en vertelt over het hoe, wat en waarom.’

anders kijken leer je van de boswachter

‘De boswachter leert je met andere ogen naar de natuur te kijken.

Hij reikt je ‘tools’ aan om de natuur anders te beleven.’

anders kijken leer je van de boswachter

‘Dat alles doen we op een manier die past bij de boswachter. Analoog, met een vleugje digitaal.’

anders kijken leer je van de boswachter

Een infocentrum is een ruimte waar je komt om informatie op te halen.
Je maakt een ‘pitstop’ om daarna weer de natuur in te gaan.

Wij zien een infocentrum als een bezoek aan de boswachter. Je stapt de wereld van de boswachter binnen. Je ervaart hoe de boswachter de natuur beleeft.

De boswachter hoeft niet aanwezig te zijn, maar je voelt als bezoeker meteen dat je op zijn terrein bent. Je mag er in zijn notitieboekje kijken. Hij wijst je op de mooiste plekjes en vertelt over het hoe, wat en waarom.

De boswachter leert je met andere ogen naar de natuur te kijken.
Hij reikt je ‘tools’ aan om de natuur anders te beleven.

Dat alles doen we op een manier die past bij de boswachter. Analoog, met een vleugje digitaal.

boswachterskeet









boswachterskeet

Een boswachterskeet is dé plek waar je de boswachter kunt verwachten. Authentiek en zonder poespas. Praktisch.

boswachterskeet

Een plek waar hij een pitsstop maakt. Om ander materiaal op te halen, gegevens te verwerken of een warme kop koffie te drinken.

boswachterskeet

Een plek waar hij kort verblijft.
Om daarna de natuur weer in te gaan.

boswachterskeet

Een boswachterskeet is dé plek waar je de boswachter kunt verwachten. Authentiek en zonder poespas. Praktisch.

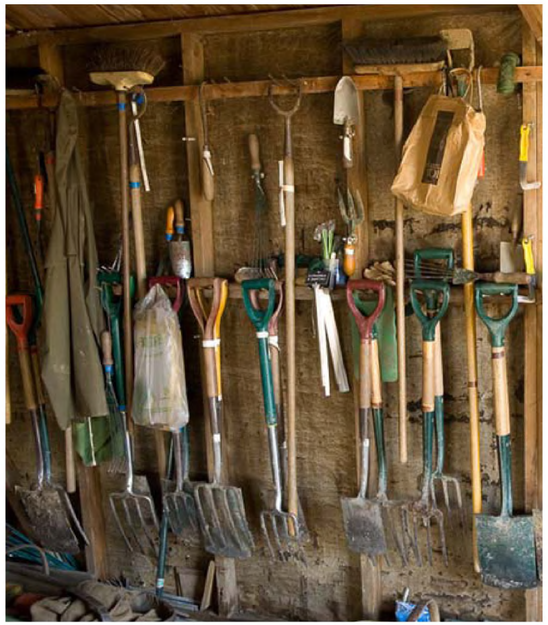
Een plek waar hij een pitsstop maakt. Om ander materiaal op te halen, gegevens te verwerken of een warme kop koffie te drinken.

Een plek waar hij kort verblijft. Om daarna de natuur weer in te gaan.

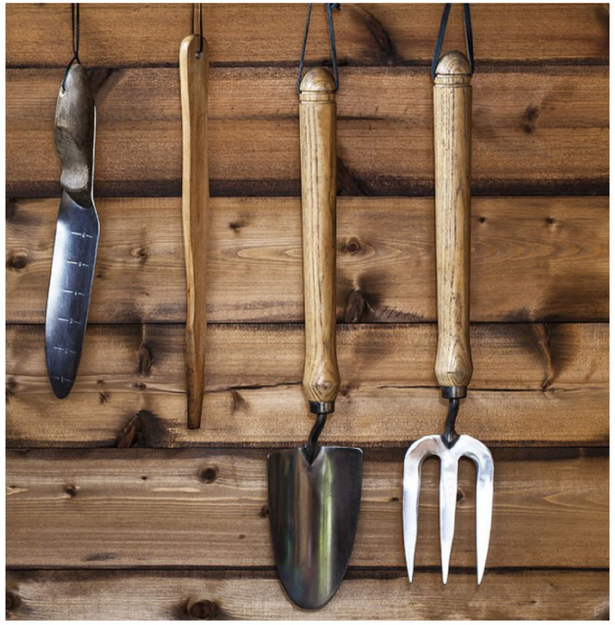
vormgeving

authentiek naar eigentijds icoon

















a = klein (basis)











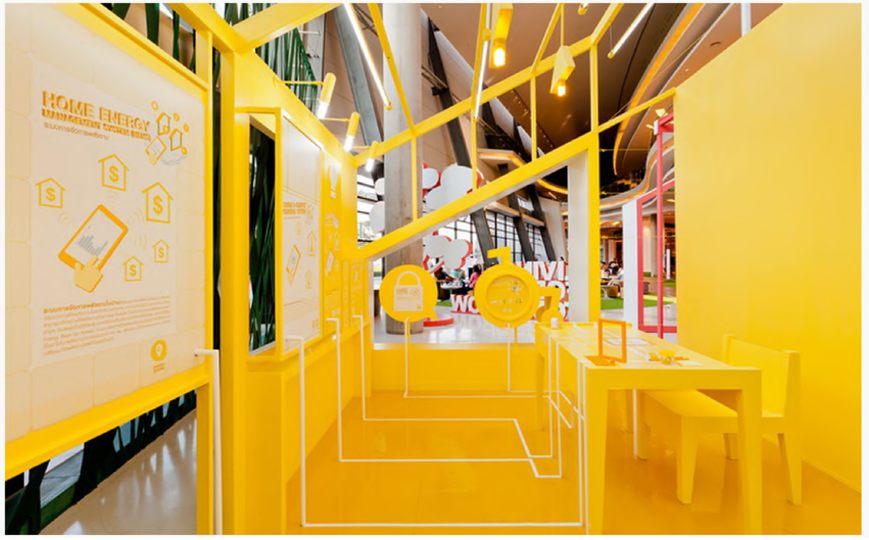
b = middel













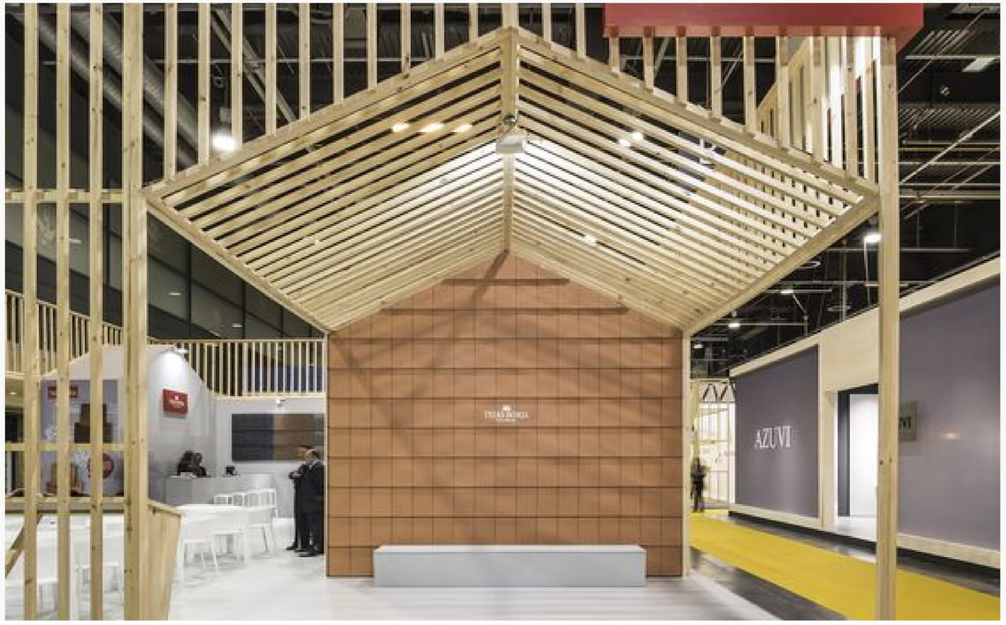
c = groot







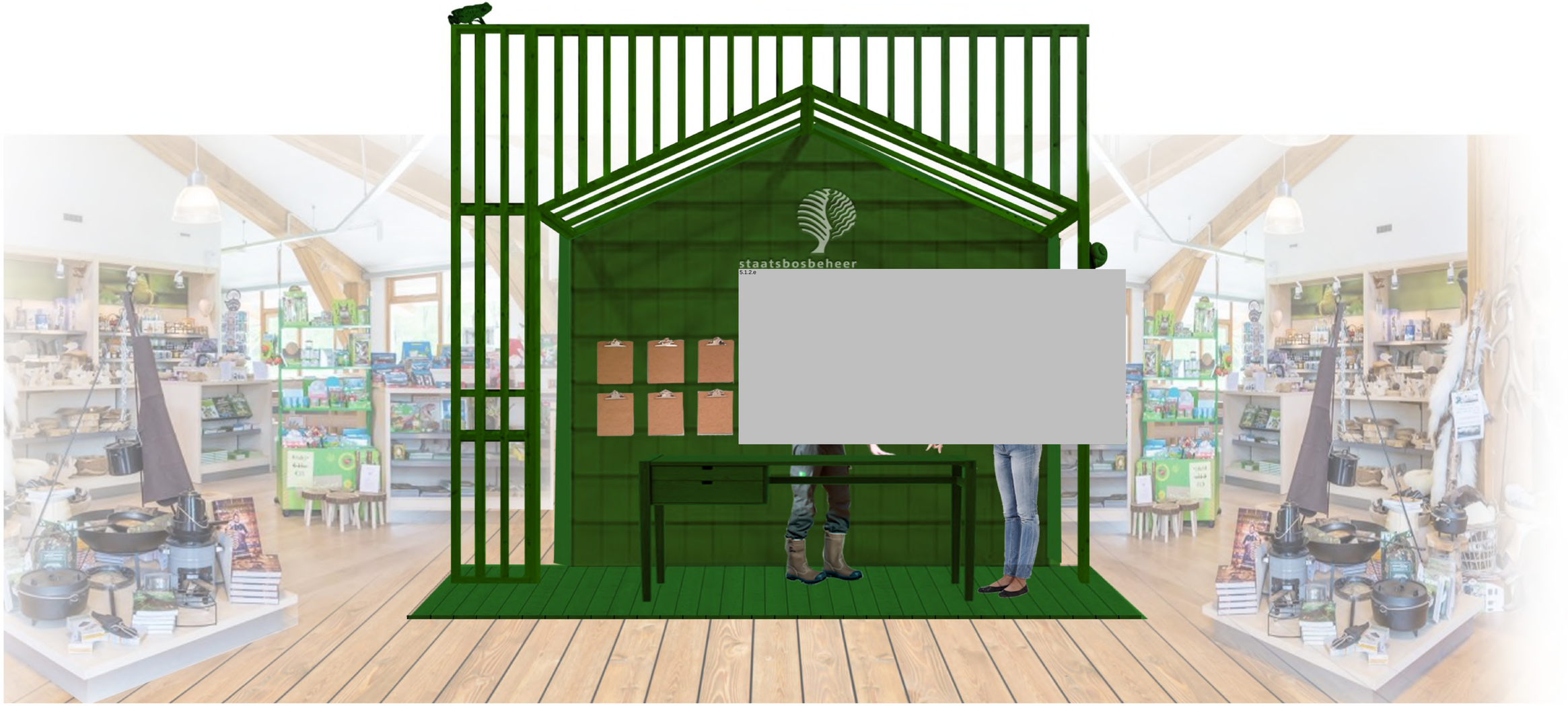






gesloten deel= playful film, inkijkjes, hoekjes ontdekken

a = klein (basis)



b = middel

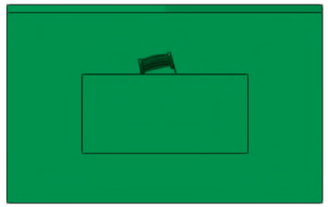




c = groot

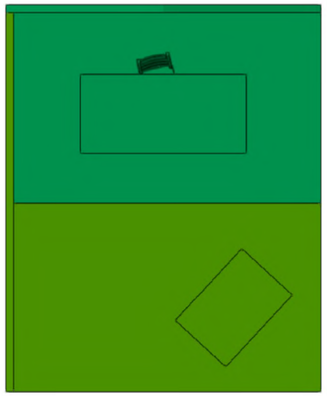


scenario’s



Klein 10m2 = basis

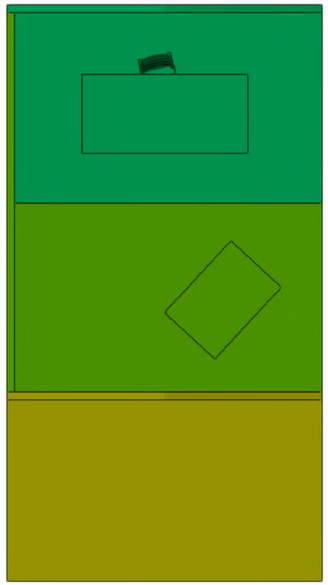
- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand



Middel 15-20m2

- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand

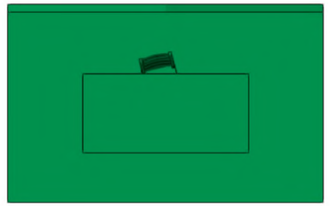
+ 1 wand of plafond
+ vloer + object

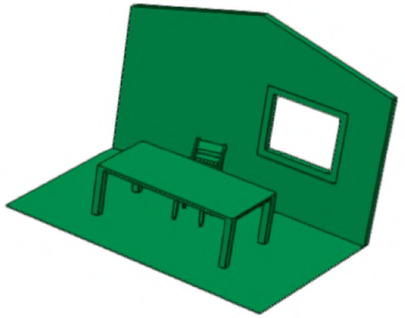


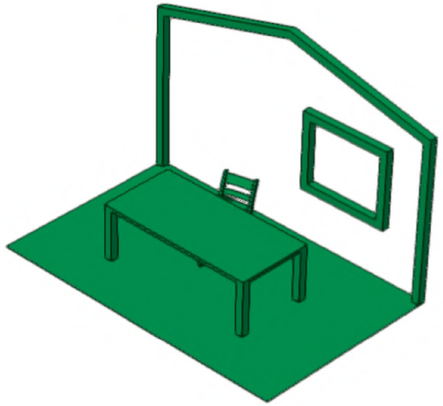
Groot 25-30m2

- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand
- 1 wand of plafond
- vloer + object

+ buitenwand en veranda
of
+ afgesloten ruimte

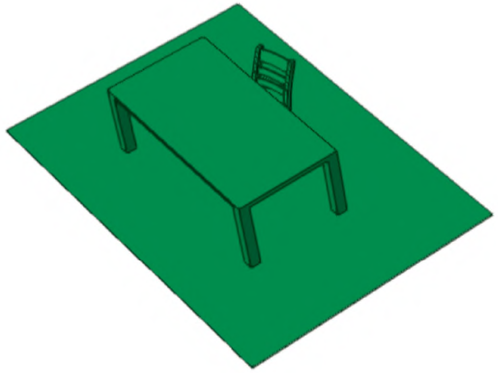


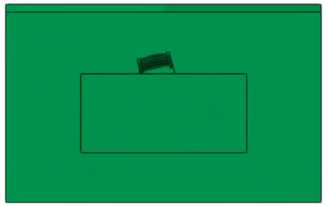




Klein 10m2 = basis

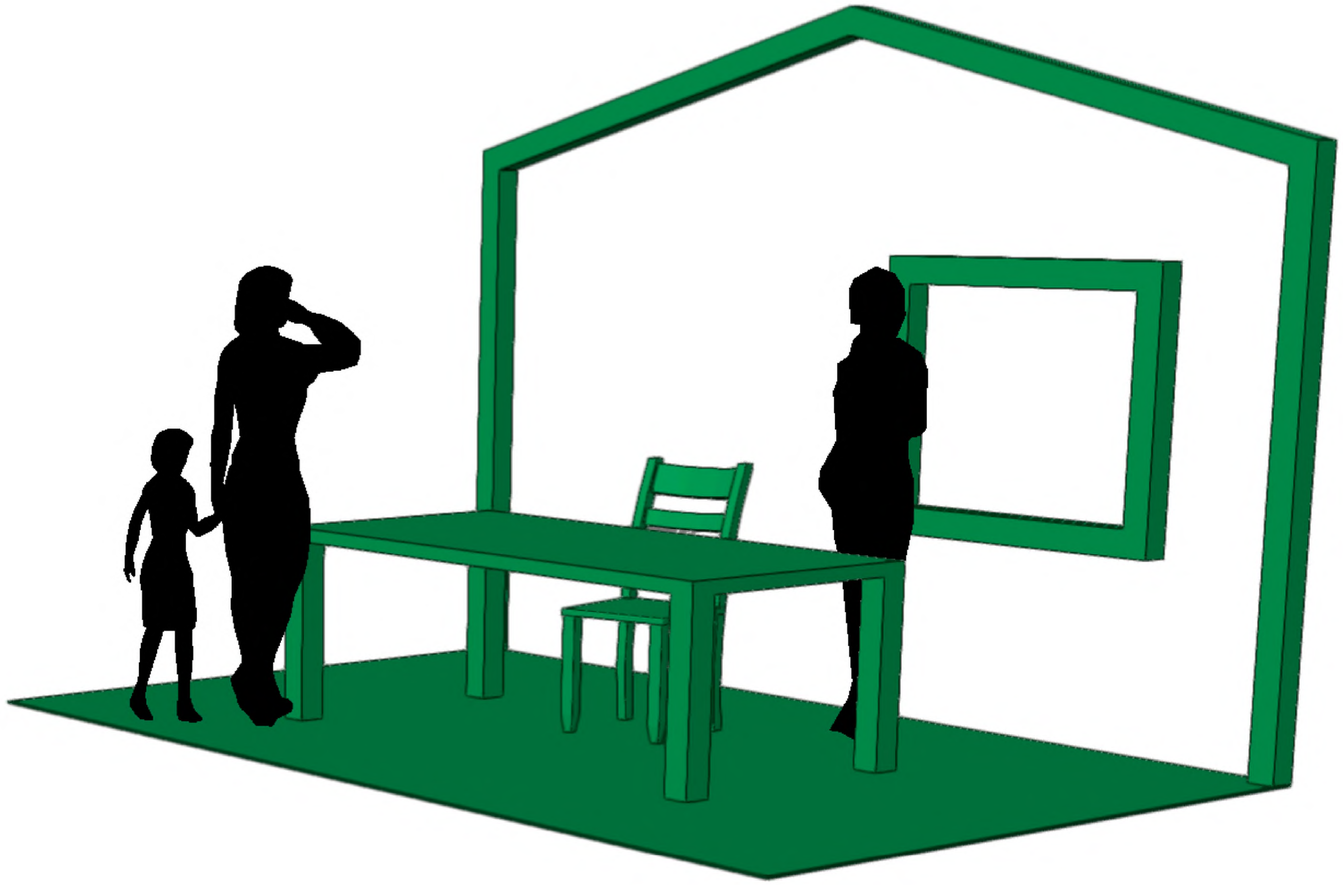
- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand

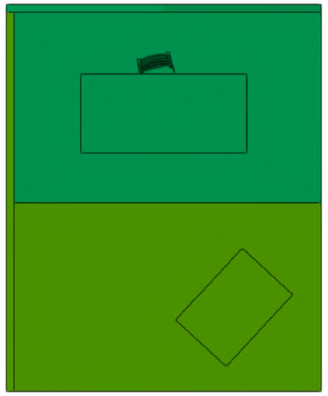




Klein 10m2 = basis

- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand

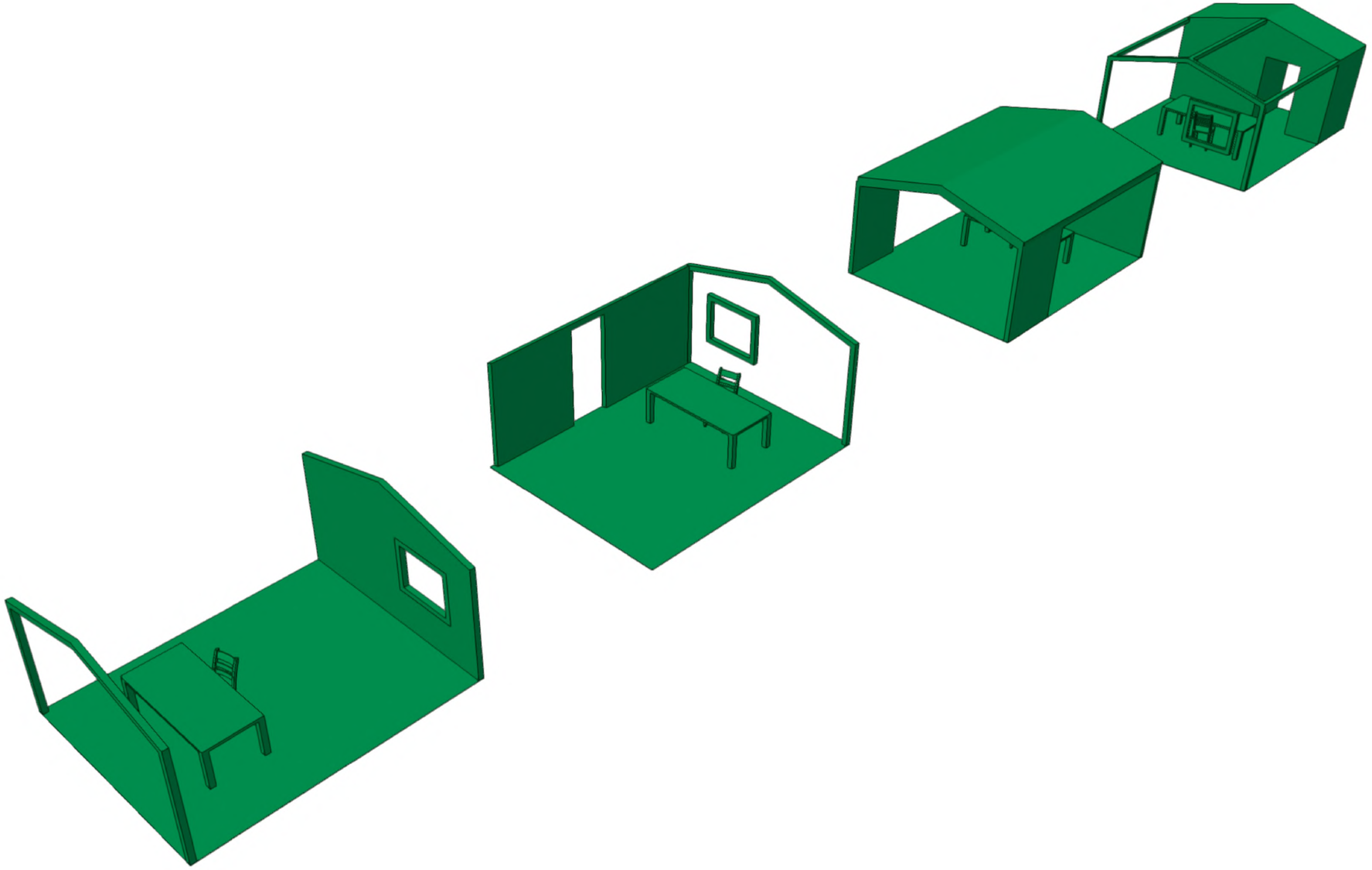


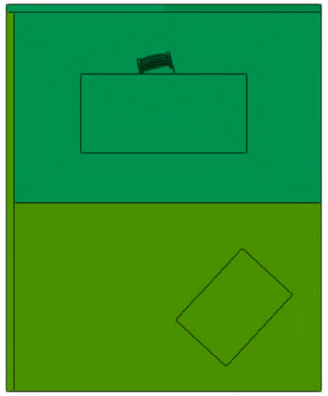


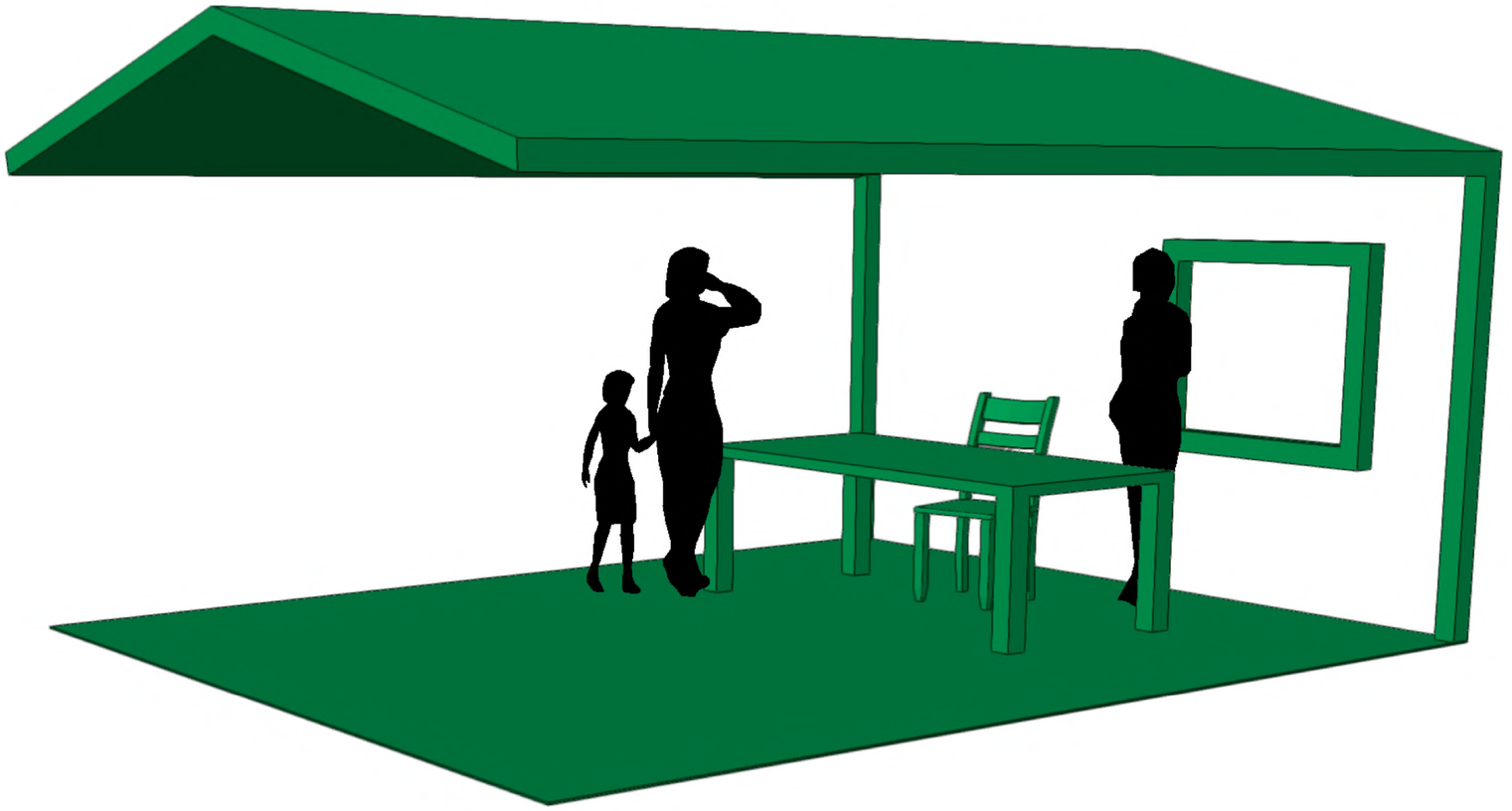
Middel 15-20m2

- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand

+ 1 wand of plafond
+ vloer + object



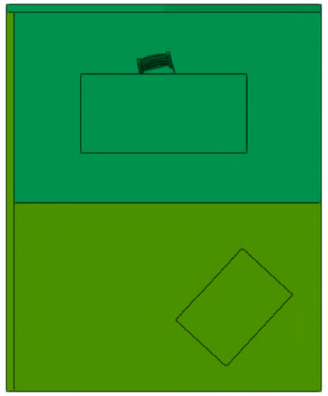




Middel 15-20m2

- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand

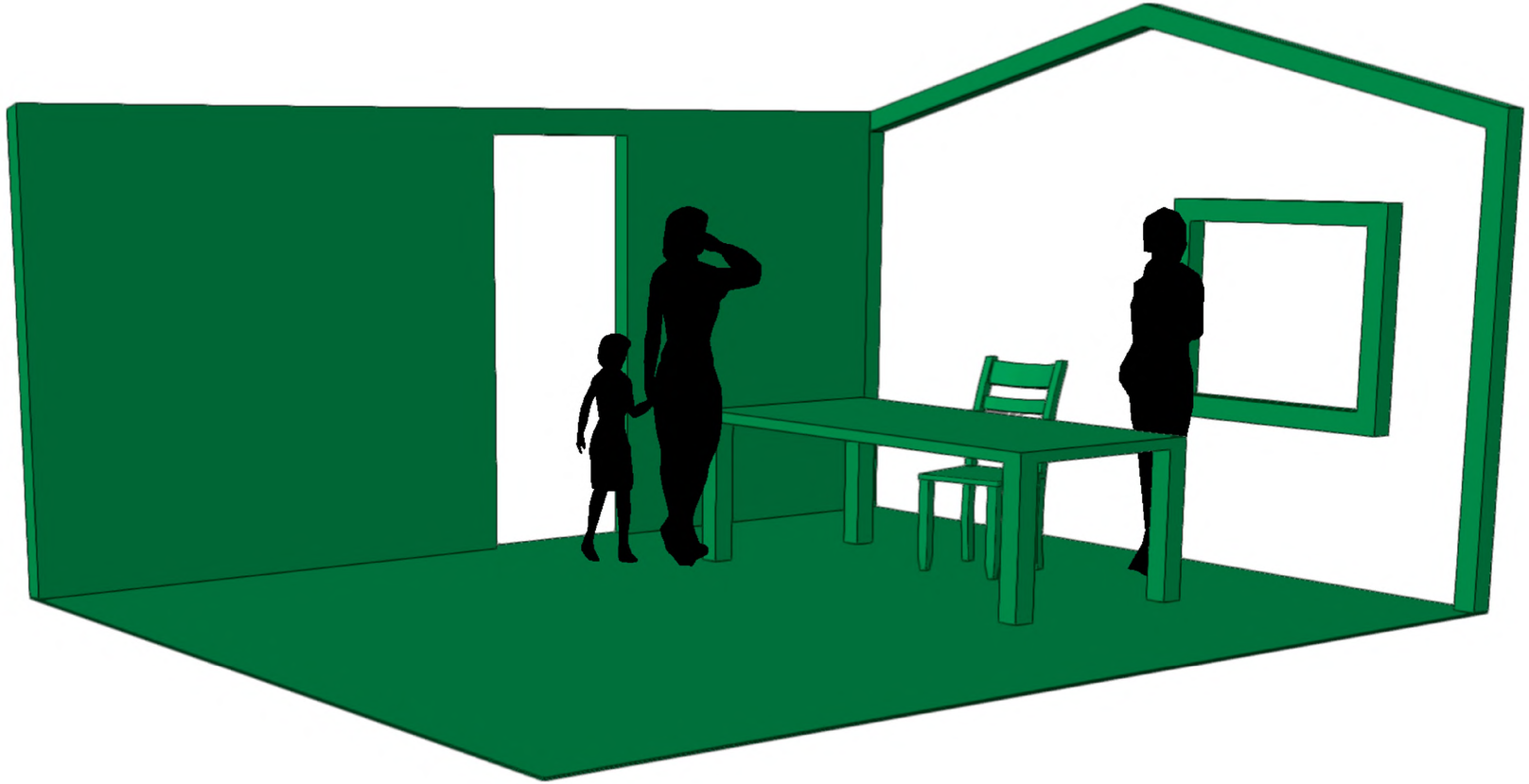
+ 1 wand of plafond
+ vloer + object

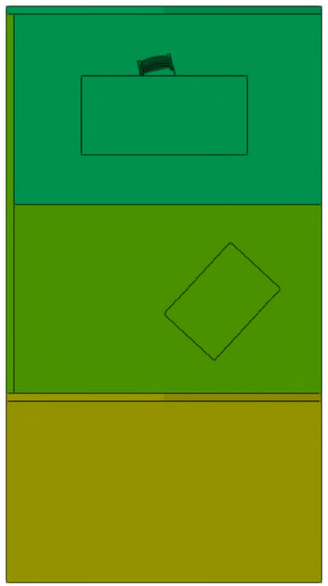


Middel 15-20m2

- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand

+ 1 wand of plafond
+ vloer + object

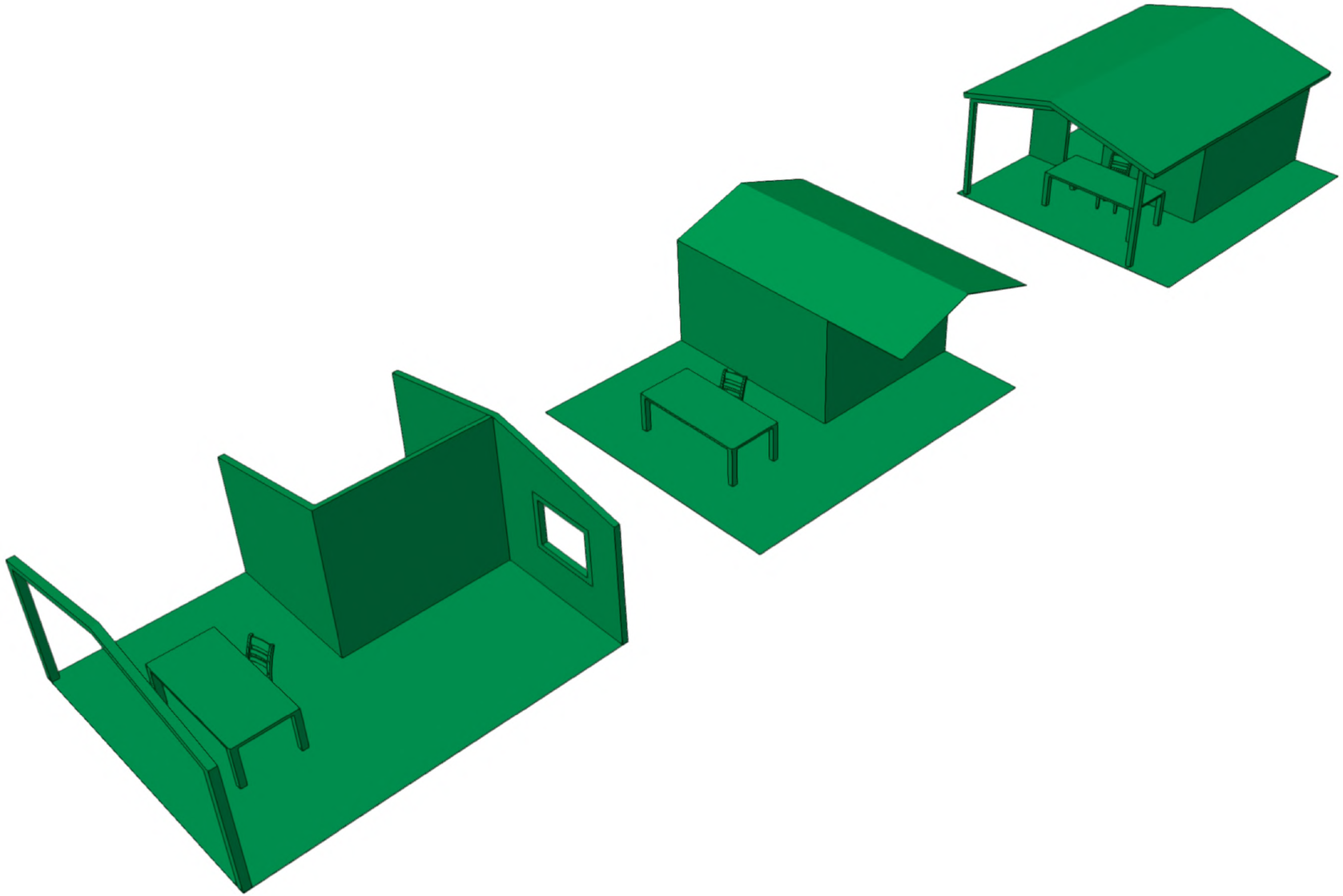


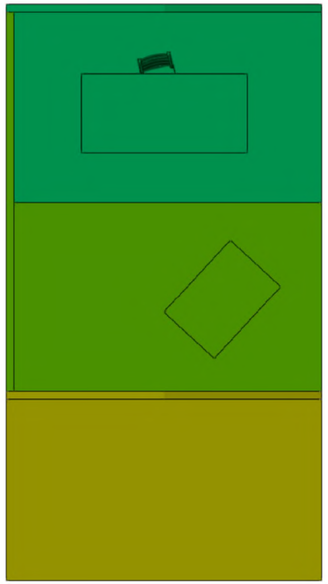


Groot 25-30m2

- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand
- 1 wand of plafond
- vloer + object

+ buitenwand en veranda
of
+ afgesloten ruimte

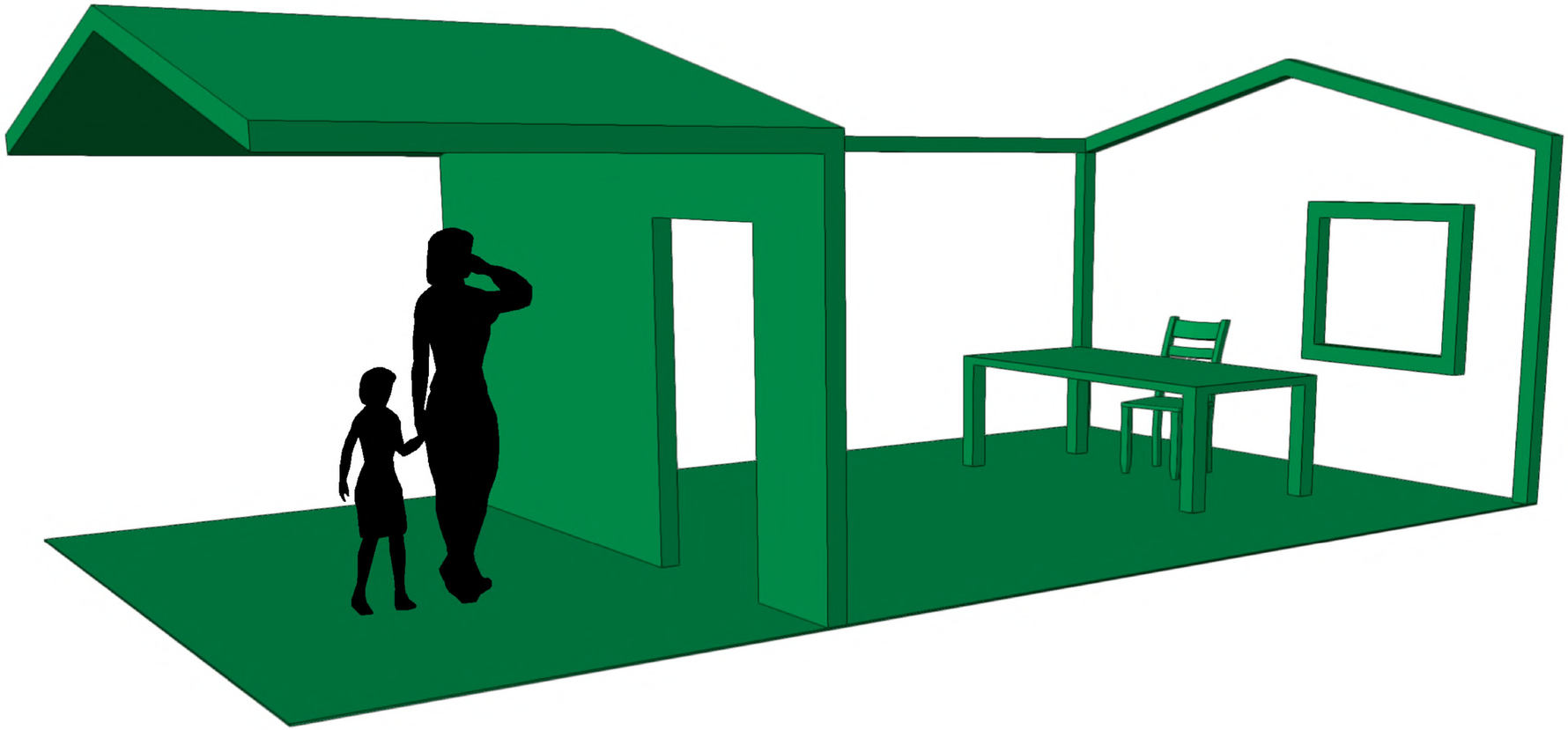


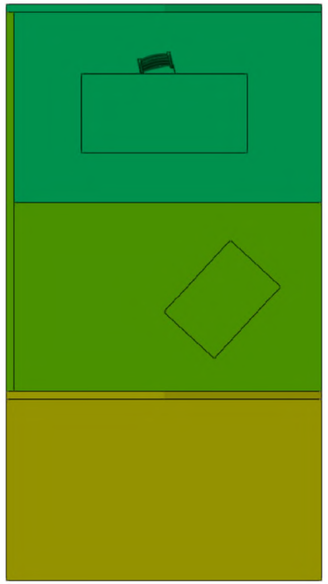


Groot 25-30m2

- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand
- 1 wand of plafond
- vloer + object

+ buitenwand en veranda
of
+ afgesloten ruimte

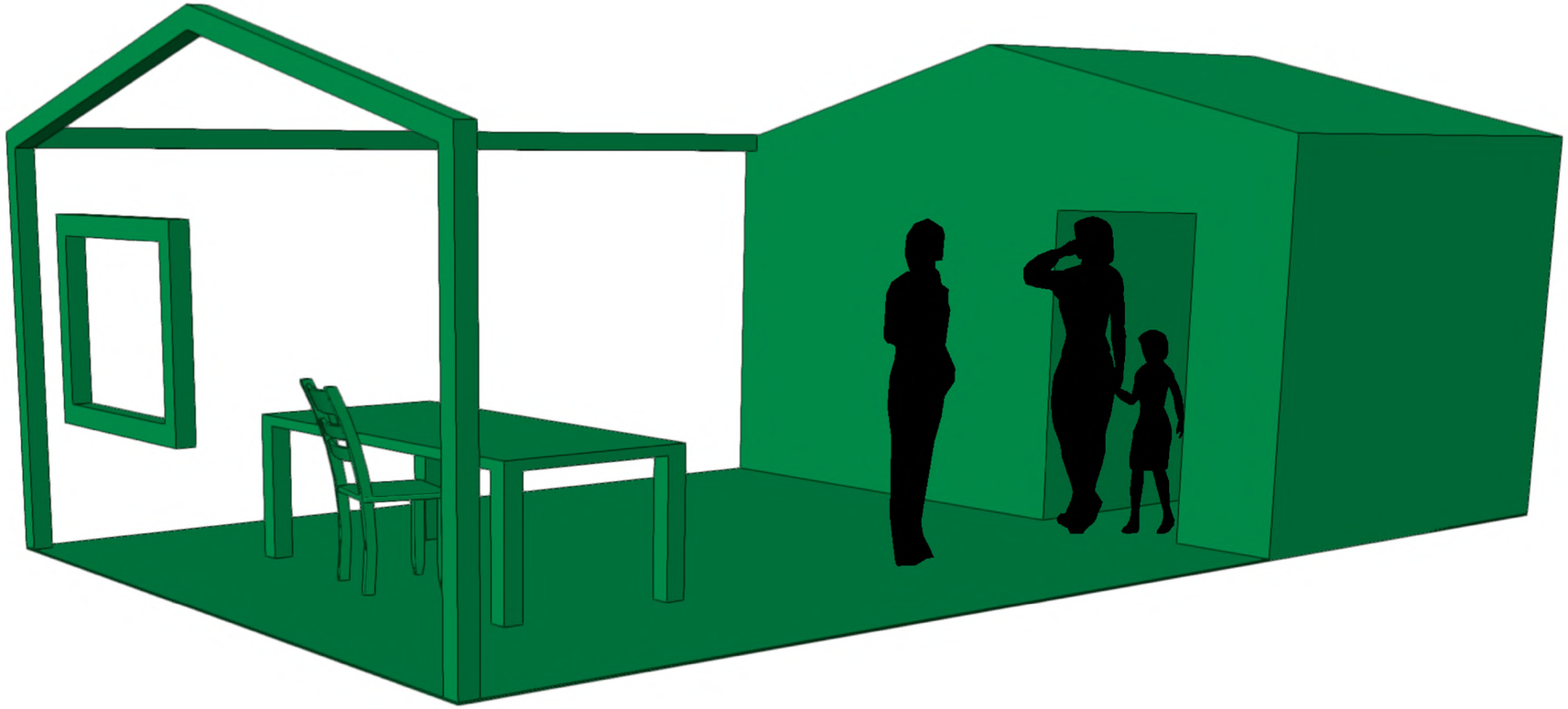


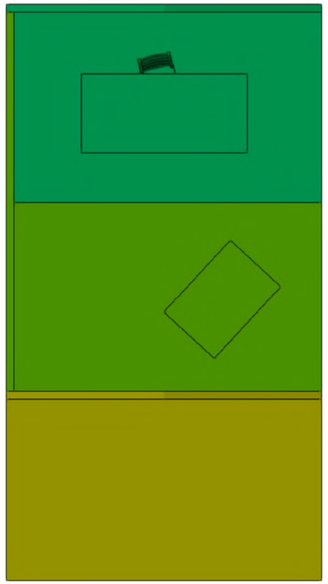


Groot 25-30m2

- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand
- 1 wand of plafond
- vloer + object

+ buitenwand en veranda
of
+ afgesloten ruimte

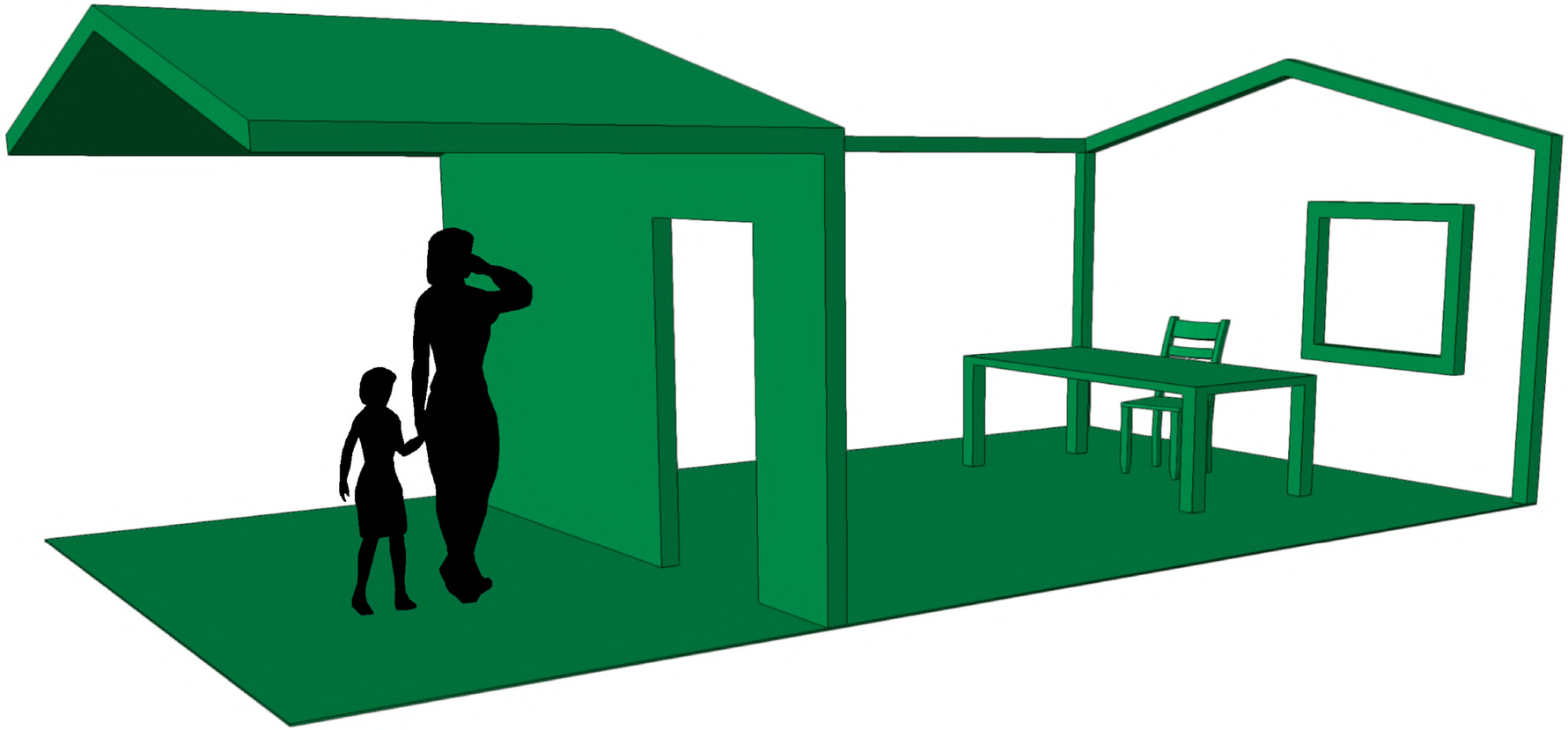




Groot 25-30m2

- Boswachterstafel
- Vloervlak
- 1 wand
- 1 wand of plafond
- vloer + object

+ buitenwand en veranda
of
+ afgesloten ruimte

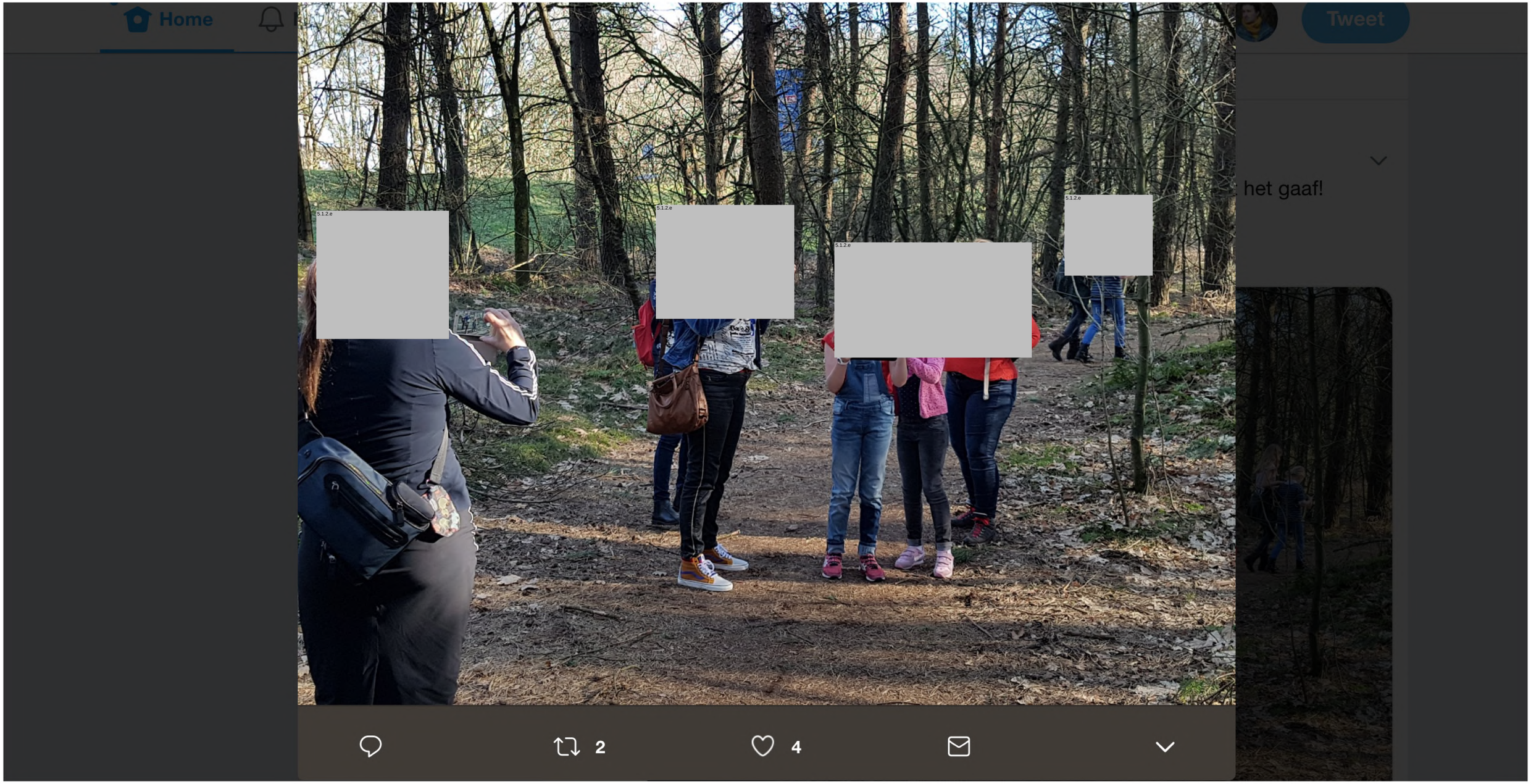


informatie

Het is de boswachter die je anders naar de dingen leert kijken: ‘door de ogen van de boswachter’



Dat willen we niet doen met digitale tools de natuur in te brengen



Dat willen we niet doen door overload aan (anonieme) informatie en dingen die je zelf op internet kunt vinden













Dat willen we wel doen door alle 5 de zintuigen te prikkelen

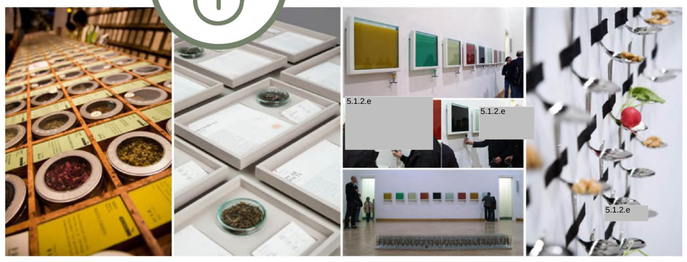


oren





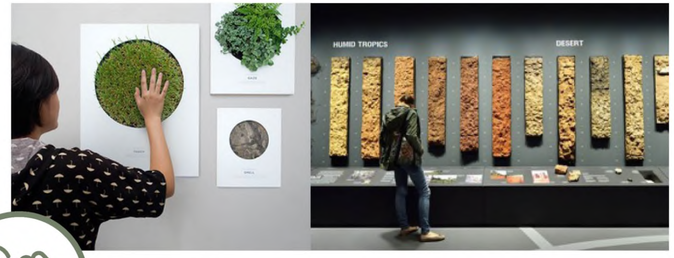
tong



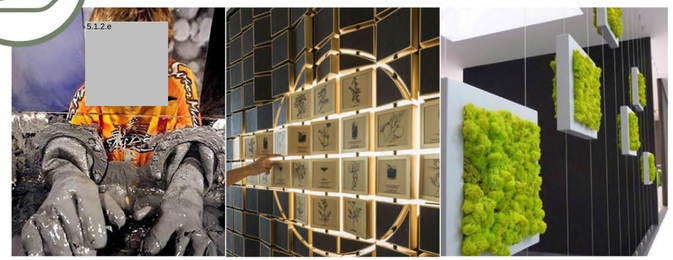


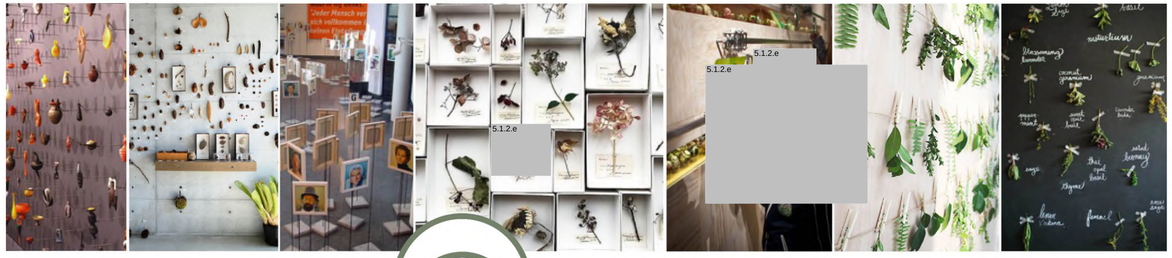
neus (reukzin)





fysiek lichaam (tastzin)





ogen



Minimale info; ‘self explaining luister elementen

he, hoor jij dat ook?



kleine dieren maken ook geluid



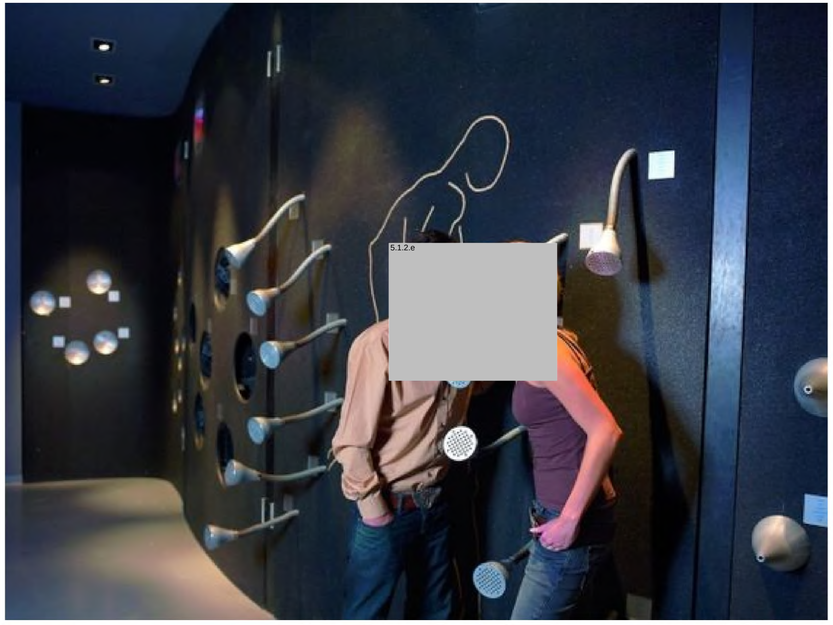


Wat te doen als je onweer hoort?

de boswachter heeft zijn mp3 speler laten liggen…
waar zou hij naar luisteren?



hoor jij het verschil tussen een mannetjes en een vrouwtjes uil?



Minimale info; ontdek door anders te kijken

wat ziet een uil in het donker?



ik zie ik zie wat jij niet ziet en de kleur is…

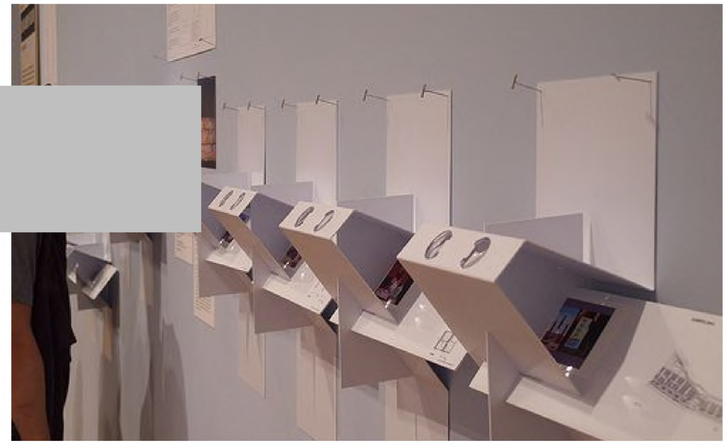


let op, voor je het weet loop je er dwars doorheen!





kijk ook eens naar beneden



wat neem jij onder je schoenen mee naar huis na een boswandeling?



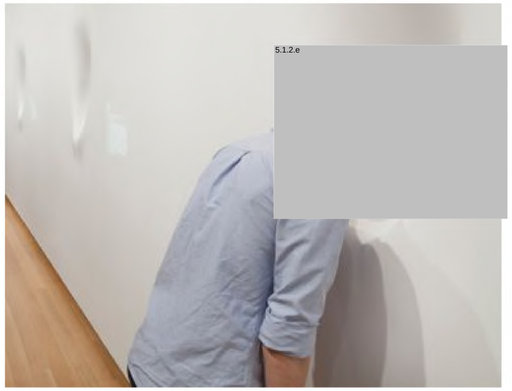
er staan hier hele dikke bomen, weet jij hoe oud ze zijn?

Minimale info; je ziet wat je ruikt. lets wat je normaal misschien nooit opmerkt

hoe ruikt de lente hier?

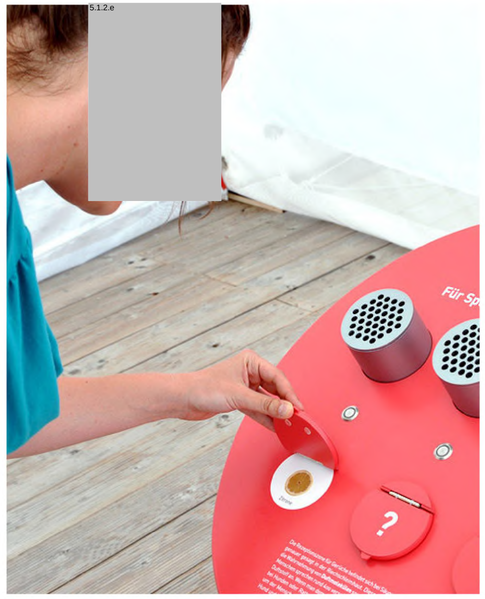


kan je ruiken wat voor weer het wordt?



welke boom wordt gebruikt in jouw parfum?





waar komen bijen op af?



hoe ruikt een otter eigenlijk?

Minimale info; laat je handen (en voeten) het werk doen

doe eens gek, voel eens met je voeten



zitten er beestjes in de blubber?



wie kan er tegen water?



een bast kan best zacht zijn





heide = zacht, wist je dat?



van deze grassoort maakten ze manden, voel maar hoe sterk!



durf jij het aan?

Minimale info; zie en proef

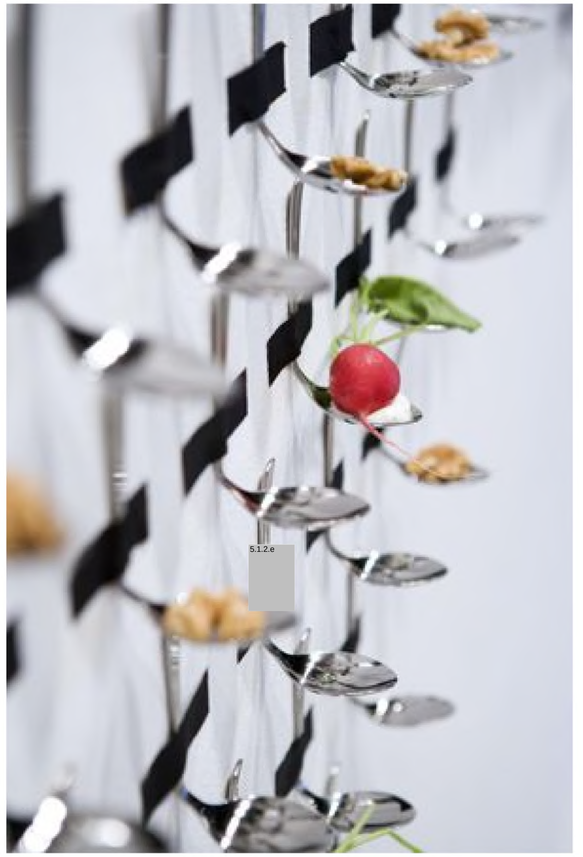
neem je thermos mee, want overal vind je thee



wat kan je eten in dit heidegebied?



wat heeft de boswachter vandaag voor je achtergelaten?





glaasje gefilterd regenwater i.p.v. limonade?



wat eten de vossen hier op de heide en lust jij dat ook?

Kijk door de ogen van de boswachten

Neem een opdracht van de boswachter mee

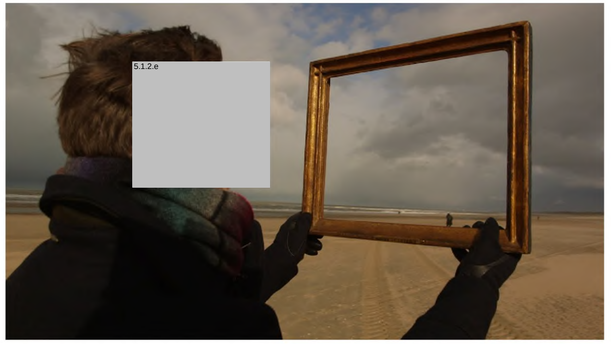




De AH-briefjes muur maar dan van de boswachter die notities achterlaat.
de boswachter vraagt zich af of je hem kan helpen, een reminder voor hemzelf…
een to do lijstje. een vraag voor bezoekers, een mededeling; let op dit…

voor een rustmoment is geen bankje nodig





kijk eens goed, wat mooi

prikkelen met alleen woorden





doe je ogen eens dicht en adem diep

Een interactief verhaal over Staatsbosbeheer en/ of het gebied in een afgesloten ruimte





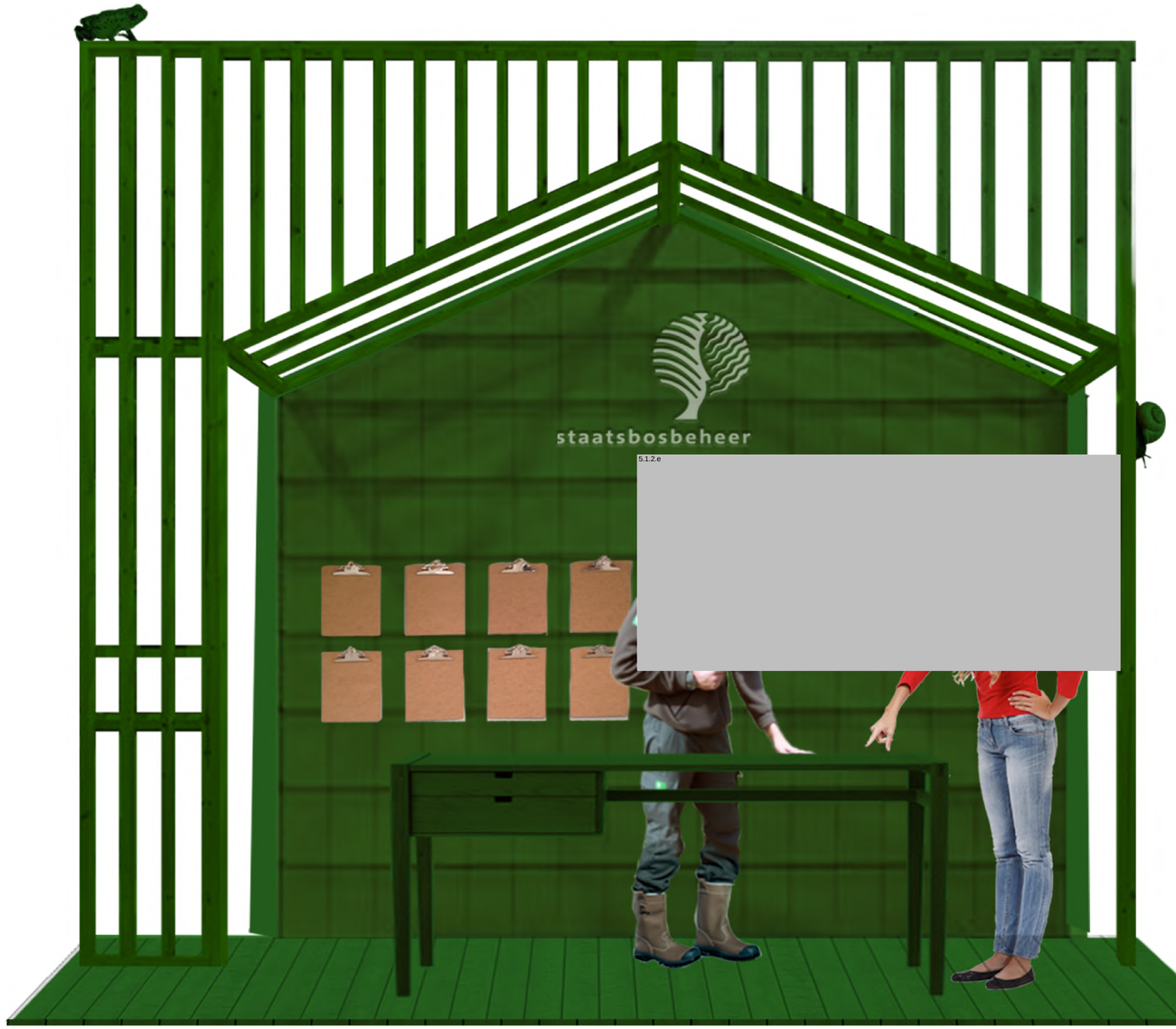


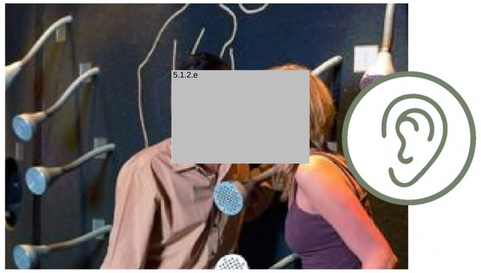




a = klein (basis)

Selectie zintuigen hands-on







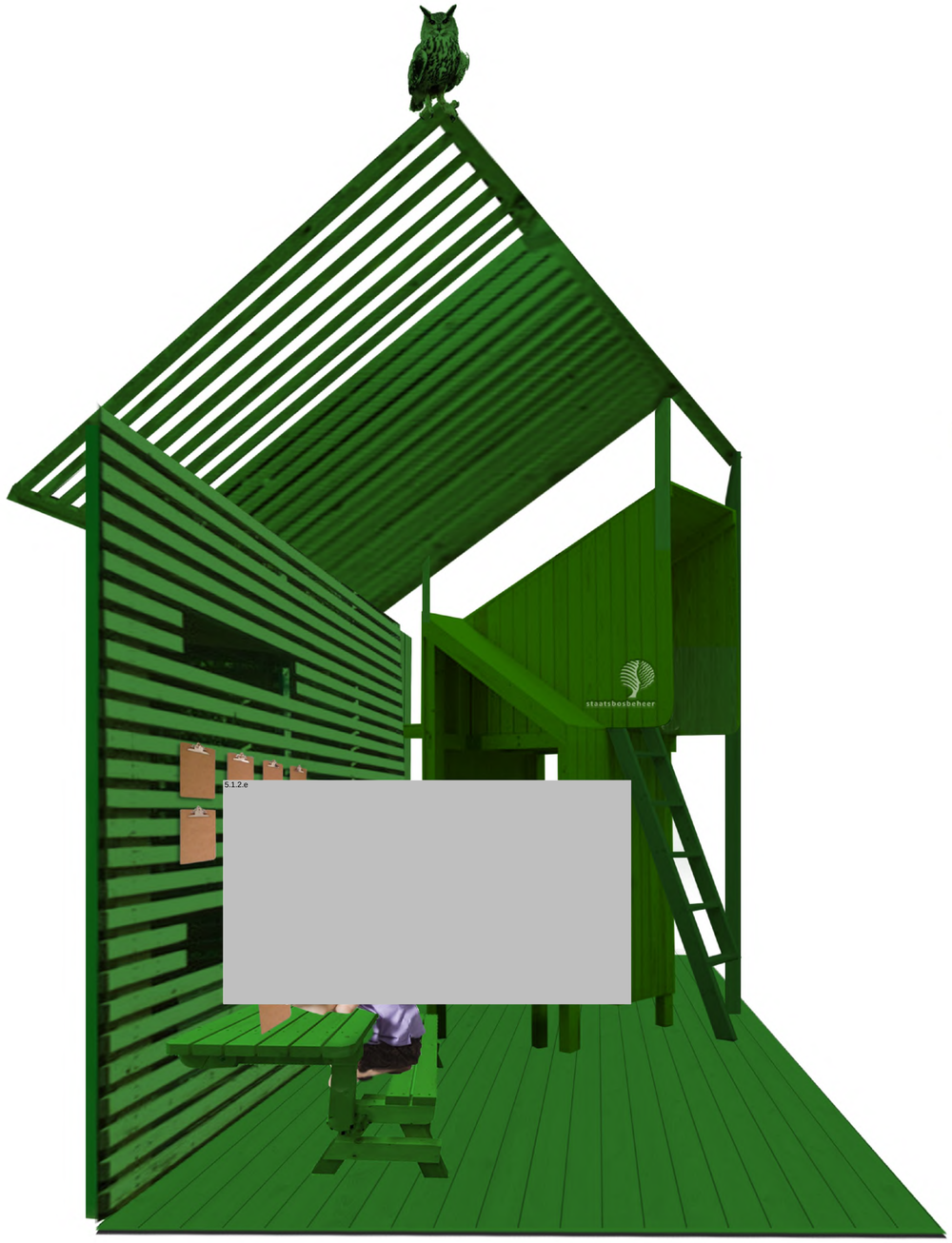






b = middel

alle zintuigen hands-on



+

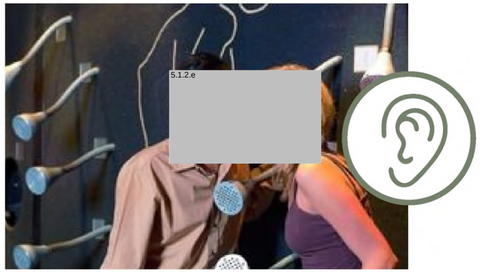


c = groot

alle zintuigen hands-on + interactief element

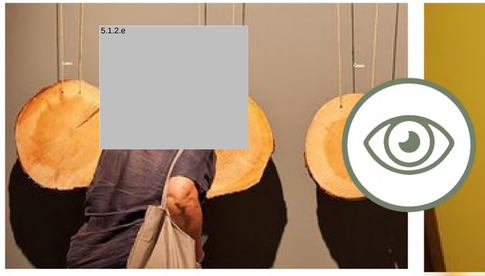




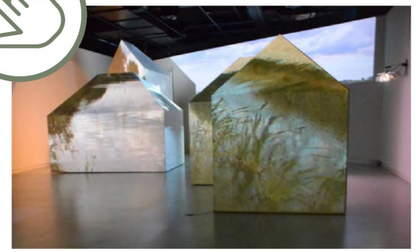






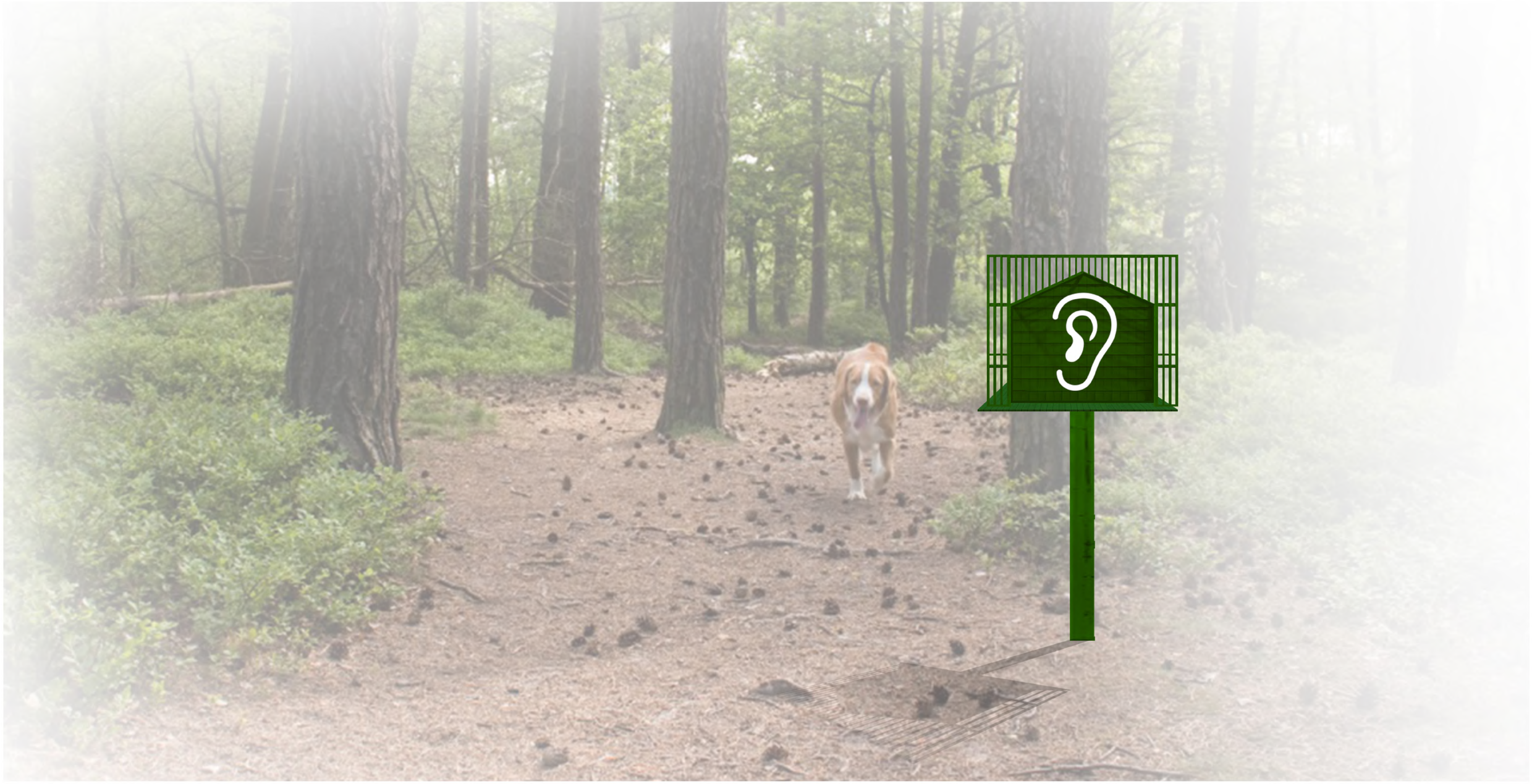






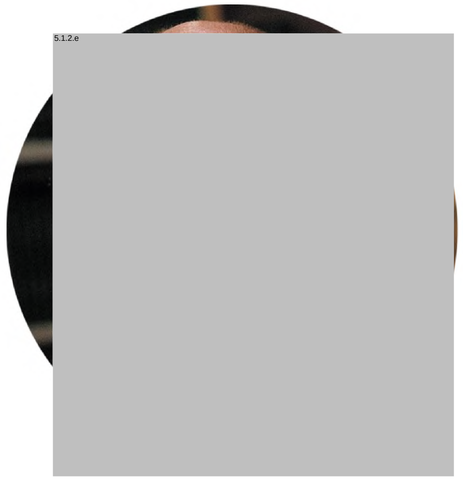


Buiten: random herinnering tot gebruik van zintuigen



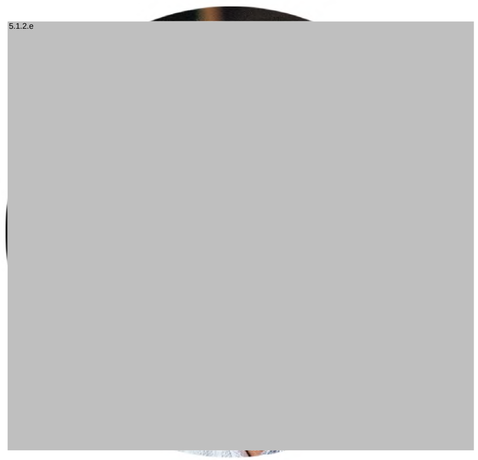
feedback

wat zegt [redacted]?



‘Bezoekerscentra bereiden je altijd voor op een 2e hand ervaring. Je kijkt eigenlijk altijd door de ogen van een ander.’

wat zegt [redacted]?



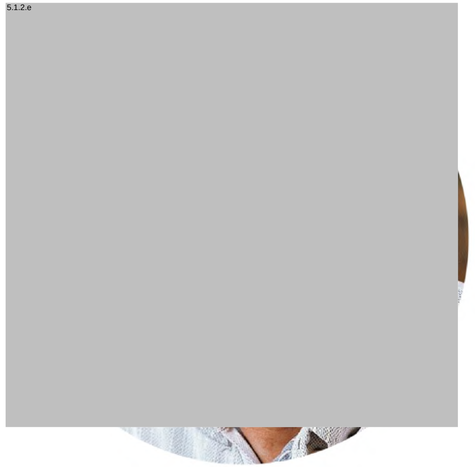
‘Fascinerend dat je de zintuigen gaat gebruiken en dat de boswachter je leert beleven. De boswachter is de intermediair.’

wat zegt [redacted] ?



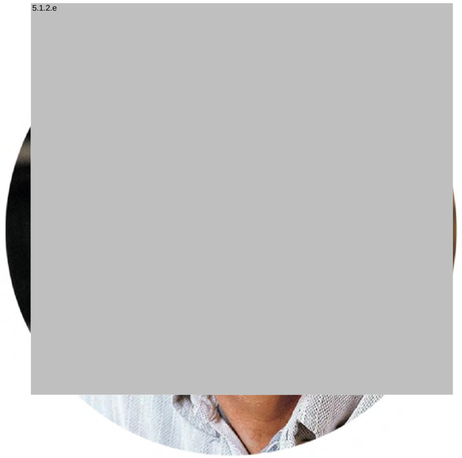
‘Bezoekers moeten de natuur uitkomen met een ‘sense of accomplishment’. De natuur uitgaan met het gevoel IK ben er onderdeel van.’

wat zegt 5.1.2.e ?



‘De bezoeker ontdekt de natuur en zichzelf in relatie tot die natuur.’

wat zegt [redacted] ?

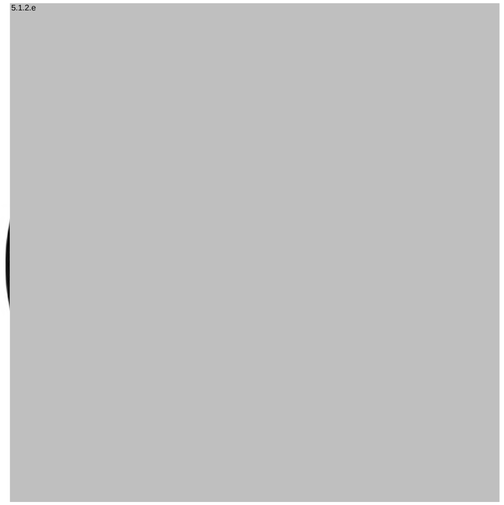


‘Zorg wel dat je het verdomd goed doet. Het moet technisch perfect zijn.’

wat zegt [redacted] ?

5.1.2.e

5.1.2.e



‘Maak er een mysterie van. Een *Rite de Passage.* Je gaat ‘de kerk’ in.’

wat zegt [redacted]?

5.1.2.e

‘Bezoekerscentra bereiden je altijd voor op een 2e hand ervaring. Je kijkt eigenlijk altijd door de ogen van een ander.’

‘Fascinerend dat je de zintuigen gaat gebruiken en dat de boswachter je leert beleven. De boswachter is de intermediair.’

‘Bezoekers moeten de natuur uitkomen met een ‘sense of accomplishment’. De natuur uitgaan met het gevoel IK ben er onderdeel van.’

‘De bezoeker ontdekt de natuur en zichzelf in relatie tot die natuur.’

‘Maak er een mysterie van. Een Rite de Passage. Je gaat ‘de kerk’ in.’

exhibits


Lente
kriebels
met de
boswachter
5.1.2.e
5.1.2.e


12
12 FAKULTNÍ DĚTSKÁ NEMOCNICE BRNO, 1947–1953
UNIVERSITY CHILDREN'S HOSPITAL BRNO, 1947–1953
13 NÁVRHY ZEMSKÉ KLINICKÉ NEMOCNICE, 1946–1949, BRNO
PLANS FOR A REGIONAL TEACHING HOSPITAL, 1946–1949 BRNO
14 NÁVRH KLINICKÉ NEMOCNICE, BRATISLAVA, 1949
DESIGN FOR A TEACHING HOSPITAL, BRATISLAVA, 1949
15 NÁVRH NA FAKULTNÍ NEMOCNICI, BRNO, 1965
DESIGN FOR A TEACHING HOSPITAL, BRNO, 1965


staatsbosbeheer


staatsbosbeheer


staatsbosbeheer






staatsbosbeheer




Sugar Maple
rotate
rotate
5.1.2.e


staatsbosbeheer


5.1.2.e

Financiële analyse Almeerderhout

Per Buitencentrum hebben we -op wens van onze opdrachtgever- een uitwerking gemaakt hoe we in eindsituatie 2027 op een kostendekkende exploitatie uit zouden kunnen komen. Bij een aantal Buitencentra stellen we om die reden zéér ingrijpende maatregelen voor. In een paar gevallen kunnen we in de bijgaande excel dan nog steeds geen kostendekkend resultaat bereiken.

Om die reden kijken we daar graag samen naar. We bespreken de voorgestelde maatregelen, mogelijke alternatieven én wat te doen als kostendekkendheid niet gehaald zou kunnen worden.

We behandelen de maatregelen die we in de excel op cijfers gezet hebben onder 'eindsituatie 2027' per onderwerp (zie ook de excel):

Resultaat zakelijke arrangementen:

De vergaderzalen zorgen voor het grootste deel van de omzet, daarmee is Almeerderhout een vreemde eend in de bijt in vergelijking met de andere Buitencentra. Reden die gegeven wordt voor deze andere omzetverdeling, is dat dit centrum op een ander soort plek ligt dan de andere centra en daarmee andere bezoekers aantrekt.

Bij alle Buitencentra wordt de vraag gelegd, of het een optie is de vergaderzalen uit te besteden aan de horeca. Het is óf allemaal overdragen, óf alles in eigen beheer houden. Bij dat laatste zullen we overheadkosten, zoals een boekingssysteem, over meerdere vestigingen moeten kunnen verdelen. Onze CAO is duur en onze vergaderklanten vergen veel van ons personeel (bijv. klaarzetten vergaderopstelling vóór openingstijd, snelle beantwoording klantvragen), het is daarmee geen activiteit die veel potentie heeft om in eigen beheer de exploitatietekorten vlot te trekken.

Voor Almeerderhout zou dit een relatief groot verlies aan omzet betekenen. Daarnaast speelt sinds dit jaar nog mee dat NBC Oostvaarders geopend is, met prachtige vergaderzalen. Er zou al enige kannibalisatie zichtbaar worden op de omzet van Almeerderhout(?) Verder schrijft 5.1.2.e in het invulformulier wat onderdeel was van Riena's aanpak, dat er op het terrein van de Kemphaan al drie aanbieders zijn van vergaderruimte.

In de excel gaan we nu van uitbesteden aan de horeca uit. We kunnen daarmee naar verwachting wel 0,5 FTE aan personeelskosten besparen. Het bedrag van 10K wat er nu staat, gaat uit van ruime afdracht aan ons en van een stukje omzetstijging bij de nieuwe partij. Meestal is de afdracht van horeca voor vergaderzalen ca. 10% van de omzet (deels in de vorm van een vast huurbedrag), mogelijk kunnen we een betere deal sluiten.

Resultaat horeca:

Het resultaat van de horeca is redelijk gemiddeld in vergelijking met de andere Buitencentra, het is echter heel goed als je het vergelijkt met het relatief veel lagere bezoekersaantal dat bereikt wordt in Almeerderhout.

Contract is afgesloten op 1 april 2017 tot 1 april 2018, daarna per 5 jaar verlengd maar 1 jaar van te voren aanzeggen. Dus contract beëindiging in 2026, maar dan wel in 2025 aanzeggen.

15.000k huur per jaar minimum anders 5.1.2.f % van jaarlijkse omzet. Service kosten 500 euro per maand met verrekening.

En vindt er elk jaar een afrekening plaats voor service kosten?

Weten we wat we onder servicekosten verstaan?

Weten we ook wat huurder en verhuurder moet betalen?

Resultaat particuliere arrangementen:

Als je de omzet op particuliere arrangementen (excursies, activiteiten) en de winkelomzet van Almeerderhout vergelijkt met de andere Buitencentra, dan zie je dat Almeerderhout daarbij achterblijft. Het lijkt erop dat de horeca een grote trekker is, vergaderen en onze eigen publieksfuncties minder. Dat is verklaarbaar met de geluiden dat dit centrum vooral mensen uit de omgeving aantrekt. Mensen uit de omgeving komen vaak een eerste keer naar het Buitencentrum voor inhoudelijke verdieping en komen daarna eerder voor het kopje koffie.

Waarmee is de verbetering gehaald in de kosten die gepaard gingen met de particuliere arrangementen in 2024 in vergelijking met 2023?

Er wordt op excursies en educatie ook een rationalisatie doorgevoerd middels een eigen Herstelplan. Zeker op educatie en daarmee de activiteiten in het Buitencentrum zal het niveau van 2023 halen al pittig worden. Daar staat tegenover dat we met minder personeel in het Buitencentrum kunnen gaan werken.

Resultaat winkel:

De resultaten van de winkel liggen het laagst in vergelijking bij andere bezoekerscentra. Dat komt voor een deel door het lage bezoekersaantal, maar het percentage kopers ligt ook het laagst van alle Buitencentra.

Wat waren de overige kosten voor de winkel van ruim 10K in 2024? Kunnen we terug naar het resultaat van 2023 in onze eindsituatie 2027?

We gaan daarnaast zoeken naar mogelijkheden om het resultaat van de winkel in 2027 5% te laten plussen. Dat is het resultaat inclusief de landelijke kosten. Hoe kunnen we de landelijke en lokale samenwerking verder optimaliseren? Er worden nu

Commented [5.1.2.e]: Staan de landelijke kosten er nog niet bij in deze excel?

erg veel kleine bestellingen gedaan. Verder moeten we kijken hoe we de financiële afhandeling van de facturen eenvoudiger kunnen maken.

Overig resultaat:

Gezien de situatie ter plaatse zal betaald parkeren invoeren geen optie zijn?

Is er nog een andere partij te vinden, naast Fun forest, die een ruimte zou kunnen huren?

Pandkosten

Is er in dit centrum nog besparing mogelijk door minder vaak open te gaan? 5.1.2.e heeft in het invulformulier aangegeven dat vooral dinsdag t/m donderdag goede dagen zijn en dat het centrum in de vakanties slecht loopt. De horeca en kantoren zullen wel bezet zijn in de ruime openingstijden, dus een besparing zal klein zijn. 5% op energiekosten en op schoonmaakkosten hebben we ingeschat. Hiermee kunnen we ook nog een klein deel personeelskosten besparen. Zodanig, dat we met het uitbesteden van de vergaderzalen (0,5 FTE besparing) naar de horeca op slechts 1 FTE bezetting uit kunnen komen (was 1,67 FTE)?

Waar is de besparing van ca 20K pandkosten mee behaald in 2024 ten opzichte van 2023?

Hoe betalen de huurders mee aan energie/schoonmaak en overige kosten in hu servicekosten?

Afdeling huisvesting gaat nog nader kijken naar duurzaamheid en kostenbesparingen op huisvesting in onze Buitencentra. Daar hebben we nu nog geen voorschot op genomen in de businesscase.

Overige kosten

Onze personeelskosten drukken zwaar op het bedrijfsresultaat. We zouden vanwege het snijden in de openingstijden in het laagseizoen een stuk personeel kunnen besparen. Zo ook door vergaderen bij de horeca te leggen. Verder gaat in herstelplan excursies een stuk productontwikkeling gerationaliseerd worden. Decentraal meer uitwisseling op succesformules voor dezelfde natuurtypen en centraal stuurt op minder verschillende varianten excursies. Focus op succesnummers.

Op educatie gaan we terug naar een aantal landelijke producten, de lokale productontwikkeling wil de directie stopzetten. Dit heeft invloed op het benodigde personeel, maar ook op de omzet.

Normatief stellen wij voor naar 1 FTE te gaan, of is misschien zelfs 0,8 FTE mogelijk?

Verder hebben we 0,1 FTE manager toegerekend voor noodzakelijke coördinatie.

Tenslotte: kunnen de marketingkosten nog iets omlaag naar 10K of is er een directe link met omzet?

Wat valt op aan het resultaat?:

Het resultaat blijft na zware ingrepen nog negatief. Qua omzet hebben we op de vergaderzalen een aderlating gedaan, maar op de personeelskosten betekent het verbetering. Op de andere omzetten is het lastig te plussen, omdat het bezoekersaantal laag is en mogelijk niet makkelijk zal stijgen. Het centrum heeft geen grote toeristische aantrekkingskracht, het heeft vooral een functie in de directe omgeving.

Dat maakt dat sluiting het overwegen waard zou moeten zijn. Het NBC is vergroot, zo ook onze rol daar in Almere, mogelijk moeten we ons daar in deze stad toe beperken. NBC Oostvaarders ligt ook in Nationaal Park Nieuwland, dus biedt meer natuurbeleving op 'toeristisch niveau'.

Wat valt op aan de kengetallen onder het resultaat?:

Aanvullend op wat hierboven al gesignaleerd is, valt nog op dat de pandkosten in vergelijking met de andere Buitencentra een groot aandeel inneemt van de kosten. Is hier nog meer verbetering mogelijk op kosten termijn?

Financiële analyse Oostvaardersplassen

Per Buitencentrum hebben we -op wens van onze opdrachtgever- een uitwerking gemaakt hoe we in eindsituatie 2027 op een kostendekkende exploitatie zouden kunnen komen. Bij een aantal Buitencentra stellen we om die reden zéér ingrijpende maatregelen voor. In een paar gevallen kunnen we in de bijgaande excel dan nog steeds geen kostendekkend resultaat bereiken.

Om die reden kijken we daar graag samen naar. We bespreken de voorgestelde maatregelen, mogelijke alternatieven én wat te doen als kostendekkendheid niet gehaald zou kunnen worden.

We behandelen de maatregelen die we in de excel op cijfers gezet hebben onder 'eindsituatie 2027' per onderwerp (zie ook de excel):

Resultaat zakelijke arrangementen:

Bij alle Buitencentra wordt de vraag gelegd, of het een optie is de vergaderzalen uit te besteden aan de horeca. Het is óf allemaal overdragen, óf alles in eigen beheer houden. Bij dat laatste zullen we overheadkosten, zoals een boekingssysteem, over meerdere vestigingen moeten kunnen verdelen. Onze CAO is duur en onze vergaderklanten vergen veel van ons personeel (bijv. klaarzetten vergaderopstelling vóór openingstijd, snelle beantwoording klantvragen), het is daarmee geen activiteit die veel potentie heeft om in eigen beheer de exploitatietekorten vlot te trekken.

Kunnen we de vergaderzalen bij de horeca leggen? Onze CAO is te duur en onze vergaderklanten vergen veel van ons personeel (bijv. klaarzetten vergaderopstelling vóór openingstijd, snelle beantwoording klantvragen).

In de excel gaan we hiervan uit. Het bedrag wat er nu staat, gaat uit van ruime afdracht aan ons en van een stukje omzetstijging bij de nieuwe partij. Het bedrag is nog een vrij hoge inschatting, de afdracht is meestal ca. 10% van de omzet. Wij verwachten hiermee wel 0,5 FTE te kunnen besparen.

Resultaat horeca:

Huurcontract is afgesloten op 23 aug 2013 tm 23 aug 2018. Daarna per 5 jaar verlengd maar 1 jaar van tevoren aanzeggen. Dus contract beëindiging in 2026, als je per 2025 aanzegt.

Basishuur is 15000 euro en afdracht [redacted]% jaarlijkse omzet (geen staffel). Horeca opbrengst relatief laag. Lage bezoekers aantallen.

Voorschot van 750 euro voor servicekosten, verrekening achteraf. Vindt deze eindafrekening altijd plaats of houden we het bij een voorschot? Weten we wat we verstaan onder servicekosten?

Weten we goed wat de huurder en verhuurder moet betalen?

Resultaat particuliere arrangementen:

Zien we nog potentiële verbeteringen in de particuliere arrangementen?

Resultaat winkel:

In een apart traject willen we met de winkel aan de slag. Vanwege de uitrol van het nieuwe kassasysteem en de druk op het personeel dat hiermee bezig is, kan dat nu nog niet starten.

Allereerst willen we kijken of het aantal m2 winkel geoptimaliseerd kan worden, door te kijken naar de balans communicatie/beleving in het centrum versus commercieel vloeroppervlak (winkel, horeca). Bij sommige centra is de beleving van onze organisatie te ver op de achtergrond geraakt en bezoekers moeten wel bij ons vinden wat ze verwachten. Misschien kan bij sommige centra de winkel iets kleiner gemaakt worden zonder veel omzet te verliezen. We moeten inspiratie opdoen bij de centra met een hoge opbrengst per m2.

We gaan daarnaast zoeken naar mogelijkheden om het resultaat van de winkel in 2027 5% te laten plussen. Dat is het resultaat exclusief de landelijke kosten. Hoe kunnen we de landelijke en lokale samenwerking verder optimaliseren? Er worden nu erg veel kleine bestellingen gedaan. Verder moeten we kijken hoe we de financiële afhandeling van de facturen eenvoudiger kunnen maken.

Overig resultaat:

Is betaald parkeren een optie?

Zijn er nog sponsormogelijkheden die bij kunnen dragen in de jaarlijkse exploitatie in plaats van in éénmalige financiering?

Pandkosten

Schoonmaak en energiekosten zouden omlaag kunnen als we in het laagseizoen minder vaak open zijn. Wij stellen voor 3 tot maximaal 4 aaneengesloten dagen open te zijn en de rest dicht te blijven. Dat zetten wij op een besparing van 10% schoonmaakkosten en 20% verlaging energiekosten

In het hoogseizoen kunnen we 24/7 open, dan maken we de meeste omzet en dan zijn de stookkosten relatief laag (op de herfst/kerst/voorjaarsvakantie na).

Afdeling huisvesting gaat nog nader kijken naar duurzaamheid en kostenbesparingen op huisvesting in onze Buitencentra. Daar hebben we nu nog geen voorschot op genomen in de businesscase. Denken niet dat er nog wat te verduurzamen valt.

Overige kosten

Onze personeelskosten drukken zwaar op het bedrijfsresultaat is het mogelijk om normatief tot een kleinere bezetting zouden kunnen komen. Eigen personeel tot een minimum in het weekend te laten werken? Of optie tijd voor tijd?

We zouden vanwege het snijden in de openingstijden in het laagseizoen een stuk personeel kunnen besparen. Zo ook door vergaderen bij de horeca te leggen. Verder gaat in herstelplan excursies een stuk productontwikkeling gerationaliseerd worden. Decentraal meer

uitwisseling op succesformules voor dezelfde natuurtypen en centraal stuurt op minder verschillende varianten excursies. Focus op succesnummers.

Op educatie gaan we terug naar een aantal landelijke producten, de lokale productontwikkeling wil de directie stopzetten. Dit heeft invloed op het benodigde personeel, maar ook op de omzet.

Normatief stellen wij voor:

0,5 FTE manager schaal 9 of 0,3 FTE 5.1.2.e

Medewerkers (schaal 6):
0,5 FTE organisatie excursies en coördinatie vrijwilligers
0,3 FTE winkel
0,2 FTE ontwikkeling inhoudelijk verhaal/expositie/social media e.d. mogelijk door 5.1.2.e ??
0,5 FTE management van de omgeving, facilitair en inspringen baliediensten. In principe baliedienst door vrijwilligers, maar dat zal nooit voor 100% lukken

Komt totaal op 2,0 FTE, deze kosten komen uit op 137.000 euro. We hebben nog gerekend met 0,5FTE manager schaal 10, dus (0,5*88K + 1,5*62K) en dit is in de excel opgenomen.

Tenslotte: kunnen de marketingkosten omlaag naar 10K of misschien nog lager?

<u>Wat valt op aan het resultaat?:</u>

Het resultaat blijft na ingrepen nog negatief, terwijl we in de omzetinschatting nog best van een zonnig scenario uitgegaan zijn.

Commented [5.1.2.e]: Kan deze 5.1.2.e nog wel actief sturen op het bedrijfseconomisch resultaat met zijn grote span-of-control. Wordt daar een rol verwacht van centraal?

Vergaderen

Vergaderzalen zullen eigendom blijven van SBB. We zullen zoveel mogelijk de horeca inschakelen om zalen klaar te zetten en waar mogelijk de expertise van de horeca ondernemer gebruiken. We zorgen voor een adequaat reserveringssysteem, waarbij zoveel mogelijk geautomatiseerd is. Van aanvraag tot facturatie. Ook zal er meer promotie moeten plaatsvinden voor de vergaderzalen (vergaderen bij de boswachter). Centraal en eventueel bij een externe partij.

Indien meer verhuur van vergaderzalen zal plaatsvinden, dan zal de horeca omzet ook stijgen.

Horeca

Alle horeca contracten worden herzien. De maximalisatie van de afdracht van de omzet wordt eruit gehaald. Voor DFW en EWC wordt een aanbesteding voor nieuwe horeca ondernemer gedaan. Waarbij de optie vergaderen (inzet van horeca personeel) zoveel mogelijk wordt meegenomen. Afrekening van de servicekosten (jaarlijks) moet onder de aandacht gebracht worden bij de FC-ers, waardoor we zeker weten dat dit goed verloopt. Ook servicekosten moeten herijkt worden.

Winkel

Huidige winkelopzet lijkt een bijdrage te leveren aan het resultaat. Echter als alle toebedeeld worden aan de winkel, dan is er een negatief resultaat.

Winkel kosten en opbrengsten	**2024**	
Winkel omzet	1.394.498	
Winkel inkoop	765.419	
Afwaardering voorraad	20.023	
Overige kosten	66.100	
Resultaat Winkel	**542.957**	
m2	114.549	kwart m2 van de buitencentra is winkel
medewerk decentraal	240.000	0.5 per centra
FTE centraal	200.000	2 fte bij R&S
afwikkeling financien	270.000	2700 facturen
Resultaat Winkel	**-281.592**	
Voorraad	300.000	per 2024
financieringslast	12.000	
afdeling inkoop?		

Aangezien de winkel geen bijdrage levert aan de doelstelling Natuurbeheer, is het voorstel (van BC) om te stoppen met de winkel. Hierdoor kan SBB zich focussen op beleving en educatie in de natuur. Ruimte die vrij komt in de buitencentra kan worden gebruikt voor expositie, educatie of anderszins. Indien SBB stopt met de winkel, dan zal de salariskosten per buitencentra moeten dalen.

Openingstijden

Er moet slim gekeken worden welke openingstijden worden aangehouden. Per BC is er niet altijd een goed beeld van de bezoekersaantallen. Investeer in goede tellers en maak na een jaar een analyse om openstelling te onderzoeken. Het scheelt altijd personele kosten.

Overige opbrengsten

Een centrum heeft betaald parkeren, één een grote attractie, we zien dat deze centra, ook zonder ingrijpen positief draaien. Vergelijken we het centrum met betaald parkeren (zonder deze opbrengsten) dan draait het centrum zwaar negatief. Dit komt voornamelijk door inzet personeel/salariskosten. Normatief zou moeten worden vast gesteld, hoeveel personeel er op een centrum (kan en mag) staan.

Na alle gesprekken, zijn de veranderingen door gevoerd in de kolom “eindsituatie 2027”.

Overall conclusie: Pelen, Boomkroonpad, Salland komen positief uit. Schoorl komt in zwarte cijfers door parkeren. Oostvaardersplassen draait net nul en de BC Almeerderhout en Drents Friese wold blijven in de rode cijfers. Over EWC is er geen uitspraak over te doen, aangezien zij nog moeten opstarten (exploitatie overzicht is wel positief door 1 fte inzet personeel).

Voorraden	vrd 31/12/21	boeking	vrd 31/12/22	boeking	vrd 31/12/23	afschrijving op vrd
team BC Almeerderhout	33.759,57	-9.475,95	24.283,62	-2.517,43	21.766,19	2.975
team BC Boomkroonpad	70.708,42	-6.978,19	63.730,23	847,01	64.577,24	13.450
team BC De Pelen	49.171,94	-2.719,27	46.452,67	-1.885,44	44.567,23	1.959
team BC De Weerribben	28.664,27	-1.019,37	27.644,90	-3.487,40	24.157,50	7.177
team BC Drents-Friese Wold	62.713,26	-19.444,13	43.269,13	-5.274,22	37.994,91	-6.091
team BC Oostvaardersplassen	41.281,81	1.148,37	42.430,18	-9.725,77	32.704,41	-9.889
team BC Sallandse Heuvelrug	52.656,72	-833,17	51.823,55	325,13	52.148,68	12.100
team BC Schoorlse Duinen	64.146,72	-3.566,32	60.580,40	455,85	61.036,25	-1.657
t leesten	19.112,30	5.768,24	24.880,54	4.101,33	28.981,87	
Totale voorraad	**422.215,01**	**-37.119,79**	**385.095,22**	**-17.160,94**	**367.934,28**	**20.022,95**
						5%
totale omzet winkelverkopen			1.310.201		1.394.498	
Inkoop kosten van de winkelverkopen					765.419	
omloopsnelheid			107		96	
marge overall						

Winkel kosten en opbrengsten	**2024**	
Winkel omzet	1.394.498	
Winkel inkoop	765.419	
Afwaardering voorraad	20.023	
Overige kosten	66.100	
Resultaat Winkel	**542.957**	
m2	114.549	kwart m2 van de buitencentra is winkel
medewerk decentraal	240.000	0.5 per centra
FTE centraal	200.000	2 fte bij R&S
afwikkeling financien	270.000	2700 facturen
Resultaat Winkel	**-281.592**	
Voorraad	300.000	per 2024
financieringslast	12.000	
afdeling inkoop?		

	Salland			Schoorl			De Pelen			Weerribben			Boomkroonpad			Drents Friese Wold			Oostvaardersplassen			Almeerderhout			gemiddelde		
	2023	2024	eindsituatie 2027	2023	2024	eindsituatie 2027	2023	2024	eindsituatie 2027	2023	2024	eindsituatie 2027	2023	2024	eindsituatie 2027	2023	2024	eindsituatie 2027	2023	2024	eindsituatie 2027	2023	2024	eindsituatie 2027			
vergaderzaal verhuur inkomsten	33.282	32.354		31.694	26.689	30.000	20.700	22.863		548	4.682		1.748	1.313		4.259	6.480		54.041	43.241		39.484	37.241			32.478	
horeca sbb koffie en thee inkomsten	19.282	280	-	6.344			574							13.848		464											
verkoop horeca van derden	40.815	12.807	-	19.955	13.670		29.457	39.071			133		4.080	765		432			22.672	13.462		34.535	29.137			21.629	
Horeca inkoop voor zakelijke arrangementen	58.982	13.226	-	19.946	15.932		34.829	28.748						3.491			1.215		32.104	19.994		37.806	36.697			22.919	
Overige kosten tbv zakelijke arrangementen	-	539	-	-	1.280									500		2.062			1.823								
Resultaat Zakelijke arrangementen	**34.397**	**31.676**	**35.000**	**38.047**	**23.047**	**30.000**	**15.902**	**33.188**	**35.000**	**548**	**4.815**		**5.828**	**11.935**	**6.000**	**3.093**	**5.265**	**5.000**	**42.786**	**35.709**	**50.000**	**36.213**	**29.681**	**35.000**		**30.860**	
verhuur horeca	60.000	57.577	74.000	49.664	31.114	65.000	60.647	80.795	84.000				56.377	65.604	67.000	56.292	37.197		15.000	19.000		55.664	29.662				
verhuur derden	5.762	8.155	40.000		28.514		3.055				1.428						2.932		15.995	15.143		5.428	19.380				
Afdracht horeca % omzet																											
Resultaat Horeca	**65.762**	**65.732**	**114.000**	**49.664**	**59.628**	**65.000**	**63.702**	**80.795**	**84.000**	**-**	**1.428**		**56.377**	**65.604**	**67.000**	**56.292**	**40.129**	**60.000**	**30.995**	**34.143**	**37.000**	**61.092**	**49.042**	**55.000**		**55.681**	
Particuliere arrangementen / excursie	50.909	38.799	50.000	102.532	148.591		23.465	29.511	35.000		11.178		77.916	100.743		39.744	51.259		58.282	57.197		21.844	21.135			63.891	
Horeca facturen tav inkoop		1.105	1.000		1.412			2.288	2.200		14.806		9.553	2.766					6.559	10.037		11.955	7.913				
Overige kosten	5.599	2.271	2.500	56.855	74.918		8.596	3.817	4.400					12.972		10.222	5.751		5.521			5.871					
Resultaat Particuliere arrangementen	**45.310**	**35.423**	**46.500**	**45.677**	**72.261**	**73.000**	**14.869**	**23.406**	**27.400**	**-**	**-3.628**		**68.363**	**85.005**	**93.500**	**29.522**	**45.508**	**50.000**	**46.202**	**47.160**	**55.000**	**4.018**	**13.222**	**15.000**		**51.461**	
Winkel omzet	245.737	243.479		323.841	345.124		145.368	158.605		88.211	80.048		205.137	206.707		147.805	157.050		125.144	154.596		49.649	48.889			187.779	
Winkel inkoop	133.185	131.400		180.406	197.316		81.988	99.466		29.990	19.759		114.651	110.890		73.863	87.186		74.037	97.274		25.726	22.129				
Afwaardering voorraad	-325	12.100		-456	-1.657		1.885	1.959		3.487	7.177		-847	13.450		5.274	-6.091					2.517	2.975				
Overige kosten	3.941	10.422		3.134	13.740		4.954	15.142		828	806		3.013	3.046		-44	2.319		2.281	10.165		1.146	10.459				
Resultaat Winkel	**108.936**	**89.558**	**100.000**	**140.756**	**135.726**	**142.512**	**56.541**	**42.038**	**44.140**	**53.905**	**52.306**		**88.319**	**79.321**	**83.000**	**68.712**	**73.637**	**50.000**	**48.826**	**47.157**	**20.000**	**20.259**	**13.326**	**20.000**		**70.093**	**37%**
		17%			**25%**			**11%**			**6%**			**15%**			**11%**		**61%**	**11%**			**4%**				
Overige omzet	7.279		10.000	1.344					15.000							4.333	14.500	55.000	-4.959			49.649	48.889			187.779	
sponsor / BKP /belevenis	1.671	1.878		86.285	35.467	30.000	2.495			24.694	29.172		225.405	224.039			2.837					8.600					
Kosten tav sponsoring														30.310													
Parkeren		-		84.684	87.903	90.000																					
Overig resultaat	**8.950**	**1.878**	**10.000**	**172.313**	**123.370**	**120.000**	**2.495**	**-**	**15.000**	**24.694**	**29.172**		**225.405**	**193.729**	**230.000**	**4.333**	**17.337**	**55.000**	**-4.959**	**-**		**8.600**	**-**				
4330110 - Schoonmaakkosten	21.276	20.244	18.219	19.597	22.425	20.182	25.604	31.989	28.790	5	315		14.439	22.269	20.000	9.184	10.542	9.500	13.314	13.133	11.820	20.597	19.465	18.492		20.010	
4330130 - Energie en water	48.261	33.279	26.623	48.319	36.765	29.412	28.527	20.492	16.393	19.267	22.325		31.522	25.389	20.500	37.027	30.535	24.500	1.719	1.502	1.500	38.675	32.245	30.633		25.744	
4342110 - Ozb en overige heffingen	13.099	15.189	15.000	4.804	2.788	3.000	5.462	174	180	2.383	2.893		3.264	2.988	3.200	1.804	2.804	2.800	-	993	1.000	2.154	2.362	2.500		3.897	
4332130 - Verzekeringen	13.447			11.962			5.937			3.722			5.071			4.286			4.896			6.096					
overige kosten	30.382	30.229	20.000	15.886	12.919	13.000	47.384	3.041	3.100	3.425	699		45.575	18.700	35.000	25.036	20.112	20.000	16.976	19.862	10.000	40.947	20.846	14.000		17.958	
Servicekosten horeca	-12.000	-12.000	-12.000	-13.262	-13.200	-13.200	-7.200	-7.095	-8.000				-800							-9.000	-9.000	-10.380		-10.950			
Pand kosten	**112.490**	**86.940**	**67.842**	**87.305**	**61.676**	**52.394**	**105.715**	**48.601**	**40.463**	**28.803**	**26.232**		**99.071**	**69.346**	**78.700**	**77.338**	**63.992**	**56.800**	**36.905**	**26.491**	**15.320**	**98.090**	**74.919**	**54.675**		**61.709**	
Salariskosten	298.477	280.880	199.600	301.333	325.443	333.400	233.636	297.467	147.200	326	861		305.028	319.981	212.300	148.043	185.256	173.000	286.160	192.876	161.800	96.674	162.556	70.800		252.066	
Afschrijvingskosten	7.337	6.686	7.000	20.053	20.780	21.000	428	1.348	1.350	497			11.017	10.916	14.000	6.110	7.644	8.000	12.781	12.789	12.000	3.053	6.113	7.000			
Overige kosten / marketing	28.654	25.235	15.000	1.734	34.781	25.000	534	5.278	5.000		5.172		15.746	19.021	15.000	14.318	14.383	10.000		13.767	5.000	15.561	14.002	10.000		18.067	
Totale overige kosten	**334.467**	**312.801**	**221.600**	**323.120**	**381.005**	**379.400**	**234.598**	**304.093**	**153.550**	**823**	**6.033**		**331.791**	**349.918**	**241.300**	**168.471**	**207.284**	**191.000**	**298.941**	**219.431**	**178.800**	**115.288**	**182.671**	**87.800**			
Omzet volgens extracomptabel	476.737	407.310		736.606	730.272		292.961	337.940		113.452	126.641		571.463	611.019		253.129	272.295		286.175	311.619		224.184	185.444				
Omzet volgens fin overzichten	-478.146	-407.336	305.500	-718.798	-730.272	430.512	-293.252	-337.960	205.540	-133.558	-127.425	479.500	-571.463	-612.052	479.500	-253.130	-272.495	247.500	-285.367	-311.639	192.000	-227.015	-185.669	125.000			
	-1.409	-6		866	0		-293	-20		-20.106	-284		-4	967		199	-240		808	-0		-1.411	-225				
Kosten volgens extra comptabel	660.340	582.806		683.573	758.620		479.765	511.207		61.911	74.812		558.032	596.689		337.186	361.655		461.338	382.554		296.824	337.763				
Kosten volgens financiele overzichten	660.340	584.285	289.442	683.573	758.920	431.794	479.765	506.624	194.013	90.293	74.812		558.032	596.690	320.000	337.186	361.655	247.800	461.338	382.554	194.120	296.825	337.763	142.475			
	-0	-1.481		0	0		0	4.581		29.162	0		0	-0	0	-0	1		-0	-1		-0	0				
Resultaat decentraal	**182.194**	**176.949**	**-16.058**	**-35.226**	**28.649**	**1.282**	**186.513**	**168.664**	**-11.527**	**-43.265**	**-52.612**		**-13.431**	**-15.363**	**-159.500**	**84.056**	**89.160**	**300**	**175.971**	**70.915**	**2.120**	**69.810**	**152.094**	**17.475**	**-165.908**	**95.867**	**671.068**
Centrale kosten direct toewijsbaar aan buitencentrum																											
Afhandeling facturen winkel		**58.660**			**70.468**			**48.800**			**39.674**			**54.388**			**48.620**			**48.335**			**36.054**		**405.000**		
Inkoopmedewerkers inclusief alle kosten		**28.968**			**34.799**			**24.099**			**19.592**			**26.858**			**24.010**			**23.869**			**17.805**		**200.000**		
Totale centrale kosten	**-**	**87.628**	**-**	**-**	**105.268**	**-**	**-**	**72.899**	**-**	**-**	**59.266**	**-**	**-**	**81.247**	**-**	**-**	**72.629**	**-**	**-**	**72.203**	**-**	**-**	**53.859**	**-**	**605.000**		
totaal resultaat buitencentra	**182.194**	**264.577**	**-16.058**	**-35.226**	**133.916**	**1.282**	**186.513**	**241.563**	**-11.527**	**-43.265**	**6.654**	**-**	**-13.431**	**65.884**	**-159.500**	**84.056**	**161.790**	**300**	**175.971**	**143.118**	**2.120**	**69.810**	**205.953**	**17.475**	**439.092**	**95.867**	**671.068**
aantal FTE		4,40			4,00			2,32			-			2,57			2,17			3,87		1,67	1,67			3,00	
gemiddeld salaris		63.836			81.361			128.219			##########			124.506			85.372			49.839			97.339			90.067	
bezoekersaantallen	**162.542**	**142.507**		**346.389**	**354.594**		**129.420**	**147.275**					**123.311**	**127.343**		**71.573**	**87.102**		**64.603**	**88.486**		**59.232**	**50.181**			**136.968**	
m2 hele bc	767	767		897	897		400	400					750	750		690	690		480	480		528	528				
m2 horeca	202	202	0,263	157	157	0,175	140	140	0,350				195	195	0,260	118	118	0,171	159	159	0,331	155	155	0,294			
m2 winkel	150	150		137	137		150	150					250	250		300	300		125	125		115	115				
m2 vergaderzalen	150	150		134	134		50	50					64	64		56	56		41	41		49	49				
m2 werkplekken	84	84		48	48		30	30					99	99		50	50		107	107		79	79	15%			
m2 verhuurd aan derden (los van horeca) ???	???																					23	23				
resultaat per m2 winkel	726	597		1.027	991		377	280		#DELING.DOOR.0!	##########		353	317		229	245		391	377		432	425				
resultaat per m2 horeca	326	325		316	380		455	577		#DELING.DOOR.0!	##########		289	336		477	340		195	215		359	191				
dekkingsbijdrage per m2 bij verhuur aan derden																						236	843				
marge op winkel	**44%**	**37%**		**43%**	**39%**		**39%**	**27%**		**61%**	**65%**		**43%**	**38%**		**46%**	**47%**		**39%**	**31%**		**41%**	**27%**			**36%**	
Aantal transacties	17.206			25.598			10.030						15.135	15.174		10.198	11.930		8.337			3.570					
Aantal verkochte artikelen	45.781			70.156			22.927						39.166	42.783		25.911	32.972		17.928			10.058					
Gemiddelde besteding bezoekers	1,50			0,94			1,03						1,67	1,63		2,07	1,81		1,80			0,84					
Gemiddelde besteding transactie	14,13			12,66			14,49						13,57	13,70		14,50	13,22		14,30			13,90					
Gemiddelde besteding per artikel	5,31			4,62			6,34						5,24	4,86		5,71	4,78		6,65			4,93					
Aantal artikelen per transactie	2,7			2,7			2,3						2,6	2,8		2,5	2,8		2,2			2,8					
Percentage kopers	**32%**			**22%**			**23%**						**37%**	**36%**		**43%**	**41%**		**38%**			**18%**					
Resultaat horeca per bezoeker	#VERW!	€ 0,40	#DELING.DOOR.0!	€ 0,14	€ 0,17	##########	€ 0,49	€ 0,55	#DELING.DOOR.0!	#DELING.DOOR.0!	##########	##########	€ 0,46	€ 0,52	##########	€ 0,79	€ 0,46	##########	€ 0,48	€ 0,39	#DELING.DOOR.0!	€ 1,03	€ 0,98	##########	#DELING.DOOR.0!	€ 0,41	##########
Zonnepanelen		ja			nee						nee			nee			ja			ja			ja				
Aandeel in de omzet																											
Zakelijke arrangementen	20%	11%		8%	6%		17%	18%		0%	4%		1%	3%		2%	2%		27%	18%		33%	36%				
Horeca	14%	16%		7%	8%		22%	24%		0%	1%		10%	11%		22%	15%		11%	11%		27%	26%				
Particulieren arrangementen	11%	10%		14%	20%		8%	9%		0%	9%		14%	16%		16%	19%		20%	18%		10%	11%				
Winkel	51%	60%		45%	47%		50%	47%		66%	63%		36%	34%		58%	58%		44%	50%		22%	26%				
Overige	2%	0%		24%	17%		1%	0%		18%	23%		39%	32%		2%	6%		-2%	0%		4%	0%				
Aandeel in de kosten																											
Zakelijke arrangementen	9%	2%		3%	2%		7%	6%		0%	0%		0%	1%		1%	0%		7%	5%		13%	11%				
Particulieren arrangementen	1%	1%		8%	10%		2%	1%		0%	20%		2%	3%		3%	2%		3%	3%		6%	2%				
Winkel	21%	26%		27%	28%		19%	23%		38%	37%		21%	21%		23%	23%		17%	28%		10%	11%				
Pandkosten	17%	15%		13%	8%		22%	10%		32%	35%		18%	12%		23%	18%		8%	7%		33%	22%				
Overige / salariskosten	51%	54%		47%	50%		49%	60%		1%	8%		59%	59%		50%	57%		65%	57%		39%	54%				

1,89

Agenda

Betreft: VERLENGD OVERLEG ONDERNEMINGSRAAD – BESTUURDER
Datum: 2 april 2025, 09.00 – 10.00 uur
Plaats: Rietveld Schröderhuis zaal
Aanwezig: Namens Staatsbosbeheer: Boudewijn Revis, 5.1.2.e
Namens de ondernemingsraad: 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e), 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e 5.1.2.e)
Afwezig: Tanja Zielinski, Ingrid Brouwer, 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e

Nr.	Agendapunt
1.	**Opening en vaststellen agenda** Toevoegen aan agenda: organisatieplan en richtinggevende besluiten dt 31 maart.
2.	**Overige onderwerpen** 2.1 Eerste toelichting op de richtinggevende besluiten: BR Organisatie inrichting: BR BR Sturingsmodel en fin strategie: BR BR BR BR Buitencentra: een aantal buitencentra kunnen rendabel werken, 2 à 3 moeten hier nog stappen nemen. Hier wordt tot half mei de tijd voor genomen en daarna wordt de beslissing genomen over welke eventuele vervolgstappen, zoals afstoting of sluiting Bespreking:

BR

Besluiten Natuurlijk Verbeteren: BR

BOA's

BR

BR

[redacted]

Buitencentra en jeugd/educatie en excursies: de taken van het buitencentra en op het gebied van jeugd / educatie en excursies zijn belangrijk en willen we blijven uitvoeren maar wel zakelijker. Er moet meer vertrouwen komen in standaardisatie en de veelheid aan decentrale activiteiten moet inkrimpen en financieel gedekt zijn. Als er een besluit wordt genomen heeft dit mogelijk personele consequenties en is het adviesplichtig.
OR: Er lijkt vooral een visie te zijn om alles kosten neutraal te doen maar een visie op de rol en het maatschappelijk belang wordt gemist. Dhr. Revis beaamt het maatschappelijk belang. We nemen dit serieus maar het is ook belangrijk om dit financieel gedekt te krijgen. Dit lukt de boomfeestdag ook. Het zal verder uitgewerkt moeten worden door deskundigen. 1 van de speerpunten is om transparantie en communicatie met samenleving te verbeteren.
OR: Betekent inkrimpen en standaardiseren dat er minder boswachters publiek nodig zijn? Dhr. Revis verwacht niet dat er minder boswachters publiek komen maar dat er een verschuiving van taken komt voor hen. Zij zullen wellicht meer moeten doen op het gebied van omgevingsmanagement.
De OR geeft aan dat heldere communicatie is belangrijk is. De OR krijgt vragen vanuit de buitencentra.
OR: boswachters publiek kunnen via plaatselijke contacten geld binnenhalen voor lokale activiteiten. Mogelijkheden daartoe beperk je door alleen uit te gaan van een beperkte set aan landelijke producten. Dhr. Revis wil lokale contacten vooral niet tegengaan maar het is niet duidelijk of de activiteiten dan echt kostendekkend zijn. Dat kan wel inzichtelijk worden als het via het Buitenfonds loopt. Het is moeilijk om lokale initiatieven wel ruimte te geven maar ook zakelijke afspraken te maken.
OR: In het stuk over de buitencentra worden het informatiecentrum (Leesten) en informatiepunt (Lauwersoog) gemist. Wat is de visie op dergelijke locaties? Dhr. Revis is hier niet van op de hoogte.
OR: Er zijn veel verschillende opdrachten uitgezet. We merken dat het opdrachtgever en – nemerschap niet altijd helder verloopt. Zo werkt de project groep jeugd en educatie een andere opdracht uit dan in de notitie beschreven staat. Dhr. Revis neemt dit signaal mee en 5.1.2.e neemt het mee in de werkgroep.

De commissie financiën ontvangt de inmiddels uitgewerkte A4's van 5.1.2.e en de onderliggende stukken bij de financiële strategie. Daarbij wordt duidelijk aangegeven wat de status van de stukken is.

	BR
3.	**Rondvraag en sluiting** BR

BR

Verslag

Betreft: OVERLEG ONDERNEMINGSRAAD, BESTUURDER EN RAAD VAN TOEZICHT (Artikel 24)
Datum: 8 april 2025, 13:30 – 15.30 uur
Plaats: Rietveld Schröderhuis, Amersfoort
Aanwezig: Boudewijn Revis, Ingrid Brouwer en 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e), 5.1.2.e 5.1.2.e BR 5.1.2.e (5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e) 5.1.2.e 5.1.2.e (lid Raad van Toezicht)
Afwezig: Tanja Zielinski, 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e

---

1) **Opening en vaststellen agenda**
Agendapunt 5: Vooruitblik stip op de horizon wordt punt 4b.

2) Mededelingen
   - Directie: er zijn geen mededelingen.
   - OR: er zijn geen mededelingen.

3) Concept verslag artikel 24 overleg, 8 okt 2024: er zijn geen wijzigingen. Het verslag wordt goedgekeurd en vastgesteld.

4) Organisatieontwikkelingen
   a) Terugblik afgelopen periode: BR

BR

BR

b) Stip op de horizon: BR

BR

BR

c) Verwachte advies- en instemmingstrajecten komend halfjaar vanuit de directie

- HRM-onderwerpen:
  - Topstructuur: BR

BR

BR

Financiën en bedrijfsvoering

BR

Organisatieontwikkelingen:

BR

BR

BR

BR

BR

BR

BR

BR

Natuurlijk verbeteren pijler 3: buitencentra en BOA's. Als in mei de conclusie is dat dit tot een organisatieverandering leidt, wordt het een voorgenomen besluit. Tijdspad: Na 15 mei aan voorgenomen besluit werken.
De OR merkt op dat bij boventalligheid ook de vakbonden betrokken moeten worden.

5) Ontwikkelingen OR

BR

6) Rondvraag

5.1.2.e geeft aan dat het schrijven van uren een uitkomst is van hoe je met elkaar werkt.

BR

7) De voorzitter sluit de vergadering.

Staatsbosbeheer

Aan de ondernemingsraad
Per e-mail naar: 5.1.2.i @staatsbosbeheer.nl

Datum	29 mei 2026
Onderwerp	Reactie op ongevraagd OR advies buitencentra en winkels
Behandeld door	5.1.2.e
Ons kenmerk	Z25-225 / D26-19247
Uw kenmerk	-
Bijlagen	-

Geachte leden van de ondernemingsraad,

Op 30 april 2026 heb ik uw “ongevraagd advies” ontvangen met betrekking tot het proces buitencentra en sluiting winkels.

Het directieteam heeft kennisgenomen van uw overwegingen en adviezen. Tijdens de OOR-vergadering heb ik met u over uw advies gesproken en daar reeds mondeling op gereflecteerd.

Ik begrijp en zie dat binnen delen van de organisatie veel vragen zijn over dit onderwerp. Ik hecht eraan deze zorgvuldig te adresseren en zal hierover in gesprek blijven. Ik ben mij er tegelijkertijd van bewust dat dit traject al geruime tijd loopt en voel urgentie om spoedig duidelijkheid te kunnen geven aan collega’s die nu in onzekerheid verkeren..

Proces
Het heroverwegen van de activiteiten die Staatsbosbeheer in of via Buitencentra uitvoert, speelt al sinds het “herstelplan” en is vorig jaar opgenomen in de organisatieontwikkeling. Er zijn tot dusver geen besluiten genomen, maar wel steeds verder verdiepende analyses uitgevoerd op financiële, personele en juridische aspecten. Inmiddels is in het kader van het traject om tot een voorgenomen besluit te komen, ook op het deelaspect ‘Buitencentra’ een denkrichting geformuleerd. Besluitvorming is voorzien als onderdeel van het organisatieplan. Ik ben mij ervan bewust dat het bewust afbouwen van een bedrijfsonderdeel daarom nu nog niet aan de orde is en ik zal aandacht vragen voor meer communicatie ten aanzien van de buitencentra en het verschil tussen “bewust afbouwen” en het in operationele zin rekening houden met de op handen zijnde besluitvorming.

Overwegingen
In het verlengde van de denkrichting heb ik verzocht om een compleet plan van aanpak. Onderdeel van dit plan van aanpak is om in het jaar 2026 het uitfaseren van de winkels voor te bereiden.

In de tussentijd kunnen daar waar nodig vacatures vervuld worden op basis van tijdelijke formatie, maar blijven we rekening houden met de (over)belasting van collega's.

U geeft blijk van zorg ten aanzien van communicatie. Ik realiseer mij dat het voor de organisatie en de medewerkers lastig is geweest om de voortgang en samenhang te zien. Graag geef ik gehoor aan de oproep om te voorzien in heldere en tijdige communicatie over het proces, en betrokkenen op passende wijze te informeren.

Het is elementair en van groot belang dat Staatsbosbeheer volwaardig zijn publieke functie vervult. Ook in de toekomst zal hierin worden voorzien. Middels een informatiestrategie voor publieksinformatie zullen we als organisatie op toekomstgerichte wijze binnen de (financiële) mogelijkheden die we daartoe hebben met onze bezoekers blijven communiceren.

Advies
De belangen van medewerkers worden meegenomen in de verdere uitwerking en het vervolg. De kaders van de contourenschets zijn hierop van toepassing. Vanzelfsprekend hecht ik aan juiste, correcte en zorgvuldige afstemming met de OR.

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e

drs. B.A. Revis
algemeen directeur

Verslag

Betreft: OVERLEG ONDERNEMINGSRAAD - BESTUURDER
Datum: 12 mei 2026, 13.30 uur – 15.30 uur
Plaats: Drentsche Aa (1e verdieping)
Aanwezig: Namens Staatsbosbeheer: Boudewijn Revis, Erik de Heus
Namens de ondernemingsraad: 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e), 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e)
Afwezig: 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e Karen te Boome, Ingrid Brouwer

Nr.	Agendapunt
1.	**Opening en vaststellen agenda** BR
2.	**Mededelingen** 2.1 Mededelingen BR
3.	**Verslag vorige vergadering en actielijst** BR

	BR [redacted]
4.	**Ingekomen en uitgaande stukken** 4.1 Ingekomen stukken: • 5.1.2.e [redacted] 4.2 Uitgaande stukken: ▪ 5.1.2.e [redacted] ▪ Ongevraagd advies OR proces Buitencentra
5.	**Advies- en instemmingsaanvragen** 5.1 Ongevraagd advies OR Buitencentra: De OR heeft een ongevraagd advies gegeven. De reden hiervoor is dat er al uitvoering wordt gegeven aan een besluit dat nog niet aan de OR is voorgelegd. Dit is in strijd met de WOR. Daarnaast is er vanuit de medewerkers veel zorgen en onduidelijkheid. Dat doet hen verdriet. Dhr. Revis begrijpt dat de medewerkers graag duidelijkheid willen. Op 1 juli wordt ook een voorgenomen besluit genomen over de buitencentra. Hij begrijpt de emoties van de medewerkers die daar heel hard aan het werk zijn. Hij vindt het belangrijk om de mensen mee te nemen in het proces de komende tijd. Deelbesluiten: wanneer is het handelen van het management en wanneer is het al deelbesluiten nemen? Het is niet zakelijk om dingen die niet rendabel zijn in de lucht te houden. Hier moet praktisch mee worden omgegaan. Het is niet zinvol om een vacature op te vullen als deze persoon daarna alsnog weg moet. De OR wijst erop dat medewerkers al twee jaar lang geen visie zien en nu worden de gaten niet meer opgevuld. Dit geeft een verhoogde werkdruk bij de teams. De OR begrijpt dat in deze periode geen vaste vacatures worden uitgezet, maar er kan wel gewerkt worden met tijdelijke contracten / inhuur. De OR geeft aan dat er soms andere zaken worden gecommuniceerd in de organisatie dan dat er aan besluiten is genomen. Dhr. Revis vindt het goed dat de OR dit signaleert. Het is ook lastig om dit proces goed te doen. Het is echt een richting en geen besluit. Dhr. Revis is van mening dat een dieperliggende oorzaak ook sturing en leiderschap is.

Elk buitencentrum heeft zijn eigen afspraken. Dat maakt het moeilijk om hier een eenheid in aan te brengen.
De OR geeft aan dat de winkels nog niet uitgefaseerd kunnen worden zonder voorgenomen besluit en OR-advies. Dhr. Revis beaamt dit, maar geeft aan dat er wel dingen al voorbereid moeten worden.

OR: Iedereen houdt garantie op een baan, geldt dit ook voor deze medewerkers?
Reactie Dhr. Revis: functies vervallen en de medewerkers moeten herplaatst worden. Daarnaast is de vraag wat je met de gebouwen gaat doen. Dit is een apart vastgoed-vraagstuk. Er zal een toekomstbeeld worden gemaakt voor het vastgoed en een plan voor de medewerkers. Hierbij is er de garantie dat er geen gedwongen ontslagen zijn.

OR: Komt er nog een nieuwe toekomstvisie voor de buitencentra of gaan we alleen naar afschalen?
Reactie Dhr. Revis: er wordt niet meer gekeken naar het in de lucht houden van de buitencentra ondanks de tekorten.

OR: communiceer dat de winkels nu nog niet dicht gaan en draaiend worden gehouden tot het besluit is genomen. Ook moeten de vacatures tijdelijk ingevuld worden (met uitzendkrachten of vakantiewerkers) nu het drukke seizoen start. Dit geeft werkdrukverlichting.
Reactie Dhr. Revis: neemt de suggesties van de OR mee en komt met een reactie.

De OR gaat een nieuwsbericht op Digitalis zetten over het ongevraagde advies.

5.2 Instemming vragenlijst medewerkersonderzoek: BR
BR

6. **Overige onderwerpen**

6.1 Contourenschets organisatie: Het dt heeft met de vakbonden gesproken en de vakbonden gaven het signaal om te onderzoeken wat het nut is van een voorbereidende fase. Het dt heeft besloten om de voorbereidende fase niet meer te doen. Hier zijn de vakbonden mee akkoord gegaan. Er zullen geen gedwongen ontslagen komen, maar iedereen krijgt een plek binnen of buiten de organisatie. De contourenschets is nu definitief. Na afstemming met de vakbonden, zal de contourenschets worden gepubliceerd. Over zes weken komt het voorgenomen besluit, waarin wordt benoemd of functies wel of niet functievolgend zijn. Met de vakbonden moet nog afgestemd worden wat het percentage wordt m.b.t. het afwijken van het functieprofiel. De was/wordt-tabellen worden al voorbereid.

Reflectie van de OR – contourenschets punt voor punt:
- Hanteer de LVVN - leidraad bij reorganisatie als leidraad: Reactie Dhr. Revis: de vakbonden verwezen het dt hier ook naar. Hij gaat hiernaar kijken.
- Betrokkenheid van en dialoog met medewerkers, communicatie en transparantie:

Reactie Dhr. Revis: Het is een ingewikkeld punt om betrokkenheid te creëren in een reorganisatie. Het kost tijd om medewerkers mee te nemen en ook dat ze het gevoel hebben dat ze meegenomen worden. De pressure cookers zijn bedoeld om input te geven. Leidinggevenden die hierin zijn vertegenwoordigd moeten actief input ophalen van de mensen die ze vertegenwoordigen. Er is een schema gemaakt tussen de pressure cookers en de MT overleggen. Het lukt niet altijd om medewerkers mee te nemen, maar over het algemeen is dhr. Revis van mening dat ze voldoende worden meegenomen. Er volgt ook nog een communicatie die aansluit bij de leefwereld van collega's. Dhr. de Heus geeft aan dat het niet mogelijk is om iedereen individueel te laten meedenken. De OR vraagt om dit dan ook helder te communiceren.

- Is er een communicatieplan: dit is er nog niet. De OR wijst erop dat de tijd snel gaat en dat medewerkers vinden dat ze geen input kunnen geven. Dhr. de Heus geeft aan dat de mensen uit de PE's zijn gekozen om in de pressure cookers zitting te nemen. Hierbij is ervanuit gegaan dat er draagvlak is om dit ook naar beneden te communiceren. De OR benadrukt dat de complexiteit aangeeft dat er juist wel een communicatieplan en participatieplan zou moeten zijn. Bijv. met daarin instructies aan medewerkers die in pressure cookers zit, dat ze resultaten en informatie terugkoppelen aan de achterban. Denk goed na over de communicatie richting de medewerker! 5.1.2.e 5.1.2.e is toegevoegd aan afdeling communicatie. De afdeling is bezig met een communicatieplan voor de komende anderhalf jaar.
- Risico vertrek medewerkers: dit punt is door het wegvallen van de voorbereidende fase vervallen.
- Hoge kosten als gevolg van vrijwillig VWNW-traject: ook dit punt is vervallen.
- Herplaatsing medewerkers: de OR is bang dat er niet genoeg plekken in de organisatie zijn om medewerkers te herplaatsen. Dhr. de Heus reageert dat er medewerkers in de organisatie zijn waarbij het onduidelijk is of ze wel goed functioneren. Dit is een cultuur die schadelijk is voor Staatsbosbeheer. Als we een goed gesprek voeren met een medewerkers over zijn/haar functioneren, wordt het weggezet als dat je zomaar wordt ontslagen. We durven het gesprek niet altijd meer aan te gaan.
  OR: kijk of er ook bij de Rijksbreed mensen te plaatsen zijn. Zie de medewerkers als rijksambtenaar.
- VWNW-traject loopt door na 1 jan 2027: dit punt is niet meer relevant.
- Ruimte in de planning voor reactie OR advies: 1 juli ontvangt de OR de adviesaanvraag en 1 okt komt de OR met een advies. 1 okt wordt ook genoemd voor het definitieve besluit. Dit is te snel. Dhr. Revis zal dit aanpassen naar 2 weken later. De OR wil graag al vóór 1 juli de stukken krijgen en ruim vóór 1 okt al overleggen met het dt over het conceptadvies dat de OR wil gaan geven.
- Externe opdrachten zijn advies-plichtig: OR wil graag een plan aan de voorkant ontvangen en meedenken over de opdracht. Dan kan gekeken worden of het adviesplichtig is of niet.
- Aanpassingen functieprofielen zijn instemmingsplichtig: Let op of er instemmingsplichtige elementen in de reorganisatie zitten. Dit kan bijv. ook gaan over een leiderschap ontwikkeltraject. OR wil graag vooraf meekijken of het instemmingsplichtig is of niet.
- Geen onomkeerbare maatregelen vooruitlopend op besluit: dit is al aangegeven bij de buitencentra
- Inhoudelijke toetsing: De OR gaat de adviesaanvraag toetsen op de volgende punten: - doorvertaling Ondernemingsplan, - duidelijke probleemstelling met gedegen onderbouwing van de genoemde knelpunten, - effectiviteit van voorgestelde maatregelen wordt beschreven, - samenhang wordt beschreven tussen voorgestelde

wijzigingen en oplossingen, - aanwezigheid communicatieplan en participatieplan, - aanwezigheid overzicht financiële gevolgen, - risico matrix.
Dhr. Revis vindt deze punten wel erg intens en ver gaan. Het moet een uitlegbaar plan zijn en soms kiest de directie een koers en visie en heeft niet 5 scenario's waar ze uit kiezen. Bij de pressure cookers worden keuzes gemaakt, wil de OR op al deze keuzes weten wat de afweging is geweest? Reactie OR: Het gaat de OR niet om eindeloos veel scenario's, maar wel om een gedegen onderbouwing van waarom besluiten worden genomen. De OR wil dat er dingen afgewogen zijn, voordat er een keuze is gemaakt. Elke verandering op teamniveau moet een onderbouwing hebben. Elke wijziging in Was/wordt tabel moet onderbouwd worden in de tekst. Dhr. de Heus geeft aan dat er wel afwegingen zijn gemaakt bij bijv. de afdeling GIS om te kijken bij welke afdeling de medewerkers het beste tot hun recht komen.

De OR wil graag een schriftelijke reactie op de OR-reflectie. Dhr. Revis antwoordt dat er zoveel mogelijk in het voorgenomen besluit ernaar gestreefd wordt de punten van de OR over te nemen en te benoemen waarom ze tot een keuze gekomen zijn.

Met de vakbonden gaat het dt nog een gesprek over het percentage m.b.t. functie-volgendheid. Het primaat ligt bij de vakbonden, maar het is goed als de OR hier ook achter staat.
Voorstel vakbonden: zet het percentage hoger, dan is er meer functie volgendheid.
Voorstel directie: een lager percentage dwingt om het gesprek aan te gaan en te kijken of medewerkers nog passen op de nieuwe functie. Het is niet de bedoeling dat het een beoordelingsgesprek gaat worden.
Reactie OR: het moet wel kloppen met wat er gevraagd wordt.
Reactie Dhr. de Heus: de vraag is of hetzelfde wordt verwacht voor de toekomst van deze functies. Zo gaan afdelingshoofden meer op strategisch niveau werken. Dat is een belangrijke wijziging.

6.2 Recreatieschappen ZH en Utrecht:

BR

BR

Uitgaand bij de or	
2026.04.09	Reflectie OR op concept contourenschets 2026 (bespreken bij punt 6.1)
2026.04.15	Reactie OR besluit tijdelijke overplaatsing ZH (ter info bij punt 6.2)
2026.04.23	Instemmingsreactie OR vragenlijst medewerkersonderzoek (bespreken bij punt 5.2)
2026.04.29	Ongevraagd advies OR proces Buitencentra (bespreken bij punt 5.1)

Ondernemingsraad

Verslag

Betreft:	OVERLEG ONDERNEMINGSRAAD, BESTUURDER EN RAAD VAN TOEZICHT (Artikel 24)
Datum:	23 september 2025, 13:30 – 15.30 uur
5.1.2.e	Rietveld Schröderhuis, Amersfoort (5e verdieping)
Aanwezig:	Boudewijn Revis, Ingrid Brouwer en 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e), 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e)
Gast:	5.1.2.e (lid Raad van Toezicht)
Afwezig:	5.1.2.e

---

1) Opening en vaststellen agenda

2) Mededelingen
   - Directie: geen mededelingen

BR

3) Concept verslag artikel 24 overleg, 4 april 2025: het verslag wordt op 2 punten aangepast en daarna goedgekeurd en vastgesteld.

4) Terugblik afgelopen periode:
   Terugblik Dhr. Revis:

BR

   Terugblik OR:

BR

5) Vooruitblik/ stip op de horizon:

BR

- Speerpunten OR:

BR

Actief speerpunt:

BR

Reactieve speerpunten, waar de OR adviezen op toetst:

BR

- Speerpunten Raad van Toezicht:

BR

BR

6) Organisatieontwikkelingen komend half jaar

BR

a) Verwachte advies- en instemmingstrajecten komend halfjaar vanuit de directie

- HRM-onderwerpen:

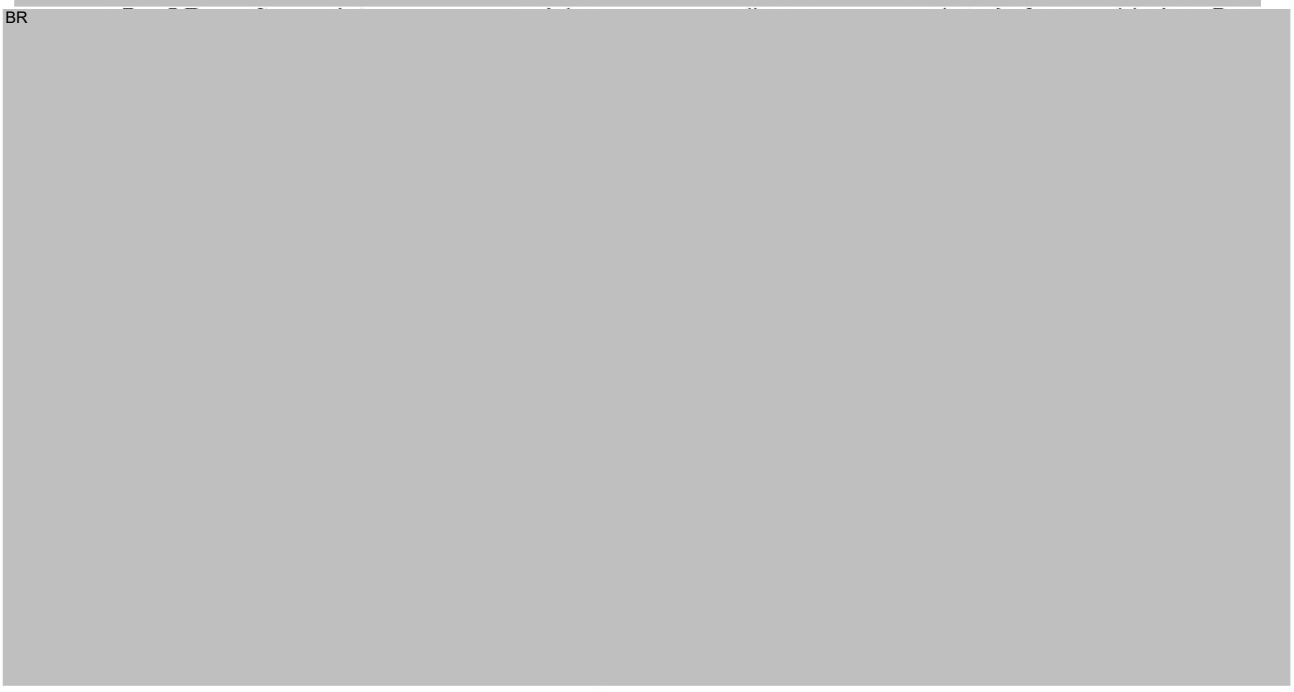
BR

- Financiën en bedrijfsvoering:

BR


BR


BR


BR

BR
BR

- Economische activiteiten: er wordt nu gewerkt aan een overzicht van welke activiteiten we wel en welke we niet gaan doen, bijv. bij excursies. De gesprekken zijn gaande over de informatiecentra en buitencentra. De getallen zijn duidelijk maar de visie ontbreekt nog. Behalve de adviesaanvraag m.b.t. hout verwacht Dhr. Revis op korte termijn geen concrete andere adviesaanvragen op basis van economische activiteiten. Voor de buitencentra zou het komend half jaar advies kunnen komen. Dit is nog niet zeker.

- Directiestructuur: BR
BR

- Boa's: BR
BR

- Doorontwikkeling F&C: BR
BR

BR

Reflectie art 24 vergadering:

- Dhr. Revis heeft gehoord dat de OR vooral wil weten waarom we dingen doen, hoe we het oplossen en wat dit bijdraagt aan het grotere plaatje. Het art 24 overleg is nog wat oefenen. Dhr. Revis wil nog meer ophalen bij de verschillende onderwerpen wat de go's en de no go's zijn bij de OR.
- 5.1.2.e merkt op dat er een andere dynamiek is dan voorheen. Hierdoor is er meer afstemming en daar is ze blij mee.
- De OR vindt het positief dat het overleg meer een gesprek is dan voorheen.

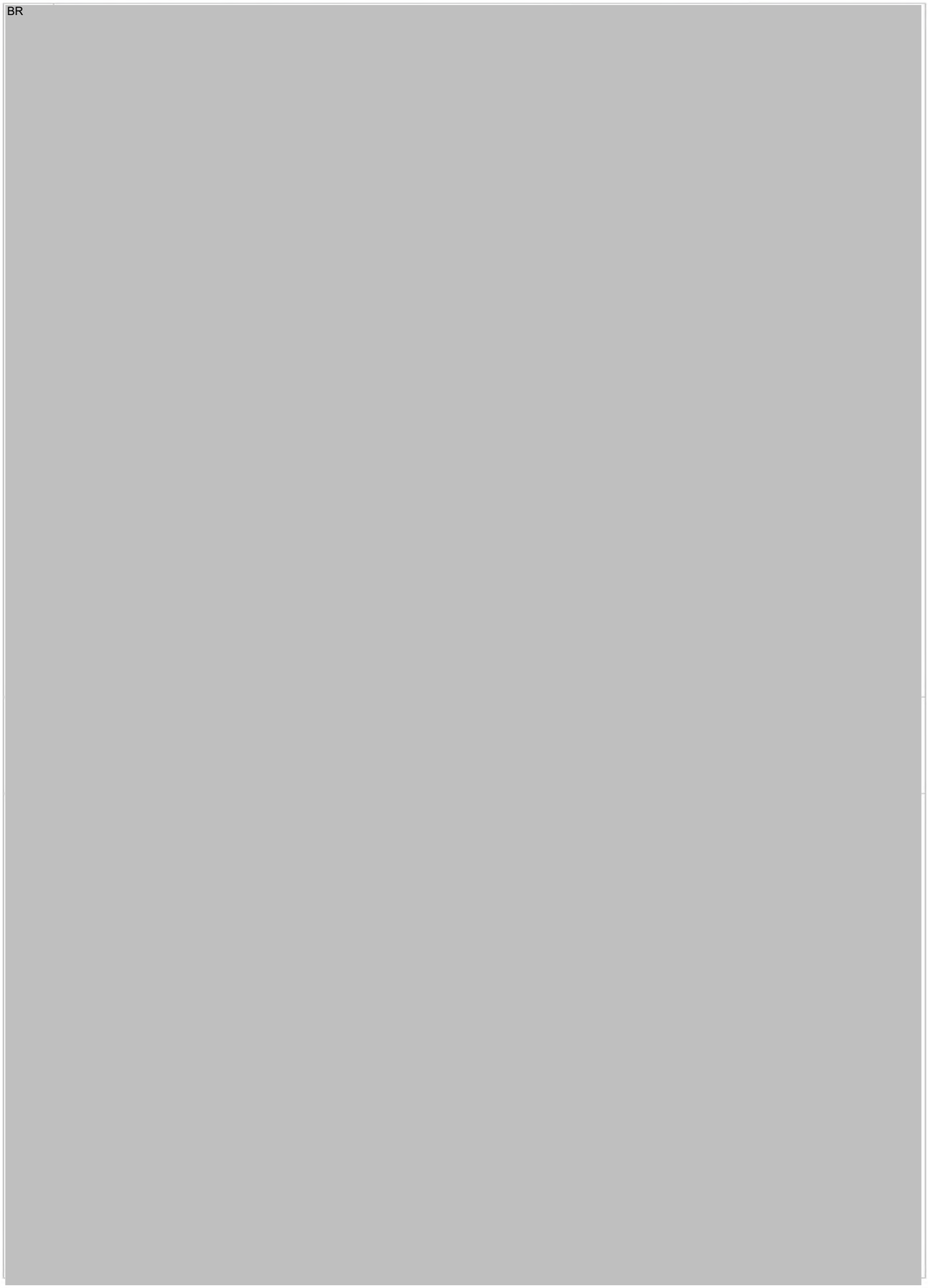
7) Rondvraag en sluiting:
   - 5.1.2.e vraagt aandacht voor de organisatieontwikkeling: er moet goed afgewogen worden wat nu moet en wat moet meegenomen worden in een groter geheel.

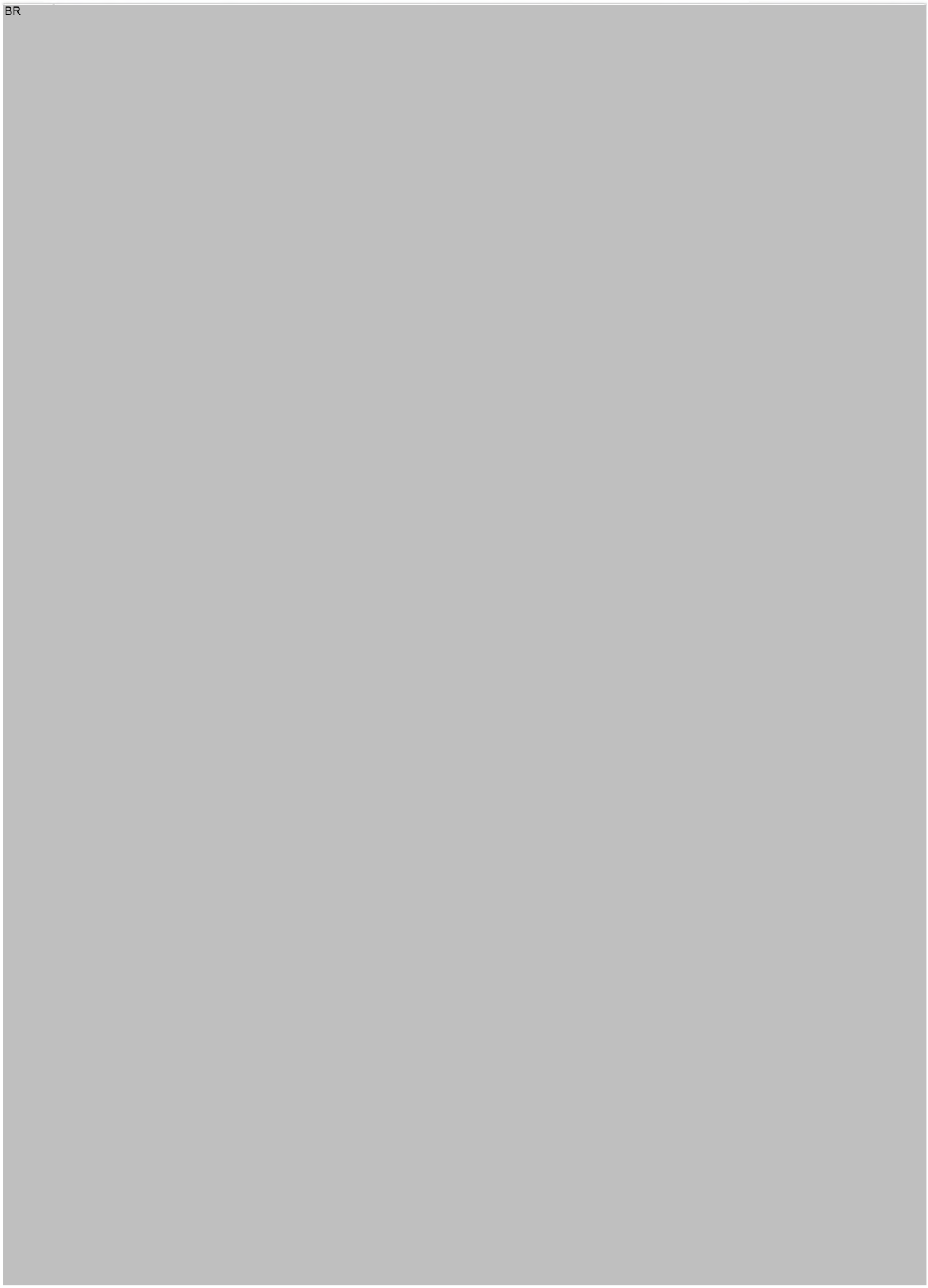
Verslag

Betreft: OVERLEG ONDERNEMINGSRAAD - BESTUURDER
Datum: 27 januari 2026, 13.30 uur – 15.30 uur
Plaats: Rietveld Schröderzaal (5e verdieping)
Aanwezig: Namens Staatsbosbeheer: Boudewijn Revis, Ingrid Brouwer, Erik de Heus, Karen te Boome
Namens de ondernemingsraad: 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e), 5.1.2.e BR 5.1.2.e
Afwezig: 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e

Nr.	Agendapunt
1.	**Opening en vaststellen agenda** 5.1.2.e opent de vergaderingen en heet Mevr. Te Boome en Dhr. de Heus hartelijk welkom. Toegevoegd aan agenda punt 7.4 focusgebied: digitale transformatie
2.	**Kennismaking** • Directeuren: beide nieuwe directeuren stellen zich voor. BR

3.	**Mededelingen** BR [redacted]
4.	**Verslag vorige vergadering en actielijst** BR [redacted]


BR


BR

	BR [redacted]
7.	**Overige onderwerpen** BR [redacted] 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 7.4 Focusgebieden: Buitencentra: in de notitie staat dat in Q1 de winkels worden gesloten. Dit is het uitfaseren van een organisatieonderdeel en is adviesplichtig. De OR wil dat er een plan komt hoe Staatsbosbeheer omgaat met de buitencentra waarin ook aandacht is voor medewerkers. 2 februari wordt de notitie van 5.1.2.e in het DT besproken. Dhr. Revis wil graag duidelijkheid geven aan de medewerkers. Digitale transformatie: Dit punt wordt verschoven naar een volgende vergadering. 7.5 Update budgetproces en begroting 2026: Dit punt komt op een volgende vergadering 7.6 Kennisdagen: Dit punt komt op een volgende vergadering.
8.	**Vanuit de commissies en werkgroepen** Vaste overlegpartner commissies: BR [redacted]
9.	**Rondvraag en sluiting** • BR [redacted]

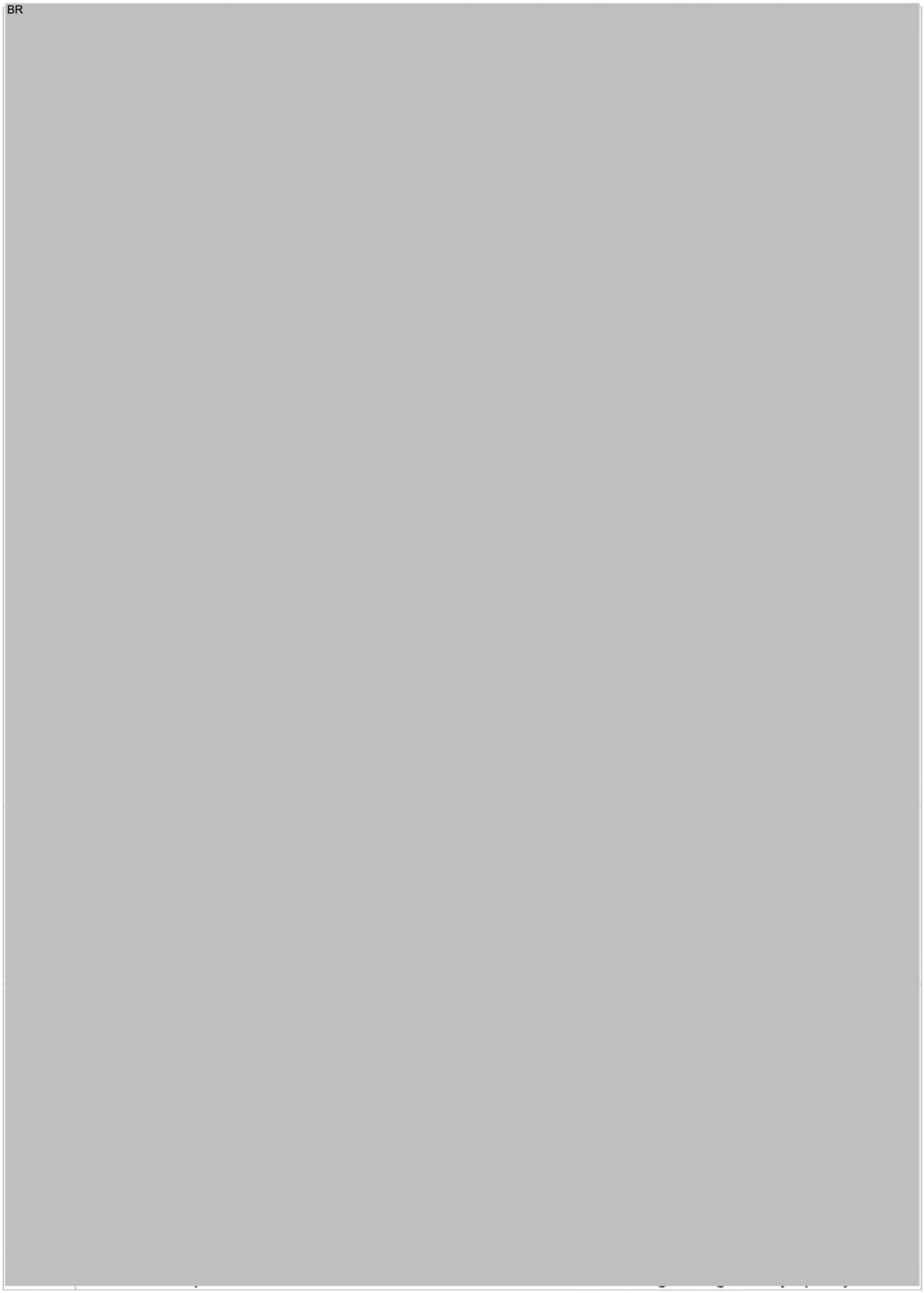
	BR

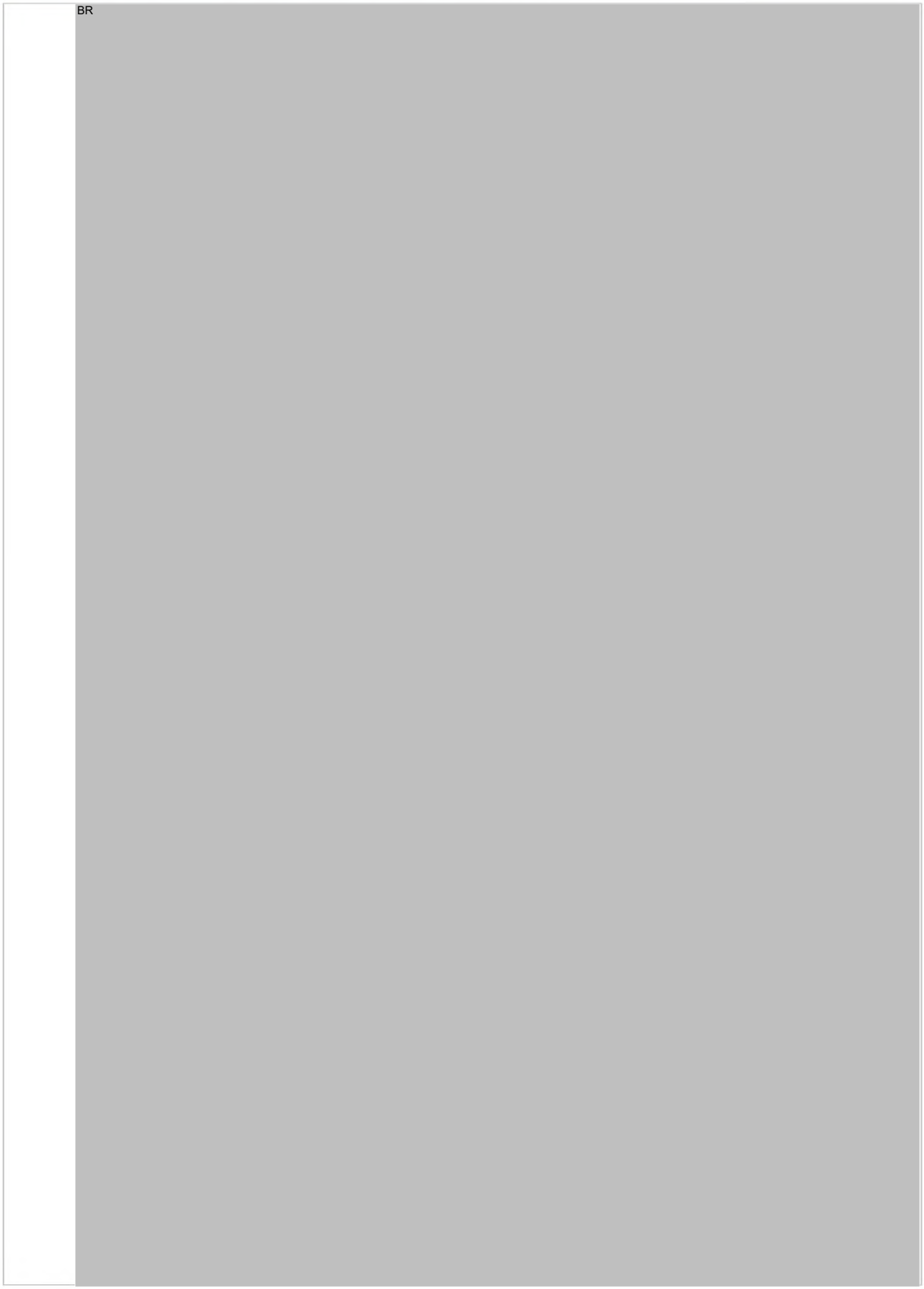
Lijst ingekomen en uitgaande stukken behorende bij de OOR-agenda van 27 januari 2026	
Ingekomen bij de or	
2025.12.23	BR
2026.01.09	
2026.01.14	
2026.01.14	
2026.01.14	
2026.01.15	
2026.01.15	Email 5.1.2.e met 1 bijlage (Bijl. 7.4 a,b bespreken bij punt 7.4)
2026.01.16	BR
2026.01.19	

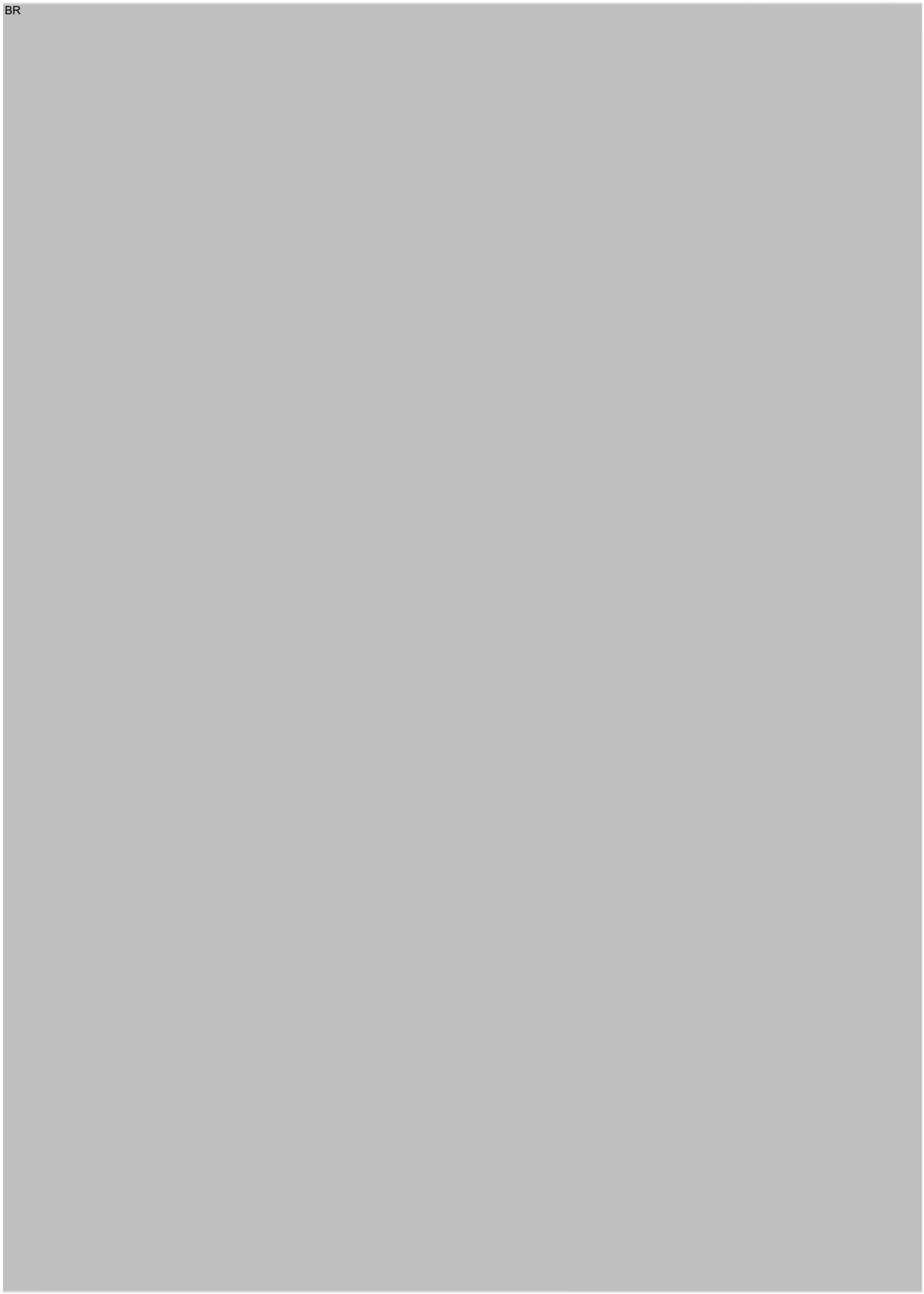
Verslag

Betreft: OVERLEG ONDERNEMINGSRAAD - BESTUURDER
Datum: 16 december 2025, 13.30 uur – 15.30 uur
Plaats: Rietveld Schröderzaal (5e verdieping)
Aanwezig: Namens Staatsbosbeheer: Boudewijn Revis, Ingrid Brouwer
Namens de ondernemingsraad: 5.1.2.e
5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e), 5.1.2.e
BR.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e 5.1.2.e)
Afwezig: 5.1.2.e

Nr.	Agendapunt
1.	**Opening en vaststellen agenda** Het agendapunt 6.4: BOA's komt te vervallen.
2.	**Mededelingen** 2.1 Mededelingen BR
3.	**Verslag vorige vergadering en actielijst** 3.1 Conceptverslag OOR, 04.11.2025: het verslag wordt goedgekeurd en vastgesteld. BR BR


BR


BR


BR

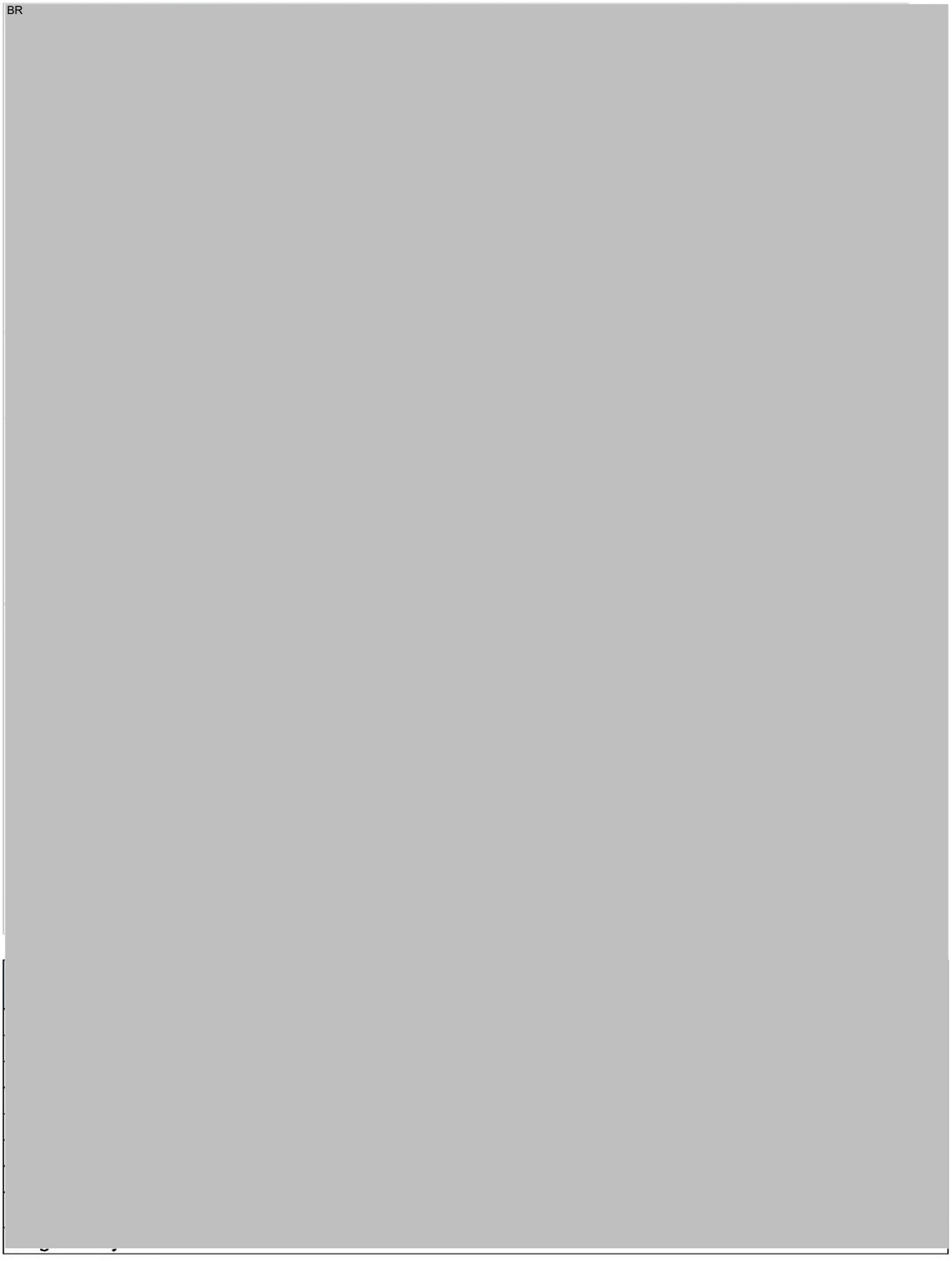
BR

6.4 Focusgebieden: Buitencentra: De OR krijgt veel vragen vanuit de achterban over de buitencentra. Vanaf de zomer was de nieuwe koers dat er gekeken werd naar de bedoeling van de buitencentra. Maar nu lijkt het een andere richting te krijgen waarbij niet de bedoeling centraal staat maar het meer financieel gestuurd wordt. De werkgroep vindt het verwarrend dat het nu opeens een andere opdracht is geworden. Dhr. Revis geeft aan dat ook dit proces veel te lang duurt voor de medewerkers. De organisatie neemt alle tijd om na te denken. Hierdoor is de organisatie niet slagvaardig en zijn medewerkers niet meer gemotiveerd hieraan bij te dragen. Het dt wil graag een positieve visie ontvangen vanuit de bedoeling van de buitencentra, en niet dat het alleen over financiën gaat. Dhr. Revis heeft de nieuwe visie nog niet ontvangen. Hij geeft aan dat het een richting is en nog geen besluit. De OR vraagt waarom de deadline van 15 januari is gewijzigd naar 22 dec met daarbij een andere opdracht die meer financieel gericht is. Dhr. Revis vindt dat er meer snelheid nodig is om medewerkers niet te demotiveren. In het middenmanagement zijn er verschillende meningen. Ook het middenmanagement moet meegenomen worden in de verandering. De buitencentra zijn gedecentraliseerd en hierdoor zijn er leidinggevenden die er anders over denken. 5.1.2.e is volgens Dhr. Revis een ervaren manager die dit heeft opgepakt. De OR vraagt om de energie te zetten op de medewerkers en terug te gaan naar de bedoeling. Wat is de bedoeling van het buitencentrum en welke mogelijkheden zijn er om dat te realiseren? Dhr. Revis wijst erop dat een winkel buiten de wettelijke taken valt. Er bestaan verschillende beelden over of de winkel quitte draait of niet. Centraal zijn er ook kosten die aan de buitencentra toegerekend moeten worden. Dit moet SMART gemaakt worden zodat duidelijk is wat de buitencentra echt kosten.

6.5 Recreatieschappen in Zuid Holland: BR

BR

BR



BR

Ondernemingsraad

Staatsbosbeheer

Directeur Staatsbosbeheer
Drs. B.A. Revis
Postbus 2
3800 AA Amersfoort
Per e-mail naar: 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl

Datum: 29 april 2026
Onderwerp: Ongevraagd advies Proces Buitencentra en sluiting winkels
Behandeld door: Ondernemingsraad
Ons kenmerk: Z26-878 / D26-15837
Uw kenmerk:
Bijlagen:

Geachte heer Revis,

De ondernemingsraad (OR) constateert dat er al geruime tijd sprake is van onduidelijkheid over de toekomst van de informatie- en buitencentra (hierna: buitencentra) en de winkels. Deze aanhoudende onduidelijkheid leidt tot merkbare onrust onder medewerkers. Uit signalen van medewerkers blijkt dat zij zich al langere tijd onzeker voelen over hun positie binnen de organisatie. Ook ervaren zij dat zij onvoldoende worden betrokken en geïnformeerd, waardoor zij genomen en voorgenomen besluiten niet volledig kunnen begrijpen of overzien.

Voorts stelt de OR vast dat er, vooruitlopend op definitieve besluitvorming, al ingrijpende maatregelen worden getroffen. Hierbij kan onder meer worden gedacht aan het bewust niet invullen van openstaande formatie en het nu al afbouwen van winkels. Deze handelwijze heeft een negatief effect op de motivatie van medewerkers, leidt tot een verhoogde werkdruk en draagt bij aan een afnemend vertrouwen in de organisatie.

Proces

Het Directieteam (DT) heeft in maart 2025 een richtinggevend besluit genomen om scenario's uit te laten werken gericht op het kostendekkend maken van de buitencentra. Eind 2025 is besloten de projectgroep en aanpak te wijzigen en het projectleiderschap voor deze opdracht te beleggen bij 5.1.2.e

In het DT-overleg van 5 februari 2026 heeft de directie het transitiedocument "Bezoekerscentrum in dienst van de toekomst", opgesteld door 5.1.2.e besproken. Daarbij is besloten dit document niet vast te stellen. Ook is besloten een informatiestrategie voor publiekscommunicatie te laten ontwikkelen, een inventarisatie uit te voeren van alle informatiepunten en de voorbereidingen voor het uitfaseren van de winkels in de buitencentra voort te zetten.

Op 19 februari 2026 heeft 5.1.2.e de OR geïnformeerd over het transitiedocument en de bijbehorende besluiten van het DT.

Tijdens het overleg met de OR (OOR) van 10 maart 2026 heeft de OR aangegeven dat het transitiedocument slechts een document op hoofdlijnen is en dat hij graag betrokken wordt bij een verdere, concretere uitwerking. Ook heeft de OR zijn verbazing uitgesproken over het feit dat, vooruitlopend op een nog te nemen voorgenomen besluit, in de praktijk al uitvoering wordt gegeven aan het uitfaseren van winkels op enkele locaties.

Volgens de OR betreft dit het bewust afbouwen van een bedrijfsonderdeel, zoals bedoeld in artikel 25, lid 1, onderdeel d van de Wet op de ondernemingsraden, en is dit daarmee adviesplichtig.

De OR heeft de bestuurder opgeroepen de winkels volledig operationeel te houden (inclusief tijdelijke invulling van de vacante functie van productmanager) totdat een definitief besluit is genomen, en te zorgen voor een eenduidige communicatielijn over de status van de winkels.

De OR heeft tot op heden geen voorgenomen besluit en bijhorende adviesaanvraag ontvangen.

De OR heeft meerdere signalen en schriftelijke reacties van medewerkers ontvangen waarin zorgen worden geuit. Daarnaast heeft de OR diverse gesprekken gevoerd met medewerkers van de buitencentra. In april 2026 heeft de OR bovendien een werkbezoek gebracht aan het team van één van de buitencentra.

Overwegingen

Afbouw winkelactiviteit

De OR constateert dat er feitelijk nog steeds sprake is van een (gedeeltelijke) afbouw van de winkelactiviteiten binnen de buitencentra, terwijl hiervoor geen formele adviesaanvraag aan de OR is voorgelegd. Tegelijkertijd worden in de praktijk al concrete stappen gezet en richtinggevende signalen afgegeven door de directie, welke door medewerkers worden ervaren als feitelijke besluitvorming ten aanzien van de sluiting van winkels. Hierdoor ontstaat een situatie waarin besluitvorming impliciet plaatsvindt, zonder dat het formele medezeggenschapstraject wordt doorlopen, zoals beoogd in de Wet op de ondernemingsraden. De OR acht deze gang van zaken onwenselijk en niet in lijn met de vereiste zorgvuldigheid in het besluitvormingsproces.

Voorts constateert de OR dat essentiële functies, waaronder die van productmanager, nog steeds niet zijn ingevuld. Dit leidt tot aanhoudende onduidelijkheid bij medewerkers en het ontbreken van een consistente en centrale aansturing. Daarnaast is sprake van het ontbreken van een heldere communicatiestrategie, achterstallig onderhoud op het gebied van systemen en prijscorrecties, een gebrek aan coördinatie en een verdere toename van de werkdruk binnen de buitencentra.

De OR stelt vast dat deze ontwikkelingen niet alleen gevolgen hebben voor de direct betrokken medewerkers, maar ook leiden tot een zwaardere belasting van de beheerteams en de vrijwilligers. Door het wegvallen van ondersteuning en structuur worden aanvullende taken en verantwoordelijkheden bij deze groepen neergelegd, hetgeen de druk op hun inzet en belastbaarheid verder vergroot.

Onduidelijkheid over toekomst Buitencentra

De OR constateert dat er al meerdere jaren sprake is van aanzienlijke onduidelijkheid over de toekomst van de buitencentra en daarmee over de waardevolle informerende en maatschappelijk verbindende functie van deze locaties. In de afgelopen periode zijn verschillende trajecten opgestart, waarbij het probleem, de opdrachtformulering, het proces en de bijbehorende tijdslijnen onvoldoende duidelijk zijn geweest.

Deze situatie leidt al geruime tijd tot onzekerheid onder medewerkers en vrijwilligers van de buitencentra ten aanzien van hun functie-inhoud en werkzekerheid. Met de herstart van de scenario verkenning in februari 2026 en het onduidelijke en inconsistente proces rondom de winkels is deze onzekerheid verder toegenomen.

De OR constateert dat een helder en zorgvuldig ingericht proces ontbreekt. In het bijzonder ontbreekt het aan duidelijkheid over de te doorlopen processtappen, een concrete en realistische tijdslijn, een expliciet beleidskader met strategische uitgangspunten, en ook aan adequate begeleiding van en transparante communicatie richting de betrokken medewerkers.

Maatschappelijke waarde van fysieke centra

De ondernemersraad (OR) constateert een brede maatschappelijke waarde van goed functionerende Buitencentra. De fysieke aanwezigheid van laagdrempelige informatiepunten draagt bij aan de zichtbaarheid en toegankelijkheid van het werk van Staatsbosbeheer en versterkt het draagvlak en begrip onder bezoekers en daarmee ook de veiligheid van de medewerkers.

Deze intrinsieke waarde is niet eenvoudig financieel uit te drukken, maar uit zich onder meer in grotere betrokkenheid bij natuur, zorgvuldiger gedrag in natuurgebieden en maatschappelijke steun voor het werk van de organisatie. De OR acht het van wezenlijk belang dat deze maatschappelijke waarde expliciet en volwaardig wordt meegewogen in de besluitvorming over de toekomst van de buitencentra.

Gevolgen en Impact

Voor medewerkers

De huidige situatie leidt ertoe dat medewerkers zich oriënteren op ander werk of de organisatie al hebben verlaten. Tegelijkertijd worden, ondanks het naderende hoogseizoen en het ontbreken van een definitieve koers, contracten niet verlengd en vacatures niet ingevuld.

Als gevolg hiervan stellen medewerkers zich terughoudend op in het opnemen van verlof en ervaren zij druk om inzetbaar te blijven, ook in situaties van ziekte. Dit draagt bij aan een verdere verhoging van de werkdruk.

De OR stelt vast dat hierdoor een alarmerende en onwenselijke situatie ontstaat, gekenmerkt door oplopende werkdruk, aanhoudende onzekerheid over het voortbestaan van werkzaamheden en een verder afnemend vertrouwen in de organisatie. Naar het oordeel van de OR is dit niet in lijn met de uitgangspunten van goed werkgeverschap.

Medewerkers geven aan zich onvoldoende gehoord te voelen en ervaren dat hun kennis, ervaring en inzet niet naar waarde worden geschat. Zij hebben het gevoel er niet toe te doen, terwijl het veelal medewerkers betreft die zich gedurende een lange periode met grote betrokkenheid hebben ingezet voor de organisatie en haar maatschappelijke opdracht.

De OR acht het van belang dat deze inzet en betrokkenheid nadrukkelijk worden erkend en volwaardig worden meegewogen in de verdere besluitvorming.

Voor de organisatie

De OR constateert dat de bestaande onduidelijkheid zich niet beperkt tot de medewerkers, maar ook gevolgen heeft voor externe stakeholders, waaronder leveranciers en horeca-exploitanten. Ook zij ervaren een gebrek aan duidelijkheid en consistente communicatie.

De OR stelt vast dat dit mede samenhangt met het ontbreken van een duidelijk en centraal aanspreekpunt sinds het vertrek van de productmanager in oktober 2025. Hierdoor ontstaat ook voor externe partijen onzekerheid over samenwerking, continuïteit en verwachtingen, hetgeen de relatie met deze partijen onder druk zet.

Daarnaast worden taken in toenemende mate neergelegd bij de beheerteams, en worden ook vrijwilligers zwaarder belast. De OR acht deze verschuiving van verantwoordelijkheden zonder passende ondersteuning onwenselijk.

Advies

Op basis van de voorgaande overwegingen, constateringen en de gesignaleerde impact, roept de OR de directie op om:

- de belangen, zorgen en positie van medewerkers expliciet en aantoonbaar mee te wegen in de verdere besluitvorming;
- actief bij te dragen aan het herstel van vertrouwen door middel van transparante, tijdige en consistente communicatie richting medewerkers en overige betrokkenen;
- op korte termijn duidelijkheid te verschaffen over de strategische koers met betrekking tot de buitencentra en de winkels, inclusief een concreet tijdspad. Hierbij dient ook expliciet inzichtelijk te worden gemaakt welke scenario's zijn onderzocht, waaronder de mogelijkheid om de winkelactiviteiten zodanig aan te passen (bijvoorbeeld in relatie tot de wet Markt en Overheid, als integrale kostprijsbenadering of andere oplossing) zodat voortzetting mogelijk is;
- te waarborgen dat het besluitvormingsproces zorgvuldig, transparant en volgens de geldende wettelijke kaders verloopt, waaronder de Wet op de ondernemingsraden. Dit omvat nadrukkelijk het voorkomen van impliciete besluitvorming en het achterwege laten van (voorbereidende) handelingen die feitelijk vooruitlopen op een nog te nemen besluit en kunnen leiden tot een onomkeerbaar proces.

De OR adviseert de directie daarnaast om:

1. Het uitfaseren van de winkels per direct te stoppen totdat een definitief besluit is genomen en in de tussentijd te waarborgen dat de winkels adequaat operationeel blijven, inclusief voldoende bezetting en passende aansturing (waaronder de invulling van de functie van productmanager);

2. Geen onomkeerbare stappen te zetten vooruitlopend op een voorgenomen besluit en de bijbehorende adviesprocedure, totdat de OR in de gelegenheid is gesteld om volgens de Wet op de ondernemingsraden advies uit te brengen;
3. Een zorgvuldig en transparant proces in te richten richting de medewerkers van de buitencentra, waarin actief wordt bijgedragen aan herstel van vertrouwen, duidelijke betrokkenheid bij het proces wordt geborgd en helderheid wordt geboden over de stand van zaken, het voorgenomen proces en de mogelijke impact op medewerkers;
4. Medewerkers actief te betrekken bij de verdere uitwerking van plannen, bijvoorbeeld door middel van consultaties, bijeenkomsten of andere passende vormen van participatie.

Voorts herhaalt de OR zijn eerdere advies om de ontwikkelingen rondom de buitencentra en de winkels integraal onderdeel te laten uitmaken van de voorgenomen reorganisatie, zoals beschreven in de contourenschets.

Vooruitlopend op de ontvangst van het voorgenomen besluit voor advisering door de OR geeft de OR aan dat in ieder geval de volgende onderwerpen en uitwerkingen in het voorgenomen besluit aan de orde dienen te komen:

1. Een onderbouwde en gedocumenteerde analyse van de toepasselijkheid van de Wet Markt en Overheid op de winkelactiviteiten en de zaalverhuur, inclusief een heldere onderbouwing van de conclusies ten aanzien van de (on)toelaatbaarheid van deze activiteiten;

2. Een duidelijk en duurzaam toekomstperspectief voor de buitencentra, inclusief een concreet stappenplan met tijdpad, waarin inzicht wordt gegeven in:
   - de verschillende fasen van besluitvorming;
   - de momenten waarop medewerkers en de OR zijn of worden betrokken;
   - de planning en onderlinge samenhang van voorgenomen stappen;

3. In dit toekomstperspectief in ieder geval de volgende uitwerkingen mee te nemen:
   - Meerdere uitgezochte scenario's inclusief business-case met afwegingskader waaruit blijkt waarom er gekozen is voor het betreffende scenario;
   - De huidige maatschappelijke impact per buitencentrum;
   - Gevolgen bij sluiting voor taken die nu worden uitgevoerd door de buitencentra op bijvoorbeeld de aanliggende beheerteams;
   - Afbreukrisico uit te werken bij het sluiten van een Buitencentrum;

4. Een sociaal en zorgvuldig transitieplan op te stellen voor medewerkers die mogelijk geraakt worden door de voorgenomen afbouw, met aandacht voor herplaatsing, begeleiding en duurzame inzetbaarheid.

Tot slot

De OR constateert dat de huidige gang van zaken de indruk wekt dat uitvoering vooruitloopt op formele besluitvorming. Dit staat op gespannen voet met een zorgvuldig medezeggenschapsproces zoals bedoeld in de Wet op de ondernemingsraden en belemmert de OR in het tijdig uitbrengen van advies van wezenlijke invloed.

De OR gaat ervan uit dat het verdere proces zorgvuldig en transparant wordt ingericht en is beschikbaar voor nader overleg.

Met vriendelijke groet,
namens de ondernemingsraad,

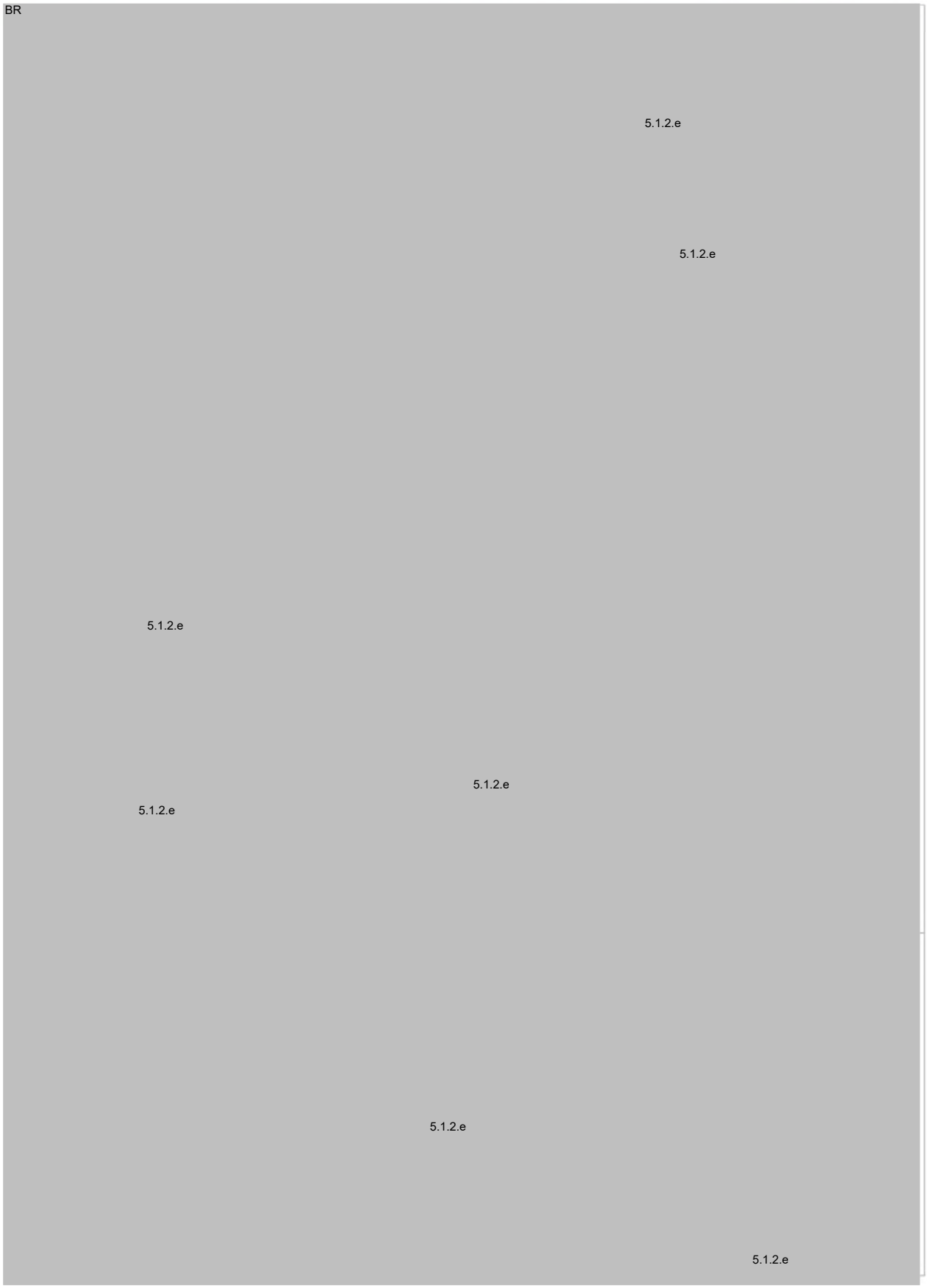
5.1.2.e

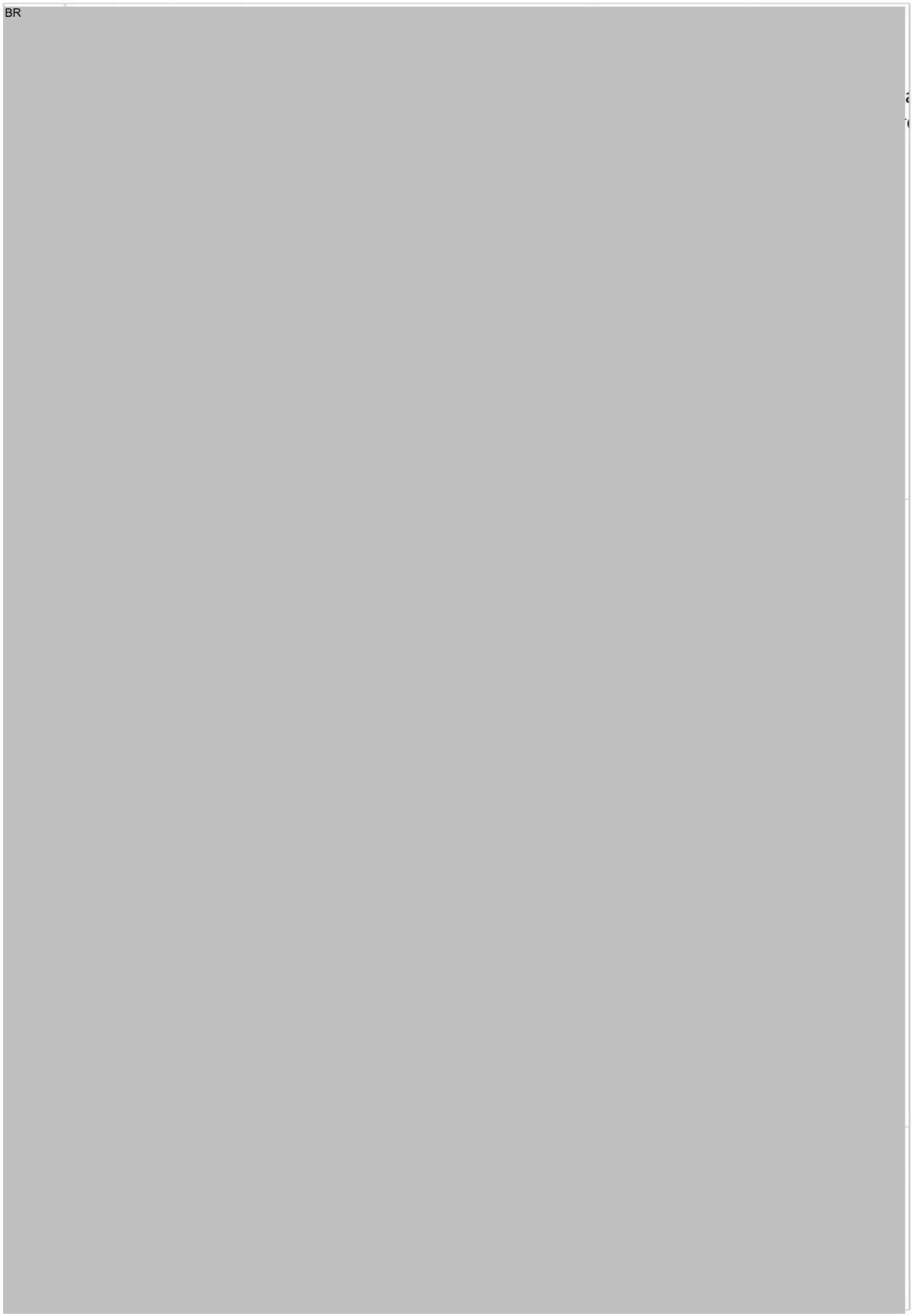
5.1.2.e

Verslag

Betreft:	OVERLEG ONDERNEMINGSRAAD - BESTUURDER
Datum:	10 maart 2026, 13.30 uur – 15.30 uur
Plaats:	Rietveld Schröderzaal (5e verdieping)
Aanwezig:	Namens Staatsbosbeheer: Boudewijn Revis, Erik de Heus, Ingrid Brouwer Namens de ondernemingsraad: 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (verslag), 5.1.2.e
Afwezig:	5.1.2.e (5.1.2.e 5.1.2.e), 5.1.2.e 5.1.2.e

Nr.	Agendapunt
1.	**Opening en vaststellen agenda** BR
2.	**Kennismaking** BR
3.	**Mededelingen** 3.1 Mededelingen Directie ▪ Efficiencykorting/ Financiële taakstelling: BR BR


BR
5.1.2.e
5.1.2.e
5.1.2.e
5.1.2.e
5.1.2.e
5.1.2.e
5.1.2.e


BR

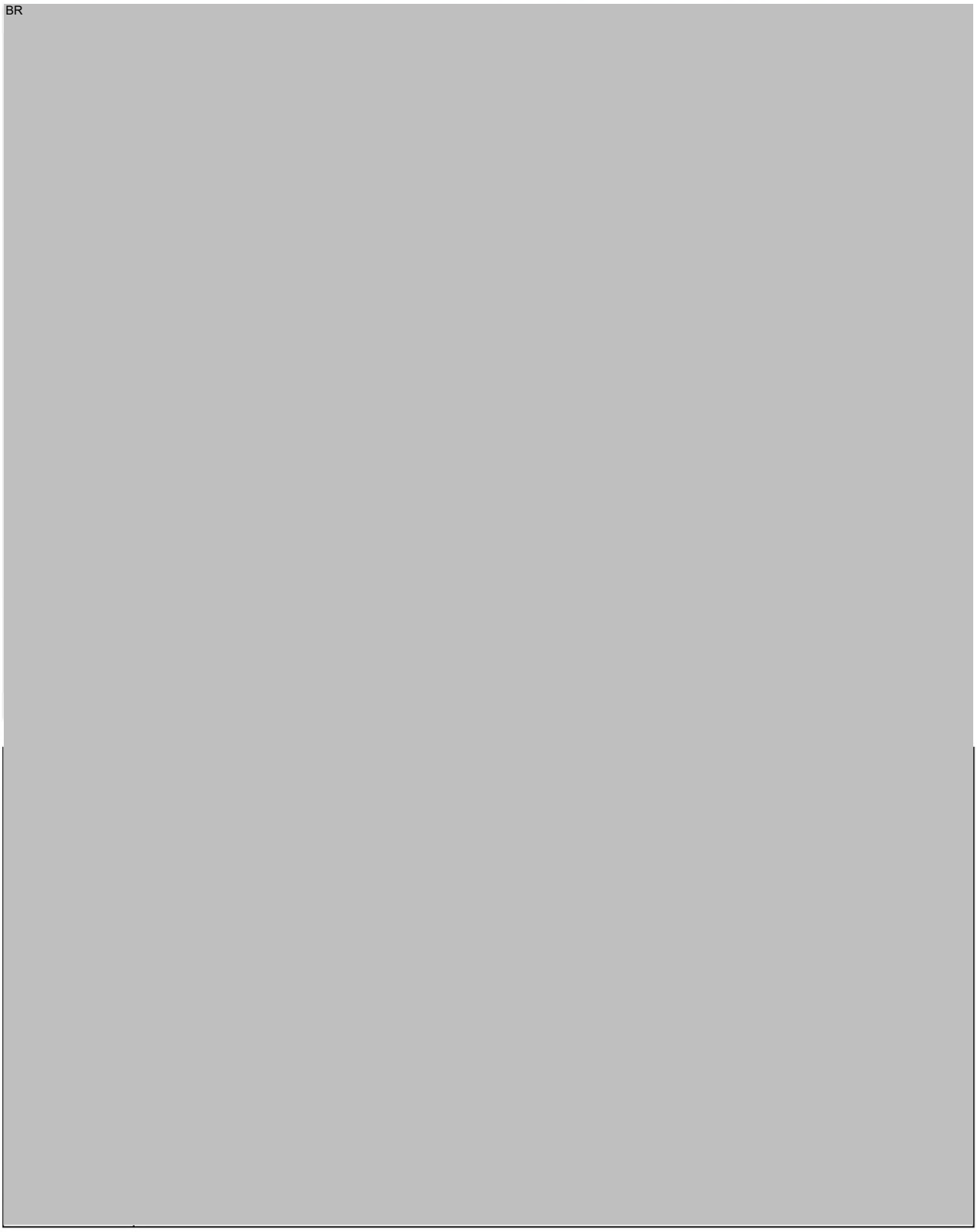
	BR
7.	

BR

7.3 Focusgebieden:

- Buitencentra winkels: Aan Dhr. Revis wordt gevraagd naar de status. Welk besluit ligt er over het uitfaseren van de winkels? In het DT is de tussenstand besproken. Het dt wil een informatiestrategie hebben met de rol van de buitencentra en info centra. Ook welke rol de buitencentra spelen in de communicatie. Het DT heeft gevraagd om een voorbereidend stuk waar informatie in beeld is gebracht over de buitencentra met een sluitingsstrategie voor de winkels.
  De OR geeft aan dat in de praktijk mensen al aan de slag zijn om voorbereidende activiteiten in te zetten die voorsorteren op sluiting van de winkels. Er is op dit moment een impasse. Terwijl er geen helder beeld is of de winkels blijven bestaan of niet.
  De bestuurder geeft aan dat hij zeer gemotiveerd is om snel een besluit te nemen en te communiceren.
  Er is nu een overgangssituatie die leidt tot een vacuüm die nijpender wordt. De OR geeft aan dat er gehandeld moet worden. De bestuurder beaamt dat ook afbouw vraagt om duidelijke sturing vanuit een productmanager.

	Dhr. Revis zegt toe dat er een besluit wordt voorbereid maar nog niet gereed is. Het zou goed zijn hierin op te nemen hoe te handelen in de tussenperiode. Tevens beaamt dhr. Revis dat een productmanager nodig is in deze fase.
BR	[redacted]


BR

Concept herstelplan tbv pijler 3

Nav van de financiele resultaatontwikkeling van SBB de afgelopen jaren heeft de directie een herstelplan " organisatiebeheersing " opgesteld dat zowel de rentabiliteit als de solvabiliteit in de komende twee jaar zou moeten verbeteren. De te nemen maatregelen zijn ingedeeld in een aantal rubrieken die de portfolio aan activa betreffen , wettelijke en niet wettelijke taken als ook opgedragen taken en overige niet wettelijke en niet opgedragen taken . De getallen mbt financieel effect zijn vnl indicatief en dienen nog gecheckt en naar kans en tijd te worden ingedeeld. In meeste gevallen is het nodig systematisch en soms fundamentele keuzen te maken (op basis van WvS convenant, OP2025 etc) in overleg /goedkeuring met LNV en RvT die daarna consequent doorgevoerd moeten worden in de uitvoering .

1) verbeteren solvabiliteit / versterken EV(eenmalig) :

BR

2) Stop Niet betaalde niet wettelijke activiteiten :(p/jr)

BR

-3;stop info centra , ca 40 st a 10-15 k TCO. 0,5mln
-4;herfinanciering / verkoop Buitencentra 9st. 3mln

----------**Totaal: 8,8mln**

3) Start extra inkomsten(p/jr)

BR

4) repair / fix/ herstel ontoereikende financiering wettelijke taken(p/jr)

BR

- 3;educatieve taken , natuurcollege, school excursies , NBF etc 1 mln

BR

5) besparingen/ verbeteringen bedrijfsvoering/ support organisatie (p/jr)

BR

6) Maatschappelijk gewenste en noodzakelijke activiteiten niet gedekt (p/jr) :

BR

7) Versnelling bossenstrategie / programma bos en klimaat :

BR

Eerste stap naar herstel op korte termijn 23-24 (concept 0,1)

SBB maakt zelf mi minstens ca 10 mln aan extra kosten p/jr (zie om rubriek 2 ,6 en 7) die politiek, bestuurlijk en maatschappelijk gewenst / noodzakelijk geacht maar niet / niet afdoende gefinancierd zijn. Met enkele te kiezen maatregelen uit de diverse rubrieken(2.1),(2.2),(3.3)(3.4) zou ca 5 mln kunnen worden gerecupereerd per 24. Daarnaast zou de balans versterkt moeten worden met de al in 2014 besloten (BR BR)

BR

Etc

Met vriendelijke groeten/ Kind regards,

Ir . S. (Sylvo) Thijsen BNT
Directeur Staatsbosbeheer
Smallepad 5, 3811 MG Amersfoort (NL)
5.1.2.e

Herstelplan versie 2

Deze notitie omvat het herstelplan Staatsbosbeheer. Dit herstelplan is gericht op:
1. een structurele verbetering van het resultaat en
2. het creëren van investeringsruimte
3. een stabilisering van het huidige niveau van het vermogen

Dit plan is tot stand gekomen op basis van de notitie Plan van Aanpak pijler 3, besproken in DT dd. 8 mei 2023, en input van de verschillende DT leden.
In 2022 is het plan Ontwikkeling van de organisatiebeheersing gepresenteerd dat gebaseerd is op 3 pijlers Sturing, cultuur en gedrag, Efficiënte en effectieve processen en duurzaam financieel resultaat.
De aanpak van dit herstelplan is hierop gebaseerd omdat de aanpak om structurele oplossingen te realiseren net zo goed gaat over pijler 1 en 2 als over pijler 3.

1. Structurele verbetering van het resultaat.

Staatsbosbeheer is de afgelopen jaren fors gegroeid met daarbij een toenemende opgave en met de toenemende complexiteit. Dat betekent dat ten aanzien van de activiteiten, producten en diensten van Staatsbosbeheer ook een keuze gemaakt moet worden: Wat doen we wel, en wat doen we niet. En die keuze ook effectueren.
Om dit goed neer te zetten, is een eenduidige boodschap vanuit het DT en overeenkomstig handelen van belang. Als DT doen we deze belangrijke bijsturing samen en zorgen ervoor dat veranderingen goed op elkaar afgestemd worden.
Naast structurele besparingen realiseren is het nodig om te investeren in de toekomst in relatie tot kwaliteitsverbetering en efficiency; voorbeelden als verbeteringen rondom het proces van terrein beheer (en ontwikkeling CMSI web), uitvoering visie op huisvesting en het werkconcept hybride werken, diverse lopende verbetertrajecten. Niet investeren is niet verstandig en kortetermijnpolitiek. Dat betekent dat we goed moeten waken voor kortetermijnmaatregelen (lees: een snelle kostenreductie) die vervolgens de interne veranderopgaves belemmeren.

Staatsbosbeheer brede bijsturing
De bijsturing om te komen tot structurele resultaatverbetering is gericht op prioritering in wat we wel doen en wat niet doen. Dat geldt nu, maar ook bij nieuwe keuzes die ongetwijfeld de komende jaren op ons pad komen.
Om te komen tot een duurzaam financieel resultaat is het, gegeven de boodschap dat LNV geen overbruggingsfinanciering zal toekennen en ook een hogere rijksbijdrage in de toekomst onzeker is, noodzakelijk dat Staatsbosbeheer stuurt op 15 miljoen euro verbetering van ons financieel resultaat, bestaande uit 3 miljoen extra opbrengsten en 12 miljoen kostenbesparing:

Het DT besluit:

BR

Kader voor de Staatsbosbeheer brede bijsturing

A. Gefaseerde realisatie

Het realiseren van bovenstaande beweging, vind gefaseerd plaats. Het geraamde tekort in 2024 inclusief de frictiekosten voor de bijsturing financieren we met tijdelijke maatregelen. Voor de jaren 2025, 2026 en 2027 hanteren we een groeipad van respectievelijk 5 miljoen, 10 miljoen en 15 miljoen structurele verbetering van het resultaat te realiseren door:

- afbouw van niet gefinancierde activiteiten door K&E en T&O
- BR
- realiseren van efficiency (pijler 2) in de hele organisatie

B. Focus op core business van Staatsbosbeheer en alleen gerichte en beheerste groei

De volgende uitgangspunten worden vastgesteld:

- Focus op gefinancierde producten/diensten; ten eerste op beheer; “SNL in = SNL uit”
- Afbouwen niet gefinancierde externe producten/diensten dan wel realiseren van financiering binnen 2 jaar
- BR
- BR
-
-

C. Interne organisatie focus op rust in de structuur, efficiency en keuzes maken

Om het besluit te kunnen effectueren is het noodzakelijk dat

- BR
-
- Pijler 2 organisatie breed omarmd en ingevuld wordt. Pijler 2 is noodzakelijk om de beweging naar meer efficiency nadrukkelijk vorm te geven. Om deze pijler goed neer te zeten, is naar verwachting externe ondersteuning noodzakelijk om dit groter aan te kunnen pakken.
- BR

D. Investeren in de toekomst

Om een kwalitatief goede organisatie te realiseren is het nodig om te investeren in de toekomst. Dat betekent dat budget moet worden toegekend aan:

- Uitvoeren Pijlers 1 en 2

BR

Concrete besparingen

BR

		Kostenbesparing	schatting mogelijke Besparing * 1000
1		BR BR	€ BR
2		BR BR BR BR BR BR BR BR BR BR BR	€ BR
3		Educatie focus op Natuurwijs; andere activiteiten stoppen	€ 500
		Infocentra sluiten en buitencentra en topmonumenten rendabel(er) maken	€ 500
4		BR	€
5			€
6			€
7			€
8			€
9			€
10			

Uit te voeren acties

Ter ondersteuning van het voorgaande worden de volgende acties uitgevoerd:

BR

2. Realisatie investeringsruimte en handhaving vermogensniveau

BR

Voortgang Pijler 3

Beoogde resultaat (projectplan pijler 3)

Staatsbosbeheer beoogt een financieel duurzaam resultaat. Doel van dit herstelplan is daarbij: de realisatie van 15 miljoen euro verbetering van het financieel resultaat in 2026 ten opzichte van budget 2023, bestaande uit 3 miljoen extra opbrengsten en 12 miljoen kostenbesparing. Deze beweging wordt gefaseerd gerealiseerd in 2024, 2025 en 2026.

De realisatie van 15 miljoen euro resultaatverbetering dient bedrijfsbreed gezien te worden, waarbij integraal naar producten en diensten gekeken over de verschillende directies heen. Indicatief komt de kostenbesparingsdoelstelling van 12 miljoen neer op de volgende bedragen per directie, gebaseerd op de kostenverhouding in budget 2023.

Directies	**euro's**
Terreinbeheer & Ontwikkeling	8.000
Kennis & Expertise	1.250
Participaties & Deelnemingen	750
Financien & Bedrijfsvoering	1.500
Bestuur & Strategie	500
Totaal	**12.000**

*bedragen * 1.000*

Aanpak

De aanpak om te komen tot de beoogde structurele verbetering van het financiële resultaat is gericht op:

- Focus op gefinancierde producten
- Realisatie van extra opbrengsten
- Beheerste groei van projecten
- Sturing op efficiency en effectiviteit

- Blijven investeren in de toekomst

Stand van Zaken

1	Omschrijving actie	Dir	Verantwoordelijke	Plan A4 opgesteld	Project gereed	Voortgang	Toelichting
1	BR	BR					
2							
3	Eductie focus op Natuurwijs en afbouw ongefinancierde activiteiten	T&O	nb	Nee			1e inventarisatie ten behoeve van A4 gemaakt
4	Buitencentra rendabel maken	T&O	M. Waanders / W. Neutel	Nee			1e inventarisatie ten behoeve van A4 gemaakt
5	BR	BR				BR	
6							
BR							
BR	BR						
BR	BR	BR				BR	
BR	BR						
BR							
10	BR	BR		BR		BR	
11							
12							
13							

Nadere toelichting:

De concept projectaanpak wordt in het DT nader toegelicht.

Projectplan

Onderdeel van Herstelplan (pijler 3) 2024-2026

Onderwerp	Buitencentra rendabel*er* maken
Datum	9 februari 2024
Opdrachtnemer	Wout Neutel/Magalie Waanders

Doelstelling project (scope)

Staatsbosbeheer exploiteert acht Buitencentra in het land: in Schoorl, Lelystad, Almeerderhout, Drents Friese Wold, Het Boomkroonpad, Sallandse Heuvelrug, De Weerribben en De Pelen.

Primaire taak van de Buitencentra is het activeren en faciliteren van bezoekers van natuurgebieden.

Concreet betekent dit het volgende:

- Plek waar educatie en informatie over natuur, cultuur en landschappen op een eigentijdse manier wordt aangeboden.
- Plek om ons recreatief aanbod te bundelen: knooppunt voor fiets- en wandelroutes, excursies en voorzieningen met een attractiewaarde.
- Plek waar educatie en participatie samenkomen in de vorm van jeugdactiviteiten en vrijwilligers.
- Comfortabel startpunt van een dagje 'natuurbeleving' met:
    - een goede bereikbaarheid
    - ruime parkeermogelijkheden
    - goede horecavoorziening

Secundaire taak van de Buitencentra is het zorgdragen voor bekendheid met en waardering voor het landelijke werk van Staatsbosbeheer en fungeren als etalage en verkooppunt van onze landelijke producten voor de publieksmarkt.

Momenteel kosten deze Buitencentra gezamenlijk per saldo geld, té veel geld gezien de huidige financiële situatie van Staatsbosbeheer. Het is daarom wenselijk om te kijken naar de efficiëntie en naar de effectiviteit van de Buitencentra.

Dit kan vertaald worden naar de volgende doelstellingen voor dit herstelplan:

1. De Buitencentra rendabel*er* laten functioneren. Het streven is om kostenneutraal te werken.
2. De Buitencentra optimaal te laten bijdragen aan de taken die hen toebedeeld zijn. Dat betekent niet alleen het bereiken van een goede klanttevredenheid, maar ook een 'inhoudelijke' verrijking van/impact op onze bezoekers na een bezoek aan onze Buitencentra. Onderdeel van dit project is het SMART maken van deze doelstelling, het doen van een nul-meting en het plannen van periodieke vervolgmetingen en de sturing daarop.
3. Uitdragen visie van Buitencentra en eenduidige communicatie (zichtbaar- en herkenbaarheid)

Fasering stap en mijlpaal (tijd)

Stap 1: "Analysefase: waar staan we nu?"

Dit is een financiële analyse van ieder Buitencentrum en van het overall resultaat. Doelstelling 2 wordt SMART gemaakt, inhoudelijk afgestemd met het KETO/directie en er wordt een nul-meting ingezet.

Oplevering: eind Q1 2024

Stap 2: "Een plan per centrum"

Een uitwerking per centrum over:

1. De situatie nu

2. Hoe kan het financieel rendement omhoog: betere opbrengsten (waar liggen potentiële omzetmogelijkheden), minder kosten (b.v verlaging van WOZ en energiebesparende maatregelen) en alternatieve financieringsmogelijkheden.
3. Hoe kan de inhoudelijke kant versterkt worden: klanttevredenheid én impact op de bezoeker

Deze plannen leveren het volgende op:

- Quick wins (zaken die op korte termijn verbeterd kunnen worden, met name financieel)
- Verbeterplannen met een langere looptijd, van meer strategische aard,
- In het kader van pijler 2 (procesoptimalisatie) in hoeverre centrale organisatie verder kan bijdragen aan de efficiëntie en effectiviteit van de buitencentra.

Oplevering: mei 2024

Stap 3: "Uitwerking van het totaal en de centrale ondersteuning"
Uit de plannen per centrum worden de wensen voor betere centrale ondersteuning gehaald.
Onder andere de

- vindbaarheid van het aanbod van de Buitencentra op onze website,
- zakelijke markt verder ontwikkelen,
- zoeken van externe financiering e.d.
- Benchmarken met andere buitencentra (intern en extern) in het kader van best practices.

Deze worden omgezet in een aantal uit te werken verbetertrajecten. Daarnaast kunnen er vanuit de plannen per centrum ook grotere strategische vraagstukken naar boven komen, waar een uitwerking op nodig zal zijn. Eén daarvan zijn de hoge kosten van het vaste personeel, vanwege de CAO Rijk, zeker bij inzet 's avonds en in de weekenden.
Dit wordt samengevat in een overall business case met een overall aanpak met een daaraan gekoppeld tijdspad.

Bij de uitwerking van zowel stap 2 als stap 3 raden we aan om ook extern advies in te winnen.

- Mogelijkheden onderzoeken met behulp van een extern adviesbureau voor verhogen winkel netto resultaat
- Advies inwinnen mbt onze belevingsmogelijkheden. Onze inhoudelijke kant, zoals bijvoorbeeld de expositie en de geboden educatie.
- aanpak zakelijke markt, potentiële verdienmogelijkheden e.d.
- Attracties / belevingsconcept per buitencentra

Oplevering: half- eind september 2024

Stap 4: "Het totaalplan afronden, besluitvorming en start van de uitrol"
Besluitvorming: eind september zodat uitrol kan worden meegenomen in de jaarplannen 2025

Stap 5: Evaluatie
In hoeverre zijn de doelstellingen bereikt? En welke bijsturing is nodig?
Twee maal: in 2025 en 2026

Mensen en budget (middelen)
Inzet mensen:
In de PE's: Wout Neutel, Managers Buitencentra (5.1.2.e 5.1.2.e)
Finance: 5.1.2.e
Afdeling recreatie en samenleving: Magalie Waanders, 5.1.2.e (5.1.2.e), 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e), 5.1.2.e 5.1.2.e
Communicatie: 5.1.2.e

Kosten:

Extern advies: 30K

- Advies op investeringsmogelijkheden voor de ontwikkeling van attractiemogelijkheden/belevingen/hedendaagse expositie.
- Frisse blik op winkelconcept, zakelijke markt en andere verdienmogelijkheden.

Risico's

- Beschikbaarheid van informatie uit onze systemen, is deze gedetailleerd genoeg? Hoe zorgen we dat we de volledige kosten/opbrengsten juist toerekenen, nu de financiën van de Buitencentra sterk verweven zijn met de overige financiën binnen de diverse provinciale eenheden?
- Hoge Investeringen- en afschrijvingskosten die drukken op het resultaat van de buitencentra
- Beschikbaarheid van budget om externe deskundigheid in te huren
- Operationele werkdruk bij onze eigen mensen

Pijler 3

Stand per 14-04-2024

Nr	Omschrijving actie	Dir	Verantwoordelijke	Plan A4 opgesteld	Project gereed	Voortgang	Toelichting
1	BR						
2							
3	Eductie focus op Natuurwijs en afbouw ongefinancierde activiteiten	T&O	M. Waanders	Ja	31-12-2024		Projectplan en advies F&C besproken met verantwoordelijke. Definitief plan 1 mei.
4	Buitencentra rendabel maken	T&O	W. Neutel	Ja	31-12-2026		Projectplan en advies F&C besproken met verantwoordelijke. Definitief plan 1 mei.
5	BR						
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

Pijler 3

Stand per 14-04-2024

Nr	Omschrijving actie	Dir	Verantwoordelijke	Plan A4 opgesteld	Project gereed	Voortgang	Toelichting
1	BR						
2							
3	Eductie focus op Natuurwijs en afbouw ongefinancierde activiteiten	T&O	M. Waanders	Ja	31-12-2024		Projectplan en advies F&C besproken met verantwoordelijke. Definitief plan 1 mei.
4	Buitencentra rendabel maken	T&O	W. Neutel	Ja	31-12-2026		Projectplan en advies F&C besproken met verantwoordelijke. Definitief plan 1 mei.
5	BR						
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

Pijler 3

Stand per 14-02-2024

Nr	Omschrijving actie	Dir	Verantwoordelijke	Plan A4 opgesteld	Project gereed	Voortgang	Toelichting
1	BR						
2							
3	Eductie focus op Natuurwijs en afbouw ongefinancierde activiteiten	T&O	J. Kiestra / M. Waanders / 5.1.2.e	Ja	31-12-2024		Projectplan opgeleverd.
4	Buitencentra rendabel maken	T&O	M. Waanders / W. Neutel	Ja	31-12-2026		Projectplan opgeleverd.
5	BR						
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

Pijler 3

1	Omschrijving actie	Dir	Verantwoordelijke	Plan A4 opgesteld	Project gereed	Voortgang	Toelichting
1	BR						
2							
3	Eductie focus op Natuurwijs en afbouw ongefinancierde activiteiten	T&O	nb	Nee			1e inventarisatie ten behoeve van A4 gemaakt
4	Buitencentra rendabel maken	T&O	M. Waanders / W. Neutel	Nee			1e inventarisatie ten behoeve van A4 gemaakt
5	BR						
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

Pijler 3

Stand per 14-03-2024

Nr	Omschrijving actie	Dir	Verantwoordelijke	Plan A4 opgesteld	Project gereed	Voortgang	Toelichting
1	BR						
2							
3	Eductie focus op Natuurwijs en afbouw ongefinancierde activiteiten	T&O	J. Kiestra / M. Waanders /5.1.2.e	Ja	31-12-2024		Projectplan opgeleverd en in DT 18-03
4	Buitencentra rendabel maken	T&O	M. Waanders / W. Neutel	Ja	31-12-2026		Projectplan opgeleverd en in DT 18-03
5	BR						
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

Pijler 3

Stand per 14-02-2024

Nr	Omschrijving actie	Dir	Verantwoordelijke	Plan A4 opgesteld	Project gereed	Voortgang	Toelichting
1	BR						
2							
3	Eductie focus op Natuurwijs en afbouw ongefinancierde activiteiten	T&O	J. Kiestra / M. Waanders / 5.1.2.e	Ja	31-12-2024		Projectplan opgeleverd.
4	Buitencentra rendabel maken	T&O	M. Waanders / W. Neutel	Ja	31-12-2026		Projectplan opgeleverd.
5	BR						
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

Pijler 3

1	Omschrijving actie	Dir	Verantwoordelijke	Plan A4 opgesteld	Project gereed	5.1.2.e	
1	BR						
2							
3	Eductie focus op Natuurwijs en afbouw ongefinancierde activiteiten	T&O	nb	Nee			1e inventarisatie ten behoeve van A4 gemaakt
4	Buitencentra rendabel maken	T&O	M. Waanders / W. Neutel	Nee			1e inventarisatie ten behoeve van A4 gemaakt
5	BR						
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

STAATSBOSBEHEER RAAD VAN TOEZICHT COVER

Vergaderdatum Raad van Toezicht	11 juni 2024
Agendaonderwerp	Voortgang herstelplan
Doel bespreking • Besluitvorming • Meningsvorming • Informatie	Informatie
Formulering concept besluit (bij besluitvorming)	
Gesprekspunten (bij meningsvorming)	
Belangrijkste punten (bij informatie)	Presentaties geven beeld van de uitgangspunten van het kostprijsmodel en de aanpak en voortgang van de 3 pijlers.
Context/achtergrond	Herstelplan is opgesteld om tot een duurzaam evenwicht te komen in kosten en opbrengsten van Staatsbosbeheer.
Overzicht toegevoegde stukken bij agendapunt en vermelding van organisatie(onderdeel)/auteur verantwoordelijk voor desbetreffende notitie	Bijlage: Presentatie kostprijsmodel Presentatie voortgang herstelplan

Projectplan

Onderdeel van Herstelplan (pijler 3) 2024-2026

Onderwerp	Buitencentra rendabel*er* maken
Datum	1 mei 2024
Opdrachtnemer	Wout Neutel/Magalie Waanders

Doelstelling project (scope)

Staatsbosbeheer exploiteert acht Buitencentra in het land: in Schoorl, Lelystad, Almeerderhout, Drents Friese Wold, Het Boomkroonpad, Sallandse Heuvelrug, De Weerribben en De Pelen.
Primaire taak van de Buitencentra is het activeren en faciliteren van bezoekers van natuurgebieden.
Concreet betekent dit het volgende:

- Plek waar educatie en informatie over natuur, cultuur en landschappen op een eigentijdse manier wordt aangeboden.
- Plek om ons recreatief aanbod te bundelen: knooppunt voor fiets- en wandelroutes, excursies en voorzieningen met een attractiewaarde.
- Plek waar educatie en participatie samenkomen in de vorm van jeugdactiviteiten en vrijwilligers.
- Comfortabel startpunt van een dagje 'natuurbeleving' met:
    - een goede bereikbaarheid
    - ruime parkeermogelijkheden
    - goede horecavoorziening

Secundaire taak van de Buitencentra is het zorgdragen voor bekendheid met en waardering voor het landelijke werk van Staatsbosbeheer en fungeren als etalage en verkooppunt van onze landelijke producten voor de publieksmarkt.

Momenteel kosten deze Buitencentra gezamenlijk per saldo geld, té veel geld gezien de huidige financiële situatie van Staatsbosbeheer. Het is daarom wenselijk om te kijken naar de efficiëntie en naar de effectiviteit van de Buitencentra. Dit kan niet los gezien worden van de vraag welke rol en positie buitencentra in de visie en strategie van Staatsbosbeheer innemen. Heeft een buitencentrum alleen bestaansrecht als het kostenneutraal kan functioneren? Waar ligt de balans? Het DT zal hierin ook een uitspraak moeten doen in de looptijd van dit project!

Dit kan vertaald worden naar de volgende doelstellingen voor dit herstelplan:

1. De Buitencentra rendabel*er* laten functioneren. Het streven is om kostenneutraal te werken.
2. De Buitencentra optimaal te laten bijdragen aan de taken die hen toebedeeld zijn. Dat betekent niet alleen het bereiken van een goede klanttevredenheid, maar ook een 'inhoudelijke' verrijking van/impact op onze bezoekers na een bezoek aan onze Buitencentra. Onderdeel van dit project is het SMART maken van deze doelstelling, het doen van een nul-meting en het plannen van periodieke vervolgmetingen en de sturing daarop.
3. Uitdragen visie van Buitencentra en eenduidige communicatie (zichtbaar- en herkenbaarheid)

Fasering stap en mijlpaal (tijd)

Stap 1: "Analysefase: waar staan we nu?"
Dit is een financiële analyse van ieder Buitencentrum en van het overall resultaat. Doelstelling 2 wordt SMART gemaakt, inhoudelijk afgestemd met het KETO/directie en er wordt een nul-meting ingezet.

Oplevering: eind Q1 2024. Deze stap is per ondertussen afgerond. Er is inzicht in de huidige financiële prestaties per BC. Ook heeft deze analyse aan het licht gebracht dat er onduidelijkheid/onvrede/wrijving is tussen de centrale ondersteuning van winkel en TL's buitencentra. Hier wordt in mei/juni 2024 aandacht aan besteed om de situatie weer functioneel en werkbaar te krijgen.

Stap 2: "Een plan per centrum"
Een uitwerking per centrum over:

1. De situatie nu
2. Hoe kan het financieel rendement omhoog: betere opbrengsten (waar liggen potentiële omzetmogelijkheden), minder kosten (b.v verlaging van WOZ en energiebesparende maatregelen) en alternatieve financieringsmogelijkheden.
3. Hoe kan de inhoudelijke kant versterkt worden: klanttevredenheid én impact op de bezoeker

Deze plannen leveren het volgende op:

- Quick wins (zaken die op korte termijn verbeterd kunnen worden, met name financieel)
- Verbeterplannen met een langere looptijd, van meer strategische aard,
- In het kader van pijler 2 (procesoptimalisatie) in hoeverre centrale organisatie verder kan bijdragen aan de efficiëntie en effectiviteit van de buitencentra.

Oplevering: 1 juli 2024

Stap 3: "Uitwerking van het totaal en de centrale ondersteuning"
Uit de plannen per centrum worden de wensen voor betere centrale ondersteuning gehaald.
Onder andere de

- vindbaarheid van het aanbod van de Buitencentra op onze website,
- zakelijke markt verder ontwikkelen,
- zoeken van externe financiering e.d.
- Benchmarken met andere buitencentra (intern en extern) in het kader van best practices.
- Heldere (nieuwe) afspraken

Deze worden omgezet in een aantal uit te werken verbetertrajecten. Daarnaast kunnen er vanuit de plannen per centrum ook grotere strategische vraagstukken naar boven komen, waar een uitwerking op nodig zal zijn. Eén daarvan zijn de hoge kosten van het vaste personeel, vanwege de CAO Rijk, zeker bij inzet 's avonds en in de weekenden.
Dit wordt samengevat in een overall business case met een overall aanpak met een daaraan gekoppeld tijdspad.

Bij de uitwerking van zowel stap 2 als stap 3 raden we aan om ook extern advies in te winnen.

- Mogelijkheden onderzoeken met behulp van een extern adviesbureau voor verhogen winkel netto resultaat
- Advies inwinnen mbt onze belevingsmogelijkheden. Onze inhoudelijke kant, zoals bijvoorbeeld de expositie en de geboden educatie.
- aanpak zakelijke markt, potentiële verdienmogelijkheden e.d.
- Attracties / belevingsconcept per buitencentra

Oplevering: half- eind oktober 2024

Stap 4: "Het totaalplan afronden, besluitvorming en start van de uitrol"
Besluitvorming: eind september zodat uitrol kan worden meegenomen in de jaarplannen 2025

Stap 5: Evaluatie
In hoeverre zijn de doelstellingen bereikt? En welke bijsturing is nodig?
Twee maal: in 2025 en 2026

Mensen en budget (middelen)

Inzet mensen:

In de PE's: Wout Neutel, 5.1.2.e (5.1.2.e 5.1.2.e)

Finance: 5.1.2.e

Afdeling recreatie en samenleving: Magalie Waanders, 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e), 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e), 5.1.2.e 5.1.2.e

Communicatie: 5.1.2.e

Kosten:

Extern advies: 30K

- Advies op investeringsmogelijkheden voor de ontwikkeling van attractiemogelijkheden/belevingen/hedendaagse expositie.
- Frisse blik op winkelconcept, zakelijke markt en andere verdienmogelijkheden.

Risico's

- Beschikbaarheid van informatie uit onze systemen, is deze gedetailleerd genoeg? Hoe zorgen we dat we de volledige kosten/opbrengsten juist toerekenen, nu de financiën van de Buitencentra sterk verweven zijn met de overige financiën binnen de diverse provinciale eenheden?
- Hoge Investeringen- en afschrijvingskosten die drukken op het resultaat van de buitencentra
- Beschikbaarheid van budget om externe deskundigheid in te huren
- Operationele werkdruk bij onze eigen mensen

Ministerie van Economische zaken
Directeur-Generaal natuur en regio
5.1.2.e
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

Datum 4 december 2012
Onderwerp offerte Staatsbosbeheer 2013
Behandeld door 5.1.2.e
Ons kenmerk SB2012-2571
Uw kenmerk
Bijlagen 1

Geachte 5.1.2.e

Hierbij bied ik u de offerte van Staatsbosbeheer 2013 aan voor de vaste lasten, de organisatiekosten en het beheer voor de natuurgebieden buiten de EHS.
Ten opzichte van het verleden is de offerte drastisch veranderd. In het decentralisatieakkoord natuur is afgesproken dat het Rijk in 2013 Staatsbosbeheer alleen financiert voor de (onvermijdelijke) organisatiekosten en het beheer van de natuurgebieden buiten de EHS.
Voor deze onderdelen vraag ik u een bijdrage van € 41,2 mln.
In de bijlage wordt het geoffreerde bedrag nader gespecificeerd.

De offerte 2013 is besproken in het opdrachtgeveroverleg d.d. 28 -11-2012. U heeft daarbij aangegeven dat u voor het totaal een bedrag beschikbaar heeft van afgerond € 36,7 mln.

In de offerte is tevens een meerjarenraming voor het beheer van natuurterreinen buiten de EHS opgenomen. Staatsbosbeheer heeft een financiële taakstelling die rust op de verkoop van gronden buiten de EHS. Deze taakstelling start in 2013 en eindigt in 2018. De werkelijkheid is dat het beheer van de terreinen buiten de EHS niet na 2013 beëindigd kan worden. Nu de provincies geen verantwoordelijkheid hebben voor het beheer van natuurterreinen buiten de EHS, reken ik erop dat het beheer van deze terreinen door het Rijk (i.c. Ministerie van EZ) gefaseerd uitgefinancierd worden. Deze fasering houdt gelijke tred met de financiële taakstelling van Staatsbosbeheer.

Gaarne zie ik de opdracht van uw departement vóór 15 januari 2013 tegemoet.

Hoogachtend, 5.1.2.e

5.1.2.e

5.1.2.e drs. C.J. Kalden 5.1.2.e
5.1.2.e directeur

1 Offerte 2013

Offerte 2013 bestaat uit 2 delen
- Beheer buiten EHS
- bijdrage organisatiekosten en publieksvoorlichting

2. Beheer buiten EHS

2.1 Beheer natuur en landschap buiten EHS

In het decentralisatie akkoord is afgesproken dat het rijk natuur en landschap buiten de EHS in beheer bij Staatsbosbeheer financiert in 2013.
De beheerbijdrage van EL&I voor areaal natuur buiten de EHS is gebaseerd op de indeling in beheer- en landschapstypen conform de index en het tarief dat in de SNL gehanteerd wordt. Voor het areaal natuur wordt tevens de toeslagen voor recreatieve opstelling en monitoring in rekening gebracht.
Tabel 1 geeft een specificatie van de kosten.

Tabel 1 beheer buiten EHS

	Opp (ha)	bedrag	P*Q84%(€)
Beheerbijdrage natuur cf SNL tarief	15.368		2.630.803
Beheerbijdrage landschap cf SNL tarief	3.643		8.595.471
Poelen	2223 stuks	94	208.384
Recreatietoeslag	15.368	33	512.370
Toeslag monitoring			90.116
Subtotaal			**12.037.144**

2.2 Meerjaren overzicht beheer buiten EHS

Staatsbosbeheer heeft een inkomstentaakstelling in periode 2013 -2018.
In 2013 is Staatsbosbeheer aangeslagen voor de eerste schijf van de financiele taakstelling uit verkoop gronden buiten EHS: € 10 mln.. In de jaren daarna moet elk jaar een deel worden opgebracht. Het betekent dat de verplichting tot het beheer natuur buiten EHS doorloopt tot 2018. We weten niet welk deel van het areaal in de verschillende jaren precies verkocht wordt. Nu is een verdeling over de jaren, die gelijke tred houdt met de inkomstentaakstelling. In 2018 is dan het beheer buiten EHS uitgefinancierd.
In de Rijksbegroting is geen rekening gehouden met nog 4 jaar beheer. De bedragen per jaar in onderstaande tabel gegeven.

Tabel 2: Uitfinanciering beheer uit EHS in periode 2013-2018

afname areaal beheer buiten EHS	afname	opp ha	bedrag
2013		19.629	**12.037.144**
2014	10%	17.666	**10.927.503**
2015	20%	15.703	**9.713.336**
2016	40%	11.777	**7.285.002**
2017	70%	5.889	**3.642.501**
2018	100%	0	**0**

3 Bijdrage organisatiekosten en publieksvoorlichting

In het decentralisatieakkoord natuur (2011) is afgesproken dat de provincies vanaf 2014 verantwoordelijk zijn voor de financiering van het natuur en landschapsbeheer. Vooruitlopend hierop financieren de provincies in 2013 Staatsbosbeheer beheergeoriënteerd. Het rijk is en blijft op grond van de wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer aanspreekbaar op de continuïteit van de organisatie. Daarnaast kan het rijk Staatsbosbeheer vragen specifieke programma's uit voeren.

3.1 Bijdrage organisatie

Het uitvoeren van beheerstaken brengen onvermijdelijke organisatiekosten met zich mee. De kosten zijn gerelateerd aan de wet Verzelfstandiging Staatsbosbeheer, eigenaarschap van terreinen en gebouwen en overige onvermijdelijke kosten. Er is aansluiting gezocht bij de systematiek van de jaarrekening Staatsbosbeheer voor een pragmatische benadering.

Tabel 3: vaste organisatiekosten Staatsbosbeheer

Wettelijke instituties		**515.000**
	Bestuurder / directeur	
	RvT	
	RvA	
	Accountant	
Heffingen onroerende zaken		**10.715.000**
	Waterschapslasten	
	Kosten schouwplicht	
	Onroerend zaak en overige heffingen	
	Niet verrekenbare BTW op inkoop en investeringen	
Afschrijvingskosten vaste activa		**7.641.000**
	Immateriele vaste activa	
	Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen	
	Machines, auto's en installaties	
	Andere vaste bedrijfsmiddelen	
	Boekverliezen	
Huisvesting en kantoorkosten		**6.144.000**
	Huur	
	Utiliteitskosten	
Overige bedrijfskosten		**2.263.000**
	Kosten bedrijfsauto's	
Overige Pers gebonden kosten		**1.649.000**
	ARBO kleding	
	ARBO opleidingskosten en leerlingenstelsel	
Subtotaal		**28.927.000**

Voor de rijksbijdrage aan de totale organisatiekosten van Staatsbosbeheer zijn de vaste en onvermijdelijke kosten voor de middellange termijn geïdentificeerd.
Het betreft de reële werkelijke kosten zoals ook opgenomen in de jaarrekening Staatsbosbeheer.

De gekozen benadering voorziet er ook in dat de verantwoording automatisch te volgen is via de jaarrekening. Er hoeft hier nu geen apart verantwoording te worden ontwikkeld.

3.2 Specifiek opgedragen programma's

Het rijk heeft de mogelijkheid om Staatsbosbeheer te vragen specifieke programma's uit te voeren. Enkel het programma boomfeestdag wordt hier opgevoerd.

Tabel 4: specifieke programma's

Programma kosten	
Boomfeestdag	194.000
Subtotaal	**194.000**

4 Samenvatting Offerte 2013

Tabel 5: samenvatting offerte 2013

Offerte 2013	
Beheer buiten EHS	**12.037.144**
Organisatiekosten	**28.927.000**
Programmakosten	**194.000**
Subtotaal	**41.158.144**

i.a.a.

- 5.1.2.e (Ministerie van EZ, Postbus 20401, 2500 EK Den Haag)
- 5.1.2.e (Ministerie van EZ, Postbus 20401, 2500 EK Den Haag)
- 5.1.2.e
- 5.1.2.e
- 5.1.2.e
- 5.1.2.e

X DIV

Concernstaf | Princenhof Park 1 | 3972 NG Driebergen | Postbus 1300 | 3970 BH Driebergen | T 030-6926111 | F 030-6922978 | KVK 30263544

Pijler 3

Stand per 14-02-2024

Nr	Omschrijving actie	Dir	Verantwoordelijke	Plan A4 opgesteld	Project gereed	Voortgang	Toelichting
1	BR						
2							
3	Eductie focus op Natuurwijs en afbouw ongefinancierde activiteiten	T&O	J. Kiestra / M. Waanders / 5.1.2.e	Ja	31-12-2024		Projectplan opgeleverd.
4	Buitencentra rendabel maken	T&O	M. Waanders / W. Neutel	Ja	31-12-2026		Projectplan opgeleverd.
5	BR						
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							

Ministerie van Economische Zaken
5.1.2.e
Postbus 20401
2500EK Den Haag

staatsbosbeheer

Datum 7 november 2013
Onderwerp offerte Staatsbosbeheer 2014
Behandeld door 5.1.2.e
Ons kenmerk SB2013-2161
Uw kenmerk
Bijlagen 1

Geachte 5.1.2.e

Bijgaand doe ik u de offerte toekomen voor de organisatiekosten en beheer monumenten van Staatsbosbeheer in 2014.
Deze offerte is met u besproken tijdens het overleg op 30 oktober 2013.

Het Rijk is op grond van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer aanspreekbaar op de eigenaarslasten en continuïteit van de organisatie. Het bedrag is een bijdrage in de totale organisatiekosten van Staatsbosbeheer. Voor de organisatiekosten wordt een bedrag van € 24, 85 mln geoffreerd.

Het Rijk heeft Staatsbosbeheer tevens gevraagd de organisatie van de Boomfeestdag als specifiek programma te blijven uitvoeren en heeft een bescheiden budget beschikbaar gesteld voor beheer monumenten. Voor beide programma's wordt een bedrag van € 1,50 mln geoffreerd.

Het totale offertebedrag bedraagt €26,35 mln.. Wij verzoeken u om het bedrag uiterlijk 15 januari 2014 aan Staatsbosbeheer over te maken in verband met de precaire liquiditeitssituatie van Staatsbosbeheer in 2014.

In het bovengenoemde overleg is afgesproken apart naar de offerte voor de Genenbank & Zaadgaarden te kijken.

5.1.2.e
Met vriendelijke groet,
5.1.2.e

Ir S. Thijsen BNT
directeur

i.a.a.:

- 5.1.2.e
- 5.1.2.e
- 5.1.2.e
- DIV

Concernstaf | Princenhof Park 1 | 3972 NG Driebergen | Postbus 1300 | 3970 BH Driebergen | T 030-6926111 | F 030-6922978 | KVK 30263544

1 Offerte 2014

De Offerte 2014 bestaat uit 2 delen

- tegemoetkoming organisatiekosten
- specifieke programma's, t.w. de Boomfeestdag en een bijdrage beheer (rijks)monumenten.

2 Bijdrage organisatiekosten

In het decentralisatieakkoord natuur (2011) is afgesproken dat de Provincies vanaf 2014 verantwoordelijk zijn voor de financiering van het natuur- en landschapsbeheer.
Het Rijk is op grond van de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer aanspreekbaar op de eigenaarslasten en continuïteit van de organisatie.

Naast de eigenaarslasten treden bij de huidige financiering van het natuurbeleid ook nog andere effecten op die grote risico's inhouden voor de continuïteit van Staatsbosbeheer.
Het gaat dan bijvoorbeeld om de eigen bijdrage over de directe kosten van het natuurbeheer van 25%. Een ander voorbeeld is het toezicht in de gebieden van Staatsbosbeheer; dit wordt door burgers verwacht en is met 150 mln. bezoekers ook nodig. Feit is dat de natuurlijke toezichthouder (politie) zich meer en meer terugtrekt in het stedelijk gebied en natuurgebieden overlaat aan de BOA's. Er is geen financiering van BOA-taken meer sinds de decentralisatie.
Deze laatste categorie organisatiekosten is niet meegenomen in deze offerte. In deze offerte worden alleen de onvermijdelijke kosten opgenomen.

2.1 Bijdrage organisatie

Het uitvoeren van beheertaken brengt onvermijdelijke organisatiekosten met zich mee. De kosten zijn gerelateerd aan de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer, eigenaarschap van terreinen en gebouwen, en overige onvermijdelijke kosten. Er is aansluiting gezocht bij de systematiek van de jaarrekening Staatsbosbeheer voor een pragmatische benadering.

Tabel 1: vaste organisatiekosten Staatsbosbeheer

		2013	2014
Wettelijke instituties		**515.000**	**486.000**
	Bestuurder / directeur		
	RvT		
	RvA		
	Accountant		
Heffingen onroerende zaken		**10.715.000**	**12.770.000**
	Waterschapslasten		
	Kosten schouwplicht		
	Onroerend zaak en overige heffingen		
	Niet verrekenbare BTW op inkoop en investeringen		
Afschrijvingskosten vaste activa		**7.641.000**	**6.493.000**
	Immateriele vaste activa		
	Bedrijfsondersteunende gronden en gebouwen		
	Machines, auto's en installaties		
	Andere vaste bedrijfsmiddelen		

5.1.2.e

	Boekverliezen		
Huisvesting en kantoorkosten		**6.144.000**	**5.795.000**
	Huur		
	Utiliteitskosten		
Overige bedrijfskosten		**2.263.000**	**2.304.000**
	Kosten bedrijfsauto's		
Overige Pers gebonden kosten		**1.649.000**	**1.297.000**
	ARBO kleding		
	ARBO opleidingskosten en leerlingenstelsel		
Subtotaal vaste organisatiekosten		**28.927.000**	**29.135.000**

Voor de rijksbijdrage aan de totale organisatiekosten van Staatsbosbeheer zijn de vaste en onvermijdelijke kosten voor de middellange termijn geïdentificeerd.
Het betreft de reële werkelijke kosten zoals ook opgenomen in de jaarrekening Staatsbosbeheer. De gekozen benadering voorziet er ook in dat de verantwoording automatisch te volgen is via de jaarrekening. Er hoeft hier nu geen apart verantwoording te worden ontwikkeld.

In het algemeen vallen alle posten lager uit dan in 2013 als gevolg van de doorgevoerde ombuigingen en bezuinigingen. Een uitzondering hierop is de post heffingen onroerende zaken; deze post is fors gestegen, vooral als gevolg van de verhoging van het BTW tarief naar 21%. De niet verrekenbare BTW neemt daardoor voor Staatsbosbeheer fors toe.

2.2 Specifiek opgedragen programma's

Het Rijk heeft Staatsbosbeheer gevraagd de organisatie van de Boomfeestdag als specifiek programma te blijven uitvoeren en heeft een bescheiden budget beschikbaar gesteld voor beheer monumenten.

Organisatie Boomfeestdag
Al meer dan 50 jaar is Staatsbosbeheer betrokken bij de organisatie van de Boomfeestdag door participatie in de Stichting Boomfeestdag en de organisatie van de regionale vieringen.
Doel van de Boomfeestdag is door het planten van bomen en/of andere doeactiviteiten de schooljeugd te betrekken bij de natuur. Voor Staatsbosbeheer ligt het accent van de inzet op de inbreng in de educatieve producten van de Boomfeestdag, aansluitend op het educatiebeleid van Staatsbosbeheer en inbrengen van locaties met een goed educatief programma. Daarnaast vervult Staatsbosbeheer via de provinciale commissies Boomfeestdag een actieve rol in het stimuleren van gemeenten en scholen om op grote schaal te participeren. De Stichting Boomfeestdag is trekker van de nationale viering. Staatsbosbeheer ondersteunt de stichting met een financiële bijdrage.

Monumentenbeheer
Staatsbosbeheer beheert ongeveer 800 monumenten met een formele status; het betreft zowel gebouwde, groene als archeologische monumenten. Het beheer van deze objecten maakt onderdeel uit van de wettelijk vastgelegde taak van Staatsbosbeheer.
Voor het integraal beheer van deze monumenten is € 1,3 mln./jaar door het ministerie van EZ beschikbaar gesteld.
Deze jaarlijkse financiële middelen zullen besteed worden aan:
- het regulier en groot onderhoud van deze monumenten;
- co-financiering die nodig is voor het verkrijgen van subsidie van andere overheden;
- de organisatie van het monumentenbeheer inclusief de verdere professionalisering;
- het bevorderen van de beleving door het publiek van de monumenten in hun landschappelijke context.

Tabel 2: specifieke programma's

Programma kosten	
Boomfeestdag	194.000
Beheer monumenten	1.300.000
Subtotaal	**1.494.000**

3 Samenvatting Offerte 2014

Staatsbosbeheer zet het beschikbare budget uit de begroting van het ministerie van EZ in volgens onderstaande tabel.

Tabel 3: samenvatting offerte 2014

	Offerte 2014	Bijdrage EZ 2014
Organisatiekosten	29.135.000	24.854.000
Boomfeestdag	194.000	194.000
Beheer monumenten	1.300.000	1.300.000
Subtotaal	**30.629.000**	**26.350.000**

Bijlage Genenbank & zaadgaarden

De Nederlandse overheid heeft in de beleidsnota "Bronnen van ons bestaan" het biodiversiteitsverdrag van Rio de Janeiro vertaald in het nationale beleid. In de nota wordt de genenbank genoemd als een concrete invulling om lokaal genetisch materiaal te behouden en te versterken, waardoor de mondiale afname van genetische diversiteit kan worden tegengegaan. Hierbij wordt genenmateriaal veiliggesteld vanuit relictpopulaties die in-situ niet duurzaam in stand gehouden kunnen worden. Het geoogste zaaimateriaal wordt benut ter ondersteuning van overheidsbeleid.
Staatsbosbeheer heeft in 2004 op zich genomen om op verzoek van het toenmalige ministerie van LNV de genenbank voor inheemse bomen en struiken in te richten.
Het veiligstellen en behouden van dit genetisch materiaal is een Staatsbosbeheer overstijgend belang. Dit onderdeel is niet meegenomen in het decentralisatieakkoord.

Daarnaast heeft Staatsbosbeheer de verantwoordelijkheid over het beheer van zaadgaarden ten dienste van de kwaliteitsborging van bos- en landschap in Nederland. In de zaadgaarden wordt voor verbetering van de kwaliteit van het Nederlandse bos en hout zaaigoed geoogst van geselecteerde bosopstanden. Het onderhoud van deze bosopstanden vergt specifiek beheer.

Het beheer en onderhoud van de zaadgaarden/genenbank is geen onderdeel van de SVNL subsidie. Met het beheer van dit onderdeel is jaarlijks een extra bedrag gemoeid van € 228.000. Hiervoor wil ik een gescheiden prestatieovereenkomst met u sluiten.

Verslag raad van toezicht Staatsbosbeheer / Vergadering 11 juni 2024 – VASTGESTELD

Aanwezig: Leden raad van toezicht, directeur Staatsbosbeheer, directeur T&O/K&E, directeur F&B, 5.1.2.e nieuwe lid per 1 mei 2024 (toehoorder)

---

1 Opening/mededelingen en vaststelling agenda

BR

2 Verslag van vorige vergaderingen

1. Het verslag van de vergadering van 12 maart 2024 wordt zonder wijzigingen vastgesteld.
2. De actielijst wordt doorgenomen en bijgewerkt. Aktiepunt 2024-001 is afgerond en wordt afgevoerd.

3 Financiën en Governance

BR

3. BR

4.

4 Strategie en innovatie

1 Voortgang herstelplan

a. Voorzitter geeft aan dat dit onderwerp ten dele al besproken is bij de eerste kwartaalrapportage. Voorzitter vraagt de directie een toelichting op de pijlers te geven en aansluitend om de reflectie van de raad.

b. De directie licht de status toe.

i. Afgelopen periode is er veel tijd besteed aan de aanpak van het herstelplan in de organisatie.
ii. Het herstelplan is voorzien van een visie "natuurlijk verbeteren".
iii. Projectteam is "in place" en maandelijks is er een DT-overleg over het herstelplan.
iv. In pijler 1 (leiderschap) staan de kernwaarden centraal en in de laatste bijeenkomst met de top 35 zijn die gekoppeld aan de opgaven en het gewenste gedrag van de top 35. Op dit moment leidt dat nog niet tot voldoende veranderingen.
v. Pijler 2 (processen) loopt conform plan.
vi. Alle drie de pijlers zijn van belang. Het hoger management zet wel stappen, maar nog te weinig om bij te dragen aan het realiseren van de doelen van het herstelplan. Samenwerking tussen de directies kan en moet verder verbeterd worden. In de loop van dit jaar moeilijke keuzes maken. Die zijn nu in voorbereiding.
vii. Vacaturemanagement leidt nog niet tot de juiste keuzes in het management van de organisatie. Het besef dat er teveel medewerkers zijn, is nog niet of onvoldoende ingedaald in de organisatie.

viii. De verhouding tussen direct en indirect personeel is niet in balans. De efficiency moet verbeteren.
ix. Met het kostprijsmodel worden mooie stappen gezet. Gaat helpen bij inzicht en keuzes maken.

c. De raad reflecteert op het herstelplan.
i. De raad ziet dat er veel wordt geïnvesteerd in de vorm en analyses. De concreet zichtbare resultaten ontbreken nog. De raad adviseert de directie om hier voortvarend stappen in te zetten en ziet graag dat bij de vergadering van september inzicht wordt gegeven in de concrete resultaten.
ii. De raad vraagt zich af of de beoogde veranderingen in leiderschap concreet genoeg zijn gemaakt. Directie licht toe dat dit wel het geval is, maar dat het lastig is om bestaande patronen te doorbreken.
iii. De raad is tevreden met de voortgang in het kostprijsmodel en adviseert dit model te gebruiken voor de begroting 2025 (en daarna verder te ontwikkelen).

d. De voorzitter dankt directie en raad voor de reflectie op de voortgang van het herstelplan.

2 *Terugkoppeling commissie Ontwikkeling & Beheer*

BR

5 **Personeel & Organisatie**

BR

3 **Rondvraag, evaluatie en afsluiting**

a. Er zijn geen inhoudelijke punten voor de rondvraag.
b. Raad en directie kijken terug op het verloop van de vergadering. Algemene conclusie is dat de discussie scherp maar goed is. Past in de normale verhouding tussen directie en raad. De bespreking van het herstelplan is telkens lastig. De vraag is hoe dat komt. Afgesproken wordt dat dit in het AC beter wordt voorbereid en gestructureerd.
c. De voorzitter dankt eenieder voor de bijdrage en kijkt terug op een fijne en goede vergadering.
d. De raad en directie gaan aansluitend aan de vergadering op werkbezoek bij de genenbank en het nabijgelegen bos.

Actielijst raad van toezicht

Nr.	Datum	Actie	Status	Verantwoordelijk	Einddatum

BR


BR

Memo

Datum: 3-9-2024
Van: Directeur F&B
Aan: Audit Committee
Onderwerp: Natuurlijk Verbeteren pijler 3

Inleiding
Deze notitie heeft als doel te informeren over de voortgang van pijler 3 naar aanleiding van verzoek van de AC.

In 2023 heeft de directie goedkeuring gegeven aan een resultaatverbeteringsdoelstelling van € 15 miljoen voor de periode 2024-2026. Hierbij zijn 13 concrete acties geformuleerd die zijn uitgewerkt in een concreet plan van aanpak. Deze plannen zijn in uitvoering.

In de nieuwe cao Rijk per 1 juli 2024, met een looptijd tot 31 december 2025, zijn in het voorjaar forse salarisverhogingen afgesproken die uitstijgen boven de aannames uit de meerjarenraming die de basis vormde voor de € 15 miljoen resultaatsverbetering. Het effect van de nieuwe cao is een jaarlijkse structurele kostenstijging van € 8 miljoen per jaar. Als reactie hierop heeft de directie een bijsturingsopdracht uitgezet, die resulteert in een beperking van deze kostenstijging in 2024 van € 6 miljoen. Het budget 2024 bedroeg € 2,5 miljoen negatief. Inclusief andere tegenvallers is de Q2 prognose 2024 € 5,9 miljoen negatief.

Indicatie resultaten lopende acties
Op basis van de lopende acties is het de verwachting dat de volgende indicatieve resultaten behaald kunnen worden:

Nr	Omschrijving actie	Dir	Verantwoordelijke	Doel € verbetering
1	BR			
2				
3	Eductie focus op Natuurwijs en afbouw ongefinancierde activiteiten	T&O	M. Waanders	0,50
4	Buitencentra rendabel maken	T&O	W. Neutel	0,50
5	BR			
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
			Totaal	**10,00**

Doorkijk budget 2025
Voor een duurzame financiële bedrijfsvoering is minimaal een jaarlijks nihil budget noodzakelijk. De verliezen van de afgelopen jaren hebben ertoe geleidt dat het eigen vermogen onder de drempelwaarde is gezakt. Verdere verliezen kan Staatsbosbeheer daarom moeilijk dragen in relatie tot de solvabiliteit.

Gezien de resultaten van de afgelopen jaren, de huidige prognose voor 2024, de cao Rijk effecten en de naar verwachting beperkte resultaten in 2025 van pijler 3 van Natuurlijk Verbeteren acht de directie het niet realistisch uit te gaan van een nihil budget voor 2025.
Tegelijkertijd zijn we dit jaar wel in staat geweest € 6 miljoen van de € 8 miljoen cao Rijk effect eenmalig te compenseren. Dit gaat wel ten laste van de kwaliteit van de uitvoering en zet de werkdruk verder onder druk. Een scenario, dat het verlies beperkt houdt en tegelijkertijd rekening houdt met de bijsturing in 2024, leidt tot een budgetkader 2025 van € 3,5 miljoen verlies. Ten opzichte van de prognose 2024 betekent dat een taakstelling in het budget.

Vervolg
Vasthouden aan Natuurlijk Verbeteren
Het is belangrijk dat Staatsbosbeheer de acties uit pijler 3 verder vorm geeft conform de plannen en bijbehorende financiële doelstelling realiseert. Naast de genoemde acties is zullen op basis van de uitkomsten van het kostprijsmodel aanvullende besluiten genomen moeten worden over het productassortiment. Met een taakstelling van € 5 miljoen komt de totale resultaatverbeteringsdoelstelling op € 15 miljoen. De eerste uitkomsten van het model worden in oktober in DT besproken

Binnen Natuurlijk Verbeteren kan een beweging ingezet worden t.a.v. pijler 2. Tot nu was pijler 2 vooral gericht op verlagen werkdruk en voorkomen dat kosten (teveel) stijgen. Door te gaat sturen op kostenreductie en focus aan te brengen op het realiseren van incasseerbare efficiency, kan ook bijgedragen worden aan de financiële doelstelling: De in pijler 2 te realiseren efficiency en de reductie van personeel in de uitvoering (via pijler 3 projecten) kan besparing realiseren in de overhead. Indien in 2-3 jaar tijd 10% reductie kan plaats vinden over 300 fte overhead leidt dit tot € 2 miljoen personeelskostenreductie.

Tot slot vasthouden aan de uitvoering van pijler 1. Een vervolg hiervoor is uitgewerkt en in DT besloten. Dit vormt een basis onder pijler 2 en 3.

Aanvullende maatregelen
Het is voor 2025 een uitdaging om, met korte termijnmaatregelen, op maximaal € 3,5 miljoen verlies uit te komen, rekening houdend met de € 8 miljoen extra kosten uit de cao. Verdere structurele maatregelen voor 2026 en verder zullen wel nodig zijn om naar een nihil resultaat te bewegen. Tegelijkertijd zijn er veel onzekerheden over bijvoorbeeld de SNL financiering, de LNV bijdrage, projectsubsidies/SPUK-2.

Verslag raad van toezicht Staatsbosbeheer / Vergadering 17 september 2024 – VASTGESTELD

Aanwezig: Leden raad van toezicht, directeur Staatsbosbeheer, directeur T&O/B&S, directeur F&B, 5.1.2.e nieuwe lid per 1 mei 2024 (toehoorder)

Verhinderd: Voorzitter raad van toezicht (i.v.m. ziekte)

---

1 Opening/mededelingen en vaststelling agenda

BR

2 Verslag van vorige vergaderingen

1. Het verslag van de vergadering van 11 juni 2024 wordt zonder wijzigingen vastgesteld.
2. De actielijst wordt doorgenomen en bijgewerkt.

3 Financiën en Governance

1. *Terugkoppeling Audit Commissie*
   a. De terugkoppeling is meegenomen bij de andere agendapunten.
2. *Voortgang herstelplan*
   a. Directeur F&B en T&O lichten de voortgang van het herstelplan toe.
      i. Doel van het herstelplan is een resultaatsverbetering van 15 miljoen op jaarbasis, waarvan 12 miljoen kostenbesparing en 3 miljoen vrij besteedbare opbrengstverhoging.
      ii. Er is een duidelijke samenhang tussen de 3 pijlers. Alle pijlers zijn belangrijk én nodig om tot structurele verbetering te komen.
      iii. De huidige projecten in pijler 3 zijn nu voorzien van een eerste inschatting van de bijdrage aan de resultaatsverbetering.
      iv. De kernportefeuille gebouwen is geen onderdeel van pijler 3, maar wel een belangrijke ontwikkeling om te komen tot efficiency en kostenbeheersing. De opbrengt van de verkoop

van gebouwen zit nu niet in pijler 3 maar draagt in de toekomst bij aan bijvoorbeeld de kosten voor onderhoud van gebouwen.

v. Pijler 1 gaat de volgende fase 1 waarbij via themadialogen tot op het niveau van teamleiders over de gewenste verandering wordt gesproken.

vi. In pijler 2 wordt concreet gewerkt aan het verbeteren van een aantal processen (projecten, terreinbeheer, van bestellen tot betalen). Dit kost veel tijd maar levert op termijn een bijdrage aan de efficiency binnen de organisatie.

b. De raad reflecteert op de voortgang.

i. De raad dankt de directie voor het inzicht in de voortgang van het herstelplan.

ii. De raad is positief over de ontwikkelingen die zijn toegelicht.

iii. De raad blijft aandacht vragen voor het nemen van structurele maatregelen.

iv. De voorzitter van het AC merkt op dat de spendanalyse zoals besproken in het AC er goed uit ziet.

v. De voorzitter van de HR-commissie merkt op dat in de volgende vergadering van de commissie uitgebreid wordt gesproken over de volgende fase in pijler 1.

c. De plv. voorzitter dankt directie en raad voor de reflectie op de voortgang van het herstelplan.

3. Tweede kwartaalrapportage 2024

BR

4 Strategie en innovatie

BR

5 Personeel & Organisatie

BR

4. BR

2 **Rondvraag, evaluatie en afsluiting**

BR

Actielijst raad van toezicht

Nr.	Datum	Actie	Status	Verantwoordelijk	Einddatum
BR					
2024-002	12-03-2024	Opstellen overzicht marktkansen P&D		Directie	Q3 2024
BR					

Natuurlijk verbeteren

Raad van Toezicht
11 juni 2024

CHIMP COMPANY



Natuurlijk Verbeteren

		slide
1.	Visie	3
2.	Uitvoering	6
3.	Voortgang	13



Visie: Centraal onderwerp

Natuurlijk Verbeteren

veerkrachtig
en verbonden

staatsbosbeheer

Visie & missie

Samen gaan we het beleven

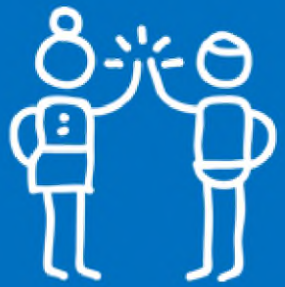
Wij, de medewerkers van Staatsbosbeheer, beschermen en ontwikkelende het kenmerkende erfgoed van Nederland.

Wij zijn erop gericht dat huidige en toekomstige generaties de vele belangrijkwaarden van natuur kunnen beleven, in balans met het duurzaam benutten van onze gebieden met de samenleving.

Natuurlijk Verbeteren

Staatsbosbeheer manier van werken

Wij leren-door-te-doen en blijven continu verbeteren, dat zit in onze natuur. Zo geven we invulling aan onze visie & missie.



- Iedere dag lossen we problemen op en maken we wat goed is nog beter
- We zijn doelgericht en vieren & leren bij ieder resultaat
- Werkplezier & presteren gaan bij ons hand-in-hand
- Leiderschap is er op gericht om teams in staat te stellen om waardevol te zijn
- Wij hebben robuuste samenwerkroutines, waardoor we wendbaar kunnen reageren op een continu veranderende wereld
- We werken met heldere rollen & verwachtingen en helpen elkaar met raad & daad
- Collegialiteit & vertrouwen in teams en tussen teams is het fundament waarop wij bouwen

Visie: Ons Natuurlijk Verbeterverhaal

Ultimo 2027

STRAKS

SYNTHESE

Wij zijn een natuurlijk verbeterende organisatie
Zo creëren wij continu waarde

BEELD



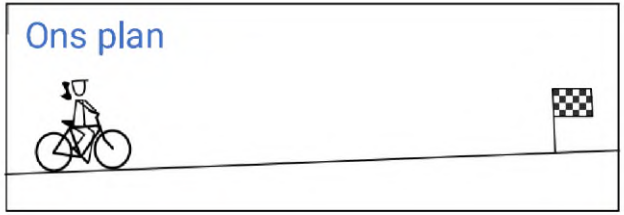


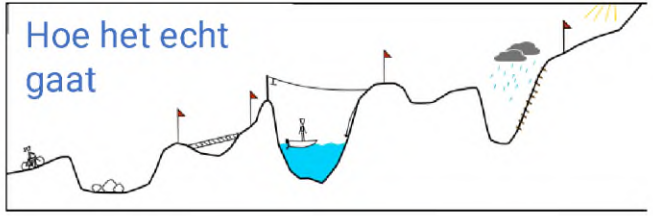
KERNMERKEN

Medewerker waarde
- ✓ Cultuur van vertrouwen & optimisme
- ✓ Vakmanschap: Continu leren en vaardigheden bouwen
- ✓ Vitaliteit en werkplezier
- ✓ Beste werkgever van ...
- ✓ Wij léven onze 5 kernwaarden

Maatschappelijke & klant waarde
- ✓ Trots: want wij maken ons bestaansrecht waar
- ✓ Klantbelang centraal in ons dagelijks handelen
- ✓ Natuurlijk verbeteren mét onze klanten
- ✓ Focus op kwaliteit leveren, data-gedreven werken helpt ons hier bij

Financiële waarde
- ✓ Effectief georganiseerde samenwerkwijzen en efficiënte processen
- ✓ Kostenbewust omgaan met maatschappelijk geld



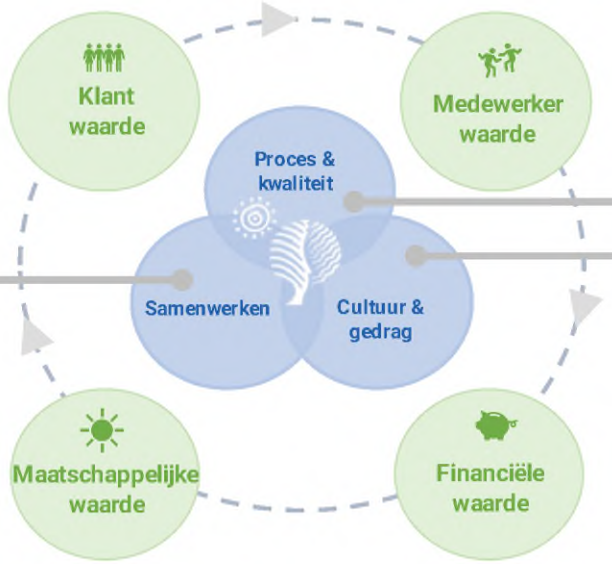


Visie: Natuurlijk Verbeteren

Staatsbosbeheer manier van (duurzaam) werken



- Gedeelde uitgangspunten
- Niet vrijblijvend werksysteem
- Verbindende, inspirerende doelen
- Operationele sturing
- Heldere communicatiestructuur
- Juiste middelen
- Stakeholdermanagement



- Klantgedreven werken
- Resultaatgerichte dienstverlening
- Verstoringen in processen reduceren
- Standaardiseren & continu verbeteren



- 'Natuurlijk verbeteren' leiderschap
- Eigenaarschap vanuit 5 kernwaarden SBB
- Continu leren & coachen
- Plezier & prestatie
- Feedbackcultuur
- Vertrouwen, waarderen & optimisme



Hoe verbeteren

Waarom verbeteren

Uitvoering: Natuurlijk Verbeteren strategie

A.B,C,D,E-tje: Zo gaan we werken aan een integrale strategie

Continu verbeteren in praktijk

A

SAMEN OP PAD naar
STRAKS werken

Zo dragen we bij aan een veerkrachtig en verbonden Staatsbosbeheer

C

Jaardoelen
Ultimo 2024

D

Verbeter-FOCUS 90 dagen
Kwartaalritme

A3 verbeterplannen
Kata dialoog



B

Langetermijnrichting
Ultimo 2027

E

KPI's
Prestatie- & verbeterdialoog



Prestatie- & verbeterdialoog

CHIMP COMPANY

Uitvoering: Het organisatieteam

Teammissie - Wij zijn de gidsen van Natuurlijk Verbeteren



WIJ

Organisatieteam Natuurlijk Verbeteren

- Tanja Zielinski
- Ingrid Brouwer
- 5.1.2.e
- 5.1.2.e



ZORGEN ERVOOR DAT

De drie herstelplan pijlers integraal worden georganiseerd



Pijler 1: Sturing, cultuur en gedrag
Pijler 2: Effectieve en efficiënte processen
Pijler 3: Duurzaam (financieel) resultaat

Dat doen we door…

- ❑ Vanuit een heldere structuur samen te werken
- ❑ Een 'Natuurlijk Verbeteren' strategie ontwikkelen & sturen
- ❑ Communiceren en mensen betrekken
- ❑ Organiseren van de juiste interventies
- ❑ Bewaken van voortgang, vieren & leren en bijsturen
- ❑ Rapporteren en directieteam actief betrekken



ZODAT

STRAKS…
Uiterlijk eind 2027

De doelen in de drie pijlers van ons herstelplan succesvol zijn gerealiseerd

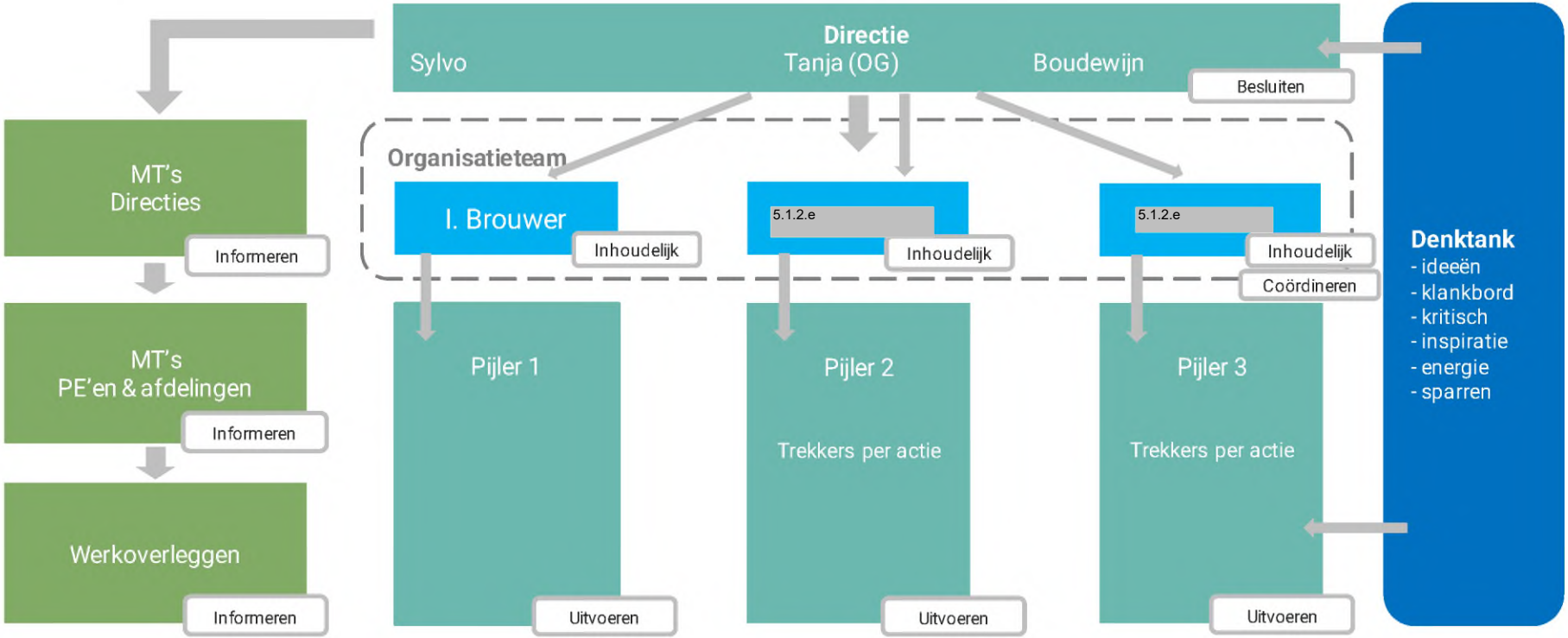
"Natuurlijk Verbeteren is een integraal onderdeel geworden van de Staatsbosbeheer manier van werken"

Bron: Brainstorm 06-02-2024 | Aanscherping 14-03-2024

CHIMP COMPANY

Uitvoering: Hoe gaan wij samen voor resultaat?

Heldere structuur voor onze samenwerking



Pijler 1: Sturing, cultuur en gedrag

Staatsbosbeheer leiderschap kun je leren

Mijzelf continu -natuurlijk- verbeteren, zodat ik mijn team(s) in staat stel om waardevol te zijn



"Ik kan vanuit zes perspectieven naar mijn team(s) kijken en de juiste interventies doen om hen (nog) beter te maken"

Collegialiteit & vertrouwen

Het hart van succesvolle teams. Een relatie van vertrouwen & optimisme tussen medewerkers en leider(s)

Heldere richting & inspiratie

Iedereen voelt zich onderdeel van ons verhaal, weet wat onze doelen zijn en snapt & voelt waarom dit nodig is

Invulling & ruimte

Het is voor het hele team helder op welke wijze de samenwerking is georganiseerd en binnen welke gekaderde ruimte invulling kan worden gegeven aan werk

Mijn eigenaarschap

Elk teamlid weet wat zijn aandeel is in het grote geheel en voelt zich hier verantwoordelijk voor. Teamleden helpen elkaar met positieve & constructieve feedback. Leiders coachen zichzelf en hun teamleden om continu te verbeteren

Prestaties vieren & leren

Het is duidelijk welke resultaten we op dit moment aan het realiseren zijn voor onze klant. Wij vieren ieder succes en leren van de weg daarnaartoe

PDCA = continu verbeteren

Geen enkele (werk-)methode past naadloos op onze behoefte om goed samen te werken. Leer-door-te-doen en blijf continu verbeteren. Wat past hier & nu voor ons?

Pijler 2: Effectieve en efficiënte processen

Natuurlijk Verbeter werkcultuur ontwikkelen integraal oppakken met pijler 1 en 3

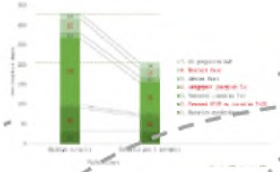
Huidige situatie **Uitdagingen**		**Aanpak** **Oplossingen**
1. Leidinggevenden opleiden 'continu verbeteren'		1. Leergang Natuurlijk Verbeteren
2. Medewerkers in één dag 'continu verbeteren' ervaren		2. Workshop Natuurlijk Verbeteren in praktijk
3. Vijf interne continu verbeterexperts klaarstomen		3. Train de trainer: Voor doen | Samen doen | Zelf (leren) doen
4. Efficiënter en effectiever maken twee processen		4. Aanpak 'proces & kwaliteit'
5. Samenhang van de drie pijlers 6. Teamoverstijgend sturen en samenwerken		5. Samenhangend continu verbeter werksysteem 6. Coaching en consulting op maat

Pijler 2: Effectieve en efficiënte processen

Met vier stappen reduceren we verstoringen in onze processen











1. Randvoorwaarden

- ❑ A3 project (Change & IMProver SBB)
- ❑ Plaats in proceshuis en SIPOC
- ❑ Focus, aanpak en bemensing

2. Huidige situatie

- ❑ huidige werkwijze doorleefd, knelpunten in kaart
- ❑ Quick wins uitgevoerd

4. Verbeter stap

- ❑ Verbeteracties uitgevoerd (doelstelling behaald) en verbeterde proces geïmplementeerd (in dagelijkse werk)
- ❑ Standaardiseren en SOP's

Verbeter stap

- ❑ Continu verbeteren
- ❑ Train-de-trainer

Verbeter stap

3. Ideale situatie

- ❑ Ideale situatie (droom) bepaald voor ideale proces

CHIMP COMPANY

Pijler 3: Duurzaam (financieel) resultaat

Met zeven stappen regie op de wijze waarop we onze tijd waardevol en kostenbewust besteden



Stap 1 Wie is onze klant en wat is de behoefte van onze klant?

Stap 2 Creëer overzicht van alle 'producten en diensten' die wij als team uitvoeren. Hoeveel tijd besteden we hier aan?

Missie → **Activiteit** → **Eindproduct**

Stap 3 Waarvoor zijn we werkelijk opgesteld als team (en wat gaan we dus niet meer doen/ minder doen)?

Stap 4 Begrijpen waar de instroom van werk vandaan komt. Welke grondoorzaken moeten we aanpakken om (onnodig) werk te reduceren?

Stap 5 Welke (werk-)processen en activiteiten kunnen we verbeteren?

Stap 6 Hoe kunnen we onze overlegstructuur verbeteren? Welke time management vaardigheden kunnen we ontwikkelen? Welke houding en wat voor gedrag is hierbij nodig?

Product-/ dienst rationalisatie | **Instroom beperking** | **Proces optimalisatie** | **Operationele sturing / Houding & Gedrag**



Hoog — **Impact op (snel) vinden van tijd** — Laag

Stap 7 Zijn er voor deze omgeving specifieke onderwerpen om aan te pakken die niet door de eerdere stappen zijn geraakt?

Voortgang: Organisatieteam, de eerste stappen

Hieraan werken we met FOCUS t/m einde kwartaal 2

Kwartaal 2
2024

SAMEN OP PAD - In beweging komen	
FOCUS thema	**Output (uiterlijk) 1 juli**
1. **Organisatieteam Natuurlijk Verbeteren opzetten dat heldere richting & kaders kan geven**	❑ 1.1 Gedragen visie op Natuurlijk Verbeteren ❑ 1.2 Samenwerkwijze Natuurlijk Verbeteren goed organiseren ❑ 1.3 Strategie Natuurlijk Verbeteren uitwerken en stuurmechanisme inrichten ❑ 1.4 Communicatiekanalen opgezet ❑ 1.5 DT afspraken over betrokken voorbeeld
2. **Eerste integrale successen in de praktijk**	❑ 2.1 Leergang 'Natuurlijk Verbeteren' leiderschap ontwikkeld en gestart ❑ 2.2 Eendaagse workshop 'Natuurlijk verbeteren' ontwikkeld en gestart ❑ 2.3 Nieuwe basis voor resultaatgericht team overschrijdend samenwerken neergezet bij project 'terreinbeheer cyclus' ❑ 2.4 Nieuwe basis voor resultaatgericht team overschrijdend samenwerken neergezet bij project 'project beheersing' ❑ 2.5 Analyse 'Resultaatgerichte samenwerking' is af, belangrijkste verbeterkansen bepaald en gestart met verbeteracties ❑ 2.6 Plan Sturing, Cultuur en Gedrag is af

Voortgang: Pijler 1

van beschouwen naar de praktijk

Top 35

Afronding project fase 1 Q1 2024 Resultaat:

Alle leidinggevenden

Fase 2: voorbereiding vervolg Q2 2024

Leren door te doen & doen door te leren





Voortgang: Pijler 2

Ondertitel

FOCUS thema	Output (uiterlijk) 1 juli
Eerste integrale successen in de praktijk	❑ 2.1 Leergang 'Natuurlijk Verbeteren' leiderschap ontwikkeld en gestart ❑ 2.2 Eendaagse workshop 'Natuurlijk verbeteren' ontwikkeld en gestart ❑ 2.3 Nieuwe basis voor resultaatgericht team overschrijdend samenwerken neergezet bij project 'terreinbeheer cyclus' ❑ 2.4 Nieuwe basis voor resultaatgericht team overschrijdend samenwerken neergezet bij project 'project beheersing'

Voortgang: Pijler 3

Alle projectplannen zijn in uitvoering

Stand per 01-06-2024

Nr	Omschrijving actie	Dir	Verantwoordelijke	Plan A4 opgesteld	Project gereed	Toelichting
1	BR					
2						
3	Eductie focus op Natuurwijs en afbouw ongefinancierde activiteiten	T&O	M. Waanders	Ja	31-12-2024	De inhoud en vorm van educatie wordt onderzocht bij interne en externe stakeholders.
4	Buitencentra rendabel maken	T&O	W. Neutel	Ja	31-12-2026	Per buitencentrum wordt een analyse gedaan en een plan van aanpak uitgewerkt.
5	BR					
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						

Verslag raad van toezicht Staatsbosbeheer / Vergadering 12 maart 2025 – VASTGESTELD

Aanwezig: Leden raad van toezicht, directeur Staatsbosbeheer, plv. directeur Staatsbosbeheer, directeur F&B, 5.1.2.e

---

1 Jaarverslag 2024 (in aanwezigheid van accountants EY)

BR

2 Mededelingen en vaststelling agenda

BR

BR

3 Verslag van vorige vergaderingen

1. Het verslag van de vergadering van 12 november 2024 wordt zonder wijzigingen vastgesteld. De actielijst wordt doorgenomen. Actie 2023-011 en 2023-012 zijn afgerond en worden van de actielijst verwijderd.
2. Het verslag van het informele overleg van 19 december 2024 wordt zonder wijzigingen vastgesteld.

4 Financiën en Governance

1. *Terugkoppeling audit commissie*
    a. De terugkoppeling is meegenomen bij de verschillende onderwerpen op de agenda.
2. *Vierde kwartaalrapportage 2024*
    a. Directeur F&B licht de rapportage toe.
        i. Qua resultaat is er een financieel verschil tussen de rapportage en de jaarrekening. Dat komt door de correcties naar aanleiding van de accountantscontrole. Dit is toegelicht in de memo bij het jaarverslag (agendapunt 1.3).
        ii. Het bedrijfsresultaat is negatief. Dit tekort blijft is structureel waardoor bijsturing hard nodig blijft. De doelen van het herstelplan blijven gehandhaafd.
        iii. De projecten zijn in 2024 zowel qua kosten als opbrengsten achtergebleven bij de begroting. Dit heeft te maken met externe factoren zoals de vergunningverlening waardoor de start van projecten later ligt dan beoogd.
        iv. Het evalueren van de beheerplannen loopt achter. Dit wordt in 2025 ingelopen.
    b. Directeur F&B licht de verbeterpunten toe.
        i. Via het kostprijsmodel, een nieuwe financiële strategie en het aanbrengen van schotten in de budgettering wordt actief gestuurd op het beheersen van de budgetten. Er ontstaat daardoor minder budgetvrijheid.
        ii. Directie zet via nieuwe sturingsprincipes in op het versterken van de sturing in de organisatie. Dit gaat deels over duidelijke verantwoordelijkheden en grotendeels over gedrag.
        iii. De prioriteiten die EY heeft benoemd in het accountantsverslag worden overgenomen. Dit gaat onder andere over het verbeteren van de interne controle en de maandafsluiting.
        iv. Tenslotte wordt via gerichte opdrachten versneld geïnvesteerd in het verbeteren van Vastgoed en Inkoop.
    c. De raad reflecteert op de rapportage.
        i. De raad adviseert om de resultaten van en interventies op de beoogde verbetering in de projectbeheersing en de inkoopprocessen duidelijker te laten zien.
        ii. De raad adviseert om concrete KPI's te formuleren om op deze verbeteringen te sturen en hierover te spreken in het AC.
        iii. De raad onderstreept het belang van cultuurverandering in de organisatie om de sturing en beheersing over de volle breedte van de taken te verbeteren.
    d. De raad stel de vierde kwartaalrapportage vast.

5

BR
BR
BR
BR
BR
BR
BR
BR
BR
BR

6 Personeel & Organisatie

1. *Opdracht Sylvo Thijsen*

BR

BR

7 Rondvraag, evaluatie en afsluiting

BR

Actielijst raad van toezicht



STAATSBOSBEHEER DIRECTIETEAMCOVER

Vergaderdatum DT[1]	2 februari 2026
Agendaonderwerp	Toekomst Buitencentra
Verantwoordelijk DT-lid NB: *Functie – geen naam*	Algemeen directeur
Doel bespreking: *Besluit, Meningsvormend of Informerend*	Besluit

A. Formulering context en concept-besluit/concept-notulen:

Context

De afgelopen jaren is veel inzet gepleegd om -na wegvallen van de structurele financiering van de Buitencentra- de verschillende centra kostendekkend te krijgen.
Medewerkers hebben zich met hart en ziel ingezet, een herstelplan is gemaakt, het resultaat blijft helaas achter en de verwachting dat het verbetert ontbreekt.

Dit is ook de afdronk van gesprekken met o.a. Raad van Advies. In het adviestraject 'economische activiteiten' zijn de deelfuncties van de Buitencentra separaat gewogen. Hierbij is de constatering dat informatie en educatie horen binnen de wettelijke taken van Staatsbosbeheer. Dat de overige functies 'nice to have' zijn, maar dan tenminste kostendekkend en volgens governance regels plaatsvinden. Bezwaren zijn er rond de winkels, er zijn vragen rond het assortiment maar vooral juridisch bezwaar over toerekening van kosten en voldoen aan de wet markt en overheid. Er zijn bovendien verborgen kosten in vastgoed en financiële afwikkeling van o.a. facturen. Dit geldt ook voor zalenverhuur, het betreft functies die Staatsbosbeheer bij voorkeur aan derden laat.

Staatsbosbeheer start in 2026 met de uitvoering van het nieuwe ondernemingsplan en een nieuwe budgettering systematiek. Hierin past herziening van de communicatiestrategie waar de toekomstige centra een lokale rol in vervullen die niet 'los mag zingen' van de corporate opgave.
Dit alles vraagt om een bijgestelde visie, passend in het ondernemingsplan, aangevuld met een handelingsperspectief voor implementatie en een daartoe te nemen directiebesluit.

Dit handelingsperspectief komt neer op aanpassing van bestaande Buiten- en informatiecentra naar één nieuw concept, passend in 'natuurbeheer centraal' en de nieuwe budgettering. Communicatie en informatie over Staatsbosbeheer, uitvoering en gebied staan hierin centraal, Jeugd en educatie doen we i.s.m. de Boomfeestdag en NatuurWIjs, andere activiteiten doen we kostendekkend door inzet van het Buitenfonds of derden. Het concept wordt door een landelijk projectteam ontwikkeld en lokaal in samenwerking met de PE geïmplementeerd. Betrokken collega's en vrijwilligers kunnen zo desgewenst mee ontwikkelen naar een nieuwe rol. De locaties waar contracten aflopen krijgen prioriteit.

Formulering concept-besluit/concept-notulen:

De directie wordt gevraagd:

- In te stemmen met de Notitie transitie buitencentra naar infocentra.

Benodigde financiën en dekking:

De conceptontwikkeling wordt ingevuld door herprioritering van taken van bestaande collega's.

Bij implementatie is mogelijk sprake van transitiekosten:

- Kosten voor aanvullend opleiden van betrokken collega's zijn nog niet te ramen

[1] In de 'werkwijze directieteam' is uitgewerkt hoe DT-stukken worden aangeleverd. Deze werkwijze staat op d site van de directie op Digitalis.

STAATSBOSBEHEER DIRECTIETEAMCOVER

- Out of pocket kosten voor bijv. vormgeving of aanvullende schermen op locatie worden op projectbasis voorgelegd.

B. Advisering - inclusief functie/gremium

C. Governance - toetsing/advisering door F&C en Juridische Zaken. Verplicht bij besluitvorming en meningsvorming.

Advies F&C: F&C adviseert om de visie vast te stellen, conform voorstel. Over de financiële consequenties kan F&C nog geen advies geven aangezien deze nog niet zijn uitgewerkt, deze zullen voor de implementatie meegewogen moeten worden in vervolgbesluitvoming.

Advies JZ: JZ adviseert om te besluiten conform voorstel. JZ vraagt, gelet op de juridische risico's, bijzondere aandacht voor het voorstel om de winkels af te bouwen en adviseert om aan de provinciehoofden op te dragen geen stappen te nemen, zoals het afsluiten van overeenkomsten, die implementatie van de nieuwe visie bemoeilijkt.

D. **Communicatie** - Formuleer indien van toepassing een korte inhoudelijke tekst voor het 'Weekbericht Directie' en geef aan welke interne en externe communicatie-acties worden uitgevoerd

Vanuit het nieuwe ondernemingsplan werken we aan een nieuw concept voor onze Buiten- en bezoekerscentra met als doel door passende informatie draagvlak voor natuur, gebieden en het werk van Staatsbosbeheer. De centra zijn daarbij een middel en geen doel op zich. In de nieuwe koers willen we bereiken dat zij weer duidelijk onderdeel worden van onze communicatiestrategie en aansluiting hebben met beheerteams. De focus ligt op natuurbeheer en we laten andere taken over aan bij ons betrokken stichtingen of ondernemers. Hoe dit in de praktijk uitwerkt kan per gebied verschillen. Een klein projectteam start met verdere uitwerking van het inhoudelijke concept en bijpassend implementatieplan dat in Q2 wordt opgeleverd.

07.355.512

Ministerie van LNV
5.1.2.e
Postbus 20401
2500 EK DEN HAAG

staatsbosbeheer

Datum 20 juli 2010
Onderwerp offerte 2011
Behandeld door 5.1.2.e
Ons kenmerk SB2010-1688
Uw kenmerk
Bijlagen 1

Geachte 5.1.2.e

Hierbij bied ik u de offerte 2011 voor het beheer van de gebieden van Staatsbosbeheer, de uitvoering van projecten en extra werk aan.
De uitvoering van het beheertaken offreer ik u voor een bedrag van € 113.000.000.
Het projectendeel offreer ik voor een bedrag van € 12.000.000.

De offerte heeft betrekking op 2011 en is gebaseerd op de standaardkostprijzen die in de Index natuur en landschap zijn vastgesteld en zoals die vanaf 2011 door de provincies voor andere terreinbeheerders zullen worden gehanteerd. We gaan uit van een ingroeimodel voor vijf jaar voor de volledige toepassing van de standaardkostprijzen voor Staatsbosbeheer. Voor 2011 - het eerste jaar van het ingroeimodel – rekenen we op een bijdrage van 65% van de standaardkostprijs.
Daarnaast maken we daarom inzichtelijk welk budget werkelijk nodig is voor de opdracht; hier gepresenteerd als begroting voor 2015.

Zoals ik met u heb afgesproken bied ik u in plaats van de eerder overeengekomen meerjarenofferte alleen de offerte voor 2011 aan vanwege de demissionaire status van het kabinet.

Ik wijs er nadrukkelijk op dat op dit moment de LNV bijdrage aan Staatsbosbeheer overeenkomt met ongeveer 55% van de kostprijs van het natuurbeheer. Mede omdat de bijdrage al langere tijd achterblijft bij de kosten die samenhangen met een goed beheer, staat de kwaliteit van de terreinen onder druk. Het gaat daarbij zowel om de ecologische en landschappelijke kwaliteit als om de kwaliteit van de recreatieve infrastructuur. Een bijzonder aspect betreft de kwaliteit van de gebouwen. Staatsbosbeheer is verantwoordelijk voor ruim 1600 gebouwen, waaronder 440 (groene) rijksmonumenten, waarvan de kwaliteit niet kan worden verzekerd met de huidige zeer beperkte bijdrage.

Concernstaf | Princenhof Park 1 | 3972 NG Driebergen | Postbus 1300 | 3970 BH Driebergen | T 030-6926111 | F 030-6922978 | KVK 30263544

Politiek en samenleving verwachten - terecht - een goede taakuitvoering van Staatsbosbeheer waarbij de verwachtingen en eisen veelal hoog zijn. Wanneer we niet in staat zijn daaraan te voldoen, is de maatschappelijke positie van Staatsbosbeheer in het geding en daarmee ook die van het rijksnatuurbeleid.

Gaarne ga ik u met in gesprek om te komen tot de opdracht van uw departement.

Hoogachtend, 5.1.2.e

5.1.2.e

Drs. C.J. Kalden
directeur

5.1.2.e

Concernstaf | Princenhof Park 1 | 3972 NG Driebergen | Postbus 1300 | 3970 BH Driebergen | T 030-6926111 | F 030-6922978 | KVK 30263544

Staatsbosbeheer Offerte 2011

Juli 2011

Inhoudsopgave

1 INLEIDING 2

2 OFFERTEBEGROTING 3

2.1 Inleiding 3

2.2 Offertebegroting 3

2.3 Areaalverdeling Natuur en Landschap en Recreatie 8

3 PROJECTEN 9

3.1 Landschap 9

3.2 Recreatie om de stad (RoDS) 10

3.4 Meer kosten beheer Rottum en de Kreupel 10

3.5 Achterstallig onderhoud 10

3.6 Onvolledige inrichting terrein bij overdracht 11

3.7 Ontwikkeling en Beheer Natuurkwaliteit en Omvorming 11

3.8 Cofinanciering projecten 12

1 Inleiding

Deze offerte 2011 is gebaseerd op de offerteaanvraag van de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) d.d. 3 maart 2010. LNV vraagt een meerjarige offerte, waarin
- de invoering van de index Natuur, Landschap en Recreatie met bijbehorende standaardkostprijs is verwerkt.
- de invoering van het herziene sturingsarrangement is verwerkt.
- rekening is gehouden met de onzekerheden van de heroverwegingen en de demissionaire status van het kabinet.

We bieden een offerte voor 2011 aan en een offertebegroting 2015. De basis voor beiden is de meerjaren offerte 2010-2014. Bij de begroting 2015 gaan we uit als ware de index natuur, landschap en recreatie geheel geïmplementeerd. Voor offerte 2011 gaan we uit een ingroeimodel voor een periode tot 2015. Voor 2011 – het eerste jaar – hebben we gerekend met een bijdrage van 65% van de standaardkostprijs van de index.
In Tabel 1 en 2 geven we beide offertebegrotingen rep. 2015 en 2011.

Tevens vraagt LNV om een offerte uit te brengen voor het leveren van diensten en producten voor het *realiseren van beleidsdoelstellingen van LNV voor natuur, landschap, recreatie en vermaatschappelijking.* Deze beleidsthema's met bijbehorend beleidsdoelen zijn vastgelegd in de LNV nota *Vitaal platteland*. De doorwerking van het LNV-beleid bij Staatsbosbeheer staat in het concept Basisdocument 2006.

De accenten
Evenals in 2010 heeft LNV in de offerteaanvraag verzocht accenten te geven aan jeugd en biodiversiteit. Deze accenten bouwen voort op activiteiten die in 2010 en eerder in gang zijn gezet. De accenten zorgen voor richting en focus op de ambities en streefdoelen van Staatsbosbeheer en dragen bij aan het realiseren van de streefdoelen van het rijksbeleid. Voor een deel worden deze accenten geoffreerd als meerwerk.

Ten slotte worden in de offerteaanvraag accenten gevraagd met betrekking tot landschap en RodS. Beheer Rottum en de Kreupel en onvolledige inrichting terrein bij overdracht worden voor 2011 apart opgevoerd.

Verkorte offerte
Staatsbosbeheer brengt voor 2011 om twee redenen een beperkte offerte uit.
1. De nu in voorbereiding zijnde begroting wordt gemaakt door een demissionair kabinet. Er zijn geen veranderingen wat betreft inhoud en financiering te verwachten.
2. De aanvraag vertoont grote overeenkomsten met de aanvraag 2010.

Het betekent dat in deze offerte qua inhoud en toelichting ook verwezen wordt naar de offerte 2010-2014.

2 Offertebegroting

2.1 Inleiding

Om de sturing van het natuurbeheer te verbeteren hebben de gezamenlijke terreinbeheerders de Index Natuur, Landschap en Recreatie (kortweg Index NLR) ontwikkeld. De Index NLR is het nieuwe instrument om de kwaliteit en de kosten van het natuurbeheer in beeld te brengen. Deze index is door verschillende onafhankelijke commissies geaudit op ecologische en financiële aspecten.

2.2 Offertebegroting

De offertebegroting voor 2011 bestaat uit twee gedeelten.

1. Een regulier deel (deel A).
   Hierin staan de reguliere (beheers-)taken volgens de nieuwe indeling en typologie, gebaseerd op de geïndexeerde prijzen. In deze offerte zijn voor het eerst ook de kosten, die Staatsbosbeheer voor erfpacht heeft ('kosten erfpacht', A1f), inzichtelijk gemaakt door kosten en opbrengsten daarvan te desalderen. De kosten waren voorheen gesaldeerd met de opbrengsten.

2. Een projectendeel (deel B1 t/m B3).
   Hierin staan de projecten en de verplichtingen buiten de reguliere taken evenals het aangeboden meerwerk voor het jaar 2011. In deel B zijn ook componenten opgenomen die incidenteel van aard zijn. Deze activiteiten kunnen een meerjarig karakter hebben.

Financiële effecten index voor Staatsbosbeheer
Tabel 1 laat de financiële effecten van de Index NLR zien voor het gehele pakket van Staatsbosbeheer.
Tabel 2 geeft de offertebegroting 2011 uitgaande van 65% van de standaardkostprijs index als ingroeimodel.

Tabel 1 Offertebegroting 2015 (prijspeil 2010)

				Aantal	Bedrag
A1	**Kosten primaire prod. en diensten**				
1A Beheer Natuur en Landschap	1	Grootschalige, dynamische natuur	ha	24.411	€ 3.345.803
	2	Rivieren	ha	792	€ 32.660
	3	Beken en bronnen	ha	106	€ 12.886
	4	Stilstaande wateren	ha	8.844	€ 560.448
	5	Moerassen	ha	10.531	€ 9.146.425
	6	Voedselarme venen en vochtige heiden	ha	12.760	€ 5.661.112
	7	Droge heiden	ha	10.256	€ 2.270.751
	8	Open duinen	ha	8.774	€ 2.872.671
	9	Schorren en kwelders	ha	14	€ 2.217
	10	Vochtige schraalgraslanden	ha	7.895	€ 13.032.163
	11	Droge schraalgraslanden	ha	1.651	€ 1.205.448
	12	Voedselrijke graslanden en akkers	ha	30.109	€ 13.871.995
	13	Vogelgraslanden	ha	10.902	€ 8.237.979
	14	Vochtige natuurbossen	ha	11.590	€ 1.229.209
	15	Droge natuurbossen	ha	17.879	€ 2.932.573
	16	Bossen met productiefunctie	ha	54.243	€ 5.816.494
	17	Cultuurhistorische bossen	ha	1.491	€ 2.116.067
	18a	Landschapselement: Historisch Bouwwerk en erf	ha	27	€ 10.030.575
	18b	Landschapselementen: Overige	ha	7.881	€ 8.540.581
		Subtotaal natuurtype 1 t/m 18	**ha**		
		Overig areaal (99)	ha	33.710	
		Areaaltoename 2010	ha	1.800	€ 743.341
		Areaaltoename 2011 (50% van kosten in 2011)	ha	1.800	€ 371.670
	Totaal Beheer Natuur en Landschap		**ha**	**257.468**	**€ 92.033.068**
1B Beheer Recreatie	0	Afgesloten natuurterrein	ha	16.811	€ 83.137
	1	Opengesteld, inrichtingsniveau beperkt	ha	11.108	€ 373.296
	2	Opengesteld, inrichtingsniveau basis	ha	83.447	€ 8.623.246
	3	Opengesteld, inrichtingsniveau plus	ha	109.924	€ 20.629.240
	4	Opengesteld, Recreatie om de Stad	ha	2.023	€ 7.354.341
		Subtotaal recreatietype 0 t/m 4	**ha**		
		Overig areaal (99)	ha	30.555	
		Areaaltoename 2010	ha	1.800	€ 298.746
		Areaaltoename 2011 (50% van kosten in 2011)	ha	1.800	€ 149.373
	Totaal Beheer Recreatie		**ha**	**257.468**	**€ 37.511.380**
1C behartigen natuurbelang	1	Behartigen natuurbelang	-	-	€ 4.366.440
	Totaal Behartigen natuurbelang				**€ 4.366.440**
1D Gastheerschap	1	Nacs en Infocentra	aantal	9 + 15	€ 4.080.884
	2	Publiekscommunicatie	-	-	€ 3.929.012
	3	Aanwezigheid in 't veld	uur	95.192	€ 6.504.171
	4	Excursies	stuks	5.177	€ 1.082.879
	5	Educatie	Traj.	7	€ 1.748.216
	Totaal Gastheerschap				**€ 17.345.163**
1E Participatie	1	Gebruikersparticipatie	groep	60	€ 667.292
	2	Vrijwilligers	Pers.	3000	€ 755.933
	Totaal Participatie				**€ 1.423.225**
1F Kosten Erfpacht	1	Kosten Erfpacht	-	-	€ 1.280.130
	Totaal Kosten Erfpacht				**€ 1.280.130**
A2 Kosten Overige opdrachten					
	1	Leerlingstelsel	-		€ 357.056
	2	Speelbossen	-		€ 58.924
	3	Natuurkampeerterreinen	-		€ 0
	4	Groepskampeerterreinen	-		€ 0
	5	Beleidsondersteuning en -advisering	-		€ 1.104.054
	6	Landelijk publieksservicepunt	-		€ 220.500
	7	Boomfeestdag	-		€ 190.057
	8	Genen- en zaadbanken	-		€ 119.857
	Totaal Overige opdrachten				**€ 2.050.448**
A3 Kosten Waterschap, Schouw en WOZ					
	1	Waterschapslasten			€ 2.600.000
	2	Schouw			€ 2.316.371
	3	WOZ	-		€ 610.466
	Totaal				**€ 5.526.837**
A4 Kosten algemene sturing Staatsbosbeheer					
	1	Algemene sturing	-		€ 17.815.133
	Totaal				**€ 17.815.133**
Totaal kosten (A1 t/m A4)					**€ 179.351.822**

A5 Opbrengsten

1	Opbr. Beheer Natuur en Landschap	-		€ 9.903.339
2	Opbr. Beheer Recreatie	-		€ 931.894
3	Opbr. Gastheerschap	-		€ 1.408.894
4	Overige opbrengsten	-		€ 8.636.775
Totaal Opbrengsten				**€ 20.880.901**

Saldo kosten en opbrengsten (A) **€ 158.470.921**

Tabel 2 Offertebegroting 2011

Ingroeimodel 65% NLR				Aantal	Bedrag
A1	**Kosten primaire prod. en diensten**				
1A Beheer Natuur en Landschap	1 Grootschalige, dynamische natuur	ha		24.411	€ 2.235.562
	2 Rivieren	ha		792	€ 21.666
	3 Beken en bronnen	ha		106	€ 8.087
	4 Stilstaande wateren	ha		8.844	€ 373.041
	5 Moerassen	ha		10.531	€ 5.946.714
	6 Voedselarme venen en vochtige heiden	ha		12.760	€ 3.748.887
	7 Droge heiden	ha		10.256	€ 1.517.749
	8 Open duinen	ha		8.774	€ 1.919.189
	9 Schorren en kwelders	ha		14	€ 1.481
	10 Vochtige schraalgraslanden	ha		7.895	€ 8.495.619
	11 Droge schraalgraslanden	ha		1.651	€ 806.080
	12 Voedselrijke graslanden en akkers	ha		30.109	€ 8.853.677
	13 Vogelgraslanden	ha		10.902	€ 5.413.113
	14 Vochtige natuurbossen	ha		11.590	€ 809.541
	15 Droge natuurbossen	ha		17.879	€ 1.952.998
	16 Bossen met productiefunctie	ha		54.243	€ 3.825.422
	17 Cultuurhistorische bossen	ha		1.491	€ 1.407.179
	18a Landschapselement: Historisch Bouwwerk en erf	ha		27	€ 6.710.923
	18b Landschapselementen: Overige	ha		7.881	€ 5.632.193
	Subtotaal natuurtype 1 t/m 18	**ha**			
	Overig areaal (99)	ha		33.710	
	Areaaltoename 2010	ha		1.800	€ 487.933
	Areaaltoename 2011 (50% van kosten in 2011)	ha		1.800	€ 243.967
	Totaal Beheer Natuur en Landschap	**ha**		**257.468**	**€ 60.411.024**
1B Beheer Recreatie	0 Afgesloten natuurterrein	ha		16.811	€ 57.892
	1 Opengesteld, inrichtingsniveau beperkt	ha		11.108	€ 159.406
	2 Opengesteld, inrichtingsniveau basis	ha		83.447	€ 5.176.448
	3 Opengesteld, inrichtingsniveau plus	ha		109.924	€ 13.210.465
	4 Opengesteld, Recreatie om de Stad	ha		2.023	€ 4.903.991
	Subtotaal recreatietype 0 t/m 4	**ha**			
	Overig areaal (99)	ha		30.555	
	Areaaltoename 2010	ha		1.800	€ 189.486
	Areaaltoename 2011 (50% van kosten in 2011)	ha		1.800	€ 94.743
	Totaal Beheer Recreatie	**ha**		**257.468**	**€ 23.792.431**
1C behartigen natuurbelang	1 Behartigen natuurbelang	-		-	€ 4.366.440
	Totaal Behartigen natuurbelang				**€ 4.366.440**
1D Gastheerschap	1 Nacs en Infocentra	aantal		9 + 15	€ 4.092.514
	2 Publiekscommunicatie	-		-	€ 3.940.209
	3 Aanwezigheid in 't veld	uur		95.192	€ 6.348.690
	4 Excursies	stuks		5.177	€ 1.086.544
	5 Educatie	Traj.		7	€ 1.753.198
	Totaal Gastheerschap				**€ 17.221.155**
1E Participatie	1 Gebruikersparticipatie	groep		60	€ 667.292
	2 Vrijwilligers	Pers.		3000	€ 755.933
	Totaal Participatie				**€ 1.423.225**
1F Kosten Erfpacht	1 Kosten Erfpacht	-		-	€ 1.280.130
	Totaal Kosten Erfpacht				**€ 1.280.130**
A2 Kosten Overige opdrachten					
	1 Leerlingstelsel	-			€ 357.056
	2 Speelbossen	-			€ 58.924
	3 Natuurkampeerterreinen	-			€ 0
	4 Groepskampeerterreinen	-			€ 0
	5 Beleidsondersteuning en -advisering	-			€ 1.104.054
	6 Landelijk publieksservicepunt	-			€ 220.500
	7 Boomfeestdag	-			€ 190.057
	8 Genen- en zaadbanken	-			€ 119.857
	Totaal Overige opdrachten				**€ 2.050.448**
A3 Kosten Waterschap, Schouw en WOZ					
	1 Waterschapslasten				€ 2.600.000
	2 Schouw				€ 2.316.371
	3 WOZ	-			€ 610.466
	Totaal				**€ 5.526.837**
A4 Kosten algemene sturing Staatsbosbeheer					
	1 Algemene sturing	-			€ 17.815.133
	Totaal				**€ 17.815.133**
Totaal kosten (A1 t/m A4)					**€ 133.886.821**

A5 Opbrengsten

1	Opbr. Beheer Natuur en Landschap	-		€ 9.903.339
2	Opbr. Beheer Recreatie	-		€ 931.894
3	Opbr. Gastheerschap	-		€ 1.408.894
4	Overige opbrengsten	-		€ 8.636.775
	Totaal Opbrengsten			**€ 20.880.901**

Saldo kosten en opbrengsten (A) **€ 113.005.920**

Projectendeel (deel B)
De projecten en de verplichtingen buiten de reguliere taken evenals het aangeboden meerwerk voor het jaar 2011 offreert Staatsbosbeheer in tabel 3. Ook deze projecten en verplichtingen zijn een voorzetting van de offerte 2010-2014. Voor uitgebreidere toelichting wat betreft natuur en jeugd, en biodiversiteit wordt verwezen naar de offerte 2010-2014.

Tabel 3 Vervolg Offertetabel (deel B Projecten)

In overleg jaarlijks

		bedrag
B1 Nieuwe Projecten		
1	Natuur & Jeugd - Groene maatschappelijke stages - Speelzones	€ 391.000
2	Biodiversiteit	€ 0
3	Cofinanciering projecten	€ 2.000.000
4	Landschapsherstel	€ 1.000.000
	Totaal B1	€ 3.391.000
B2 Lopende projecten		
1	Kwaliteitsimpuls beheer RodS	€ 4.800.000
2	Beheerplannen Natura 2000	€ pm
3	Meerkosten Rottum + De Kreupel (bestaande afspraak)	€ 139.000
4	Meerkosten afspraken riettelers	€ 63.500
	Totaal B2	€ 5.002.500
B3 Omvorming/kwaliteit		
1	OBN	€ 820.000
2	Achterstallig onderhoud	€ 2.592.000
3	Onvolledige inrichting terrein bij overdracht (bestaande afspraak)	€ 365.000
	Totaal B3	€ 3.177.000
Totaal (B)		**€ 12.700.500**

Ter toelichting

Ad 1A en 1B
De berekening van de beheerkosten natuur en landschap is conform index en areaal (p*q). De berekening van beheerkosten recreatie is conform index en areaal (p*q). In de standaardkostprijs zijn opgenomen de beheerkosten voor RodS gebieden die in eerdere opdrachten/normkosten niet waren opgenomen. De hogere kosten komen door aanpassing van de standaardkostprijs aan de huidige kwaliteitseisen van de voorzieningen per recreatietype.
De standaardkostprijs van de index is gebaseerd op het prijsniveau 2009. Voor 2011 is de standaardkostprijs geïndexeerd volgens CBS index.

Ad 1C t/m A2
De posten zijn niet aangepast. Voor deze producten wordt uitgegaan van de oude standaardprijs. Bedragen zijn ten opzichte van 2009 alleen geïndexeerd volgens de CBS index.
De natuurkampeerterreinen en groepskampeerterreinen worden kostenneutraal opgevoerd.

Ad A3 en A4
In 2009 zijn over de post A3 specifieke afspraken gemaakt. Het bedrag voor waterschapslasten is niet meer op nacalculatie basis; Schouw en WOZ wel. De posten waterschapslasten, schouw en WOZ worden uitgesplitst opgevoerd. De kosten t.b.v. algemene sturing zijn onveranderd.

Ad A5
Als gevolg van de uitgangspunten in de index – kwaliteit voorop – zijn de opbrengsten gedaald in vergelijking met referentiejaar 2009. Met oog op de te realiseren doelen zal meer beheerd worden in eigen regie.

Projectendeel
De projecten meerkosten Rottum en de Kreupel en Onvolledige inrichting terrein bij overdracht zijn opgenomen in de projectenbegroting van 2011 conform de staande afspraken. Bij integrale invoering van de index NLR en conform het ingroeimodel worden deze twee posten onderdeel van het opdrachtbudget. Ook de afspraken met betrekking tot de rietteelt in de Weerribben wordt hier opgevoerd. Ten aanzien van het project N2000 worden apart afspraken gemaakt met de programmadirectie N2000.
Voor verdere toelichting verwijzen we naar hoofdstuk 3 en de offerte van 2010-2014.

2.3 Areaalverdeling Natuur en Landschap en Recreatie

Staatsbosbeheer heeft eind 2010 naar verwachting in totaal 257.468 ha in eigendom. In de offertetabel is de verdeling van het areaal naar de natuur- en recreatietypen te vinden. De verdeling van areaal is gebaseerd op de definitieve conversie (peildatum 31 december 2009) van de oude natuurdoeltypen naar de nieuwe natuur- en recreatietypen. In de offertetabel is ook het areaal doeltype 99 (met een bijzondere doelstelling of opdracht) opgenomen. Dit zijn eigendommen die Staatsbosbeheer onder andere in erfpacht heeft uitgegeven aan andere beheerorganisaties.

De LNV begroting maakt een onderscheid naar beheer van areaal door Staatsbosbeheer in de EHS (23.13), beheer buiten EHS (23.14) en beheer RodS (24.13)
Staatsbosbeheer heeft een analyse gemaakt van de areaalverdeling op basis van het rapport Nulmeeting op Kaart 2007 (NOK'07).
In tabel 4 wordt de areaalverdeling weergegeven met als referentie NOK'07. Het gaat om het beheer en is exclusief de gronden die in erfpacht zijn gegeven aan particuliere terreinbeherende organisaties (pTBO).

Tabel 4: verdeling areaal binnen / buiten EHS en RodS op basis van NOK'07

	Beheer binnen EHS in ha	**Beheer buiten EHS in ha**	**Beheer in RodS in ha**
Bestaande natuur	173.228	19.857	-
Nieuwe natuur	37.109	-	2.146
Totaal beheer	**210.337**	**19.857**	**2.146**
Erfpacht pTBO's	17.382	3.244	2.571

3 Projecten

Offerteaanvraag
"Naast de reguliere werkzaamheden verzoek ik u ook te offreren voor de onderdelen landschap, RodS.

3.1 Landschap

Landschapsherstelprogramma 2009 -2013

Aanleiding
In 2006 is Staatsbosbeheer gestart met het opstellen van landschapsherstelplannen. Dit initiatief leidde tot 36 landschapsherstelprojecten die sinds de zomer van 2007 zijn opgestart, uitgevoerd of in uitvoering zijn. LNV heeft aan deze kwaliteitsimpuls voor het landschap in totaal 1,5 miljoen euro bijgedragen. Dit waren eenmalige jaarlijkse verplichtingen met een vaste einddatum. Binnen de gestelde voorwaarden konden complexere uitvoeringstrajecten niet worden uitgevoerd. Naar aanleiding hiervan is sinds 2009 een afspraak met het ministerie van LNV om via een meerjarig programma het landschapsherstel goed op de kaart te zetten binnen Staatsbosbeheer. Het budget is in de Agenda Landschap en de begroting 2009 van ministerie van LNV vastgelegd en goedgekeurd.

Doel
Het programma Landschapsherstel 2009-2013 heeft als doel het herstel van terreinen en landschapselementen in Nationale Landschappen met landschappelijke en cultuurhistorische kwaliteit.
Dit is uitgewerkt in een aantal subdoelen:
1. de juiste en terechte zorg besteden aan het behoud van het culturele erfgoed dat in beheer is bij Staatsbosbeheer;
2. het landschap en de cultuurhistorie beter herkenbaar en leesbaar maken bij bezoekers en omwonenden;
3. de betrokkenheid van bezoekers en omwonenden versterken bij het behoud van deze waardevolle elementen en terreinen (link inzet vrijwilligers bij beheer);
4. het imago van landschap en cultuurhistorie versterken binnen en buiten Staatsbosbeheer;
5. een netwerk voor (co)financiering creëren en aanwenden ten behoeve van landschapsherstel.

Financiën
De LNV-bijdrage aan het landschapsherstelprogramma wordt een meerjarige financiële verplichting met een budget van 6 miljoen euro voor de jaren 2009 t/m 2013. Het ministerie van LNV voorziet Staatsbosbeheer van 1 miljoen euro per jaar in 2009, 2010 en 2011, daarna van 1,5 miljoen euro per jaar in 2012 en 2013. Het budget staat op de begroting van LNV onder artikel 24.12/Landschap Algemeen/Agenda Landschap.
Elk jaar zal Staatsbosbeheer een beknopte inhoudelijke en financiële verantwoording van het programma aan het ministerie afleggen. Een eindafrekening van het totale budget zal aan het eind van de termijn in de verantwoording over 2013 plaatsvinden.

3.2 Recreatie om de stad (RodS)

In 2010 bereiken we de derde jaarschijf van het impulsprogramma voor de door Staatsbosbeheer beheerde RodS gebieden. De groei van het areaal blijft wat achter bij de prognoses. Eind 2010 beheren we naar verwachting bijna 3.000 ha in deze beleidscategorie.
In het kader van het programma zijn beheer en onderhoud van bestaande voorzieningen geïntensiveerd. In een drietal etalagegebieden – Diemerbos, Gagelbos, Balij/Bieslandse bos - breidt Staatsbosbeheer in reactie op de toenemende vraag de gebruiksmogelijkheden uit en stelt het zich nadrukkelijker als gastheer op. Enkele voorbeelden: het Diemerbos wordt heringericht opgeleverd met nieuwe paden, een speelbos en routeverbinding met Amsterdam Zuidoost. In 2010 krijgt het Gagelbos naar verwachting een brug vanuit Overvecht, terwijl aansluitende voorzieningen in het bos dan ook gereed zijn. In de Balij en Bieslandse bos wordt het speelbos nog aantrekkelijker gemaakt en komt een entree naar Ypenburg met routes en centrale ontmoetingsplaatsen. Bij deze ontwikkelingen zijn zowel gebruikers als gemeenten betrokken.

Bij de ontwikkeling van de RodS gebieden zoeken we actief samenwerking met de steden en aansluiting bij andere stedelijke agenda's als de Vogelaarwijken en (voormalige) groeikernen die tegenwoordig grenzen aan de RodS gebieden. In 2010 resulteert dit in uitvoeringsprojecten in de etalagegebieden, maar ook in de Elzen, Purmerbos en Waarderhout. In 2010 en 2011 onderzoeken we bovendien samen met private partijen in een aantal gebieden hoe haalbaar en gewenst het is om de bestaande voorzieningen uit te breiden en te vernieuwen. Deze vraaggerichte aanpak zorgt voor meer kwaliteit en draagvlak. Daarnaast levert samenwerking met andere partijen, vooral met gemeentes, in een aantal gevallen ook gezamenlijke initiatieven op met substantiële externe bijdragen. RodS middelen werken daarbij als belangrijke trigger. Over het gehele programma bezien wordt een cofinancieringpercentage van 5 tot maximaal 10 procent verwacht. Dit betreft vooral investeringen. De kansen op structurele beheerbijdragen zijn beperkt.

De programmabegroting voor 2011 bedraagt 4,8 miljoen euro. De extra impulsmiddelen uit het coalitieakkoord bieden de mogelijkheid om het programma te verbreden. In verband daarmee worden extra etalagegebieden gekozen. De mogelijkheden voor een versnelde uitvoering zijn beperkt in verband met de doorlooptijden van projecten (werkbare perioden, externe processen). In gebieden die opgewaardeerd zijn is sprake van een regulier beheer op het kwaliteit- en budgetniveau volgens de index NLR. Hiermee is in het ingroeimodel rekening gehouden.

3.4 Meerkosten beheer Rottum en de Kreupel

Met LNV is overeengekomen dat de extra beheerkosten van de eilanden Rottum (Waddenzee) en de Kreupel (IJsselmeer) als projectenkosten worden opgenomen in de offerte /opdracht. Voor de meerkosten Rottum gelden afspraken in het kader van de offerte 2007, gebaseerd op de Beheerregeling Rottum (2007 – 2010). Voor de meerkosten voor de Kreupel geldt de afspraak in het kader van de opdracht 2007 (brief kenmerk SB-2006-3431).
De meerkosten voor beide gebieden bedragen vanaf 2011 139.000 Euro per jaar.

3.5 Achterstallig onderhoud

Sinds 2003 heeft Staatsbosbeheer bij de minister aangedrongen op structureel meer financiele middelen om de kwaliteit van natuur en recreatie in natuurgebieden op peil te houden. De kwaliteit van infrastructuur, gebieden en gebouwen gaan snel achteruit als gevolg van onvoldoende middelen. In 2006 heeft Staatsbosbeheer het achterstallige onderhoud geïnventariseerd. Deze inventarisatie is onder andere besproken in het opdrachtgeveroverleg van 2006 en 2007. Op basis van deze besprekingen heeft Staatsbosbeheer een meerjarenplanning gemaakt.

Tot op heden is dit budget in de jaarlijkse opdracht niet gehonoreerd, waardoor Staatsbosbeheer niet tot uitvoering kon overgaan. Als gevolg daarvan is het achterstallige onderhoud ten beste gelijk gebleven, maar eerder toegenomen. Nog verder uitstel van de maatregelen betekent verlies van natuurkwaliteit (zie bijvoorbeeld weidevogelbeheer) of achteruitgang van tevredenheid van recreanten. Bovendien moeten we rekening houden met de aansprakelijkheid bij schade van derden door of in onze gebieden. Om het probleem van achterstallig onderhoud niet verder te laten oplopen vraagt Staatsbosbeheer weer een projectbijdrage van LNV om het achterstallige onderhoud in 2011 aan te pakken. Uitgangspunt is de aanpak die in het opdrachtgeveroverleg 2007 is besproken.

Het achterstallige onderhoud wordt in fasen, aansluitend bij de looptijd van het meerjarencontract, aangepakt. Daarmee kunnen de totale kosten worden gespreid. De fasering is zo opgezet dat er per jaar sprake is van een min of meer gelijke financieringsbehoefte aangaande de eigen bijdrage van Staatsbosbeheer en het gevraagde budget van LNV. In de planning is rekening gehouden met planvoorbereiding en tijdgebonden projecten, met inbegrip van de tijd die bestek schrijven en vergunningen aanvragen vereist.
Er wordt zoveel mogelijk rekening gehouden met subsidie- of medefinancieringsmogelijkheden. Subsidiemogelijkheden moeten worden verkend voor de volgende categorieën:
- Doelstellingsgerichte gebouwen en cultuurhistorie (via OCW; centraal uitzoeken)
- Waterbeheer baggeren (waterschappen)
- Recreatieve infrastructuur (gemeentes en provincies)
- Inrichting gebieden (provincies)

Tabel 5 de bijdrage achterstallig onderhoud per jaar

Jaar	2011	2012	2013	2014
Staatsbosbeheer	470.705	533.050	523.000	355.900
LNV	2.592.395	4.161.600	4.596.000	3.653.100

3.6 Onvolledige inrichting terrein bij overdracht

Er zullen in 2011 projecten worden gedefinieerd tot een bedrag van 365.000 euro om de kosten te dekken van de werkzaamheden die een onvolledige inrichting van natuurgebieden. Dit zijn gebieden die Staatsbosbeheer al langere tijd in beheer heeft, maar die qua inrichting niet volgens de doelstellingen zijn overgedragen. Uitgangspunt is en blijft dat Staatsbosbeheer gebieden geheel in overeenstemming met de doelstellingen ingericht aangeleverd krijgt van de Dienst Landelijk Gebied.

3.7 Ontwikkeling en Beheer Natuurkwaliteit en Omvorming

De kwaliteit van veel gebieden neemt af, doordat het ecosysteem wordt aangetast door externe factoren. De voortgaande kwaliteitsvermindering wordt veroorzaakt door slechte milieu- en watercondities, versnippering en de verstoring van natuurlijke (abiotische en biotische) processen in gebieden. Uit analyses van de interne kwaliteitsbeoordelingen (IK's) en uitwerkingsplannen (UP's) van de terreinen is duidelijk geworden waar ingrepen noodzakelijk zijn, hoe urgent ze zijn en hoe kansrijk het beheer tot omvormen van het gebied is. Afgelopen jaren werd hiervoor OBN- en Omvormingsbudget gebruikt. De laatste vijf jaren is telkens gebleken dat het aangevraagde budget voor OBN-projecten en Omvormingprojecten van LNV ruimschoots het toegekende budget overschreed. Veel terreinen hebben te maken met een verlies aan biodiversiteit doordat structurele maatregelen tegen aantasting door bijvoorbeeld verdroging en vermesting uitblijven. Dat deze maatregelen over het algemeen succesvol zijn, blijkt ook uit de in 2009 uitgevoerde evaluatie van de effectiviteit van de EGM

maatregelen. Hieronder staat welke budgetten voor ontwikkeling en beheer natuurkwaliteit en omvorming de komende jaren noodzakelijk zijn.

Omvorming
Nu alle Staatsbosbeheergebieden zijn doorgelicht via IK's en UP's, neemt de behoefte toe om door middel van omvormingsmaatregelen de gewenste natuurkwaliteit te verwezenlijken. Voor 2011 en daarna verwacht Staatsbosbeheer veel omvormingsprojecten uit te voeren. Het budget zal vooral aangewend worden voor de omvorming van voedselrijke graslanden naar natte schraallanden of verlandingsvegetaties in petgaten, voor de omvorming van bos naar structuurrijke natte en droge heiden en voor een oplossing voor knelpunten die de realisatie van prioritaire beheertypen in de weg staan. Voor omvormingsbeheer vraagt Staatsbosbeheer in 2011 en de jaren daarna een bedrag van **600.000 euro** als projectbudget.

LIFE-projecten
In 2011 is cofinanciering noodzakelijk voor het meerjarige Europese LIFE-project LIFE Wieden-Weerribben. Hoewel deze projecten deels gefinancierd worden door de Europese Commissie, is Staatsbosbeheer verplicht om te zorgen voor een eigen bijdrage. In 2011 is er nog **€ 220.000** nodig om het project LIFE Wieden-Weerribben af te kunnen ronden. Het betreft een uniek natuurgebied, waarvan de Europese Commissie heeft gezegd dat ze het project zo waardevol vindt dat ze er zelf rechtstreeks in investeert. Deze cofinanciering is noodzakelijk om de bestaande afspraken met de Europese Commissie na te komen.

Natuurkwaliteitprojecten provincies
De komende jaren zullen de provincies een deel van het geld beschikbaar stellen voor maatregelen waardoor de natuurkwaliteit hersteld wordt. De provincies stellen dezelfde voorwaarde als de Europese Commissie, namelijk dat een deel van het project wordt gefinancierd met een eigen bijdrage. Voor deze kwaliteitsprojecten van de provincies vraagt Staatsbosbeheer in 2011 en de jaren daarna een bedrag aan als projectbudget (2 miljoen euro voor 2011 zie paragraaf 3.8 co financiering).

Belang van kennisuitwisseling over de projecten:
Om ervoor te zorgen dat herstelmaatregelen effectief en duurzaam zijn, is het belangrijk om projecten in de landschappelijke context te bekijken. Staatsbosbeheer zal hieraan een blijvende bijdrage leveren door de projecten te laten begeleiden door de deskundigenteams.

3.8 Cofinanciering projecten

Staatsbosbeheer ziet duidelijk kansen liggen om in samenwerking met andere partijen projecten op te zetten en gebruik te maken van aanvullende financieringsmogelijkheden, vooral als het gaat om investeringen in de ecologische of cultuurhistorische kwaliteit. Cofinanciering biedt Staatsbosbeheer de mogelijkheid om met een beperkte eigen bijdrage projecten van een veel grotere omvang te realiseren. Staatsbosbeheer heeft met een eigen bijdrage van 1.2 miljoen euro in vorige jaren maatregelen en doelstellingen kunnen realiseren met projecten waarmee in totaal 7,4 miljoen euro gemoeid was. Voorbeelden zijn het herstel van de Moerputtenbrug, herstel landschap Grie op Terschelling, Fort Rammekens en Hoog Buurlo. Ook deze projecten zijn voor een deel gefinancierd met Europese fondsen.

Tabel 6 De ontwikkelingen cofinanciering sinds 2005

Jaar	Totaal projecten (incl. LNV projecten)	Waarvan derden	Eigen bijdrage	% eigen bijdrage van totaal
2005	10.996.821	8.242.108	1.934.460	18
2006	16.490.168	10.624.219	1.663.622	10
2007	5.430.204	3.122.660	1.907.470	35
2008	11.635.621	7.418.476	1.274.724	11
Totaal	**44.552.814**	**29.407.463**	**6.780.276**	**23**

De invoering van het Investeringsbudget Landelijk Gebied (ILG) heeft een nieuwe ontwikkeling in gang gezet. Provincies vragen voor het uitvoeren van inrichtings- en (milieu-) kwaliteitsverbeteringprojecten vrijwel steeds een eigen bijdrage van belanghebbenden, soms tot 50 procent van de totale kosten (zie paragraaf 3.7 OBN). Feitelijk heeft Staatsbosbeheer binnen het huidige budget geen ruimte voor eigen bijdragen; de financiële armslag komt van de reguliere beheergelden. Het betekent dat Staatsbosbeheer slechts zeer beperkt kan meedoen op basis van cofinanciering en dus kansen voor kwaliteitsverbetering moet laten lopen. Zo is voor 2009 geschat dat voor een bedrag van circa 21 miljoen euro aan cofinanciering binnengehaald zou kunnen worden, als Staatsbosbeheer circa 2,5 miljoen euro bijdraagt. In realiteit kan Staatsbosbeheer deze kans slechts zeer beperkt benutten.

Tabel 7 De herkomst van de 'derde' geldstroom

2005 t/m 2008	Totaal
EUROPESE UNIE / LIFE	7.942.377
GEMEENTEN	757.154
PROVINCIE	13.456.346
ANDERE OVERHEDEN (BIJV. RWS)	1.576.430
WATERSCHAPPEN	484.525
OVERIGE	5.190.633
	29.407.465

Om deze extra kansen in het vervolg wel te benutten of zelf te creëren, vragen wij op basis van ervaringen en inschatting van de mogelijkheden uit het verleden voor 2011 een extra financiële bijdrage van maximaal 2 miljoen euro voor cofinanciering in multiplier projecten.

Informatiecentrum in dienst van de toekomst...

Van visie naar handelingsperspectief

Aanleiding

Staatsbosbeheer worstelt sinds de decentralisatie van natuurbeleid (2014) en het wegvallen van de rijksbijdrage voor Vermaatschappelijking, Educatie en Voorlichting-producten, met de financiering van bezoekerscentra en van voorlichting en educatie in brede zin. Er is vanaf dat moment enorm hard gewerkt door veel betrokken collega's en vrijwilligers in en uit alle hoeken van de organisatie om er een succes van te maken. Het meest concreet werd deze opdracht vertaald in de visie op Beleven (2017). Hierin zijn Buitencentra aangewezen als de plek waar educatie en informatie over natuur, cultuur en landschap op eigentijdse manier wordt aangeboden, een plek waar participatie en educatie samenkomen in de vorm van jeugdactiviteiten. Het startpunt van een dag natuurbeleving, goed bereikbaar, ruime parkeerplaats en goede horeca. Secundair was het zorgen voor bekendheid en waardering voor het inhoudelijke werk van Staatsbosbeheer, een etalage en verkooppunt van landelijke producten voor de publieksmarkt. Naarmate de publieke financiële basis onder de inhoudelijke doelen smaller werd, nam de noodzaak tot geld genereren om rendabel te worden toe ten koste van de inhoud. Horeca, winkel en zalenverhuur namen de informatieve functie over. Dat is inmiddels ook zichtbaar en voelbaar in de gebouwen.

Het harde werk blijkt tegen de stroom in. Stapsgewijs vielen er centra af: Zandspoor, Drimmelen, de Meinweg werden gesloten. In 2024 wordt er gestart met een herstelplan voor de resterende 8, dat opnieuw door de, nog steeds vol betrokken collega's, met veel energie wordt opgepakt maar tot teleurstelling en daarmee onzekere uitkomst leidt. Ook zonder toerekening van deels in centra verborgen kosten (financiële verwerking, voorraadvorming, kassasystemen, kosten van gebouwonderhoud) blijft het overall resultaat negatief. Bij het 'wegen en tellen' van economische activiteiten staat de relatie tussen zalenverhuur, winkel en wettelijke taak ter discussie. Er zijn zorgen over het risico van de winkel in het licht van de wet markt en overheid en vragen van zowel bezoekers als collega's over passendheid van producten en hun duurzaamheid.

We beginnen in 2026 aan een nieuwe ondernemingsplanperiode waarin -gezien de staat van instandhouding van veel van onze gebieden én van de financiële positie van de organisatie- Staatsbosbeheer herbezint. Met het ondernemingsplan "In dienst van de toekomst" (2026–2030) is de visie herijkt, liggen prioriteiten vast en geeft de organisatie richting aan de rol die Staatsbosbeheer wil én moet vervullen in de komende jaren.
Staatsbosbeheer zet als dé publieke natuurbeheerder natuurbeheer centraal.
In een open relatie tot de samenleving en op weg naar een gezonde financiële basis waarin we 100% van de beheermaatregelen uit SNL en aanvullende middelen prioriteit geven.

Het is daarmee tijd voor een nieuw concept voor onze Buitencentra en de vele (vaak verborgen) informatiecentra met natuurbeheer centraal. Ook daar: we laten los én pakken de bedoeling vast!

De toekomst voor informatiecentra en informatiepunten

Uitgangspunten:

- Natuurbeheer staat centraal. Daarbij werken we in open verbinding met de omgeving en doen we uitsluitend dat waar financiële dekking voor is. Deze uitgangspunten zijn sturend voor het nieuwe concept.
- Het openstellen van gebieden en informeren van de burger/bezoeker over Staatsbosbeheer, werkzaamheden, gebruiksmogelijkheden, de staat van instandhouding van gebieden, uitvoering van SNL-beheer of (natuurherstel)projecten beschouwen we als onderdeel van onze wettelijke taak,
- en is daarmee ook onderdeel van onze landelijke en lokale communicatiestrategie en middelen . Dit deel is daarmee ook onderwerp van publieke financiering uit hetzij Rijksbijdrage, SNL en/of projectgelden of overige uit de wettelijke taak voortkomende inkomsten.
- Het is financieel passend.
- Voor het bieden van educatie zetten we in op de verbonden stichtingen NatuurWijs en Boomfeestdag en de met deze stichtingen contractueel gemaakte afspraken en ook meegenomen in het in 2025 vastgestelde herstelplan.
- Excursies zijn altijd kostendekkend evenals andere (jeugd)voorzieningen, door vragen van de juiste prijs dan wel doordat we via het Buitenfonds voorzien in donaties en sponsorgelden. Dit maken we op locatie transparant én mogelijk door QR-codes.

Versie 2.0 t.b.v. DT 02-2-26

Hoe en wat:

Informatie weer voorop

De opdracht is primair het geven van informatie over Staatsbosbeheer, de natuur in onze gebieden en het werk dat we verzetten. Over biodiversiteit, ons beheer, de mate van kwetsbaarheid en beleefbaarheid. Wat is "die staat van instandhouding" dan? En waar zijn we met toekomstgericht beheer naar op weg? Welke beheermaatregelen voeren we uit en met welk doel? Wat is duurzaam aan die machines die het gebied overhoophalen? Bomen kappen, oogsten, jagen? Waarom mag hier een festival en verderop de hond niet los terwijl de mountainbiker langs raast? Hoe past dat in het landelijke beeld? En wat legitimeert ons om dat te beslissen? Wie is Staatsbosbeheer, die boswachter of BOA? We hebben kennis, we weten wat we doen en zijn daarop aanspreekbaar. Voor én tijdens een project of werk in uitvoering.

Een bezoekerscentrum is geen eiland én geen doel op zich

Landelijke berichten gaan vaak over wat lokaal wordt uitgevoerd. Er is een logische connectie tussen wat we landelijk communiceren en buiten zichtbaar is. Dat laten we zien en leggen we uit. Op de website, in een centrum, in een werkschuur of op kantoor. We versterken de relatie tussen beheer en bezoekerscentrum, landelijke en lokale informatie en communicatie. Een gebouw is hiermee geen doel maar waar opportuun een middel. Het beheer kan 'wonen' in een centrum, in een werkschuur kan (moet?) een (digitaal) informatiepaneel hangen, een collega/vrijwilliger desgevraagd uitleg geven. En we doen het niet 'ieder voor zich', daar waar we in Nationale Parken beheerders in het werk ontmoeten stemmen we af, doen we geen dingen dubbel en wonen bij voorkeur, met behoud van identiteit, samen en niet binnen een straal van 5 km apart. We verdelen het werk en de kosten, geld voor beheer is voor beheer.

Gebouwen hebben of gebruiken

Als publieke organisatie tekenden we het klimaatakkoord. Dat schept verwachtingen en verplichtingen over de duurzaamheid van onze gebouwen. Bezit van gebouwen komt met onderhoud en openstelling. Een kostbare zaak zonder dekking, ook niet voor de uren inzet die we met minimale bezetting en ook op zondag moeten invullen.
En openstelling en onderhoud is dat wat een (horeca)ondernemer wel van ons mag verwachten als hij een contract met ons sluit. Daar waar onnodig voor andere functies stoten we daarom gebouwen af en geven we de voorkeur aan 'zichtbaar inwonen' bij andere organisaties of ondernemers. Waar gebouwen in eigendom blijven zorgen we voor kostendekkende exploitatie door medegebruik van derden en laten we het verhuren van ruimte, verkopen van artikelen aan de ondernemer tegen marktconforme afspraken en met een redelijke afdracht. Elke locatie kan het startpunt zijn van landelijke, kostendekkende excursies of activiteiten en educatie door de aan ons verbonden stichtingen NatuurWijs en Boomfeestdag volgens gemaakte afspraken organiseren. We maken op alle locaties duidelijk dat we via het Buitenfonds graag sponsoren en donaties ontvangen om activiteiten mogelijk te maken.

Proces en implementatie:

Met kostendekkend worden en herstelplan is Staatsbosbeheer nu ruim 2 jaar in gesprek over hoe verder. Met het nieuwe ondernemingsplan is duidelijk geworden dat stappen nodig zijn. In het najaar is er met betrokkenheid van portefeuillehoudend provinciehoofd en projectleider gestart om tot een nieuw concept te komen.
Met een kernteam van 2 BC-managers, collega's van recreatie, communicatie, vastgoed, jeugd en een business controller is gewerkt aan de basis die op 22 december 2025 meningsvormend in het directieteam is besproken. Er is gesproken met de Raad van Advies, met directeuren van de Stichtingen en op 12 januari met alle betrokken medewerkers van de Buitencentra. De manager HR is geconsulteerd en met de manager Communicatie is gesproken over inbedding in de landelijke communicatiestrategie en vervolg.
Het kernteam heeft 13 januari de uitkomst besproken, een gesprek met de HR-commissie is gepland.
Een directiebesluit is nodig voor verdere uitwerking en implementatie.

Implementatie voorstel

- We starten na besluit met interne communicatie, agenderen in breed MT, informeren van de medewerkers en vrijwilligers.
- We ontwikkelen in T1 2026 binnen de landelijke communicatiestrategie een modern, bij het ondernemingsplan passend, concept waarin statische en dynamische, landelijke en lokale informatie elkaar aanvullen. Dit concept kent voor de centra 4 opties:
    1. Gebouw (blijft) in eigendom van Staatsbosbeheer, volledig gefinancierd door andere functies.

2. (Digitale) Informatie bij bestaande werklocatie
3. Inwoning bij andere partners (NP) of ondernemers
4. Een mobiele variant (bijv. actualisering van bestaande aanhangers)

- We faseren in 2026 de winkel in eigen beheer uit door overdracht aan derden of afbouw van voorraad.
- We brengen i.s.m. de provinciale eenheid echt àlle centra in kaart.
- Daar waar het niet kostendekkend is, worden de activiteiten beëindigd.
- Waar nieuwe vraag ontstaat realiseren we alleen als het inhoudelijk klopt en kostendekkend kan.
- Daar waar contracten aflopen, groot onderhoud of verbouwen aan de orde is geven we prioriteit.
- De uitvoering bepaalt de volgorde, niet de spelregels.
- Lokale collega's en vrijwilligers die willen én kunnen krijgen de kans zich ontwikkelen in het nieuwe concept.

Met wie?
Met een klein 'veranderteam' dat bestaat uit een corporate communicatieadviseur, vastgoedadviseur, hr-adviseur en een businesscontroller (vooralsnog o.l.v. verandermanager) dat bereid is om op locatie met de PE aan de slag te gaan. Per locatie aangevuld met collega's vanuit de PE met kennis van het gebied, de bezoekers en de lokale netwerken.

De kosten
- De inzet van Staatsbosbeheer collega's vraagt om prioriteitstelling in het takenpakket, met focus op doelen en taken uit het ondernemingsplan.
- De ontwikkeling van het landelijke format moet als onderdeel in de landelijke communicatiestrategie in samenspraak met de landelijke afdeling communicatie over toekomst en ondernemingsplan vorm krijgen en van corporate budget gefinancierd worden. Dit vraagt mogelijk herprioritering van bestaande uren en euro's.
- Gebiedsinformatie hoort bij het beheer en daarmee uit middelen voor beheer betaald te worden, zoals tot op heden gebruikelijk.
- Informatie over projecten en ontwikkeling moet een vaste kostenpost zijn van het project- of ontwikkelbudget zoals andere uitvoeringsorganisaties dat ook opnemen in hun begroting.

2011/171
07.355.512

Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
5.1.2.e
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

staatsbosbeheer

Datum 15 juli 2011
Onderwerp Offerte 2012
Behandeld door 5.1.2.e
Ons kenmerk SB2011-1565
Uw kenmerk Offerteaanvraag 2012
Bijlagen 2

Geachte 5.1.2.e

Bijgaand doe ik u de offerte toekomen voor de werkzaamheden van Staatsbosbeheer in 2012, zoals die - voortvloeiend uit de wettelijke taakomschrijving - door het Ministerie van EL&I zijn opgedragen.
De offerte 2012 is mede gebaseerd op uw aanvraag d.d. 18 april 2011. In uw aanvraag schetst u de huidige onzekere situatie waarbinnen de offerte 2012 dient te worden opgesteld.
In de offerte 2012 tracht ik te anticiperen op de veranderende situaties zoals de index natuur en landschap en de mogelijke decentralisatie van het natuurdomein naar de provincies. De offerte is voor de onderdelen natuur, landschap en recreatie opgesteld conform de tarieven van de Subsidieverordening natuur en landschap (SNL). Daarbovenop maakt de offerte inzichtelijke welke delen van natuur en landschap uit de huidige opdracht van het Rijk niet worden gedekt door de SNL. Het betekent dat de offertebegroting een andere opstelling heeft dan voorgaande jaren.

Het offertebedrag van € 115,2 miljoen is het budget aan wat ik noodzakelijk acht om de opdracht die u Staatsbosbeheer jaarlijks geeft uit te voeren. In deze offerte is nog geen rekening gehouden met de aangekondigde bezuinigingen in 2012 van het Ministerie van EL&I. Wel laten we voor 2012 een offerte voor aanvullende opdrachten achterwege.

Graag bespreek ik met u deze offerte, mede in het licht van uw onderhandelingen met de provincies over de decentralisatie van het natuurbeleid en duidelijkheid over financiering in 2012.

Hoogachtend,

5.1.2.e

drs. C.J. Kalden
directeur

i.a.a.:

- 5.1.2.e Ministerie van ELI, Directie NLP, Postbus 20401, 2500 EK Den haag
- 5.1.2.e Ministerie van ELI, Directie NLP, Postbus 20401, 2500 EK Den haag
- 5.1.2.e
- 5.1.2.e
- 5.1.2.e
- 5.1.2.e
- DIV

Offerte 2012

Inleiding

De offerte 2012 is mede gebaseerd op uw aanvraag d.d. 18 april 2011. In uw aanvraag schetst u de huidige onzekere situatie waarbinnen de offerte 2012 dient te worden opgesteld.
In de offerte 2012 tracht ik te anticiperen op de veranderende situaties zoals de index natuur en landschap en de mogelijke decentralisatie van het natuurdomein naar de provincies.
De offertebegroting kent een andere opzet dan voorgaande jaren. In de offerte geef ik het budget aan wat ik noodzakelijk acht om de opdracht, die u Staatsbosbeheer jaarlijks geeft, naar behoren uit te voeren. Het benodigde budget hiervoor is afgerond € 115,2 miljoen.
In deze notitie licht ik toe per hoofdindeling van de offertebegroting.

Beheer Natuur en landschap

De beheertaak van Staatsbosbeheer vloeit direct voort uit de wettelijke opdracht. Staatsbosbeheer heeft de taak om bossen en natuurterreinen (en cultuurhistorische objecten, die met op het oogmerk van definitieve veiligstelling door de rijksoverheid zijn aangekocht te beheren. Bovendien heeft Staatsbosbeheer de taak om werkzaamheden op te pakken die niet aantrekkelijk zijn voor andere beheerders.
In overleg met u is afgesproken voor 2012 te anticiperen op de toekomstige situatie van het gedecentraliseerd natuurbeleid. Vertrekpunt voor een voldoende financiering van deze beheertaken is de indeling in natuur- en landschaptypen (beheertypen) met bijbehorende tarieven (gepubliceerde tarieven 2011) van de Subsidieverordening natuur en landschapsbeheer (SNL). De jaarvergoeding is - zoals bekend - gebaseerd op 84% van de gesaldeerde standaardkostprijzen (zie ook onderdeel opbrengsten).
De beheerkosten voor natuur- en landschapsbeheer voor Staatsbosbeheer natuurgebieden cf SNL systematiek bedragen € 45,6 miljoen resp. € 17,0 miljoen.
Daarbovenop offreert Staatsbosbeheer de kosten, die niet zijn opgenomen in de SNL, zoals monitoring. Vanuit het Rijk heeft Staatsbosbeheer hiervoor wel opdracht gekregen. Discontinuïteit in de monitoringsreeksen zou voorkomen moeten worden.
Voor de extra beheerkosten die de gebieden Rottums en de Kreupel vragen, wordt een vaartoeslag van €142.000 miljoen berekend.
De beheerkosten van landschaptypen worden gepresenteerd volgens de tarieven van de SNL. Voor het landschapstype L02 (fortterreinen, historische erven en tuinen) is geen tarief berekend. De consequenties hiervan zijn, dat voor deze categorie geen regulier onderhoud is voorzien. Staatsbosbeheer heeft als eigenaar een wettelijke verplichting tot instandhouding van deze (rijks)monumenten. Het achterwege laten van onderhoud is derhalve niet aan de orde. In deze offerte is hiervoor het bedrag van de werkelijke kosten opgenomen. De beheerkosten die niet door SNL worden vergoed bedragen € 6,8 miljoen.

Tezamen met de kosten voor monitoring, vergoeding vaarland en cultuurhistorisch erfgoed bedraagt de offerte voor beheer natuur en landschap 69,6 miljoen euro.

Beheer recreatie

Staatsbosbeheer heeft als taak ervoor te zorgen dat de toevertrouwde objecten ten algemenen nutte worden aangewend zoals algemene toegankelijkheid. Van de gebieden van Staatsbosbeheer dient tenminste 90% hieraan te voldoen.
Uitgangspunt voor een financiering van het recreatiebeheer conform de Subsidieverordening SNL is een toeslag op de subsidiebedragen natuur en landschapbeheer (openstellingstoeslag). Een klein deel, 7%, is afgesloten. Deze toeslag bedraagt in 2012 € 7 miljoen.
Het recreatieve voorzieningenniveau en zonering is afgesteld op de jaarlijkse stroom van 150 mln bezoekers. Deze bezoekersstroom is niet op te vangen met alleen een openstellingtoeslag. Bezoekers zijn bekend met de voorzieningen van Staatsbosbeheer; dat is een belangrijke reden om de gebieden te bezoeken. Staatsbosbeheer kent 4 niveaus in de mate van toegankelijkheid en bruikbaarheid. Deze vallen weg in de SNL-systematiek. Een bijzonder niveau zijn de zogenoemde RodS-gebieden, gebieden dicht bij de stad met een zeer hoog inrichting- en voorzieningenniveau en grote bezoekersaantallen.

Voor deze categorie valt de beheersvergoeding (vrijwel) geheel weg. De opgave voor 2012 wordt om budget en vraag op elkaar af te stemmen.

Gastheerschap en maatschappelijke verankering

Staatsbosbeheer heeft als taak om het publiek te betrekken bij de wijze waarop aan het beheer gestalte wordt gegeven. Deze taak vraagt om intensief met de samenleving in contact te staan, weten wat er leeft, en haar handelen daarop afstemmen. Dat geldt zowel voor de formele vertegenwoordigers van die samenleving in de vorm van verschillende overheden, als voor maatschappelijke organisaties, pachters, bezoekers, vrijwilligers, bedrijfsleven, burgers, belangengroepen, etc.
Het vraagt een voortdurende constructieve dialoog met de omgeving, waarin deskundigheid, emoties en uiteenlopende waarden en verlangens elkaar ontmoeten.
Staatsbosbeheer wil op deze manier een maatschappelijk verankerde beheerder zijn, een leverancier van ecosysteemdiensten in de brede zin van het woord. De variëteit aan terreinen verspreid over het hele land vormt de basis voor een range aan producten en diensten voor overheden, bezoekers en bedrijfsleven. Staatsbosbeheer geeft via verschillende producten en diensten invulling aan deze taken. Uiteenlopend van voorlichting, bezoekerscentra en educatie tot participatie, diverse samenwerkingsvormen en vrijwilligerswerk.
Uitgangspunt voor een financiering van gastheerschap en maatschappelijke verankeringen zijn de kosten voor hiermee verbonden 'producten en diensten', gebaseerd op langjarige nacalculatie daarvan. Ten opzichte van de voorgaande opdrachten zijn de bedragen slecht geïndexeerd met het CBS inflatiepercentage. Voor deze offertepost is een bedrag nodig van € 15,3 miljoen.
De posten aanwezigheid in het veld en excursies zijn niet in de SNL standaardkostprijs opgenomen. In de offerte 2012 wordt het geïndexeerde bedrag voor beide opgenomen.

Specieke opdrachten

Het Ministerie van EL&I heeft Staatsbosbeheer gevraagd een aantal opdrachten langjarig uit te voeren. Het zijn uiteenlopende opdrachten, die te maken hebben met verplichtingen naar derden (boomfeestdag, leerlingenstelsel); het gevolg zijn van internationale verdragen (genenbank); te maken hebben met innovaties (speelbossen) en ondersteuning van de beleidsontwikkeling van natuur, landschap en recreatie. Voor deze offertepost is een bedrag nodig van € 2,1 miljoen.

Kosten waterschapslasten, schouw en OZB

Dit betreft lasten verbonden aan het eigendom van terreinen. Wat betreft schouwkosten is in 2009 de afspraak gemaakt dat de hiervoor gemaakte kosten op basis van nacalculatie gedeclareerd worden. In het geoffreerde bedrag is een inschatting gemaakt van de schouwkosten op grond van een meerjarige planning, zodanig dat grote schommelingen in de schouwkosten wordt voorkomen. Hiervoor is een bedrag nodig van € 5,6 miljoen.

Kosten algemene sturing

Dit zijn kosten van ondersteunende processen, die ook gemaakt zouden worden als Staatsbosbeheer een ander soort product of dienst zou voortbrengen. De kosten algemene sturing zijn opgebouwd uit het niet subsidiabele gedeelte van de standaardkostprijs (zgn 16%) voor natuur en landschap en een percentage van de kosten van het primair proces voor de overige kosten. De post vraagt een bedrag van € 18,2 miljoen.

Opbrengsten

Dit betreft de opbrengsten uit de gebieden en activiteiten van Staatsbosbeheer. De opbrengsten die direct gekoppeld zijn aan het terreinbeheer (natuur en landschap) zijn verrekend met de standaardkostprijs (saldobenadering). Hierdoor lijken de inkomsten van Staatsbosbeheer in 2012 lager dan op grond van voorgaande jaren verwacht zou worden. De opbrengsten worden geraamd op € 10,2 miljoen.

In de onderstaande overzichtstabel is de offerte samengevat.

Offerte code	omschrijving	Specificering	ha	Euro's
A.1A natuur	Beheer natuur cf SNL		250.893	45.672.805
	Beheer natuur (buiten SNL financiering)	Monitoringskosten		1.795.000
		Vergoeding vaarland Rottums en de Kreupel		141.641
A.1A landschap	Beheer landschap cf SNL		7.938	17.005.915
	Beheer cult. Historisch erfgoed (buiten SNL financiering)	Historische bouwwerken erven, historische tuinen en forten	435	5.000.000
A.1B	Recreatie cf SNL		257.468	6.986.828
A.1C t/mE	Gastheerschap en maatschappelijke verankering			15.342.823
		Excursies		1.103.454
		Aanwezigheid in 't veld		6.627.750
A.2	Specifieke opdrachten			2.089.406
A.3 &	Kosten waterschap etc			5.631.847
A.4	Kosten alg. sturing			18.153.620
				0
	Subtotaal			125.551.089
A5	Opbrengsten			10.236.536
	Totaal			**115.214.553**

Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
5.1.2.e directeur-generaal
Postbus 20101
2500 EC Den Haag

staatsbosbehe

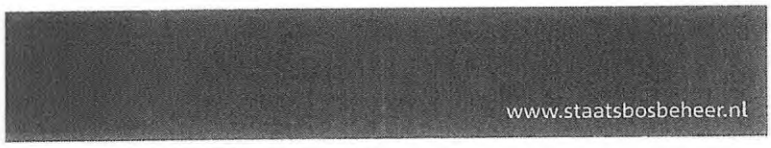
Datum 21 november 2011
Onderwerp Offerte 2012
Behandeld door 5.1.2.e
Ons kenmerk SB2011-2405
Uw kenmerk
Bijlagen 1

Geachte 5.1.2.e

In het NJO EL&I - Staatsbosbeheer is gesproken over de offerte 2012. Sinds de offerteaanvraag van EL&I d.d. 18 april is de context waarbinnen de offerte ingediend kan worden, veranderd. Er is een Onderhandelingsakkoord natuur (OHA) en er is een conceptbegroting EL&I die beide van invloed zijn op de offerte. In het OHA is vastgelegd dat beheer van Staatsbosbeheer in 2012 en 2013 kostengeoriënteerd gefinancierd wordt uit de budgetten die het rijk vanaf 2012 toevoegt aan het provinciefonds. Deze budgetten bestaan uit de restant ILG budgetten en de overige te decentraliseren budgetten. Ter uitvoering van deze afspraken willen beide partijen pragmatisch handelen. De provincies kunnen met EL&I afspreken om de uitvoering via de rijksbegroting te laten verlopen. Dus het budget wordt op verzoek van de provincies gereserveerd en aan Staatsbosbeheer overgemaakt conform de gebruikelijke bevoorschotting. Staatsbosbeheer geeft in zijn offerte aan welk deel dit betreft. Daarnaast is er op de begroting van EL&I een structurele bijdrage aan Staatsbosbeheer t.b.v. de organisatiekosten en de publieksvoorlichting. Daarnaast is er voor 2012 en 2013 budget beschikbaar voor het beheer buiten de EHS.

In de offerte 2012 heb ik geanticipeerd op deze veranderende situatie. Tegelijkertijd heb ik getracht zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke offertesystematiek te blijven omdat deze recht doet aan de taken die Staatsbosbeheer zijn opgedragen.

In de onderstaande overzichtstabel is de offerte samengevat. Van de beheerskosten van natuur en landschap komt in 2012 en 2013 11,5 mln. ten laste van het rijk. (a1A). Structureel komt 24,6 mln. van de organisatiekosten en publieksvoorlichting voor rekening van de rijksbegroting. (posten A3 en A4 en A1C). De overige kosten, t.w. 84,8 mln. per jaar komen in aanmerking voor de financiering uit de middelen die het rijk in 2012 en 2013 toevoegt aan het provinciefonds


www.staatsbosbeheer.nl

Ter toelichting op de offertebegroting.

Tabel offerte begroting

Offerte code	omschrijving	Specificering	ha	Euro's
A.1A natuur	Beheer natuur cf SNL		250.893 ha	45.672.805
	beheer natuur (buiten SNL financiering)	Monitoringskosten		1.795.000
		Vergoeding vaarland Rottums en de kreupel		141.641
A.1A landschap	Beheer landschap cf SNL		7.938	17.005.915
	Beheer cult. Historisch erfgoed (buiten SNL financiering)	Historisch bouwwerk en erven, historische tuinen en forten	435	5.000.000
A.1B recreatie	Recreatie		257.468	13.633.058
A.1C t/m E	Gastheerschap en maatschappelijke verankering			15.342.823
		Excursies		1.103.454
		Aanwezigheid in het veld (incl. BOA)		6.627.750
A.2	specifieke opdrachten			1.039.685
A.3	Kosten waterschap etc.			5.631.847
A.4	Kosten alg. sturing			18.153.620
				0
	subtotaal			131.149.145
A5	opbrengsten			-10.236.536
	Totaal			**120.912.609**

Beheer Natuur en landschap

De beheertaak van Staatsbosbeheer vloeit direct voort uit de wettelijke opdracht. Staatsbosbeheer heeft de taak om bossen en natuurterreinen (en cultuurhistorische objecten, die met op het oogmerk van definitieve veiligstelling door de rijksoverheid zijn aangekocht te beheren. Bovendien heeft Staatsbosbeheer de taak om werkzaamheden op te pakken die niet aantrekkelijk zijn voor andere beheerders.

De jaarvergoeding is gebaseerd op 84% van de gesaldeerde standaardkostprijzen (zie ook onderdeel opbrengsten). De beheerkosten voor natuur- en landschapsbeheer voor Staatsbosbeheer natuurgebieden Cf SNL systematiek € 45,6 mln. resp. € 17,0 mln. Bovendien offreert Staatsbosbeheer de kosten, die niet opgenomen zijn in de SNL zoals monitoring en kosten die onlosmakelijk zijn verbonden aan het beheer zoals recreatieve infrastructuur en toezicht. Vanuit het Rijk heeft Staatsbosbeheer voor monitoring in het verleden opdracht gekregen. Discontinuïteit in de monitoringsreeksen zou voorkomen moeten worden. Voor de extra beheerkosten die de gebieden Rottums en de Kreupel vragen, wordt een vaartoeslag van €142.000 berekend.

De beheerskosten van landschaptypen worden gepresenteerd volgens de tarieven van de SNL. Voor het landschapstype L02 (fortterreinen, historische erven en tuinen) is geen tarief berekend. De consequenties hiervan zijn, dat voor deze categorie geen regulier onderhoud is voorzien. Staatsbosbeheer heeft als eigenaar een wettelijke verplichting tot instandhouding van deze (rijks)monumenten. Het achterwege laten van onderhoud is daarom niet aan de orde. In deze offerte is hiervoor het bedrag van de werkelijke kosten opgenomen. De beheerskosten die niet door SNL worden vergoed bedragen € 6,8 mln.

Samen met kosten monitoring, vergoeding vaarland en cultuurhistorisch erfgoed bedraagt de offerte voor beheer natuur en landschap 69,6 mln. euro. Hiervoor is in 2012 en 2013 nog een rijksbijdrage beschikbaar van 11,5 mln. euro.

Beheer recreatie

Staatsbosbeheer heeft als taak ervoor te zorgen dat de toevertrouwde objecten ten algemenen nutte worden aangewend zoals algemene toegankelijkheid. Van de gebieden van Staatsbosbeheer dient tenminste 90% hieraan te voldoen, hetgeen in de praktijk ook het geval is. Een klein deel (7%) is afgesloten.
Uitgangspunt voor een financiering van het recreatiebeheer is de indeling in recreatief voorzieningenniveau en zonering. De indeling is afgesteld op de jaarlijkse stroom van 150 mln. bezoekers. Bezoekers zijn bekend met het voorzieningen van Staatsbosbeheer; dat is een belangrijke reden om de gebieden te bezoeken. Staatsbosbeheer kent 4 niveaus in de mate van toegankelijkheid en bruikbaarheid. Een bijzonder niveau zijn de zgn. RodS gebieden, gebieden dicht bij de stad met een zeer hoog inrichting- en voorzieningenniveau en grote bezoekersaantallen. Voor deze categorie valt de beheersvergoeding (vrijwel) geheel weg.

Gastheerschap en maatschappelijke verankering

Staatsbosbeheer heeft als taak om het publiek te betrekken bij de wijze waarop aan het beheer gestalte wordt gegeven. Deze taak vraagt om intensief met de samenleving in contact te staan, weet wat er leeft, en haar handelen daarop afstemt. Dat geldt zowel voor de formele vertegenwoordigers van die samenleving in de vorm van verschillende overheden, als voor maatschappelijke organisaties, pachters, bezoekers, vrijwilligers, bedrijfsleven, burgers, belangengroepen, etc. Het vraagt een voortdurende constructieve dialoog met de omgeving waarin deskundigheid, emoties en uiteenlopende waarden en verlangens elkaar ontmoeten.
Staatsbosbeheer wil op deze manier een maatschappelijk verankerde beheerder zijn, een leverancier van ecosysteemdiensten in den brede zin van het woord. De variëteit aan terreinen verspreid over het hele land vormt de basis voor een range aan producten en diensten voor overheden, bezoekers en bedrijfsleven. Staatsbosbeheer geeft via verschillende producten en diensten invulling aan deze taken. Uiteenlopend van voorlichting bezoekerscentra, en educatie tot participatie, diverse samenwerkingsvormen en vrijwilligerswerk.

Uitgangspunt voor een financiering van gastheerschap en maatschappelijke verankeringen zijn de kosten voor hiermee verbonden "producten en diensten", gebaseerd op langjarige nacalculatie daarvan. Ten opzichte van de voorgaande opdrachten zijn de bedragen slecht geïndexeerd met het CBS inflatiepercentage. Voor deze offertepost is een bedrag nodig van € 15,3 mln.

De posten aanwezigheid in het veld en excursies zijn niet in de SNL standaardkostprijs opgenomen. In de offerte 2012 wordt het geïndexeerde bedrag voor beide opgenomen.

Specifieke opdrachten
EL&I heeft Staatsbosbeheer gevraagd een aantal opdrachten langjarig uit te voeren. Het zijn uiteenlopende opdrachten, die te maken met verplichtingen naar derden (boomfeestdag, leerlingenstelsel); het gevolg zijn van internationale verdragen (genenbank); te maken hebben met innovaties (speelbossen) en ondersteuning van de beleidsontwikkeling van natuur, landschap en recreatie. Voor deze offertepost is een bedrag nodig van € 1.0 mln.

Kosten waterschapslasten, schouw en OZB
Dit betreft lasten verbonden aan het eigendom van terreinen. Wat betreft schouwkosten is in 2009 de afspraak gemaakt dat de hiervoor gemaakte kosten op basis van nacalculatie gedeclareerd worden. In het geoffreerde bedrag is een inschatting gemaakt van de schouwkosten op grond van een meerjarige planning, zodanig dat grote schommelingen in de schouwkosten wordt voorkomen. Hiervoor is een bedrag nodig van € 5,6 mln.

Kosten algemene sturing
Dit zijn kosten van ondersteunende processen, die ook gemaakt zouden worden als Staatsbosbeheer een ander soort product of dienst zou voortbrengen. De kosten algemene sturing zijn opgebouwd uit het niet subsidiabele gedeelte van de standaardkostprijs (zgn. 16%) voor natuur en landschap en een percentage van de kosten van het primair proces voor de overige kosten. De post vraagt een bedrag van € 18,2 mln.

Opbrengsten
Dit betreft de opbrengsten uit de gebieden en activiteiten van Staatsbosbeheer. De opbrengsten die direct gekoppeld zijn aan het terreinbeheer (natuur en landschap) zijn verrekend met de standaardkostprijs (saldobenadering). Hierdoor lijk de inkomsten van Staatsbosbeheer in 2012 lager dan op grond van voorgaande jaren verwacht zou worden. Opbrengsten worden geraamd op € 10,2 mln.

Met vriendelijke groet

5.1.2.e

5.1.2.e

drs. C.J. Kalden
Directeur

Offerte Staatsbosbeheer 2012

A1 Beheer Natuur en Landschap

		eenheid product	aantal	bijdrage
1A	**Beheer Natuur**			**SNL-tarieven 2011**
1	Grootschalige, dynamische natuur	ha	23.872	€ 2.378.264
2	Rivieren	ha	797	€ 4.457
3	Beken en bronnen	ha	106	€ 7.847
4	Stilstaande wateren	ha	8.846	€ 228.223
5	Moerassen	ha	10.603	€ 5.672.725
6	Voedselarme venen en vochtige heiden	ha	12.890	€ 3.822.590
7	Droge heiden	ha	10.283	€ 1.676.330
8	Open duinen	ha	8.774	€ 2.121.073
9	Schorren en kwelders	ha	14	€ 1.585
10	Vochtige schraalgraslanden	ha	7.975	€ 9.498.127
11	Droge schraalgraslanden	ha	1.659	€ 951.513
12	Voedselrijke graslanden en akkers	ha	31.439	€ 10.080.276
13	Vogelgraslanden	ha	10.937	€ 4.322.957
14	Vochtige natuurbossen	ha	11.704	€ 475.559
15	Droge natuurbossen	ha	17.988	€ 1.475.256
16	Bossen met productiefunctie	ha	54.208	€ 585.064
17	Cultuurhistorische bossen	ha	1.488	€ 1.616.202
	Overig areaal (dt 99)	ha	33.710	
	Areaaltoename Natuur 2011	ha	1800	€ 504.202
	Areaaltoename Natuur 2012	ha	1800	€ 252.101
	Totaal Beheer Natuur	ha	**250.893**	**€ 45.674.352**
	Beheer Landschap			
L01	Groen blauwe landschapselementen	ha	6.866	€ 16.408.220
L03	Aardwerken	ha	619	€ 597.695
	Totaal Beheer Landschap	ha	**7.485**	**€ 17.005.915**
	Beheer Natuur en Landschap - Aanvulling			
	Monitoringskosten			€ 1.795.000
	Historische gebouwen en omgeving (L02)			€ 5.000.000
	Toeslag vaarland (Alleen Rottum en de Kreupel)			€ 141.641
	Totaal Aanvulling	ha	**0**	**€ 6.936.641**
	Totaal Beheer Natuur en Landschap	ha	**258.378**	**€ 69.616.908**
1B	**Beheer Recreatie**			
	Beheer Recreatie (R0 t/m R4)	ha	257.468	€ 13.633.058
	Excursies			€ 1.103.454
	Aanwezigheid in 't veld			€ 6.627.750
	Totaal Beheer Recreatie	ha	**257.468**	**€ 21.364.262**
1C	**Behartiging Natuurbelangen**			
1	Behartiging natuurbelangen			€ 4.449.402
	Totaal Behartiging belangen			**€ 4.449.402**
1D	**Gastheerschap**			
1	Nacs en Infocentra	stuks	9 + 15	€ 4.158.421
2	Publiekscommunicatie	-	-	€ 4.003.664
3	Educatie	trajecten		€ 1.308.112
	Totaal Gastheerschap			**€ 9.470.196**

1E Participatie

1 Gebruikersparticipatie	groepen	60	€ 667.292
2 Vrijwilligers	personen	3.000	€ 755.933
Totaal Participatie			**€ 1.423.225**

A2 Specifieke opdrachten (art. 3.2)

1 Leerlingstelsel			€ 363.840
2 Speelbossen			€ 60.043
3 Beleidsondersteuning en -advisering			€ 300.000
4 Landelijk publieksservicepunt			€ 0
5 Boomfeestdag			€ 193.668
6 Genen- en zaadbanken			€ 122.134
7 Vergoeding riettelers Weerribben			€ 0
Totaal Specifieke opdrachten			**€ 1.039.685**

A3 Kosten Waterschap, Schouw en OZB

1	Waterschapslasten	-	-	€ 2.649.400
2	Schouw	-	-	€ 2.360.382
3	OZB	-	-	€ 622.064
Totaal				**€ 5.631.847**

A4 Kosten algemene sturing Staatsbosbeheer

1	Algemene directie, hoofdkantoor en PIOFAH	-	-	18.153.620
Totaal kosten algemene sturing				**€ 18.153.620**

Totaal kosten meerjarenkader = A1 + A2 + A3 + A4 **€ 131.149.145**

A5 Opbrengsten

1 Opbrengsten NBL			€ 0
2 Opbrengsten Recreatie			€ 0
3 Opbrengsten Gastheerschap			€ 1.435.663
4 Overige opbrengsten			€ 8.800.87
Totaal Opbrengsten			**€ 10.236.536**

Totaal saldo meerjarenkader = A1 + A2 + A3 + A4 - A5 **€ 120.912.609**

STAATSBOSBEHEER DIRECTIETEAMCOVER

Vergaderdatum DT[1]	30-03-26
Agendaonderwerp	Tussenbesluit BC Almeerderhout
Verantwoordelijk directeur NB: *Functie – geen naam*	Algemeen Directeur
Doel bespreking • Besluit • Meningsvorming • Informerend	Besluit

A. Formulering context en concept-besluit/concept-notulen:

Context - Invullen indien toegevoegde waarde:
Een inventarisatiegesprek heeft plaatsgevonden. Een inventarisatie is o.m. aan de hand daarvan opgesteld, deze inventarisatie is bijgevoegd.

Urgentie ontstaat als gevolg van vertrek van horecaonderneming en 1 medewerker per 1 mei en mogelijk ook een tweede collega op korte termijn. (zie bijlage)

Het stadslandgoed trekt nu onvoldoende bezoekers en er is sprake van concurrerend aanbod van o.a. het nabijgelegen Natuur Beleving Centrum (Stad & Natuur i.s.m. Staatsbosbeheer). Voor dit proces wordt gezocht naar een communicatieve projectleider die in goede afstemming met gemeente en partners op het stadslandgoed kan zoeken, naar een passende oplossing, rekening houdend met aanwezige werkplekken voor het beheerteam.

Formulering concept-besluit/concept-notulen:
Het DT wordt gevraagd:

- in te stemmen met het verzoek van PH Flevoland om – zoals ook in het inventarisatiegesprek met het projectteam besproken – een projectleider aan te wijzen om te onderzoeken hoe andere belanghebbenden mee invulling en financiering kunnen leveren aan het gebouw waar het buitencentrum in gevestigd is.

Benodigde financiën en dekking:

[1] In de 'werkwijze directieteam' is uitgewerkt hoe DT-stukken worden aangeleverd. Deze werkwijze staat op de site van de directie op Digitalis.

De kosten voor een projectleider kunnen in 2026 beperkt door de PE worden gedekt door het niet invullen van een vacature die ontstaat door een vertrekkende BC-medewerker.

B. **Advisering** – vanuit vakgroep/deskundige – inclusief functie/gremium (alleen indien van toegevoegde waarde en alleen vermelding van functie)

Advies (....)

C. **Uitvoeringstoets –** vanuit provinciale eenheden - inclusief functie/gremium (alleen indien besluit direct impact heeft op de uitvoering in de beheerteams).

D. **Governance -** toetsing/advisering door F&C en Juridische Zaken. Verplicht bij besluitvorming en meningsvorming.

Advies F&C: Finance onderschrijft het belang om invulling en financiering te geven aan het gebouw Almeerderhout en adviseert positief. Wel ~~Graag~~ een concreet budget meegeven aan de kosten van de projectleider. Verder is de vraag waarom dit niet opgepakt wordt in of door het traject van het projectteam BC.

Advies JZ: In de notitie wordt gesproken over twee externe partijen waar afspraken mee zijn, te weten met de gemeente Almere en met de exploitant van het Klimpark. Zolang niet bekend is wat er met deze partijen is afgesproken, is het niet mogelijk om juridisch advies te geven over dit voorstel.

E. **Communicatie -** Formuleer een korte tekst voor het 'weekbericht Directie' met nadruk op de inhoud van het besluit.

Het DT besluit om een projectleider te benoemen om in afstemming met partners en stakeholders te kijken naar toekomstige invulling van het gebouw van het BC op Stadslandgoed de Kemphaan in Almere.

Verslag DT-vergadering Staatsbosbeheer

2 februari 2026

Status: VASTGESTELD

Aanwezig: algemeen directeur (voorzitter), operationeel directeur, financieel directeur, 5.1.2.e managementassistent directie (notulist)

De voorzitter opent de vergadering en heet de aanwezigen welkom.

1. Hamerstukken

Geen

2. Mededelingen

1. Actuele ontwikkelingen

a. BR

b.

c. De onderwerpen voor agenda van het MT van 10 februari worden besproken. Op het DT van 9 februari wordt de agenda ter voorbereiding geagendeerd.

d. BR

e.

f.

2. Ontmoetingsdag

Het voorstel wordt besproken.

a. BR

b.

c.

3. Integriteits- en veiligheidszaken

Er zijn geen zaken om te bespreken.

3. Verslag en actielijst

1. Concept *verslag DT 26 januari 2026*

BR

2. *Besluitenregister DT 26 januari 2026*

Wordt ter kennisgeving aangenomen.

3. *Actielijst wordt besproken en bijgewerkt.*

BR

4. Natuurbeheer

1. Voorlopige resultaten taskforce Natuurbeheer Centraal

BR

b. Het DT adviseert:

BR

2. Visie en vervolg buitencentra

a. Het DT reflecteert:
   i. Het DT bespreekt de verschillende lijnen die in de visie worden benoemd.
   ii. Het eindpunt, informatievoorziening richting het publiek, wordt uit de visie niet helemaal duidelijk.

b. Het DT adviseert:
   i. Om het voorstel van de Raad van Advies te volgen en om eerst een heldere informatiestrategie te ontwikkelen met als vraag: hoe communiceren we over onze gebieden?

c. De algemeen directeur besluit, gehoord het DT:
   i. De ingediende notitie niet vast te stellen.
   ii. Een informatiestrategie voor publiekscommunicatie te laten opstellen.
   iii. Een inventarisatie te doen voor alle informatiepunten binnen de provinciale eenheden (inclusief een inzicht in de inkomstenstromen, bezetting medewerkers en vrijwilligers en de activiteiten).
   iv. De voorbereiding voor het uitfaseren van de winkels in de buitencentra voor te zetten.

5. Governance

1. Buitenfonds

BR

6. Personeel en organisatie

1. Formatiewijziging ICT

BR

BR

2. Besluitvorming vacatures

BR



7. **Communicatie aan MT Staatsbosbeheer**

8. **Ter informatie**



De voorzitter dankt eenieder voor diens inbreng.

Inventarisatie Buiten- en infocentra 2026
Provinciale Eenheid: Flevoland

Inhoud

Buitencentrum Almeerderhout 2
Financiën van BC 2
Gebouw(en) 2
Eigendom Staatsbosbeheer en/of derden 2
Staat van onderhoud en verduurzaming 3
Functionaliteit gebouw 3
Eigen gebruik 3
Gebruik door derden 3
Bemensing van BC en uitgave mbt personeel 4
Het informatieaanbod met eventuele financiële dekkingen 4
Het (net)werk 6

Buitencentrum Almeerderhout

In de provincie Flevoland ligt het buitencentrum Almeerderhout van Staatsbosbeheer.

Adres: Kemphaanlaan 4, 1358 AG Almere
KPL: 537
Beheereenheid: Zuid-Flevoland

Buitencentrum Almeerderhout ligt in het kerngebied Almeerderhout, op Stadslandgoed De Kemphaan in Almere. De Kemphaan is het centrale hart van het stadsbos Almeerderhout en vormt een centrale toegangspoort tot het bosgebied. Het Buitencentrum is het beginpunt voor een dagje naar buiten: een bezoek aan stadslandgoed De Kemphaan en de bossen rond Almere. Een startpunt voor activiteiten en wandelroutes en je kunt er vergaderen. Staatsbosbeheer is grondeigenaar van Stadslandgoed De Kemphaan. Op het stadslandgoed zijn tien participanten actief, waaronder Stad & Natuur en Klimbos Fun Forest. Er is inhoudelijke en ruimtelijke overlap met de Gemeente Almere.

Openingstijden:

- Dinsdag t/m vrijdag: 10.00 – 16.00 uur
- Zaterdag en zondag: 11.00 – 16.00 uur

Bezoekersindicatie:
In 2025 ontving het buitencentrum ongeveer 11.000 bezoekers. Het publiek is overwegend lokaal, met incidenteel bezoekers van buiten de regio.

Commented [5.1.2.e]: Op welke manier worden bezoekers bijgehouden? Is dat SBB-breed hetzelfde?
De titel impliceert een indicatie, de tekst impilceert een feit.

Financiën van BC

Almeerderhout	2025	2024	2023
Bruto resultaat Zalenverhuur	**31.468**	**29.661**	**36.213**
Bruto resultaat Horeca en derden	**57.755**	**49.042**	**61.092**
Bruto resultaat excursies	**10.945**	**13.222**	**4.018**
Winkel omzet	36.568	48.889	49.849
Winkel inkoop	19.218	22.129	25.726
Overige kosten	2.315	13.436	3.864
Bruto resultaat Winkel	**15.037**	**13.326**	**20.259**
bruto marge	*41%*	*27%*	*41%*
Overig resultaat	-	-	**8.600**
4330110 - Schoonmaakkosten	20.107	19.466	20.597
4330130 - Energie en water	26.310	32.245	38.675
4342110 - Ozb en overige heffingen	2.568	2.362	2.164
4332130 - Verzekeringen			6.996
overige kosten	20.549	20.846	20.567
Pand kosten	**69.517**	**74.919**	**98.090**
Salariskosten	193.045	182.558	96.674
Afschrijvingskosten	2.492	6.113	3.653
Overige kosten / marketing	10.931	14.062	15.581
Totale salaris en overige kosten	**206.468**	**182.571**	**115.288**
Resultaat	**159.780**	**152.094**	**89.810**

De resultaten worden in onderstaande paragrafen nader worden toegelicht. De cijfers van het buitencentrum zijn al jaren negatief. Van de laatste drie jaren zijn de cijfer per product toegevoegd. Er worden een 4-tal producten onderkent in het buitencentrum; zalenhuur, horeca en verhuur ruimte derden, excursies en winkel. In het financiële overzicht wordt het bruto resultaat getoond (omzet -/- direct toerekenbare kosten). De pand en salariskosten zouden aan de producten moeten worden toegerekend om tot het netto resultaat te komen. Het totale resultaat van het buitencentrum is 160k euro negatief, hieraan zijn nog niet de indirecte kosten (zoals kosten van Amersfoort en andere overhead kosten) toegekend.

Gebouw(en)

Eigendom Staatsbosbeheer en/of derden
Het pand van Buitencentrum Almeerderhout is eigendom van Staatsbosbeheer. Tot realisatie van het buitencentrum is destijds besloten in het kader van het programma *Boshart Almeerderhout (bijlage 1)*, een samenwerkingsproject waarin overheden en maatschappelijke organisaties gezamenlijk werkten aan de ontwikkeling van het Almeerderhout in Almere. In dat kader was ook de Gemeente Almere betrokken. De gemeente Almere heeft een substantiële (financiële) bijdrage geleverd voor het realiseren van dit buitencentrum.
De vraag die hieruit voortvloeit, is in hoeverre de gemeente formeel of informeel een rol heeft bij toekomstige besluitvorming over het buitencentrum. Hoewel het juridisch eigendom bij Staatsbosbeheer ligt, kan de historische

samenwerking binnen Boshart Almeerderhout en de bredere gebiedsontwikkeling van invloed zijn op toekomstige keuzes.

Naast het buitencentrum ligt een evenementenveld daarvoor is een doorlopende evenementenvergunning voor de periode 5 mei 2025 tot en met 4 mei 2028 verleend.

Staat van onderhoud en verduurzaming
Het gebouw is in 2015 gerealiseerd volgens de destijds geldende duurzaamheidsnormen. Het pand beschikt over:

- Een warmtepomp
- Zonnepanelen

De formele duurzaamheidsstatus (bijvoorbeeld energielabel of certificering) is op dit moment niet helder vastgesteld of niet bekend. Het reguliere onderhoud betreft met name kleinschalige technische zaken (bijvoorbeeld verlichting die niet functioneert). Er is geen sprake van grootschalige bouwkundige gebreken, maar wel van aandachtspunten in beheer en actualisering van installaties en normering. De kosten van het pand ligt gemiddeld (over 3 jaren; zie financieel overzicht) op 80.509 euro.

Functionaliteit gebouw

Eigen gebruik

Staatsbosbeheer gebruikt het pand voor:

1. Winkel
2. Zaalverhuur
3. Kantoorruimte voor beheercollega's
4. Interne overleggen (onder meer voor het team Project Stadsbos Almeerderhout)

Ad 1. Winkel
Over de laatste 3 jaren is de winkelomzet gemiddeld 45k euro met een gemiddeld bruto rendement van 36%. Salaris-, pand en indirecte kosten zijn niet aan het rendement toegerekend.

Ad 2. Zaalverhuur
Gemiddeld is het bruto rendement voor zaalverhuur 32k euro. Vaak worden bij arrangementen ook lunch geserveerd, door de lokale horeca. De zaalverhuur wordt verzorgd door het buitencentrum zelf. Er wordt concurrentie ervaren van het Natuurbelevingcentrum De Oostvaarders.

Ad 3. Kantoorruimte voor beheercollega's
In het pand zit ook een deel van het beheerteam. Het is onzeker of het beheerteam structureel op deze locatie blijft werken, aangezien de boswachters hun voorkeur uitspreken naar een kantoorlocatie in de nabijgelegen werkschuur. Dit is de (ver)oude(rde) werkschuur zonder kantoorfaciliteiten van het beheerteam waar het Binnenwerkteam is gehuisvest. Per jaar wordt een stukje van de pand kosten aan de beheereenheid toegerekend.

Gebruik door derden

In het pand zit ook horeca en een ondernemer Klimpark Funforest. Met deze 2 ondernemers heeft SBB contracten afgesloten. Gemiddelde bruto rendement is 56k euro.

1. Horeca Service Lelystad (HSL)
HSL (formule: 'Buitengewoon Lekker') is horeca-exploitant.
Basishuur: € 15.000 per jaar (excl. btw) met aanvullend een omzet gerelateerde component (excl. btw) Verder worden maandelijks de servicekosten doorgerekend. Verbruik wordt geregistreerd via tussenmeters.
Sinds 1 november 2025 is de horeca op deze locatie gesloten vanwege onvoldoende klandizie. HSL heeft het contract opgezegd en betaald tot de definitieve sluiting op 1 mei 2026 wel de huur, maar exploiteert de zaak dus niet meer.

2. Klimpark Fun Forest
Fun Forest huurt 17 m² receptieruimte en 18 m² kantoorruimte Huursom 18.000 per jaar (excl. btw), de servicekosten (€ 115 per maand). Looptijd overeenkomst is 10 jaar, tot 31 december 2031, daarna is nog verlenging van 2x5 jaar mogelijk.

Commented [5.1.2.e]: In het contract staat 18.000 p.jr + 115 p mnd = 19380 euro (excl. BTW)

Commented [5.1.2.e]: aangepast

Commented [5.1.2.e]: Onbepaalde tijd

Eventuele subsidierelaties met gemeente en/of provincie maken geen structureel onderdeel uit van de huidige exploitatie.

Bemensing van BC en uitgave mbt personeel

Formatie en bezetting

	Schaal	Bezet	Formatie
⊞ 206907 - medewerker buitencentrum	06	1,67	1,66

- 5.1.2.e – 5.1.2.e schaal 6, 30 contracturen (waarvan 8 uur in Buitencentrum Lelystad). Huidig dienstverband loopt tot 1 mei 2026 5.1.2.e
- 5.1.2.e – 5.1.2.e onbepaalde tijd, 30 contracturen (schrijft een niet formeel vastgelegd aantal uren op Stadsbos Almeerderhout); 5.1.2.e
- 5.1.2.e - 5.1.2.e tijdelijk tot 1 feb 2027, 36 contracturen voor beide BC's en het NBC
- Er zijn geen andere functionarissen zoals bijvoorbeeld boswachters publiek die uren schrijven op activiteiten m.b.t. het buitencentrum.

Voor beide medewerkers geldt dat zij gebruik maken van Weekendtoeslag. Weekendopenstelling verhoogt personeelskosten (toeslagen), maar sluiting in weekenden leidt tot minder bezoekers. In 2025 werd gedurende een half jaar gebruikgemaakt van een vrijwilligers duo voor weekendopenstelling (incl. openen/sluiten), met bereikbaarheidsdienst voor medewerker. Dit duo is gestopt omdat ze het te rustig vonden. BHV-verplichting op locatie, is nu niet voorzien.

Vrijwilligers en vergoedingen
Totaal circa 20 vrijwilligers:

- 5 balie-/winkelvrijwilligers
- 5 groenploeg (speelbos)
- 5 excursieleiders
- 1 educatievrijwilliger
- 4 beverbuschauffeurs/gidsen
- 1 algemeen ondersteuner

Meeste vrijwilligers kiezen/krijgen voor/een dagvergoeding.

Het informatieaanbod met eventuele financiële dekkingen

Het huidige informatieaanbod binnen Buitencentrum Almeerderhout is beperkt van omvang en diepgang.
Er is een klein informatieboekje beschikbaar, samengesteld door de boswachter publiek en in eigen beheer geprint. Hiervoor wordt een bijdrage van €1 gevraagd. Zowel de medewerkers van het buitencentrum als de boswachters publiek zijn momenteel niet actief bezig met structurele of proactieve informatieverstrekking binnen het centrum.
De informatie die aan bezoekers wordt verstrekt, betreft voornamelijk praktische zaken zoals wandelroutes, kinderactiviteiten, zaalhuur, horeca en aanvragen voor boswachtersactiviteiten. Inhoudelijke duiding over het gebied Almeerderhout, de ontwikkeling van de stadsbossen of de rol van Staatsbosbeheer is vrijwel nihil. Dit geldt zowel voor mondelinge toelichting aan de balie als voor vaste informatievoorziening in de vorm van panelen, interactieve middelen of belevingsopstellingen.
Er is een beperkte expositie aanwezig met opgezette dieren, echter zonder contextuele uitleg of interpretatieve verhaallijn. Hierdoor wordt de ecologische en historische betekenis van het gebied niet actief ontsloten voor bezoekers.
Er bestaan interne twijfels of het verhaal van Almeerderhout op dit moment sterk en onderscheidend genoeg is om een volwaardig informatiecentrum op te laten draaien. Tegelijkertijd zou een substantiële investeringsslag noodzakelijk zijn om het informatieaanbod inhoudelijk, ruimtelijk en didactisch te versterken.

De bewoners van Oosterwold vormen een potentieel interessante doelgroep voor het buitencentrum, gezien hun nabijheid en betrokkenheid bij natuur en zelfvoorzienend wonen. Op dit moment vindt er echter geen gerichte of actieve communicatie en marketing richting deze doelgroep plaats.
Almere heeft een grote woningbouwopgave. Ook de nieuwe uitbreidingswijken van Almere zullen potentiële nieuwe bezoekers leveren.

Landelijke excursies en lokale activiteiten
Buitencentrum Almeerderhout faciliteert en programmeert diverse natuurgerichte activiteiten die passen binnen het landelijke aanbod van Staatsbosbeheer. Deze activiteiten vinden plaats in het gebied zelf en zijn gericht op natuurbeleving.
Naast het reguliere excursieaanbod vinden ook lokaal geïnitieerde activiteiten plaats; te weten de Beverbus (tour; beverwaarnemingen niet gegarandeerd) en Discgolf.
Deze activiteiten hebben een recreatief karakter en trekken deels een ander publiek dan de klassieke natuurexcursies. Daarnaast is er het Speelbos Zuiderzee.

Hieronder een volledige weergave van alle activiteiten die in 2025 vanuit of in relatie tot Buitencentrum Almeerderhout zijn georganiseerd.

Activiteit	Volwassenen	Kinderen	Inkomsten
Hulpboswachterspad		32	€ 160,00
Beverbus arrangement	30	1	€ 677,00
Discgolf	219	13	€ 1.740,00
Kabouterdag		34	€ 255,00
Beverbus	279	17	€ 1.480,00
Pietenpad		32	€ 208,00
Vogels van het Kromslootpark	47	1	€ 342,50
Vollemaanwandeling	145	14	€ 1.952,50
Kabouterpad		260	€ 1.690,00
Moederdag in het Almeerderhout	16	9	€ 667,00
Beversafari in het Almeerderhout	14		€ 490,00
Code S.T.O.R.M.		217	€ 1.410,50
Pasen in het Almeerderhout		32	€ 208,00
			€ 11.280,50

Educatie en activiteiten
Educatieaanbod Staatsbosbeheer en dekking
Educatie-initiatieven worden aangeboden via de NME-gids van Stad & Natuur. Dit is een catalogus en reserveringssysteem voor natuur- en milieueducatie voor basisscholen in Almere.
Stad & Natuur fungeert als intermediair:

- Eerste contact met scholen
- Doorzetten van boekingen aan Staatsbosbeheer

Vanuit Buitencentrum Almeerderhout worden aangeboden:

- Kabouterpad
- Bosavonturen (2 uur met gids)
- Code Storm

Educatieaanbod derden (NP, IVN e.a.)
Samenwerking met IVN loopt via boswachters publiek: IVN Bomentuin. Twistpunt is het onderhoud.

Aanbod NatuurWijs, Boomfeestdag en Buitenfonds
Coördinatie van NatuurWijs en Boomfeestdag lopen via boswachters publiek, niet via het buitencentrum. 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e is gecertificeerd NatuurWijzer en verleent goedkeuring aan andere NatuurWijzers voor activiteiten in het gebied.
Ruwe schatting 2025: circa 400 kinderen via NatuurWijs in het gebied.

Buitenfonds – Speelbos Zuiderzee
Via Buitenfonds is een crowdfundingpagina ingericht voor het Speelbos Zuiderzee.

- Huidige donatiestand: € 12.823

De staat van het speelbos is volgens keuringsrapport zeer slecht. De kernuitdaging betreft lange termijnvisie, onderhoud en beheer.

Overige samenwerkingen
Buiten het Project Stadsbos Almeerderhout zijn er geen structurele samenwerkingen met externe partners (zoals sterrenwacht of gezondheidsorganisaties).
In 2025 is de Almeerderhoutdag georganiseerd en is de Kemphaan gebruikt als startpunt voor de Avond4daagse in Almere. Beide activiteiten komen voort uit het project Stadsbos Almeerderhout en worden de komende jaren herhaald.

Het (net)werk

Interne samenwerking met beheerteam
Het beheerteam en buitencentrum delen kantoorruimte, wat korte lijnen mogelijk maakt. In de praktijk wordt echter ervaren dat sprake is van "twee eilanden". Er vindt periodiek overleg plaats tussen publiek en buitencentrum. De samenwerking kent wisselende intensiteit.

Commented [5.1.2.e]: Publiek?

TAP / Projecten
Binnen Team Advies & Projecten (TAP) zijn de collega's die betrokken zijn bij het Project Stadsbos Almeerderhout. Aanvankelijk was er beperkte aansluiting met de medewerkers van het buitencentrum; inmiddels is er meer betrokkenheid, onder meer via ontwikkeling van de Almeerderhoutdag vanuit marketing & communicatie waar de medewerker buitencentrum direct bij betrokken is. Structurele inhoudelijke koppeling tussen het project en buitencentrum is echter beperkt.

Commented [5.1.2.e]: Functienaam?

Commented [5.1.2.e]: Functienaam ingevoegd, naam verwijderd.

K&E landelijk
Er is momenteel geen structurele aansluiting met landelijke kennis- en expertiselijnen.

Bijlage 1:

Toelichting bestemmingsplan 'Boshart'.pdf

Bijlage 2 tekst artikel 7.1, Recreatie–1 bestemmingsplan Boswachterij Almeerderhout

Artikel 7 **Recreatie-1**

7.1 Bestemmingsomschrijving

De gronden op de plankaart aangewezen voor Recreatie–1 (R1) zijn bestemd voor:

a. maatschappelijke doeleinden in de vorm van de opvang van dieren;
b. educatieve doeleinden;
c. onderwijs doeleinden, c.q. kinderopvang;
d. agrarische doeleinden in de vorm van een stadsboerderij met woning, overnachtingsfaciliteiten voor boerderij personeel en detailhandel in boerderij producten ter plaatse van de "aanduiding Agrarisch (a)" op de plankaart;
e. dagrecreatie;
f. verblijfsrecreatie in de vorm van een kampeerterrein ter plaatse van de aanduiding "verblijfsrecreatie (vr)", alsmede een groepsaccomodatie;
g. horeca al dan niet met vergaderfaciliteiten behorende tot categorie 1 en 2 van de bij deze regels behorende bijlage 1 Staat van Horeca–Activiteiten;
h. detailhandel in de vorm van een landgoedwinkel;
i. ondergeschikte detailhandel, voor zover het betreft de (markt)handel in levensmiddelen, agrarische– en tuinbouw producten;
j. bedrijfswoningen ten behoeve van de bestemming;
k. kantoorruimten ten behoeve van de bestemming, met dien verstande dat één kantoorruimte ook voor andere doeleinden dan genoemd in de bestemmingsomschrijving mag worden bestemd;
l. (gebouwde) voorzieningen voor het beheer en onderhoud van het bos– en recreatiegebied;
m. dierenweiden, tuinen en bos;
n. evenementen;
o. alsmede voor bijbehorende voorzieningen zoals ontsluitingswegen, parkeervoorzieningen, nutsvoorzieningen, kunstobjecten, voet– en fietspaden, groen en water.

Verslag DT-vergadering Staatsbosbeheer

30 maart 2026

Status: VASTGESTELD

Aanwezig: algemeen directeur (voorzitter), operationeel directeur, financieel directeur, 5.1.2.e managementassistent directie (notulist)

De voorzitter opent de vergadering en heet de aanwezigen welkom.

1. **Hamerstukken**

BR

2. **Mededelingen**
   1. *Actuele ontwikkelingen*

BR

   2. *Integriteits- en veiligheidszaken*
      Er zijn geen zaken om de bespreken.

3. **Verslag en Actielijst**
   1. *Concept-verslag DT 16 maart 2026*

BR

      Het verslag wordt met deze wijzigingen vastgesteld.
   2. *Actielijst DT*

Wordt ter kennisgeving aangenomen.

4. **Natuur**
   1. *Notitie inz BOA positie en financiering*

BR

   2. *Gebouw buitencentrum Almeerderhout*
      a. Het DT reflecteert:
         i. Meerdere buitencentra bij elkaar in de buurt, financieel niet haalbaar en er is nu onvoldoende personeel om het open te houden. De vraag is hoe te komen tot een gecontroleerde sluiting.
         ii. Dit loopt vooruit op de bredere besluitvorming over de toekomst van Buitencentra vanwege de situatie die zich nu voordoet na het vertrek van 2 medewerkers.
         iii. Nagaan wat de personele consequenties zijn.
         iv. Nagaan welke afspraken er zijn met andere financiers/gebruikers en wat de juridische consequenties zijn.
      b. De algemeen directeur neemt nu geen besluit maar laat een voorstel maken voor de gecontroleerde sluiting van het BC Almeerderhout.

5. **Bedrijfsprocessen en Personeel & Organisatie**
   1. *Notitie inzake aanbesteding tractoren en machines*

BR

BR

2. *Medewerkersonderzoek*

BR

3. *Aanpassing besluit Natuurlijk Verbeteren*

BR

4. *Besluitvorming vacatures*

BR

6. Rondvraag

BR

7. Communicatie aan MT Staatsbosbeheer

8. Ter informatie

BR

Verslag DT-vergadering Staatsbosbeheer

20 april 2026

Status: Concept

Aanwezig: algemeen directeur (voorzitter), operationeel directeur, financieel directeur, 5.1.2.e managementassistent directie (notulist)

De voorzitter opent de vergadering en heet de aanwezigen welkom.

1. **Hamerstukken**
   1. *Gids voor Goede praktijken*

      BR

2. **Mededelingen**
   1. *Actuele ontwikkelingen*

      BR

   2. *Integriteits- en veiligheidszaken*

      Er zijn geen zaken om te bespreken.

3. **Verslag en Actielijst**
   1. *Concept-verslag DT 13 april 2026*

      BR

      Het verslag wordt met deze aanpassingen vastgesteld.

      BR

BR

2. *Actielijst DT*
   Wordt als volgt aangepast:

BR

2026-007: Informatiestrategie, staat nu op agenda. Kan van de lijst.

BR

4. Natuur

1. *Houtoogst Gelderland*

BR

2. *Informatiestrategie publiekscommunicatie*
   a. Het DT reflecteert:
      i. Positief dat deze strategie er ligt. Het is een goede doorvertaling van het eerder besproken document.
      ii. Aansluiting met strategie Buitencentra mist nog. Is informatiecentrum/zichtbaarheid SBB, bijv. bij nationale parken, nog wenselijk?
      iii. Informatietype is nu digitaal of boswachter. Alleen digitaal heeft niet de voorkeur.
      iv. Gebiedsgerichte prioritering aanpassen naar N2000, nationale parken en Unesco.
      v. Excursies zijn een goed instrument voor rechtstreeks contact met boswachters of vrijwilligers. Inzet boswachters altijd goed afwegen en daarom terughoudend opnemen in de strategie.
      vi. Onderwerpen waarover SBB wil communiceren concreet benoemen: houtoogst, wolf, natuurlijke begrazing, enz.
      vii. Bij nationale parken zou boswachter (publiekscommunicatie) meegenomen kunnen worden in de beprijzing.
   b. Het DT adviseert:
      i. 5.1.2.e koppelt opmerkingen terug aan de afdeling communicatie en vraagt om de aangepaste versie terug te brengen in het directieteam.
3. *Inventarisatie Buitencentra 2026*
   a. Het DT reflecteert en onderschrijft de volgende uitgangspunten als denkrichting en daarmee als opmaat naar een besluit:
      i. Het bezit en exploiteren van fysieke buiten- en infocentra is geen kerntaak voor Staatsbosbeheer. Het huidige concept Buitencentrum voldoet niet meer.

ii. Een gecontroleerde en gefaseerde afbouw van het huidige concept van de zeven (Buiten)centra, en infopunten, waarbij per locatie een maatwerkafweging wordt gemaakt tussen: vervreemding van vastgoed, verhuur/pacht, of eventuele transformatie naar uitvoeringskantoor.
iii. De eerder ingezette richting om in 2026 het uitfaseren van de winkels voor te bereiden is bevestigd, mede in het kader van de wet Markt en Overheid.
iv. Het uitfaseren van het commercieel verhuren van vergaderzalen is niet als richting eerder meegegeven, maar ligt wel in lijn met de wet Markt en Overheid.
v. De algemeen directeur vraagt aan de projectleider om een concreet plan van aanpak voor de volgende stap, inclusief de projectkosten en bevestigt dat besluitvorming over de buitencentra onderdeel wordt van het organisatieplan dat begin juli wordt vastgesteld.

5. Bedrijfsprocessen en Personeel & Organisatie

5.1.2.e

6. Rondvraag

De onderlinge vervanging tijdens de vakantieperiode wordt besproken.

7. Communicatie aan MT Staatsbosbeheer

8. Ter informatie

BR

9. Sluiting

Inleiding
Staatsbosbeheer exploiteert meerdere winkels in buitencentra en informatiecentra en is voornemens deze activiteiten gecontroleerd en gefaseerd te beëindigen. Het doel is om de bedrijfsvoering zorgvuldig af te bouwen, financiële risico's te minimaliseren en te voldoen aan alle juridische en contractuele verplichtingen.

Doel van de opdracht
Het opstellen en uitvoeren van een integraal plan voor de gefaseerde sluiting van de winkels, waarbij:

- waarde van voorraad en inventaris maximaal wordt benut;
- kosten en verplichtingen worden beheerst en geminimaliseerd;
- personeel zorgvuldig en conform wet- en regelgeving wordt begeleid (indien van toepassing, aangezien de buitencentra blijven bestaan);
- alle administratieve, fiscale en juridische processen correct worden afgerond.

Scoop van de opdracht
Er zijn zeven winkels in buitencentra, te weten Schoorl, Boomkroonpad, Almeerderhout, Oostvaarders plassen, Drents Friesewold, Pelen en Salland. In enkele informatie/activiteiten centra, te weten Lauwersoog, 't Leesten en NBC worden ook kleine winkels gevoerd. Ook deze winkel activiteiten worden gestopt. Over de verkoop in kasteel Groeneveld zou nog een definitief besluit moeten worden genomen (kassa systeem stopt per eind 2026).

De opdracht zal uit meerdere fases bestaan

- fase 1: strategie en planning
  - tijdslijn uitfaseren winkels met beste volgorde van uitfaseren obv huidige informatie (analyse voorraad uit M-plus)
  - tijdslijn en strategie afstemmen met managers buitencentra
  - bepalen van de uitverkoopstrategie / herverdelen van de voorraad
- fase 2: uitzoeken van contractuele verplichtingen
  - in kaart brengen lopende contracten leveranciers (inkoop en m-plus)
  - communicatie naar de leveranciers
  - nadenken over herinrichting van de ontstane leegte
- fase 3: personeel
  - communicatie naar personeel over de uitfasering van de winkel op locatie
- fase 4: uitvoering fase
  - uitfaseren van de winkel
  - herinrichten van de ontstane leegte
- fase 5 : afronding fase en evaluatie

Randvoorwaarden

- Naleving van alle relevante wet- en regelgeving
- Minimale verstoring van lopende bedrijfsprocessen tijdens de afbouw
- Transparante communicatie

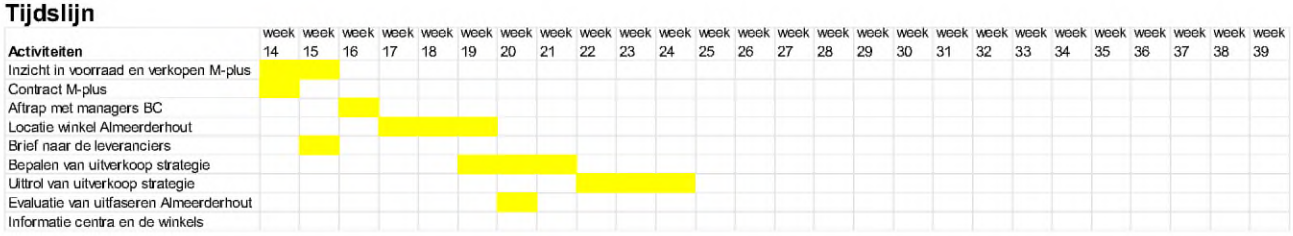
Doorlooptijd
De verwachte doorlooptijd van de opdracht bedraagt heel 2026. Locatie Almeerderhout is de winkel inmiddels minimaal open. Voorstel is om deze winkel als pilot te gebruiken om de uitfasering te testen en van te leren. Ook in samenspraak met de teamleiders buitencentra de prioritering bepalen en aanscherpen spelregels omtrent in- en uitverkoop. Uitgangspunt is dat de buitencentra zoveel mogelijk zelf doen en coördinatie door afdeling R&S.

Rapportagelijn
De opdrachtnemer maakt maandelijks een rapportage aan manager Recreatie en Samenleving en 5.1.2.e met daarin een update van de planning, uitvoering van de opdracht en stemt belangrijke beslissingen tijdig af met manager R&S. Twee wekelijks een bila met manager R&S over voortgang.

Medewerkers te consulteren
Teamleiders buitencentra, 5.1.2.e (5.1.2.e 5.1.2.e), FAB m-plus (5.1.2.e), 5.1.2.e afdeling communicatie.

Op 21 april zal een eerste overleg zijn met de teamleiders Buitencentra om het plan van aanpak verder aan te scherpen en hen te consulteren voor het verdere verloop.
Hoe verder met het overleg met de managers buitencentra en communicatie over uitfasering zal in het overleg van 21 april besproken worden.

Tijdslijn



Verkoopstrategie
In de verkoopstrategie bepalen, in overleg met de buitencentra teamleiders, hoe de winkels (voorraad) af te bouwen. Voorstel: Gedurende het hoogseizoen alleen de koplopers (gewilde artikelen) in te kopen en zoveel mogelijk de voorraad af te bouwen. Onderling artikelen uitwisselen, wat bij de een koploper is kan bij de ander een doodloper zijn. Vanaf begin augustus worden geen artikelen meer ingekocht en wordt de voorraad opgemaakt. Vanaf september de uitverkoop en zorgen dat eind oktober de winkel minimaal is. Vanaf april tot eind oktober moet er nagedacht worden over de invulling van de ontstane ruimte.
Indien gewenst kunnen we met de huidige leveranciers onderhandelen over de huidige voorraad.
Er zijn nog enkele leveranciers (o.a. Sakura) waarbij in het verleden is toegezegd dat we nog artikelen zullen afnemen. Hoe hier mee om te gaan zal besproken worden in het overleg van 21 april.

Personele consequentie
In de buitencentra zijn 19.05fte werkzaam, deze hebben taken ten aanzien van de winkel. Na het uitfaseren van de winkels zullen de medewerkers voldoende activiteiten hebben om aan het werk te blijven.

M-plus / kassa systeem
In februari 2025 is een nieuw kassa systeem aangeschaft voor 190k euro (90k aan hardware en 100k aan uren). Het contract loopt tot minimaal 4 jaar tot februari 2029. Per maand wordt er 3k afgeschreven. Boekwaarde per 1 april is 157k euro. We zijn voornemens om gedurende 2027 het systeem uit te faseren en in gesprek gaan met de leverancier over mogelijkheden hardware.
In het kassa systeem worden ook verkopen van excursies en andere activiteiten geboekt. Als het m-plus kassa systeem wordt uitgefaseerd dan moet er een alternatief zijn voor de boekingen. Verder blijkt, uit overleg met de medewerker fiscaliteit, dat btw op excursies en activiteiten niet altijd goed worden toegepast. De oplossing kan zijn om alleen via het officiële reserveringssysteem (van R&S) de excursies en activiteiten te laten boeken.

BTW problematiek
In enkele winkels, waar niet met m-plus wordt gewerkt maar alleen met pinapparaten, zal versneld de winkel worden afgebouwd. In overleg met de medewerker van fiscaliteit, wordt hier een btw-risico gelopen.

Openstaande punten
- Brief maken en versturen naar leveranciers
- Vragen van leveranciers wie is de contactpersoon



Algemene toelichting Kostprijsmodel Staatsbosbeheer

Versie 11 juni 2024

Aanleiding en doelstellingen kostprijsmodel



De aanleidingen voor dit project zijn het **financieel resultaat**, **gesprekken met LNV over aanvullende financiering** en de **wettelijke evaluatie**.



Het doel is om een kostprijsmodel te ontwikkelen dat zorgt voor een **navolgbare** en meer **inhoudelijke berekening** van **integrale kostprijzen**. En dat daarnaast de **basis** is voor overige financiële vragen voor zowel **planning** als **realisatie**.

Toepassing van het kostprijsmodel



Extern perspectief

Inhoudelijke onderbouwing benodigde kosten voor producten en projecten

Transparante verantwoording en verschillenanalyse

Inhoudelijk gesprek

Intern perspectief

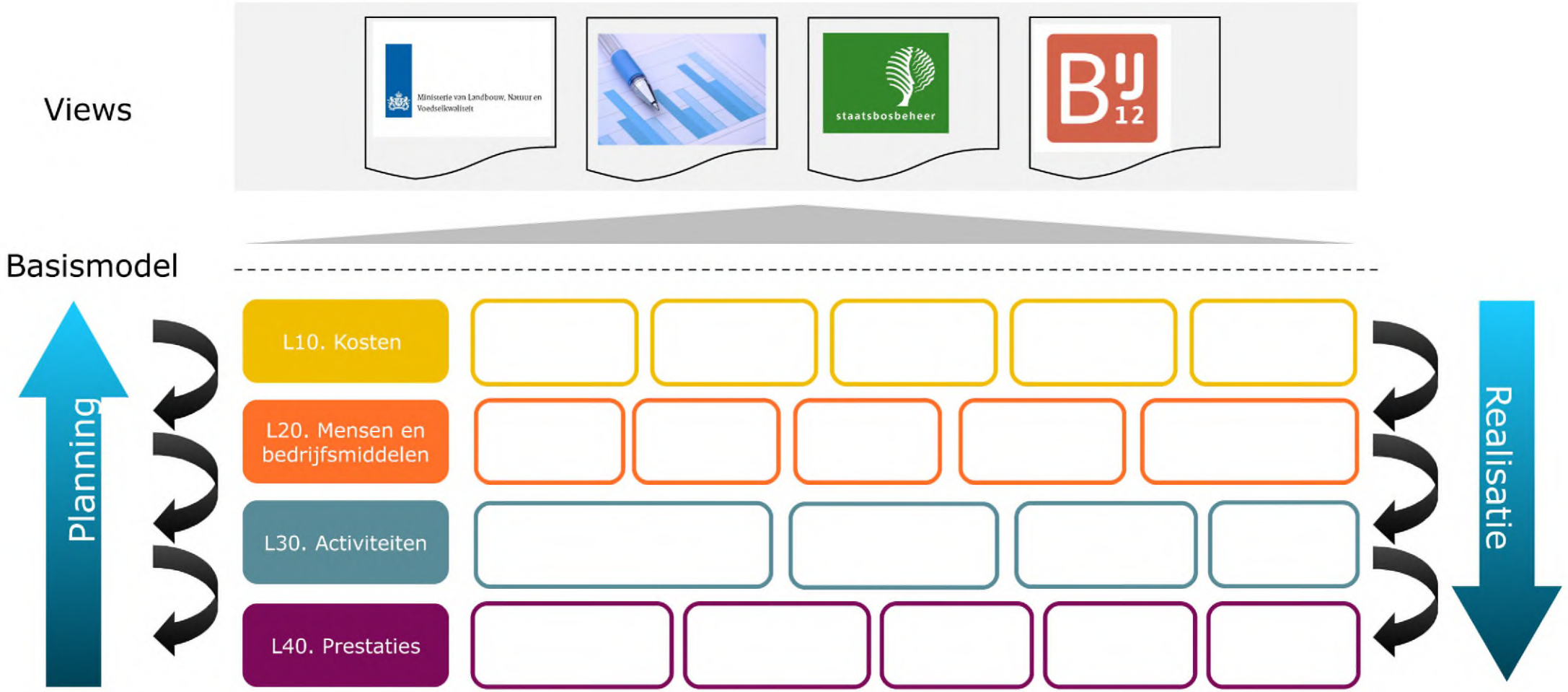
P&C cyclus

Offertes en business cases

Uniformeren beeld op de organisatie

Verbinding met procesmodel

Ontwerp kostprijsmodel



staatsbosbeheer

Hoofdfasering kostprijsmodel – 1e halfjaar 2

Gereed

- Tool selectie
- Uitgangspunten geformuleer
- Inrich

	gels	Grootboek
Resources	00 fte over 240 functies ▪ 900 auto's, 400 materieel	HRMadm Voertuigen Gebouwen
Activiteiten	▪ 2.400 activiteiten in 85 processen	Uren registratie
Producten	▪ 50 producten	Catalogus

Hoofdfasering kostprijsmodel – 2e halfjaar 2024

To do

- Validatie realisatie
- Normatieve calculatie
- Validatie normering
- Inrichten en vullen normatief model
- Inzet model t.b.v. budget 2025
- Optimaliseren en volledig normatief model

2025/2026

5.1.2.e

Van: SBB OR
Verzonden: woensdag 27 mei 2026 17:07
Aan: 5.1.2.e ; Revis, Boudewijn
CC: 5.1.2.i ; 5.1.2.e
Onderwerp: RE: reactie reflectie OR op contourenschets en ongevraagd advies buitencentra

Categorieën: 5.1.2.e

Beste Boudewijn en 5.1.2.e

Wanneer kan de OR de reactie op het ongevraagd advies buitencentra verwachten?

Hartelijke groet,

5.1.2.e 5.1.2.e
5.1.2.e

Staatsbosbeheer | afdeling hrm

E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
T 5.1.2.e | werkdagen: 5.1.2.e

Locatie: Amersfoort
Smallepad 5 | 3811 MG | Amersfoort
Postbus 2 | 3800 AA | Amersfoort

Staatsbosbeheer

Van: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: vrijdag 22 mei 2026 16:01
Aan: 5.1.2.i 5.1.2.i <5.1.2.i @staatsbosbeheer.nl>
CC: 5.1.2.i 5.1.2.i <5.1.2.i @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Revis, Boudewijn <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @galangroep.nl>
Onderwerp: RE: reactie reflectie OR op contourenschets en ongevraagd advies buitencentra

Beste 5.1.2.e

De contourenschets is in een mooi gesprek inhoudelijk besproken in en met de OR, ook met 5.1.2.e 5.1.2.e erbij. DT kijkt daar goed op terug en was niet voornemens nog een schriftelijke reactie op te stellen. De aandachtspunten uit de reflectie die het organisatieplan aangaan, worden in het voorgenomen besluit van begin juli meegenomen.

Hartelijke groet,
5.1.2.e

Van: 5.1.2.i 5.1.2.i <5.1.2.i @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: donderdag 21 mei 2026 10:45
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
CC: 5.1.2.i 5.1.2.i <5.1.2.i @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.i 5.1.2.i <5.1.2.i @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: reactie reflectie OR op contourenschets en ongevraagd advies buitencentra

Beste Boudewijn en 5.1.2.e

De OR wil graag weten wanneer hij de schriftelijke reactie op de reflectie van de OR op de contourenschets kan verwachten. Binnenkort hebben we weer een overleg met 5.1.2.e en het zou fijn zijn als de reactie er dan is.
Daarnaast wil de OR graag ook een reactie ontvangen op het ongevraagd advies m.b.t. de buitencentra die de OR heeft gegeven.

Hartelijke groet,
5.1.2.e 5.1.2.e
5.1.2.e 5.1.2.e

Staatsbosbeheer | afdeling hrm

E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
T 5.1.2.e | werkdagen: 5.1.2.e

Locatie: Amersfoort
Smallepad 5 | 3811 MG | Amersfoort
Postbus 2 | 3800 AA | Amersfoort



Staatsbosbeheer

Verslag DT-vergadering Staatsbosbeheer

6 juli 2026

Status: VASTGESTELD

Aanwezig: algemeen directeur (voorzitter), operationeel directeur, financieel directeur, 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (notulist) en manager finance & control (agendapunt 4)

De voorzitter opent de vergadering en heet de aanwezigen welkom.

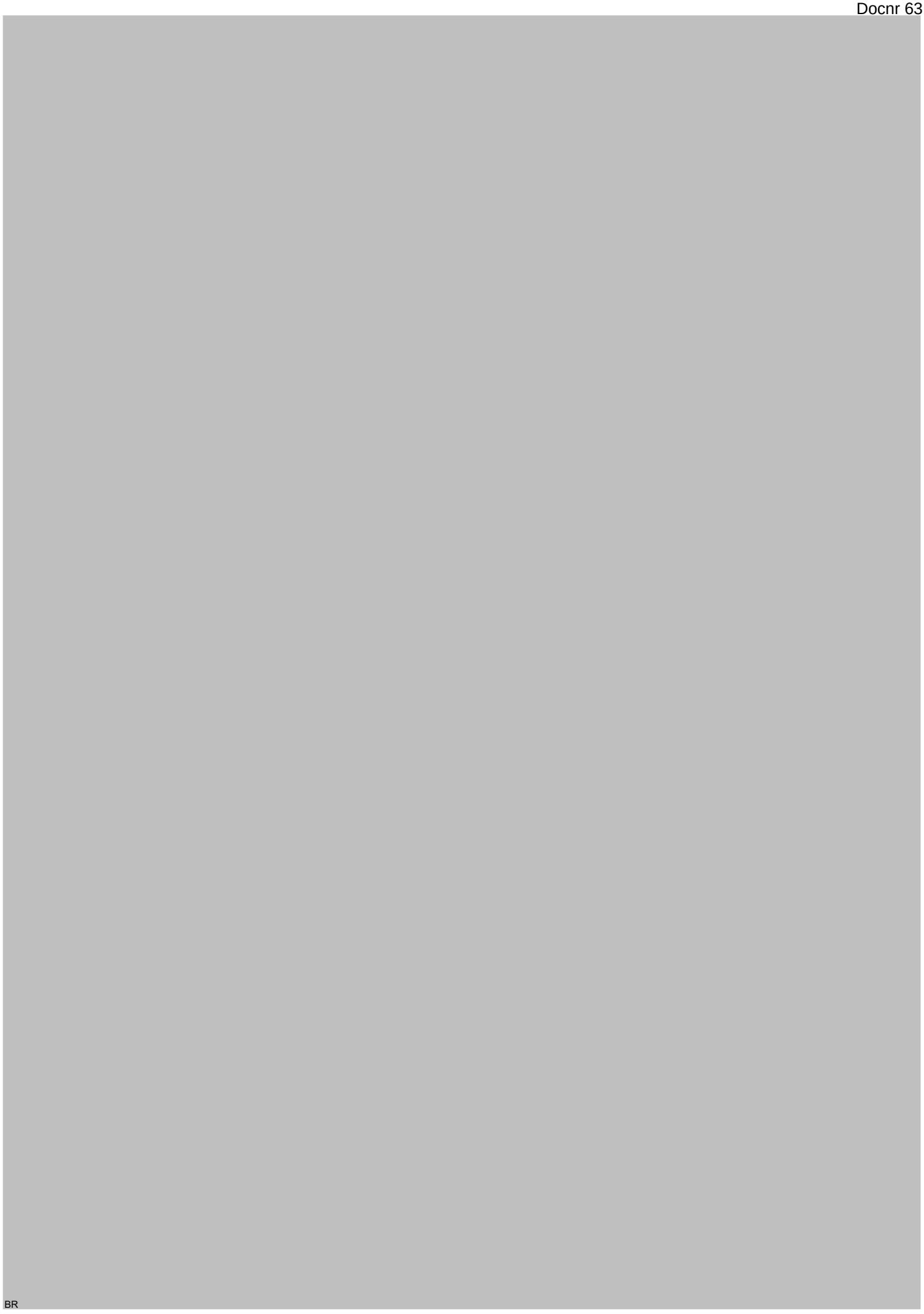
1. **Hamerstukken**

BR

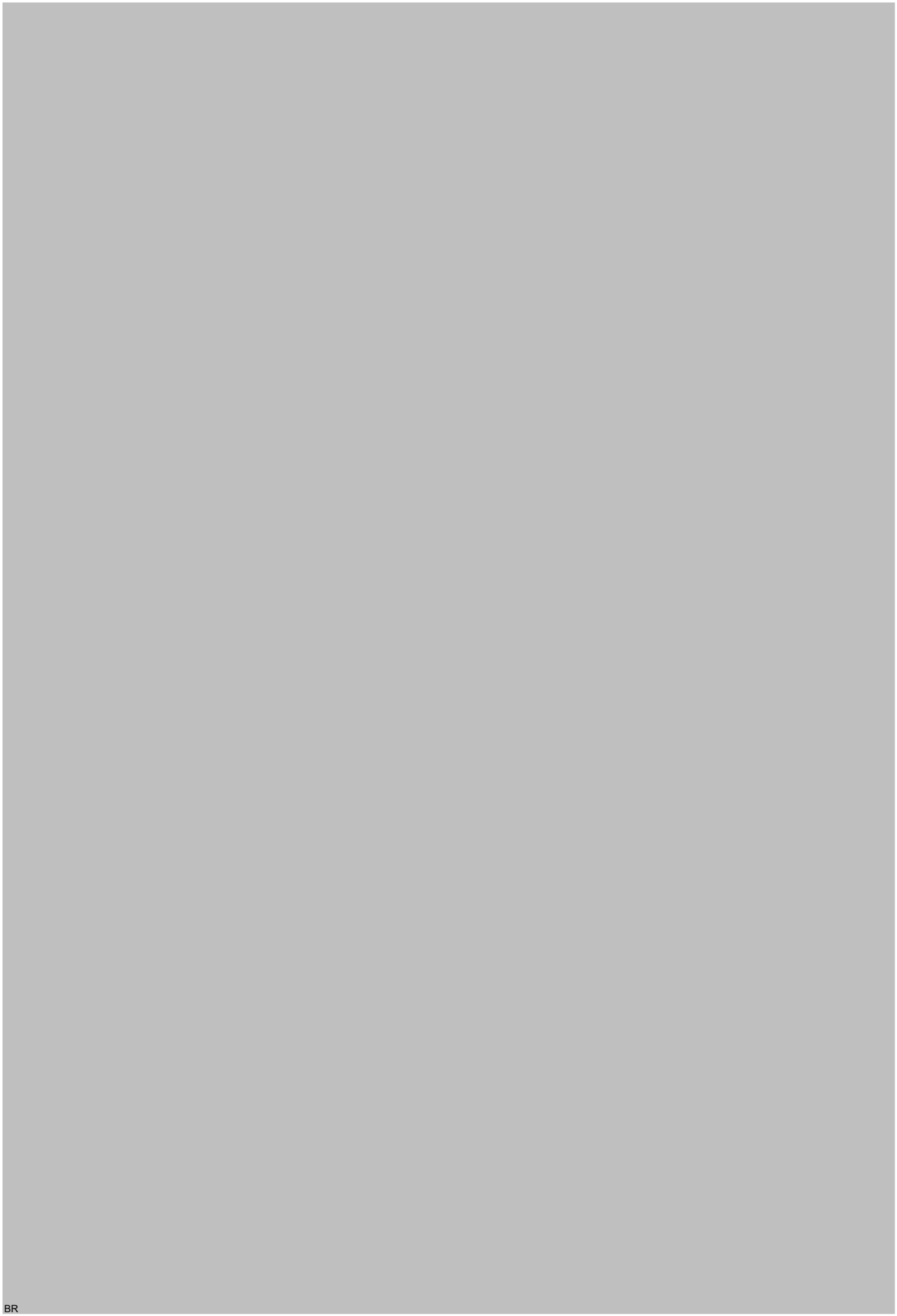
2. **Mededelingen**
   1. *Actuele ontwikkelingen*
      a. Het voorgenomen besluit tot sluiting van de Buitencentra heeft tot veel publiciteit geleid, o.a. via het NOS-journaal.
      b. BR
      c.
      d.
      e.
      f.
      g.
      h.
      i.
   2. *Integriteits- en veiligheidszaken*
      a. BR

3. **Verslag, besluitenregister en actielijst**

BR



BR



BR


BR

Een nieuw concept voor Bezoekerscentra van Staatbosbeheer

Waar komen wij vandaan?

Staatsbosbeheer heeft 7 Buitencentra: Schoorlse Duinen, Oostvaardersplassen, Almeerderhout, Drents- Friese Wold, Boomkroonpad, Sallandse Heuvelrug en De Pelen.[BR]
[BR]
[BR]
[BR]
[BR]
[BR]
[BR]

Tot 2012 lag de verantwoordelijkheid voor de -toen nog bezoekerscentra- in de regio. Zij vervulden de communicatie en educatiekanalen van een gebied, zonder commerciële doelstelling. De coördinatie was centraal belegd bij de afdeling communicatie met oog op landelijke uitwisseling en uitstraling. De centra maakten tot decentralisatie in 2012 onderdeel uit van de jaarlijkse offerte naar het ministerie van LNV. Staatsbosbeheer ontving jaarlijks € 250.000 per centrum voor uitvoering van voorlichting, educatie en vermaatschappelijking (VEV-taken). De centra ontvangen gezamenlijk zo'n 1.000.000 bezoekers.

In de periode 2014 – 2020 is volop ingezet op het rationaliseren van de toenmalige bezoekerscentra met kostenneutrale uitvoering tot doel. Een aantal centra is gesloten dan wel overgegaan tot een 'woon-in' variant. De centra werden opgenomen in de visie op Beleven (2019) waarin inhoudelijke ambities en financiering zijn beschreven en het horeca concept, kinderactiviteiten en winkel verondersteld werden tot een positief resultaat van de centra te leiden. De ondersteuning en conceptbewaking werden gecentraliseerd met oog op eenduidiger uitstraling en buitenaanbod.

Vanaf 2020 zijn de Buitencentra gedecentraliseerd naar de provinciale eenheden (PE's); hiermee zijn de verschillen in uitstraling en kosten weer toegenomen. De financiële taakstelling in het laatste ondernemingsplan heeft tot gevolg dat educatie en voorlichting in de bezoekerscentra op de achtergrond zijn geraakt en het operationele verlies tot € 800.000 is teruggebracht.. Met name de winkel en horeca zijn dominant geworden.

Waar staan we nu?

De Buitencentra gezamenlijk ([BR] [BR] /[BR]) draaien op dit moment een verlies van ca. € 695.000 + minimaal € 200.000 voor de centrale inkoop en ondersteuning. Resultaten lopen per centrum erg uiteen, waarbij niet alle kosten, m.n. voor gebruik van ruimte en onderhoud gebouwen, worden toegerekend. De winkels zijn uitgegroeid tot souvenirwinkelformaat in m2 en assortiment en hebben met de horeca een groot deel van het gebouw in gebruik.

Naast de buitencentra beschikt Staatsbosbeheer over een variatie aan informatiecentra. Dit zijn plekken waar de beheerteams in verschillende (samenwerkings)vormen bezoekers van onze gebieden informeren. Een totaaloverzicht inclusief alle informatiecentra wordt in kaart gebracht met behulp van de provincie hoofden (zie bijlage). Het is tijd voor een eenduidig besluit over de toekomst en nieuw, modern concept voor alle centra.

Hoe verder?

Staatsbosbeheer stelt in het ondernemingsplan 2026-2030 natuurbeheer centraal. Vanuit de rijksbijdrage en vrije inkomsten vullen we SNL (84%) aan zodat alle benodigde beheermaatregelen kunnen worden uitgevoerd in het belang van natuur(herstel). Voor de Buitencentra, en in het verlengde daarvan infocentra, zijn -net als voor recreatievoorzieningen- vooralsnog geen middelen gealloceerd. Op dit moment is een kernteam gestart om een nieuw concept voor de centra te ontwikkelen. Binnen het project spreken we over bezoekerscentra. Daarmee bedoelen we zowel buitencentra als informatiecentra.

Een fysiek bezoekerscentrum is voor Staatsbosbeheer geen doel op zich; het is een middel om de doelen van Staatsbosbeheer te realiseren, zoals opgenomen in het ondernemingsplan: informeren over (het werk) in Staatsbosbeheergebieden, natuurbeheer centraal.

Aan de Raad van Advies wordt gevraagd om:

Te adviseren over de inhoudelijke invulling van het bezoekerscentrum van de toekomst, passend in het ondernemingsplan en passend bij de drie duidelijke opgaven: natuurbeheer centraal, een open relatie met de samenleving en zwarte cijfers. Hierin staat voor het te ontwikkelen concept centraal:

Is een bezoekerscentrum in eigen gebouw en beheer ook in de toekomst nog dé manier om bezoekers te informeren, educatie en recreatiemogelijkheden te bieden? En, zo ja, welke functies acht u dan van betekenis en wegen ze even zwaar? Zo niet, wat zouden dan alternatieven kunnen zijn?

En in aanvulling: voorlichting, gebiedsinformatie en educatie behoren tot de wettelijke taken van Staatsbosbeheer; wat zou dit -bijvoorbeeld als percentage van de totale publieke financiering- dan voor bezoekerscentra mogen kosten?

Buitencentra en informatiecentra

Auteur: 5.1.2.e

07-10-2025





Staatsbosbeheer

Organisatieplan
Eén Staatsbosbeheer, klaar voor de toekomst

Concept juli 2026

Inhoudsopgave

1 Inleiding 2
2 Noodzaak tot verandering 5
3 Sturing 9
3.1 Sturingsprincipes 9
3.2 Leidinggeven vanuit het principe van het 'first team' 10
3.3 Van integraal management naar integraliteit in besluitvorming 11
3.4 Sturingslijnen 12
3.5 Interne dienstverlening 18
3.6 Eigenaarschap en resultaatverantwoordelijkheid 19
3.7 Planning & Control-cyclus 20
3.8 Overlegstructuur 22
3.9 Escalatiemodel 25
3.10 Mandaatregeling 25
3.11 Horizontale verbindingen 26
4 Leiderschap en managementstructuur 27
4.1 Uitgangspunten 27
4.2 Managementstructuur 27
4.2.1 Directeuren 28
4.2.2 Afdelingsmanagers 28
4.2.3 Hoofden provinciale eenheid 29
4.2.4 Teamleiders 29
4.3 Span of control 30
5 Organisatie-inrichting 31
6 Hoofdstructuur nieuwe organisatie 33
7 Nieuw organogram 35
8 Uitwerking per organisatieonderdeel 37
8.1 Directie Operatie 37
8.1.1 Provinciale eenheden 37
8.1.2 Afdeling Natuurbeheer & Projectuitvoering 40
8.1.3 Afdeling Natuur- & Recreatieproducten 43
8.2 Directie Financiën & Organisatie 46
8.2.1 Afdeling Vastgoed 46
8.2.2 Afdeling Financiën & Control 49
8.2.3 Afdeling Mens & Ontwikkeling 52
8.2.4 Afdeling Informatievoorziening & Digitale Ontwikkeling 54

8.2.5 Afdeling Inkoop & Facilitaire zaken 56
8.3 Bestuurlijke ondersteuning 58
8.3.1 Afdeling Communicatie 58
8.3.2 Afdeling Strategie & Bestuurszaken 60
8.3.3 Deelnemingen & Stichtingen 62
9 Personele gevolgen 64
9.1 Uitgangspunten 64
9.2 Functies vergelijken 66
9.2.1 Vrijwel ongewijzigde functies 66
9.2.2 Opgeheven functie doordat de functie sterk gewijzigd wordt 67
9.2.3 Opgeheven functies doordat de functie komt te vervallen 69
9.2.4 Nieuwe functies 69
9.2.5 Uitwisselbare functie 70
9.2.6 Functies die als individuele functie verplaatst worden 70
9.2.7 Functies in aantal worden teruggebracht 73
9.2.8 Functies in aantal opgehoogd 73
9.3 Personele consequenties 74
9.3.1 Functievolger 74
9.3.2 Overtollig 74
9.3.3 Was-wordt overzichten 75
10 Financiële gevolgen 77
11 Plaatsingsproces 79
11.1 Plaatsingsprocedure 79
11.2 Plaatsingsregels 82
11.3 Wijziging van de arbeidsovereenkomst 85
11.4 Tijdspad 86
12 Vervolgproces en implementatie 87
12.1 Uitgangspunten voor implementatie 87
12.2 Adviestraject ondernemingsraad 88
12.3 Traject vakbonden 89
12.4 Verwerking advies en definitief besluit 89
12.5 Communicatie en begeleiding van medewerkers na 1 juli 2026 90
12.6 Inwerkingtreding, implementatie en doorontwikkeling 93
12.7 Evaluatie 97
Bijlagen 99

Bouwen aan een toekomstgerichte organisatie

Met elkaar werken we aan de doelen uit het ondernemingsplan *"In dienst van de toekomst"*. Dat vraagt dat we als organisatie goed samenwerken, duidelijke keuzes maken en sneller kunnen handelen als dat nodig is. In de praktijk merken we dat dit niet altijd vanzelf gaat. Daarom kijken we hoe we onze sturing, structuur, leiderschap en cultuur kunnen verbeteren zodat we ons werk beter en effectiever kunnen doen.

5.1.2.e



In deze maand informeren we doorlopend over de organisatie-ontwikkeling. Dat doen we via Digitalis, we organiseren diverse teamssessies, lunchsessies met het DT en een extra managementdag.

Reflectieperiode OR en achterban raadpleging op het voorgestelde organisatieplan.

Implementatie voorbereiding en eerste uitwerking.

Maart 2026

Juni 2026

1 juli 2026

1 juli tot 30 september 2026

Begin oktober 2026

Oktober t/m december 2026

1 januari 2027

Start organisatieverandering
Het programmateam start op basis van de concept-contourenschets de voorbereidingen om te komen tot een organisatieplan. Met daarin wijzigingen in de sturing, structuur en leiderschap van de organisatie en de gevolgen daarvan.

Voorgenomen besluit over het organisatieplan
Het DT neemt een voorgenomen besluit over het organisatieplan en legt dit ter advies voor aan de ondernemingsraad.

Definitief besluit over het organisatieplan
Na ontvangst en weging van het OR-advies is het streven om het definitieve besluit begin oktober te nemen.

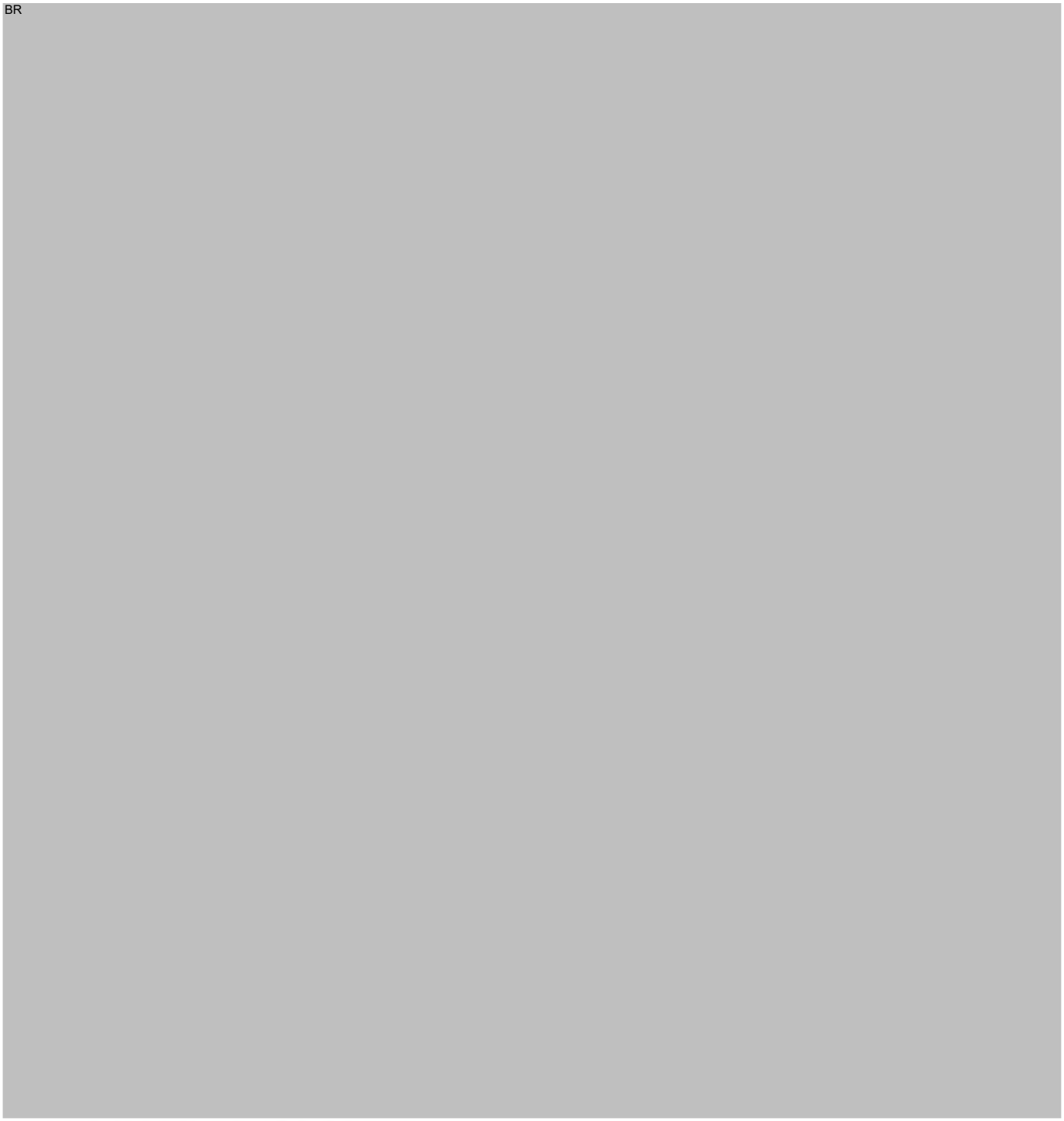
Start nieuwe organisatie
Het doel is dat de nieuwe organisatie per 1 januari 2027 operationeel en functioneel is.

Het programmateam werkt in juni aan het organisatieplan. Met als opleverdatum 1 juli. Daarbij hanteren we een aantal duidelijke uitgangspunten:

- De provinciale eenheden en de beheerteams blijven het fundament van het natuurbeheer en de uitvoering in het veld.
- Landelijke samenwerking en provinciale uitvoering sluiten beter op elkaar aan.
- We kijken niet alleen naar structuur, maar juist ook naar sturing, leiderschap en cultuur.
- Deze organisatiewijziging leidt niet tot gedwongen ontslagen.

Vragen?

Op **Digitalis > Veranderen** vind je meer informatie. Vragen voor het programmateam kun je sturen aan: 5.1.2.i @staatsbosbeheer.nl



Buitencentra en publieksinformatie

De wijze waarop Staatsbosbeheer bezoekers informeert en contact onderhoudt met het publiek verandert fundamenteel. Daar waar de informatievoorziening nu sterk locatie gebonden is georganiseerd via buitencentra, verschuift de focus naar een gebiedsgerichte benadering, zoals al in veel andere gebieden het geval is. Daarbij staan het gebied, de bezoeker en de maatschappelijke opgave centraal, en niet langer het gebouw als vaste plek voor informatievoorziening.

De huidige inrichting met buitencentra kent een sterke historische basis, maar is in de huidige context steeds minder logisch en effectief. De spreiding van buitencentra is niet consequent gekoppeld aan de belangrijkste natuurgebieden of drukstbezochte locaties. Tegelijkertijd sluiten bezoekersaantallen en financiële prestaties niet aan bij de inzet die dit vraagt. Daarbij is het ook belangrijk te werken binnen de wettelijke taken van Staatsbosbeheer en dat maakt dat het exploiteren van eigen winkels een toenemend risico vormen in relatie tot de Wet Markt en Overheid. In combinatie met de ontwikkeling naar modernere, meer flexibele vormen van publieksinformatie en oplopende kosten, maakt dit dat het buitencentra-concept niet langer past binnen de strategie van Staatsbosbeheer.

Daarom is het voorgenomen besluit om te stoppen met het concept 'buitencentra' inclusief de bijbehorende teams en functies. De verantwoordelijkheid voor publieksinformatie en bezoekerscontact wordt nadrukkelijker belegd in de lijn, vanuit de landelijke informatie- en communicatiestrategie, als onderdeel van de reguliere uitvoeringspraktijk van de provinciale eenheden en beheerteams. Persoonlijk contact met bezoekers blijft daarbij van belang, maar wordt op een andere manier georganiseerd: dichter bij het gebied en meer geïntegreerd in het dagelijks werk.

De consequenties van dit besluit zijn tweeledig. Enerzijds betreft dit de personele inzet die nu is verbonden aan de buitencentra. Anderzijds betreft het de toekomst van het vastgoed. Voor alle huidige buiten- en informatiecentra wordt, op korte termijn met één of meerdere pressure cooker-sessies, per locatie een toekomstscenario uitgewerkt, waarbij opties worden verkend zoals alternatieve invulling, samenwerking met partners, vervreemding of andere vormen van gebruik. De besluitvorming over vastgoed staat los van de personele consequenties.

Er is een samenhangende aanpak ontwikkeld voor publieksinformatie waarbij digitale informatievoorziening de basis vormt. Daarnaast wordt voor alle buiten- en informatiecentra bij de implementatie van dit besluit per locatie een toekomstscenario voor het vastgoed uitgewerkt.

Wijzigingen in de organisatiestructuur ten opzichte van de huidige situatie:

- Staatsbosbeheer stopt met het concept buitencentra; de bijbehorende teams, functies en personele inzet komen te vervallen.

BR



BR

9.2.3 Opgeheven functies doordat de functie komt te vervallen

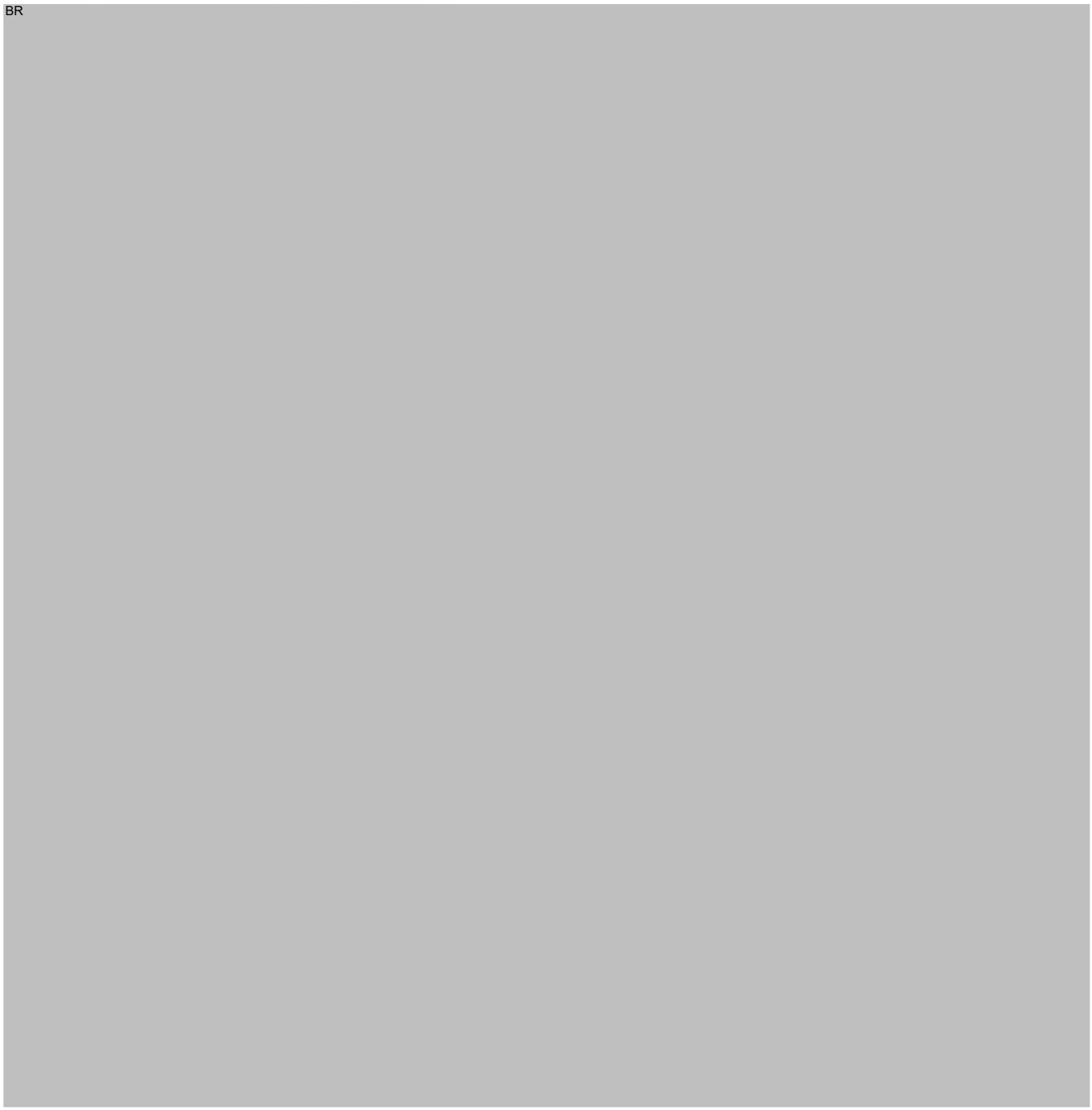
De volgende functies worden opgeheven doordat het werk komt te vervallen.

Functie	Schaal
BR	
Manager buitencentrum	10
Medewerker buitencentrum	06
BR	
Medewerker buitencentrum	05
Senior medewerker buitencentrum	08
BR	

BR

9.3 Personele consequenties

BR



9.3.2 Overtollig

Niet iedere medewerker behoudt zijn functie. De nieuwe inrichting leidt tot overtolligheid in managementfuncties als gevolg van het vervallen van functies. Gelet op dit verval van functies is er voor de navolgende functies overtolligheid ontstaan en zal voor de betreffende medewerkers in een bepaalde functiegroep de afspiegeling, als bedoeld in bijlage 14 van de CAO Rijk, moeten worden toegepast waarna de uitwisselbaarheid kan worden bepaald. Nu er geen uitwisselbare functies voorhanden zijn, zal voor de betreffende medewerkers gezocht worden naar een passende functie.

Functie	Schaal	Aantal medewerkers
BR		
Manager buitencentrum	10	1
Manager buitencentrum	9	1
Medewerker buitencentrum	6	13
Medewerker buitencentrum	5	1
Senior medewerker buitencentrum	8	2
BR	BR	
BR		BR

In het Georganiseerd Overleg Staatsbosbeheer van 6 mei 2026 hebben de vakbonden positief geadviseerd op het voorstel van Staatsbosbeheer om af te zien van de voorbereidende fase. Het belangrijkste uitgangspunt is dat Staatsbosbeheer een werkgelegenheidsgarantie binnen Staatsbosbeheer biedt voor alle medewerkers die als gevolg van deze doorontwikkeling overtollig zijn geworden. Er komen geen gedwongen ontslagen.

De desbetreffende overtollige medewerkers zullen vanaf het moment dat het organisatieplan is vastgesteld in de gelegenheid worden gesteld om hun belangstelling te tonen voor de nieuwe functies. Zie hoofdstuk 11.1 Plaatsingsprocedure. Wanneer in het najaar van 2026 blijkt dat de overtollige medewerker niet direct kan worden geplaatst in een andere, passende functie, start voor hem/haar vanaf 1 januari 2027 de verplichte fase van het VWNW-beleid. De verplichte VWNW-kandidaten worden geplaatst bij het (tijdelijke) organisatieonderdeel 'Mobiliteitscentrum Staatsbosbeheer' en worden van daaruit door een externe mobiliteitsadviseur begeleid naar een andere passende functie.

BR



12.2 Adviestraject ondernemingsraad

Na het voorgenomen besluit van het directieteam wordt het organisatieplan ter advisering voorgelegd aan de ondernemingsraad, conform artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraden. Het adviestraject vormt een belangrijke fase in de verdere uitwerking van het organisatieplan. In deze periode wordt de ondernemingsraad actief betrokken bij de voorgenomen inrichting van de organisatie, de achterliggende afwegingen en de gevolgen voor medewerkers, teams en leidinggevenden. Daarbij worden de ondernemingsraad en haar commissies in de gelegenheid gesteld om vragen te stellen, aanvullende informatie op te vragen en aandachtspunten of verbetervoorstellen mee te geven.

Gedurende het adviestraject vinden verschillende overleg- en informatiemomenten plaats tussen de directie, het programmateam en de ondernemingsraad. Waar nodig worden onderdelen van het organisatieplan nader toegelicht, verdiept of verder uitgewerkt.

Het adviestraject wordt niet alleen gezien als een formele procedure, maar ook als een mogelijkheid om de kwaliteit, uitvoerbaarheid en zorgvuldigheid van het organisatieplan verder te versterken. Aandachtspunten, risico's en verbetervoorstellen vanuit de medezeggenschap worden daarom serieus gewogen bij de verdere besluitvorming.

Na ontvangst van het advies van de ondernemingsraad beoordeelt de directie op welke onderdelen dit aanleiding geeft tot aanpassing van het organisatieplan. Vervolgens wordt het definitieve besluit voorbereid, dat naar verwachting begin oktober 2026 wordt genomen. Na het definitieve besluit start de verdere implementatie van de nieuwe organisatie, waaronder de communicatie naar medewerkers, de plaatsingsprocedure en de voorbereiding op de invoering van de nieuwe organisatiestructuur per 1 januari 2027.

In hoofdlijnen verloopt deze fase als volgt:

- 1 juli 2026: voorgenomen besluit door het directieteam;
- juli - september 2026: adviestraject ondernemingsraad;
- Oktober 2026: verwerking advies en definitief besluit;

- najaar 2026: voorbereiding plaatsingsproces en implementatie;
- 1 januari 2027: formele start van de nieuwe organisatie.

De directie ziet het adviestraject niet uitsluitend als een formele stap in de besluitvorming, maar ook als een belangrijk moment om de kwaliteit, uitvoerbaarheid en zorgvuldigheid van het organisatieplan verder te versterken. De inzichten, aandachtspunten en aanbevelingen van de ondernemingsraad worden daarom actief betrokken bij de verdere uitwerking van het definitieve besluit.



12.4 Verwerking advies en definitief besluit

Na ontvangst van het advies van de ondernemingsraad beoordeelt de directie zorgvuldig op welke onderdelen het advies aanleiding geeft tot aanpassing van het organisatieplan. Daarbij wordt expliciet gekeken naar de uitvoerbaarheid van de voorgestelde inrichting, de gevolgen voor medewerkers, de samenhang binnen de organisatie en de bijdrage aan de doelstellingen van het ondernemingsplan 2026–2030.

Waar mogelijk en passend worden adviezen en aandachtspunten verwerkt in het definitieve organisatieplan. Indien wordt afgeweken van onderdelen van het advies, wordt gemotiveerd aangegeven welke afwegingen hieraan ten grondslag liggen. Op deze manier wordt geborgd dat de inbreng van de ondernemingsraad zichtbaar en zorgvuldig wordt meegewogen in de besluitvorming.

Na verwerking van het advies neemt de directie het definitieve besluit over de inrichting van de nieuwe organisatie. Hiermee wordt de organisatiestructuur formeel vastgesteld en ontstaat duidelijkheid over de inrichting van directies, afdelingen, teams, verantwoordelijkheden en managementstructuur.

Met het definitieve besluit worden tevens de uitgangspunten voor plaatsing, implementatie en verdere uitwerking vastgesteld. Vanaf dat moment verschuift de aandacht van ontwerp en besluitvorming naar realisatie en invoering. De organisatie start dan met de voorbereiding van het plaatsingsproces, de inrichting van de nieuwe managementstructuur en de verdere implementatie van de nieuwe organisatie per 1 januari 2027.

Het definitieve besluit markeert daarmee een belangrijk omslagpunt: van het ontwerpen van de toekomstige organisatie naar het daadwerkelijk realiseren ervan. Tegelijkertijd wordt onderkend dat niet alle ontwikkelingen op dat moment zijn afgerond. Verschillende onderdelen, zoals leiderschapsontwikkeling, samenwerking, procesverbetering, portfoliomanagement en verdere professionalisering van teams, zullen ook na het definitieve besluit en na de invoering van de nieuwe organisatie verder worden ontwikkeld.

Wat verandert na het definitieve besluit?

- de organisatiestructuur wordt formeel vastgesteld;
- functies en managementstructuur worden definitief;
- de plaatsingsprocedure kan starten;
- de implementatiefase gaat van start;
- de voorbereidingen op de nieuwe organisatie per 1 januari 2027 worden verder uitgewerkt.

BR



Staatsbosbeheer werkt aan een groene toekomst voor Nederland. We versterken de biodiversiteit en ontwikkelen natuur die de gevolgen van klimaatverandering beter kan opvangen. Dat doen we in de bijna 270.000 hectare natuur die we beheren én door actief bij te dragen aan het natuurbeleid. Met toekomstgericht natuurbeheer zorgen we voor de onmisbare basis van een gezonde samenleving.

	Y Budget	Y Prognos	M Budget	Realisatie	
Opbrengsten	**-278.071**	**-278.071**	**-278.071**	**-311.639**	
82 Omzet recreatie	**-241.000**	**-241.000**	**-241.000**	**-268.486**	
8201030 - Omzet excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie	-241.000	-241.000	-241.000	-268.486	
83 Omzet ingebruikgeving	**-28.071**	**-28.071**	**-28.071**	**-34.143**	
8301030 - Opbrengst huurovereenkomsten	-28.071	-28.071	-28.071	-34.143	
87 Overige opbrengsten	**-9.000**	**-9.000**	**-9.000**	**-9.010**	
8701040 - Overige opbrengsten	-9.000	-9.000	-9.000	-9.010	
Kosten	**274.439**	**291.469**	**274.439**	**382.554**	
40 Lonen en salarissen	**108.801**	**123.482**	**108.801**	**121.196**	
4010100 - Salaris	159.081	165.217	159.081	206.352	salaris
4010101 - IKBudget VT-EJU	26.086	27.098	26.086	34.911	salaris
4010102 - Overige toelagen	13.782	21.315	13.782	25.305	salaris
4010103 - Reis- en verblijfkosten bovenmatig		0		274	salaris
4012101 - Personeels-/teamuitjes en feesten	378	378	378		salaris
4013100 - Mutatie niet genoten vakantiedagen				11.681	salaris
4020100 - Reis- en verblijfkosten	1.000	1.000	1.000	1.033	salaris
4020101 - Woon-, werkverkeer	8.000	8.000	8.000	10.355	salaris
4020102 - Bedrijfskleding	2.079	2.079	2.079	1.631	salaris
4020103 - Cursus- en opleidingskosten	2.358	2.358	2.358		salaris
4020104 - Thuiswerk-vergoeding-werkplek	189	189	189	87	salaris
4024101 - Representatie aan derden tot € 136	378	378	378	1.660	salaris
4024103 - Kosten arbo-diensten	1.512	1.512	1.512	330	salaris
4024106 - Kosten van vrijwilligers IB47 belast	1.000	1.000	1.000	3.090	salaris
4024107 - Kosten van vrijwilligers IB47 onbelast		0		3.858	salaris
4024111 - Dekking doorbelaste loonkosten externe projecten		0		-179.428	
4024112 - Correctie dekking doorbelaste loonkosten externe projecten	-107.136	-107.136	-107.136		
4025100 - Parkeer-, veer- en tolgelden	95	95	95	55	
41 Sociale lasten	**50.655**	**53.004**	**50.655**	**71.680**	
4110100 - Pensioenpremie	24.694	24.694	24.694	30.924	salaris
4111100 - Sociale lasten	25.961	28.310	25.961	40.756	salaris
4111104 - Sociale lasten IKB reservering		0		0	salaris
42 Kosten grond en hulpstoffen		**0**		**50**	
43 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	**100.174**	**100.174**	**100.174**	**186.857**	
4310130 - Uitbesteed werk	35.000	35.000	35.000	36.590	
4320100 - Materiaal en inventariskosten	5.000	5.000	5.000	10.521	
4330110 - Schoonmaakkosten	8.000	8.000	8.000	13.133	pand apar
4330120 - Beveiligingskosten	1.000	1.000	1.000	3.758	pand
4330130 - Energie en water	3.000	3.000	3.000	1.502	pand apar
4330140 - Onderhoudskosten jaarlijks				3.650	pand
4330150 - Onderhoudskosten groot				2.559	pand
4332100 - Bureaukosten	2.500	2.500	2.500	5.162	overig
4332110 - Telefonie kosten	1.418	1.418	1.418	647	overig
4332140 - Kosten kantine / catering	756	756	756	664	overig
4333100 - Autokosten		0		11	overig
4342110 - Ozb en overige heffingen		0		993	pand apar
4352100 - Exploitatiekosten diensten		0		100	overig
4352102 - Automatiseringskosten	3.500	3.500	3.500	10.293	winkel
4353102 - Inkoop winkels	40.000	40.000	40.000	97.274	winkel
45 Overige bedrijfskosten		**0**		**-10.017**	
4503100 - Vermindering handelsvoorraden				-9.889	winkel
4503102 - Mutatie voorziening debiteuren (exc btw)				0	winkel
4503103 - Betalingsverschil (winst)				-1	winkel
4503105 - Kasverschillen		0		-126	winkel
47 Afschrijvingskosten	**14.809**	**14.809**	**14.809**	**12.789**	
4720010 - Afschrijvingen gebouwen	2.185	2.185	2.185	3.778	afsch
4720011 - Afschrijvingen machines, auto's en installaties	12.624	12.624	12.624	9.011	afsch
Eindtotaal	**-3.632**	**13.398**	**-3.632**	**70.915**	

(1)

1/4/25

Almeerderhout

Kopje horeca/vergaderen

→ wij offerte + factuur vergaderen
↳ band met klant
Weinig vertrouwen in horeca om vergaderzalen te blijven doen

→ vergaderzaal ≠ voor jou beschikbaar
er worden geen extra uren gemaakt
tafels + koffies zet horeca klaar.

→ de vraag is of je decentraal personeel bespaart als je stopt
het gebeurt tijdens werktijd, als het werk vervalt verandert er dus intet mensen niet zo veel

→ centrale proces SEM + factuur
buitencentrum ingewikkeld
moet ook weer via kassasysteem
ook weer bedragen via UBW checken
↳ aparte BTW tarieven te ingewikkeld
↳ Debiteurenbeheer is ook kantoor
Fin adm. heeft naar verwachting
nooit achter betaling aangehengeld
↳ wij betalen wel de horeca
extra groot debiteuren risico.

→ Als we het zelf blijven doen
→ vanuit SBB breed, promoten
vergaderen in het groen
→ geen landelijk overzicht van

(2)

vergaderlocaties

→ Bij overweging zelf doen, beter analyseren. Bv.: beter sturen op bereiking
↳ wat ook de bedoeling van SEM
↳ Stuk centrale ondersteuning

→ Is een splitsing een optie
↳ Buiten centra die veel potentie hebben in vergaderen ⇒ zelf doen
↳ Buiten centra die beperkt (kunnen) verhuren
↳ uitbesteden

systeem kr. I promotie in welke verdelen over minder centra

Particuliere arrangementen

→ Splitsing in tijd balie draaien - excursies bedenken/verzetten
bepaalt hoe goed part. arrangementen lopen.
Medewerkers hebben tijd nodig voor excursies!

(3)

vervolg Almeerderhout 1/4/2025

→ Is het een optie
om een zakelijk vergadercentrum
te worden in combinatie
met particuliere dingen + scholen
(congresmanagement)
Winkel dan niet meerdoen

Het wordt dan wel een centrum
op een geheel andere leest.
Mensen komen niet voor
informatie + impulsaankoop
Dat doen ook ondersteunen.
Het is een studspark

Speelbos = speelruim
die mensen wonen niet
20 jaar naar het buitencentrum
waar vallen de kosten ervan?
was beheer → zou naar
buitencentrum toe kunnen
komen
nu
financiering vanuit Buitenfonds

Winkel

→ Factuurkosten ERG HOOG
€150 per factuur centraal
decentraal laat [redacted] 5.1.2.e patiënten
controleren, met de facturen

(4)

- Instroom facturen verminderen
- Proces van facturering versimpelen

heeft een direct verband met voorraad hoogte?

aantal facturen ↓ = voorraad ↑

facturen ↑ = voorraad ↓

Personeel

nu 2x 30 u → kan eigenlijk niet anders

↳ ook coördinator nodig op beide centra

5.1.2.e

stelt voor 1/2 FTE schaal 8 coördinator

1 30u } schaal 6
1 20u }

Winkel → shop in the shop, bijv. verhuren aan Welkoop voor dierenvoeding?

↳ centrale kan eigen winkel minder dekking....

↳ En is het dan nog wel een buiten centrum wat is onze (gewenste) zichtbaarheid

5

Nog één extra inkomstenoptie:

↳ beheer IT in het pand
er worden intern geen kosten
↳ doorgerekend aan het beheer:
↳ kunnen we het buitencentrum
een grotere kantoorfunctie geven?

Openingstyden: worden al heel
precair ~~ge~~ gemeten

↳ als je weinig FTE hebt, heb
je deze in het hoogseizoen
ook niet

↳ met sluiting winter
heb je nog altijd de
medewerkers

↳ energiekosten: gebouw wordt nog altijd gebruikt door het beheer

Constructies met
Natuurwijs niet altijd logisch
↳ Natuurwijs betaalt centrum
niet voor hun inzet/gebruik
gebouw + directe
omgeving

Is stoppen als buitencentrum
een optie en dan worden

beheerkantoor + horeca
+ vergaderen
+ kunders (Funtorest ...)
+ part. arrangementen

een optie?

(1)

Oostvaardersplassen 1/4/25

horeca
→ Vergaderen ook liefst in eigen beheer.
Er werken 2 medewerkers die een start vroeg, de andere later. Kunnen zo gewenste openingstijden vergaderen opvangen

part. arrangementen

- tarieven flink verhoogd → helpt!
- meer recr. voorzieningen → bijv. uitkijktoren

Qua energie → niet alles kan ge-elektrificeerd worden.
er is niet genoeg stroomcapaciteit beschikbaar
→ zonnepanelen zijn gedeeld met beheer-kantoor (?)

Onze online vindbaarheid op excursies is niet zo goed als bijv. dagje uit in de natuur.nl"
Bij wandelen / Oostvaardersplassen moet je eerst bij SBB uitkomen

Minder ochtendexcursies in 2024 kwamen door werkzaamheden in het terrein → in 2027 kan dit dus terug omhoog

(2)

Winkel loopt goed
- Mensen zijn dagje uit
- we verkopen veel vogelboeken
  ↳ minder marge misschien

! Let op resultaten van deze winkel zijn inclusief resultaten
  ↳ NBC Oostvaarders
    ↳ cijfers zuiver maken
      zeker omzet per m^2

Doordat we veel boeken hebben kunnen we voor verkopen wat mensen/SBB graag wilt
Minder verkopen wat veel oplevert.

Betaald parkeren: parkeerplaats is van de gemeente, niet onze grond. → is in Schoore ook zo, dus toch verrekenen!

! servicekosten verrekening zelfde als By Almeerderhout.

Salariskosten

Veel excursies → in het weekend zonder vast personeel open niet voldoende daarvoor eerder door de week kiezen

Wat kan: 1,9 FTE schaal 6, 0,5 schaal 8
→ iets hoger deze personen werken meer in weekend

(3)

Medewerker NBC staat nu ook bij Buitencentrum OVP → moet eruit deze medewerker wordt volledig betaald door project van NBC

Welke rol vervult welk centrum

↳ NBC praktisch uitleg
- minder wandelmogelijkheden
- prachtige nieuwe expositie

↳ BC OVP → betere uitvalsbasis voor wandelen + excursies

~~Degelijke~~ bingo's → als er nieuwe aangeschaft moeten worden zijn deze niet ~~zeer~~ goedgekeurd voor de openbare weg. Dan krijg je geen kenteken en dus toestemming meer.
Wel goede inkomstenbron.
Gaat pas na 2027 spelen.

Ministerie voor Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit
T.a.v. 5.1.2.e 5.1.2.e
Postbus 20401
2500 EK Den Haag

Datum 6 juni 2023
Onderwerp Verzoek aanvullende bijdrage LNV
Behandeld door Ir. S. Thijsen BNT
Ons kenmerk Z23-4740 / D23-21454
Uw kenmerk
Bijlagen

Geachte 5.1.2.e

Staatsbosbeheer kampt al enige jaren met oplopende tekorten en is, zoals bekend, niet meer in staat om de sterk gestegen bedrijfskosten volledig te dekken uit reguliere opbrengsten. Dit blijkt uit de jaarcijfers van de afgelopen jaren alsook uit de begroting van 2023 en de hierin opgenomen meerjarenraming tot en met 2026. De tekorten hebben naast structurele onevenwichtigheid tussen (stijgende) kosten en (gelijkblijvende) opbrengsten ook incidentele oorzaken (als gevolg van calamiteiten). Deze problematiek is conform artikel 17.1 en 18.1[1] uit de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer in het overleg over de financiering en continuïteit van Staatsbosbeheer, besproken met LNV. Om ondanks de oplopende jaarlijkse tekorten, te blijven doen wat we doen, is het nodig om de financiële situatie op korte termijn te verstevigen. Staatsbosbeheer neemt daarvoor eigen maatregelen en wil daarnaast graag het gesprek voeren met LNV als eigenaar en coördinerend opdrachtgever van Staatsbosbeheer én als primair beleidsverantwoordelijke voor het wettelijke taakveld van Staatsbosbeheer.
In deze brief wordt kort de context geschetst, worden de eigen maatregelen toegelicht die Staatsbosbeheer heeft genomen of nog gaat nemen op korte of middellange termijn en daarnaast is een aanvullende oplossingsrichting uitgewerkt.

Context
Staatsbosbeheer staat midden in de maatschappij en voert in verbinding met die maatschappij zijn wettelijk taken uit. Dit willen we in de toekomst blijven en ook kunnen doen. We zijn gericht op het belang van natuur, landschap, cultuurhistorie en recreatie waar beleidsontwikkeling, educatie, communicatie en handhaving onlosmakelijk onderdeel van uitmaakt. Tevens bieden we duizenden maatschappelijke banen. De ontwikkelingen in de samenleving én de grote transities in het landelijk gebied waar Nederland voor staat, vragen per saldo juist om een intensivering van onze taken in plaatse van een inperking daarvan.

[1] Artikel 17
1. Onze Minister en Staatsbosbeheer voeren tenminste jaarlijks overleg omtrent de door Staatsbosbeheer, ter uitvoering van zijn in artikel 3, eerste lid bedoelde taakopdracht, te bereiken resultaten en de daarvoor door Onze Minister, ten laste van de begroting van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, jaarlijks ter beschikking te stellen geldmiddelen.
Artikel 18
1. Onze Minister stelt jaarlijks aan Staatsbosbeheer ten laste van de begroting van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit geldmiddelen ter beschikking. Hij baseert zich hierbij op het in artikel 17 bedoelde overleg.

Staatsbosbeheer | Smallepad 5 | 3811 MG Amersfoort | Postbus 2 | 3800 AA Amersfoort | T 030-6926111 | KVK 30263544

De financiering van de wettelijke taken van Staatsbosbeheer is vanaf 2014 drastisch veranderd na de decentralisatie van de beleidsverantwoordelijkheid voor het landelijk gebied naar de Provincies. Sindsdien vindt de financiering van de wettelijke taken vanuit zowel LNV (rijksbijdrage) als vanuit de provincie (SNL-subsidie) plaats én is de resterende rijksbijdrage met ongeveer 33% naar beneden bijgesteld en niet meer gespecificeerd. De provincies ontvangen voor natuurbeleid een bijdrage vanuit het Rijk via het Provinciefonds. Verschillende voorheen rijksgefinancierde taken, op basis van een jaarlijkse gespecificeerde offerte, zijn vanaf dat moment ongedekt geraakt. Dit dwingt Staatsbosbeheer ook zonder reële vergoeding om een keuze te maken ten aanzien van het voortzetten hiervan of concessies te doen ten aanzien van de kwaliteit van de geleverde diensten. Tegelijkertijd zijn er als gevolg van nieuwe wetgeving en groeiende omzet c.q. activiteiten meer indirecte kosten die niet of niet volledig gefinancierd zijn. Staatsbosbeheer heeft sindsdien alle zeilen bijgezet om alle taken te blijven uitvoeren. De grens daarvan is inmiddels bereikt en een structurele herziening is nodig om het evenwicht tussen kosten en opbrengsten langjarig te herstellen en de taken die Staatsbosbeheer nu uitvoert, ook met een zekere kwaliteit te kunnen blijven doen.

Bijsturing door Staatsbosbeheer

Om bij te sturen op de geschetste problematiek die Staatsbosbeheer kent, is een meerjarig intern programma *Ontwikkeling organisatiebeheersing* gestart. Dit programma bestaat uit drie pijlers:

1. Cultuur, Sturing en gedrag;
2. Efficiëntere en effectievere processen en
3. Duurzaam financieel resultaat.

Als onderdeel van de derde pijler stuurt Staatsbosbeheer op vermindering van kosten zoals het in de komende jaren verlagen van vierkante meters voor huisvesting en het terugbrengen van onze gebouwenportefeuille naar een kernportefeuille en daarmee ook noodzakelijke onderhoudskosten te verlagen.

Daarnaast beogen wij met gerichte verkoop van niet doelstellingsgericht vastgoed ons vermogen te versterken en wordt bezien of niet wettelijke activiteiten kunnen worden afgebouwd. Mogelijke keuzes zijn het afbouwen van het zelf beheren van kampeerterreinen en het niet meer beheren van terreinen en objecten waarvoor geen financiering/vergoeding is verstrekt.

Deze door SBB te nemen maatregelen alleen zijn échter niet voldoende om de organisatie financieel duurzaam in staat te stellen de biodiversiteit en de maatschappelijke betekenis van de natuur in Nederland te versterken zoals verwoord in het *Nationaal Programma landelijk gebied (NPLG).*

Een hogere bijdrage vanuit LNV vooruitlopend op een structurele oplossing is voor ons noodzakelijk en reden voor dit schrijven. Staatsbosbeheer stelt twee sporen voor om de geschetste financieringsproblematiek op te lossen, welke hierna toegelicht worden

Twee sporen

Het *eerste spoor* richt zich, overeenkomstig het advies vanuit de wettelijke evaluatie en de analyse van kostprijsmodel, op het realiseren van een kostprijsmodel. In de recent afgeronde wettelijke evaluatie is vastgesteld dat Staatsbosbeheer overwegend doeltreffend opereert, dat alle producten passen binnen de wettelijke taak en dat Staatsbosbeheer goed invulling geeft aan de wettelijke taken en de afspraken uit het convenant uit 2014 met LNV. Tegelijkertijd is vastgesteld dat het lastig is om per product expliciet duidelijk te maken tegen welke prijs Staatsbosbeheer zijn diensten levert. Staatsbosbeheer start daarom met de ontwikkeling van een nieuw kostprijsmodel. De verwachting is dat een nieuwe kostprijsmodel én duidelijkheid over de rijksbijdrage op termijn bijdraagt aan een goede onderbouwing van de

Rijksfinanciering voor Staatsbosbeheer. Op basis van het kostprijsmodel kan Staatsbosbeheer transparant maken wat de kosten en opbrengsten zijn van alle producten (en deze relateren aan de wettelijke taken) én op basis hiervan kan LNV als eigenaar en coördinerend opdrachtgever concreter sturen op de invulling van de wettelijke taken. Dit eerste spoor wordt na de zomer 2023 (nadat de wettelijke evaluatie is aangeboden aan de minister) volledig opgestart en zal naar verwachting 1,5 tot 2 jaar duren. Ergo de uitkomsten daarvan zullen we naar verwachting kunnen doorwerken in de begroting van 2026 (voorjaarsbesluitvorming 2026).

Het *tweede spoor* omvat een voorstel voor extra financiering voor de periode 2023 tot het moment dat structurele financiële afspraken zijn gemaakt en ook van kracht zijn (ergo de uitkomsten van spoor 1 in werking zijn getreden). Het voorstel behelst financiering gericht op zowel taken die onvermijdelijk zijn, rechtstreeks volgend uit nationaal of Europees beleid en/of regelgeving, als die financieel goed inzichtelijk zijn te maken (ook zonder kostprijsmodel). Onderdeel hiervan is een voorstel voor risicodragerschap en financiering van calamiteiten. Deze voorstellen zullen naar verwachting goed passen in de uitkomsten van spoor 1 en tegelijkertijd meer financiële ruimte geven aan Staatsbosbeheer om de huidige invulling van de wettelijke taken voort te zetten zonder verder in te teren op het benodigde eigen vermogen van de organisatie of bepaalde taken noodgedwongen te moeten afbouwen. In totaal gaat het om een bedrag van 10 miljoen per jaar als overbruggingsfinanciering en daarnaast een PM bedrag indien zich calamiteiten voordoen. In de volgende paragraaf is de opbouw van spoor 2 nader uitgewerkt.

Spoor twee nader uitgewerkt

1. Calamiteiten

Staatsbosbeheer heeft in toenemende mate te maken met calamiteiten als gevolg van extreme externe omstandigheden. Denk aan de essentaksterfte, fijnspar, bosbranden, overstromingen, valwind, vogelgriep etc. In de huidige werkwijze vormt Staatsbosbeheer ten laste van de exploitatie voorzieningen op het moment dat een dergelijk risico zich manifesteert danwel komen deze kosten in een lopend jaar in de exploitatie. Financiering van deze calamiteiten door Staatsbosbeheer gaat ten koste gaat van het meerjarig beheer en onderhoud van de terreinen. Hiertoe spreken we graag af in welke situaties LNV betaalt door een duidelijke omschrijving van het begrip calamiteiten met elkaar te definiëren. Tevens beperkt zo'n afspraak deels de noodzaak tot versterking van het eigen vermogen met een "risicobuffer". Uiteindelijk gaat het hier om de vraag wie redelijkerwijs kan worden geacht het omvangrijke financiële risico te dragen van een bepaalde gebeurtenis.

Staatsbosbeheer stelt voor dat:

a. in geval een dergelijk risico c.q. calamiteit zich manifesteert de eigenaar/de coördinerend opdrachtgever de volledige incidentele kosten dekt, zodat Staatsbosbeheer dit niet zelf hoeft te financieren.
b. de eigenaar/de coördinerend opdrachtgever eventueel samen met Staatsbosbeheer contact opneemt met andere opdrachtgevers voor alternatieve financiering
c. dat de definitie van een calamiteit hierbij als volgt is:
   Een onverwachte gebeurtenis of extreme omstandigheid die redelijkerwijs niet door Staatsbosbeheer is of kan worden beïnvloed, die tot aanzienlijke schade aan doelstellingsgerichte gronden en/of gebouwen leidt of een groot risico daarop.
   De volgende categorieën van gebeurtenissen of extreme omstandigheden kunnen als voorbeeld dienen:
   - Natuurramp (overstroming, brand, extreme droogte, storm, aardbeving);
   - Dierplagen en -ziekten, plantenziekten (exoten, pandemie, invasie);

- Afval/oneigenlijke stoffen/voorwerpen in of op gronden (munitie, drugs, bodemverontreiniging).

d. calamiteiten met aanzienlijke materiele en gevolg schade van 0,25 miljoen euro of meer in aanmerking komen voor financiering door LNV.
e. dit van toepassing is met terugwerkende kracht per 1 januari 2023 en dat daarmee afspraken gemaakt worden over de financiering van het herstel van de fijnsparbossen, zodat de gevormde voorziening (4,6 miljoen euro per 31-12-2022) hiervoor vrij kan vallen. Voor de fijnspar is op verzoek reeds een uitgebreide onderbouwing aanwezig voor de uitvoering van het herstel, het langdurig karakter daarvan en de benodigde financiële middelen.

2. Wettelijke verplichtingen

Als onderdeel van de Rijksoverheid wil en moet Staatsbosbeheer voldoen aan wet- en regelgeving. De afgelopen jaren is sprake geweest van een flinke toename in de eisen opgenomen in wet- en regelgeving rondom privacy, informatiebeveiliging, aanbestedingen, archivering, externe verslaggeving etc. Dit vraagt extra inzet van Staatsbosbeheer.

Staatsbosbeheer stelt voor dat de LNV de financiering van de extra bedrijfsvoeringinzet jaarlijks als eigenaar en coördinerend opdrachtgever voor haar rekening neemt. Het betreft in totaal afgerond 18 FTE[2] onoverkomelijke extra loonkosten. De jaarlijkse kosten (loon, sociale lasten, pensioenpremie en direct personeel gerelateerde kosten) van deze extra 18 Fte bedragen 1,7 miljoen euro.

De extra externe kosten op het vlak van en accountantskosten (externe verslaggeving) bedragen samen 0,6 miljoen euro per jaar.
Uiteraard is Staatsbosbeheer bereid om samen met LNV te kijken naar alternatieve financiering bij andere opdrachtgevers, maar zonder dat dit effecten heeft op de benodigde extra inzet.

3. Decentralisatie natuurbeleid

Door decentralisatie van het natuurbeleid naar de provincies is Staatsbosbeheer genoodzaakt met 12 provincies samen te werken en langs 12 verschillende werkwijze de beheergelden voor de terreinen zeker te stellen alsook over de voortgang van het terreinbeheer te spreken. Staatsbosbeheer heeft daarom per provinciale eenheid een accountmanager aangesteld die dit geheel coördineert.
De SNL-subsidie voorziet niet in financiering van deze (belangrijke) kosten. Derhalve stelt Staatsbosbeheer voor dat LNV de financiering van deze 12 FTE die nodig zijn om als eigenaar/coördinerend opdrachtgever de (N2000)-gebieden te onderhouden en te beheren, jaarlijks voor haar rekening neemt. Immers natuur (beleid) blijft ook voor het rijk van belang. De jaarlijkse kosten (loon, sociale lasten, pensioenpremie en direct personeel gerelateerde kosten) van deze extra 12 Fte bedragen 1,4 miljoen euro.

4. Inflatiecorrectie

Staatsbosbeheer heeft te maken met sterk stijgende kosten als gevolg van de inflatie: leveranciers rekenen de gestegen kosten door en personeel volgt de CAO-Rijk. De subsidie inkomsten stijgen naar verhouding veel minder mee. We begrijpen dat de vergoeding voor inflatiecorrectie normaliter wordt berekend op basis van de inflatiecijfers van 2 jaar geleden. Om het tekort niet verder op te laten lopen, stellen wij voor de jaarlijkse LNV vergoeding voor loon- en prijspijlstijgingen voortaan vast te stellen op basis van de actuele inflatie.

[2] Betreft functies als juridische medewerkers, functionaris gegevens bescherming, security officer, inkoopspecialisten, externe verslaggevingsspecialisten en ICT-specialisten

Staatsbosbeheer stelt daarnaast voor dat LNV, naast de reguliere loon- en prijsbijstelling, in 2023 en 2024 voor beide jaren 1,5 miljoen euro extra aan Staatsbosbeheer ter beschikking stelt om de gevolgen van de hoge inflatie op te vangen. Voor volgende jaren wordt voorgesteld om bij het voorjaarsoverleg afspraken te maken.

5. Toezicht en handhaving

Door de toenemende verruwing in de samenleving vindt Staatsbosbeheer het van groot belang om blijvend in te zetten op adequaat toezicht in de terreinen. Bezoekers, wandelaars, recreanten moeten erop kunnen vertrouwen dat zij veilig gebruik kunnen maken van de gebieden. Hiertoe zet Staatsbosbeheer Boa's (ongeveer 100) in haar terreinen in. Deze inzet is slechts ten dele gefinancierd door enkele provincies via een SNL-toeslag voor toezicht en specifieke BOA subsidie voor handhaving. Daarnaast betalen enkele recreatieschappen in Zuid-Holland en Utrecht voor de inzet van Boa's. Tot slot financiert het Ministerie van Justitie & Veiligheid sinds 2022 een deel van de BOA inzet. Het resterende deel van ongeveer 5 miljoen euro wordt niet gefinancierd. Staatsbosbeheer stelt voor dat LNV dit jaarlijks voor haar rekening neemt vanuit haar verantwoordelijkheid als coördinerend opdrachtgever/eigenaar. Eventueel kan gezamenlijk om aanvullende en alternatieve financiering bij het Ministerie van Justitie & Veiligheid worden gevraagd.

Hieronder de financiële samenvatting van het voorgestelde spoor 2:

Maatregel	**Jaarlijks/incidenteel**	**Bedrag (euro)**
Calamiteiten	Incidenteel	PM
Wettelijke verplichtingen	Jaarlijks	2,3 miljoen
Decentralisatie natuurbeleid	Jaarlijks	1,4 miljoen
Inflatiecorrectie	Jaarlijks	1,5 miljoen
Toezicht en handhaving	Jaarlijks	5,0 miljoen
TOTAAL		**10,2 miljoen**

Slot

Indien geen tijdelijke en structurele hogere financiering mogelijk is, zijn wij niet in staat om al onze (wettelijke) activiteiten onverkort en tegen de huidige voorwaarden voor te zetten. Het betekent dat Staatsbosbeheer zal moeten kiezen om activiteiten welke niet (volledig) gefinancierd zijn, te stoppen. Door deze keuzes kan druk ontstaan op de publieke waarde die Staatsbosbeheer levert. Mochten wij moeten overgaan tot het staken van deze werkzaamheden, zullen we dat zoveel mogelijk in goed overleg met de opdrachtgevers/beleidsverantwoordelijken doen. Hierbij doen we ook een beroep op LNV als eigenaar en coördinerend opdrachtgever van Staatsbosbeheer.

In deze brief hebben wij inzicht gegeven in het actuele financieringsvraagstuk van Staatsbosbeheer en voorstellen gedaan om via twee sporen op middellange of korte termijn te komen tot een (structurele) oplossing van dit vraagstuk. Voor spoor 1 stellen wij voor om na de zomervakantie een gezamenlijk startmoment te plannen om aan de slag te gaan met het kostprijsmodel. Voor spoor 2 stellen wij voor om -tijdelijk- extra financiering vanuit LNV te verkrijgen. Uiteraard hebben wij begrip voor de huidige druk op de overheidsfinanciën, maar willen we tegelijkertijd ook de continuïteit van de taakuitvoering door Staatsbosbeheer voldoende kunnen borgen.

Graag bespreken wij dit op 13 juni met uw ministerie.

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e

ir. S. Thijsen BNT
directeur Staatsbosbeheer

Staatsbosbeheer | Smallepad 5 | 3811 MG Amersfoort | Postbus 2 | 3800 AA Amersfoort | T 030-6926111 | KVK 30263544

Opdracht Herstelplan Buitencentra

In vervolg op de bespreking van de bijgevoegde notitie in het KETO van 4 november 2024 is, in afstemming met Boudewijn Revis, de volgende opdracht voor de Buitencentra geformuleerd in het kader van het herstelplan.

1. **Herstelplan opstellen voor de Buitencentra**
   Formuleer een herstelplan voor de Buitencentra, conform variant B uit de notitie, met voorstellen voor (proces)verbeteringen om tot een 'zo kostendekkend mogelijke' exploitatie van de (individuele) centra te komen.

   Overweeg daarbij de volgende punten:
   - Wanneer het afstoten van activiteiten binnen een buitencentrum (BC) of het volledig afstoten van een BC een geschikte optie kan zijn. In geval van volledige afstoting kan worden gedacht aan modellen zoals die van Het Leesten of Nunspeet.
   - Wanneer, en onder welke voorwaarden, het aantrekkelijker kan zijn om een ondernemer bepaalde taken of /activiteiten over te laten nemen.
   - Of de bestaande BC's fysiek op de juiste locaties staan.

2. **Businesscase voor expositie en informatieactiviteiten**
   Werk een businesscase uit voor de expositie- en /informatieactiviteiten die passen binnen de communicatiematrix van Staatsbosbeheer.
   De informatie-boodschap moet bestaan uit
   - Het verhaal van Staatsbosbeheer, zowel op nationaal niveau als specifiek voor de locatie.
   - Communicatie over actuele thema's (issues) zoals de aanwezigheid van de wolf, bosbeheer en bomenkap en/of natuurbeheer met grote grazers.

Riena Tienkamp
13 november 2024

Tussenrapportage 70%-versie

Project	Buitencentra
Opdrachtnemer	Riena Tienkamp
€ in scope	Omzet € 3 miljoen; verlies € 650.000 - € 850.000
Verwachte besparing	€ 250.000

Aanleiding / context

Staatsbosbeheer exploiteert acht buitencentra (BC's) in het land: Schoorl, Oostvaardersplassen, Almeerderhout, Drents Friese Wold, Boomkroonpad, Sallandse Heuvelrug, De Weerribben en De Pelen. Momenteel draaien deze Buitencentra gezamenlijk (excl. EWC) een verlies van ca. €650.000 + minimaal €200.000 voor de centrale inkoop. De balanswaarde van de voorraad van de BC's bedraagt €309.000.

Buitencentra zijn de toegangspoorten tot natuurgebieden. Hier kunnen bezoekers Staatsbosbeheer ontmoeten, vragen stellen en meer leren over het gebied. Ze vertellen het verhaal van de natuur en leggen uit welke rol Staatsbosbeheer speelt in het beheer ervan. De medewerkers en vrijwilligers van de buitencentra zijn vertegenwoordigers van Staatsbosbeheer en dragen bij aan een positief beeld van de organisatie.
Daarnaast spelen buitencentra een belangrijke rol in natuureducatie, wat een wettelijke taak is. Ze voorzien ook in de behoefte van mensen om natuur te beleven, wat bijdraagt aan zowel mentale als fysieke gezondheid.
Buitencentra organiseren diverse activiteiten die aansluiten bij de wensen van verschillende doelgroepen. Soms werken ze hiervoor samen met andere partijen. Deze activiteiten zijn afgestemd op het specifieke gebied en op actuele maatschappelijke thema's.
Een belangrijke voorwaarde is dat buitencentra financieel gezond worden beheerd. De buitencentra ontvangen jaarlijks ruim 1 miljoen bezoekers.

Doel

De Buitencentra rendabel*er* laten functioneren met behoud van een goede klanttevredenheid en een ontmoeting van de bezoeker met Staatsbosbeheer. Het streven is om zo kostenneutraal mogelijk te werken.

Huidige situatie / analyse financiële situatie

Algemeen

- De meeste BC's liggen in een Nationaal Park (NP) en leveren daar een belangrijke bijdrage die door de partners in het NP wordt gewaardeerd. De bezoekers in deze BC's bevatten naast lokale bezoekers veel (inter)nationale recreanten en toeristen.
- Door de aanwezigheid van een BC is op een aantal plaatsen minder capaciteit van de boswachters publiek nodig.
- De bezoekersaantallen zijn niet evenredig verdeeld door het jaar en over de week.
- Winkel, horeca en expositiedeel is per BC verschillend qua omvang.
- De manier waarop activiteiten worden aangeboden en gefaciliteerd zijn verschillend in de centra, denk aan:
    - Gebruik ondersteunende systemen (bv SEM)
    - Uitbesteden (bv aan horeca) of in eigen beheer
    - Inkoopfrequentie en -hoeveelheden voor winkel
    - Inzet van vrijwilligers (takenpakket)
    - Invulling van het excursie-aanbod

Processen/systemen

- De onderlinge samenwerking van de BC's met de PE's is door de decentralisatie in 2020 sterk verbeterd. De samenwerking tussen centraal en decentraal is gelijktijdig verminderd.
- De systemen van de BC's communiceren niet goed met de centrale systemen van Staatsbosbeheer hetgeen tot inefficiëntie en onvoldoende stuurinformatie leidt.
- Het decentrale inkoopproces kenmerkt zich door veel kleine inkooporders, die daardoor relatief hoge administratieve lasten met zich meebrengen (2700 facturen op jaarbasis).

Financieel

BR

BC	Salland	Schoorl	Peelen	kroonpad	DF wold	OVP	Almere	TOTAAL
2023	**182.194**	-35.226	**186.513**	-13.431	**84.056**	**175.971**	**69.810**	**649.886**
2024	**176.949**	**28.649**	**193.414**	-15.363	**89.160**	**70.915**	**152.094**	**695.818**

*Dit betreft alleen kosten en opbrengsten direct geboekt op de kostenplaats van het BC
*EWC maakt winst, aangezien er maar 1 fte op het BC drukt

- De laatste twee jaar is € 650-700K verlies gedraaid met de Buitencentra. De hoge stijging van de personeelskosten in 2024 is grotendeels opgevangen.
- Daarnaast zijn de directe centrale kosten minimaal € 200K kosten.
- De exploitatieresultaten zijn zeer verschillend per BC. De aanwezigheid van een attractie (BKP) en betaald parkeren (Schoorl) zorgen voor een positief resultaat.
- De loonkosten (totaal 1,8 miljoen euro voor alle BC's) zijn overal de grootste kostenpost waarbij de rijks-CAO zorgt voor dure uren buiten reguliere werktijd.
- Langdurig zieke medewerkers trekken een zware wissel op het resultaat van een BC en ook op de centrale ondersteuning.
- Enkele BC's hebben goede resultaten op de horeca. Werken met lokale horeca-exploitanten levert betere resultaten dan met een landelijke partij.
- Huisvestingskosten zijn hoog (€ 50.000 - € 90.000) o.a. door hoge energierekeningen. De gebouwen zijn niet energiezuinig ontworpen en deels verouderd. In de OVP zijn de huisvestingskosten na een duurzaamheidsslag (investering) aanzienlijk lager (€25.000). Er is een besparing van ongeveer €30k per BC mogelijk.

Scenario's > keuzerichtingen (nog nader uit te werken en te kwantificeren)

- **Scenario optimalisatie (haalbaar tot een verlies van totaal -€ 500.000 per jaar)**
  Nader uitwerken oplossingsrichtingen
  - Aanpassen openingstijden aan bezoekersaanbod (besparing personeel en energiekosten)
  - Samenwerken met partners als horeca (hebben een andere CAO!)
  - Verbeteren processen bv inkoop en zakelijk vergaderen (LEAN) en verbeteren van de ondersteunende systemen (boekingen, administratieve afhandeling, sturingsrapportages)
  - Investeren in duurzaamheid gebouwen, waardoor de (energie)lasten omlaaggaan
  - Overal betaald parkeren nastreven

- **Scenario 0 (kostendekkend)**
  - Sluiten van blijvend onrendabele centra (waarschijnlijk 3)
  - Volledig stoppen met (onrendabele) activiteiten c.q. laten overnemen door een ondernemer

  > **Consequenties**
    - Herplaatsen medewerkers en vervreemden gebouwen
    - Centrale ondersteuning/systemen worden relatief duurder voor resterende centra
    - Onderzoeken verplichtingen oude realisatiesubsidies e.d.
    - Verkenning wanneer contracten horeca en andere partners te beëindigen zijn?

Advies projectgroep aan DT

De Buitencentra bieden een belangrijk podium om het verhaal van Staatsbosbeheer en van het gebied aan een grote groep mensen te vertellen en laten zien. Door optimalisatie is er perspectief voor vier centra om te komen tot een kostendekkende exploitatie.
Voor drie centra - de Peelen, Sallandse Heuvelrug en Almeerderhout- leidt alleen optimalisatie naar verwachting niet tot een kostendekkende exploitatie. Advies is om voor deze 3 BC's nadere scenario's hiervoor te ontwikkelen.

BR

Projectplan

Onderdeel van Herstelplan (pijler 3) 2024-2026

Onderwerp	Buitencentra rendabel*er* maken
Datum	9 februari 2024
Opdrachtnemer	Wout Neutel/Magalie Waanders

Doelstelling project (scope)

Staatsbosbeheer exploiteert acht Buitencentra in het land: in Schoorl, Lelystad, Almeerderhout, Drents Friese Wold, Het Boomkroonpad, Sallandse Heuvelrug, De Weerribben en De Pelen.

Primaire taak van de Buitencentra is het activeren en faciliteren van bezoekers van natuurgebieden.

Concreet betekent dit het volgende:

- Plek waar educatie en informatie over natuur, cultuur en landschappen op een eigentijdse manier wordt aangeboden.
- Plek om ons recreatief aanbod te bundelen: knooppunt voor fiets- en wandelroutes, excursies en voorzieningen met een attractiewaarde.
- Plek waar educatie en participatie samenkomen in de vorm van jeugdactiviteiten en vrijwilligers.
- Comfortabel startpunt van een dagje 'natuurbeleving' met:
    - een goede bereikbaarheid
    - ruime parkeermogelijkheden
    - goede horecavoorziening

Secundaire taak van de Buitencentra is het zorgdragen voor bekendheid met en waardering voor het landelijke werk van Staatsbosbeheer en fungeren als etalage en verkooppunt van onze landelijke producten voor de publieksmarkt.

Momenteel kosten deze Buitencentra gezamenlijk per saldo geld, té veel geld gezien de huidige financiële situatie van Staatsbosbeheer. Het is daarom wenselijk om te kijken naar de efficiëntie en naar de effectiviteit van de Buitencentra.

Dit kan vertaald worden naar de volgende doelstellingen voor dit herstelplan:

1. De Buitencentra rendabel*er* laten functioneren. Het streven is om kostenneutraal te werken.
2. De Buitencentra optimaal te laten bijdragen aan de taken die hen toebedeeld zijn. Dat betekent niet alleen het bereiken van een goede klanttevredenheid, maar ook een 'inhoudelijke' verrijking van/impact op onze bezoekers na een bezoek aan onze Buitencentra. Onderdeel van dit project is het SMART maken van deze doelstelling, het doen van een nul-meting en het plannen van periodieke vervolgmetingen en de sturing daarop.
3. Uitdragen visie van Buitencentra en eenduidige communicatie (zichtbaar- en herkenbaarheid)

Fasering stap en mijlpaal (tijd)

Stap 1: "Analysefase: waar staan we nu?"

Dit is een financiële analyse van ieder Buitencentrum en van het overall resultaat. Doelstelling 2 wordt SMART gemaakt, inhoudelijk afgestemd met het KETO/directie en er wordt een nul-meting ingezet.

Oplevering: eind Q1 2024

Stap 2: "Een plan per centrum"

Een uitwerking per centrum over:

1. De situatie nu

2. Hoe kan het financieel rendement omhoog: betere opbrengsten (waar liggen potentiële omzetmogelijkheden), minder kosten (b.v verlaging van WOZ en energiebesparende maatregelen) en alternatieve financieringsmogelijkheden.
3. Hoe kan de inhoudelijke kant versterkt worden: klanttevredenheid én impact op de bezoeker

Deze plannen leveren het volgende op:

- Quick wins (zaken die op korte termijn verbeterd kunnen worden, met name financieel)
- Verbeterplannen met een langere looptijd, van meer strategische aard,
- In het kader van pijler 2 (procesoptimalisatie) in hoeverre centrale organisatie verder kan bijdragen aan de efficiëntie en effectiviteit van de buitencentra.

Oplevering: mei 2024

Stap 3: "Uitwerking van het totaal en de centrale ondersteuning"
Uit de plannen per centrum worden de wensen voor betere centrale ondersteuning gehaald.
Onder andere de

- vindbaarheid van het aanbod van de Buitencentra op onze website,
- zakelijke markt verder ontwikkelen,
- zoeken van externe financiering e.d.
- Benchmarken met andere buitencentra (intern en extern) in het kader van best practices.

Deze worden omgezet in een aantal uit te werken verbetertrajecten. Daarnaast kunnen er vanuit de plannen per centrum ook grotere strategische vraagstukken naar boven komen, waar een uitwerking op nodig zal zijn. Eén daarvan zijn de hoge kosten van het vaste personeel, vanwege de CAO Rijk, zeker bij inzet 's avonds en in de weekenden.
Dit wordt samengevat in een overall business case met een overall aanpak met een daaraan gekoppeld tijdspad.

Bij de uitwerking van zowel stap 2 als stap 3 raden we aan om ook extern advies in te winnen.

- Mogelijkheden onderzoeken met behulp van een extern adviesbureau voor verhogen winkel netto resultaat
- Advies inwinnen mbt onze belevingsmogelijkheden. Onze inhoudelijke kant, zoals bijvoorbeeld de expositie en de geboden educatie.
- aanpak zakelijke markt, potentiële verdienmogelijkheden e.d.
- Attracties / belevingsconcept per buitencentra

Oplevering: half- eind september 2024

Stap 4: "Het totaalplan afronden, besluitvorming en start van de uitrol"
Besluitvorming: eind september zodat uitrol kan worden meegenomen in de jaarplannen 2025

Stap 5: Evaluatie
In hoeverre zijn de doelstellingen bereikt? En welke bijsturing is nodig?
Twee maal: in 2025 en 2026

Mensen en budget (middelen)
Inzet mensen:
In de PE's: Wout Neutel, Managers Buitencentra (5.1.2.e 5.1.2.e)
Finance: 5.1.2.e
Afdeling recreatie en samenleving: Magalie Waanders, 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e), 5.1.2.e 5.1.2.e (5.1.2.e), 5.1.2.e 5.1.2.e
Communicatie: 5.1.2.e

Kosten:

Extern advies: 30K

- Advies op investeringsmogelijkheden voor de ontwikkeling van attractiemogelijkheden/belevingen/hedendaagse expositie.
- Frisse blik op winkelconcept, zakelijke markt en andere verdienmogelijkheden.

Risico's

- Beschikbaarheid van informatie uit onze systemen, is deze gedetailleerd genoeg? Hoe zorgen we dat we de volledige kosten/opbrengsten juist toerekenen, nu de financiën van de Buitencentra sterk verweven zijn met de overige financiën binnen de diverse provinciale eenheden?
- Hoge Investeringen- en afschrijvingskosten die drukken op het resultaat van de buitencentra
- Beschikbaarheid van budget om externe deskundigheid in te huren
- Operationele werkdruk bij onze eigen mensen

Project	Besparingsproject Buitencentra
Opdrachtnemer	Riena Tienkamp
€ in scope	Omzet € 3 miljoen; verlies € 650.000 - € 850.000
Verwachte besparing	€ 650.000

Managementsamenvatting

Buitencentra (BC's) zijn de toegangspoorten tot natuurgebieden. Hier kunnen bezoekers Staatsbosbeheer ontmoeten, vragen stellen en meer leren over het gebied. BC's organiseren diverse activiteiten die aansluiten bij de wensen van verschillende doelgroepen. Soms werken ze hiervoor samen met andere partijen. Deze activiteiten zijn afgestemd op het specifieke gebied en op actuele maatschappelijke thema's. Buitencentra ontvangen jaarlijks ruim 1 miljoen bezoekers.

In het besparingsproject Buitencentra is onderzocht hoe de rentabiliteit van de BC's verhoogd kan worden. In de afgelopen jaren was er een tekort van € 650–700K bij de BC's en minimaal € 200k bij centrale afdelingen. Daarom is door het DT gekozen (richtinggevend besluit d.d. 24 maart 2025) voor een scenario dat per buitencentrum wordt uitgewerkt en half mei leidt tot een besluit:

1. Een kostendekkende exploitatie per buitencentrum en waar mogelijk een positief financieel resultaat.
2. Sturen op kostenefficiency en optimaliseren van het aanbod.
3. Buitencentra die na optimalisatie niet voldoen aan punt 1 worden op termijn afgestoten/gesloten.

Van de huidige zeven actieve centra draaien twee BC's (Boomkroonpad en Schoorl) structureel positief. Voor de overige vijf zijn de resultaten licht tot zwaar negatief en moeten ingrijpende maatregelen worden genomen voor een positieve exploitatie.

Na een nadere analyse van de activiteiten en de tekorten zijn met alle provinciehoofden en managers van de BC's gesprekken gevoerd welke verbetermaatregelen mogelijk zijn. Het is gelukt om te komen tot een (bijna) kostendekkend voorstel voor de zeven BC's die op dit moment operationeel zijn.

- De sleutel hiervoor is het ingrijpen in de personeelskosten, de grootste kostenpost van alle BC's. Door in drie provincies de BC's bij een 5.1.2.e onder te brengen en door kritisch te kijken naar openingstijden, de bezetting met eigen personeel vs. de inzet van vrijwilligers wordt hiermee een totale besparing van ruim € 400.000 gerealiseerd. Mede door pensionering van enkele medewerkers kunnen de voorgestelde maatregelen relatief eenvoudig worden doorgevoerd.
- Een tweede belangrijke verbetering van het resultaat komt doordat voor twee centra partners -Nationaal Park, provincie- een structurele bijdrage -40k resp. 21k (met een mogelijke uitbreiding naar 55k)- per jaar hebben toegezegd. Bij een ander BC moet het gesprek hier nog met de gemeente over gevoerd worden.
- Verder is de impact van dit project groot. Door het verhoogde enthousiasme en betrokkenheid van de PH's en BC-managers zijn er (haalbare) ambities geformuleerd voor het binnen halen van extra inkomsten (zakelijke markt, verhuur, etc.) de komende jaren. Inzet op

landelijke communicatie en marketing is een voorwaarde om deze vooral zakelijke markt goed te kunnen ontwikkelen.

Geconcludeerd kan worden dat de BC's nagenoeg allemaal kostendekkend kunnen draaien in 2027. Verreweg het grootste verschil ontstaat door lagere personeelskosten en daarna door bijdragen van partners. De bijdrage uit de aangescherpte ambities is beperkt van omvang. Hiermee zijn de buitencentra operationeel kostendekkend, de centraal gemaakte kosten voor winkelinkoop, administratie en overhead worden niet gedekt.

Daarnaast is ook een jaarlijkse investering nodig voor het onderhoud en de verduurzaming van de gebouwen. De benodigde investering varieert de eerste vijf jaar tussen €76.400 en €364.400. In totaal moet hiervoor de eerste vijf jaar ca. €787.000 geïnvesteerd worden. Voor alle onderhoud aan de gebouwen en om in 2050 volledig CO2-neutraal te zijn is de komende 25 jaar ca. €7 miljoen nodig. Indien de BC's de kosten van deze investeringen volledig voor eigen rekening moeten nemen, leiden de exploitatiemodellen van de afdeling Huisvesting voor vijf van de zeven BC's tot een negatief exploitatieresultaat.

De horeca en winkels zijn ondersteunend aan de dienstverlening door het BC. Uit de analyse blijkt dat bij enkele BC's een optimalisatie van het horeca-contract mogelijk is om tot hogere opbrengsten te komen. Voor de winkels zijn op dit moment de kosten (als alles in rekening wordt gebracht, incl. alle centrale kosten) hoger dan de opbrengsten. Uit een verdere verdieping moet blijken of door verbetering van de (inkoop)processen tot een rendabele exploitatie kan worden gekomen. Daarnaast wordt het assortiment onder de loep genomen.
In een landelijk vervolgproject moeten de verdienmogelijkheden uit de horeca en winkels nader uitgezocht worden.

Voor het verder ontwikkelen van de zakelijke markt worden haalbare mogelijkheden gezien. Met een uitgewerkte businesscase moet inzichtelijk worden gemaakt welke potentie dit biedt. De hiervoor benodigde productontwikkeling en marketing en communicatie moeten daarin worden meegenomen.
Voor de zakelijke markt wordt verder gewerkt aan vernieuwing van de ondersteuning door een systeem (SEM). Dit is een lopend ICT-project en het systeem SEM wordt ook door de monumenten Groeneveld en Kootwijk gebruikt. Met ICT is afgesproken om ter verhoging van de efficiëntie de verbinding van de BC-systemen met Unit-4 mee te nemen in het project, Verder wordt onderzocht in hoeverre de functionaliteit van de nieuwe kassa's het systeem SEM voor de BC's overbodig kan maken.

Om de voortgang rond de voorgestelde maatregelen nu en in de toekomst te borgen wordt voorgesteld om de portefeuillehouder buitencentra van de provinciehoofden nu en in de toekomst een zwaardere rol als producteigenaar buitencentra – aansturend en controlerend – te geven. Deze producteigenaar krijgt de bevoegdheid om te controleren en te sturen om samen met de BC-managers, teamleiders en provinciehoofden de gewenste verbeteringen en aanpassingen te realiseren die leiden tot structureel kostendekkende Buitencentra. De producteigenaar stuurt daarvoor ook de inkopers van de winkels in de BC's functioneel aan.

Vragen aan het DT

Gevraagd besluit:

a. Alle buitencentra openhouden en voorgestelde maatregelen per buitencentrum uitvoeren in 2025-2026, teneinde tot een vrijwel kostendekkende exploitatie per buitencentrum te komen vanaf 2027. De BC-managers leggen 4-maandelijks verantwoording over de voortgang af. Bij onvoldoende resultaat wordt sluiting van het betreffende BC overwogen.
b. De trekker van het project Excursies de opdracht geven samen met de BC's/PE's te bepalen welke excursies worden opgenomen in het 'standaard pakket'.
c. Een provinciehoofd aan te wijzen als 'producteigenaar' Buitencentra die voor (de uitvoering van) de visie op de buitencentra en de functionele aansturing van de inkopers verantwoordelijk is.
d. Starten van een project voor de optimalisatie, met de volgende onderdelen:
    1. Uniformering van de horecacontracten leidend tot geactualiseerde/verbeterde contracten.
    2. Nadere uitwerking voor de verbetering van het resultaat van de winkels in de BC's, dat wil zeggen het doorlichten van het inkoopproces en een analyse van het te voeren assortiment.
    3. Opstellen van een businesscase voor het door ontwikkelen van de zakelijke markt, inclusief marketing, zichtbaarheid en vindbaarheid op o.a. onze website.

Een plan van aanpak wordt voor 1 augustus 2025 opgeleverd, inclusief bijbehorende benodigde (financiële) middelen. Hiervoor is ondersteuning nodig van in ieder geval een aantal collega's in dit domein. Het plan wordt uitgevoerd in de rest van 2025 en 2026.

e. Financiering uit vrije middelen is nodig voor de dekking van de overhead (jaarlijks € 550 duizend) en afschrijving van groot onderhoud / nieuwe duurzaamheidsinvesteringen in de gebouwen (jaarlijks oplopend naar € 31 duizend in 2030).
f. Eind 2026 wordt een eindrapportage opgeleverd door de producteigenaar met de resultaten van de optimalisatie en het functioneren van de buitencentra.
g. In 2027 zal een evaluatie met toekomstperspectief plaats vinden van de buitencentra, waarin de investeringen in verduurzaming apart beschouwd worden gezien de nu ingeschatte omvang van 7,6 miljoen in 25 jaar.

1. Achtergrond & Probleem

Natuur moet dicht bij mensen zijn en blijven. Daar willen we op een ondernemende en duurzame manier voor zorgen. We beheren de natuur en willen graag, waar dat mogelijk is, bezoekers ontvangen. Buitencentra vormen bij uitstek de 'fysieke' plek waar bezoekers welkom zijn. In de buitencentra bieden we belevingen en verhalen, gericht op onze natuurgebieden en ons toekomstgericht natuurbeheer en hoe die van waarde zijn voor de mens.

Staatsbosbeheer exploiteert zeven buitencentra (BC's) in het land: Schoorl, Oostvaardersplassen, Almeerderhout, Drents Friese Wold, Boomkroonpad, Sallandse Heuvelrug en De Pelen. BR

BR

Tot aan 2012 kreeg Staatsbosbeheer een jaarlijkse rijksbijdrage van € 25.000 per (toen nog) bezoekerscentrum. Deze vergoeding werd toegekend om bezoekers te kunnen voorzien van informatie over de natuur en educatieve activiteiten te organiseren voor kinderen. Sinds 2012 is deze jaarlijkse bijdrage stopgezet.
In de periode 2014 – 2020 is volop ingezet op het rationaliseren van de toenmalige bezoekerscentra. Een aantal centra is gesloten dan wel overgegaan tot een 'woon-in' variant. De ondersteuning van de huidige centra is gecentraliseerd hetgeen tot een eenduidiger uitstraling en aanbod van de centra heeft geleid. De inkoop en aansturing van de winkels is geprofessionaliseerd. In die tijd is het verlies op de centra met € 800.000 per jaar verminderd.

Vanaf 2020 zijn de BC's gedecentraliseerd naar de provinciale eenheden (PE's). De aandacht voor de rentabiliteit van de centra is sindsdien mede door de Corona-periode enigszins verslapt en er is onvoldoende aandacht geweest voor de sturing (wat centraal, wat decentraal). Met de start van pijler-3 van Natuurlijk Verbeteren is er zichtbaar en voelbaar meer betrokkenheid, energie en ambitie in de PE's om de positie van de buitencentra te verbeteren.
Dit heeft geleid tot dit voorliggende plan die in goede samenspraak met zowel de managers van de buitencentra als met de provinciehoofden tot stand is gekomen. Iedereen is zich weer bewust van de toegevoegde waarde van de BC's en heeft de ambitie om te komen tot een zo goed mogelijk resultaat van de centra.

De positionering van de buitencentra is door de huidige managers in december 2024 als volgt geformuleerd:

Buitencentra zijn de toegangspoorten tot natuurgebieden. Hier kunnen bezoekers Staatsbosbeheer ontmoeten, vragen stellen en meer leren over het gebied. Ze vertellen het verhaal van de natuur en leggen uit welke rol Staatsbosbeheer speelt in het beheer ervan. De medewerkers en vrijwilligers van de buitencentra zijn vertegenwoordigers van Staatsbosbeheer en dragen bij aan een positief beeld van de organisatie.

Daarnaast spelen buitencentra een belangrijke rol in natuureducatie, wat een wettelijke taak is. Ze voorzien ook in de behoefte van mensen om natuur te beleven, wat bijdraagt aan zowel mentale als fysieke gezondheid.
Buitencentra organiseren diverse activiteiten die aansluiten bij de wensen van verschillende doelgroepen. Soms werken ze hiervoor samen met andere partijen. Deze activiteiten zijn afgestemd op het specifieke gebied en op actuele maatschappelijke thema's.
Een belangrijke voorwaarde is dat buitencentra financieel gezond worden beheerd. De buitencentra ontvangen jaarlijks ruim 1 miljoen bezoekers.

De buitencentra zijn hiermee een belangrijk visitekaartje en informatiepunt. Ze hebben een belangrijke rol in het omgevingsmanagement van Staatsbosbeheer in het betreffende gebied. En zorgen daarmee voor draagvlak voor Staatsbosbeheer in de maatschappij.

Momenteel draaien de BC's gezamenlijk (BR BR /BR) een verlies van ca. €650.000 + minimaal €200.000 voor de centrale inkoop en ondersteuning. Hierbij is sprake van centra die een zwaar tot licht negatief resultaat maar ook die een neutraal of licht positief resultaat realiseren.
De kosten voor de overhead van de centra bedraagt ca. €550K. De panden waarin de BC's zijn gehuisvest zijn afgewaardeerd, er drukken dus geen afschrijvingskosten op de exploitatie. De balanswaarde van de voorraad van de BC's bedraagt €309.000.
Centraal worden er naast kosten voor administratieve afhandeling van facturen vooral substantiële kosten rond de inkoop voor de winkels gemaakt. Ook maken de BC's gebruik van centrale ondersteuning op het gebied van excursies, educatie, etc. Deze ondersteuning wordt door de gehele organisatie voor deze activiteiten gebruikt.
De resultaten van de buitencentra zijn onderdeel van de exploitatie van de provinciale eenheden. Een negatief resultaat van een BC gaat ten koste van de beheerwerkzaamheden -in de brede zin- van de PE. Daarbij is het wel zo dat door de aanwezigheid van een BC in betreffend beheergebied minder inzet van boswachters publiek nodig is. Dit vraagt goede afstemming met het beheerteam.

2. Doelstelling

Oorspronkelijke doelstellingen

Bij aanvang van dit project was het doel om de rentabiliteit van de BC's te verhogen. Dit werd als volgt geformuleerd:

*De Buitencentra **rendabeler** laten functioneren met behoud van een goede klanttevredenheid en een ontmoeting van de bezoeker met Staatsbosbeheer, waarbij van belang*

- *Meerwaarde voor het gebied behouden of versterken;*
- *Kostendekkend (liefst in de plus) en kostenefficiënt.*

Daarbij hebben de buitencentra de opdracht om aan te sluiten bij de positionering en de koers van het nieuwe ondernemingsplan en de richtinggevende uitspraken voor Buitencentra, educatie en excursies.

Richtinggevende besluit DT d.d. 17 maart 2025

In maart 2025 is de opdracht voor de BC's aangescherpt tot:

Werk voor 15 mei per buitencentrum een plan uit waarin de volgende aspecten zijn onderzocht:

- *Aanpassen openingstijden aan bezoekersaanbod (besparing personeel en energiekosten)*
- *Samenwerken met partners als horeca (hebben een andere CAO!)*
- *Verbeteren processen bv inkoop en zakelijk vergaderen (LEAN) en verbeteren van de ondersteunende systemen (boekingen, administratieve afhandeling, sturingsrapportages)*
- *Investeren in duurzaamheid gebouwen, waardoor de (energie)lasten omlaaggaan*
- *Overal betaald parkeren nastreven*
- *Volledig stoppen met (onrendabele) activiteiten c.q. laten overnemen door een ondernemer*

Werk voor 15 mei per buitencentrum dat onvoldoende zicht heeft op rendabele exploitatie uit wat de consequenties zijn van sluiten. Dit geldt mogelijk in ieder geval voor de locaties De Pelen, Salland en Almere.

BR

Uitgangspunten en scope

De vraagstelling in dit project is louter financieel ingestoken. De grotere vraag naar het doel en belang van de Buitencentra nu en in de toekomst is geen onderdeel van dit project. Toch is het antwoord op de vraag waar we naartoe willen met de BC's eigenlijk essentieel om tot een goede beantwoording van de vraagstelling te komen. De bijdrage die de BC's leveren aan Staatsbosbeheer is immers niet louter financieel. Waarbij de bijdrage die de BC's leveren wellicht een financiële bijdrage ("vrij geld") van de organisatie meer dan rechtvaardigen.

In het kader van dit project is gefocust op het komen tot rendabele buitencentra. Uitgangspunt daarbij is dat de BC's behoren tot de Staatsbosbeheerfamilie, maar ieder hun eigen DNA hebben en houden vanwege gebiedspecifieke kenmerken en samenwerkingen.
Een aantal vraagstukken behoort niet tot de opdracht en is niet meegenomen in het project. Dit betreft o.a.:

- Het waarom van de buitencentra en de huidige locaties;
- De kwaliteit van de producten en diensten van de buitencentra;
- De kosten/baten van informatiecentra van Staatsbosbeheer.

Daarbij is het om kostendekkend te kunnen werken met een buitencentrum **noodzakelijk** dat de managers en/of sr. medewerkers van de centra de ruimte krijgen om te kunnen ondernemen en te kunnen ontwikkelen. Dit is een lastige opgave in de Staatsbosbeheeromgeving. Een inschatting van de bestaande en gewenste cultuur is niet meegenomen.

BR

3. Analyse

Positionering en aanbod

De buitencentra van Staatsbosbeheer genieten in het algemeen van een grote naamsbekendheid. Ze liggen in de mooiste gebieden van Staatsbosbeheer, waar veel over te vertellen is. Daarbij bieden ze een groot aantal -vooral buiten- activiteiten aan. De centra worden druk bezocht. Er is veel interesse en waardering voor de centra.
De meeste BC's liggen in een Nationaal Park (NP) en leveren daar een belangrijke bijdrage aan de ontvangst van en informatie aan bezoekers die door de partners in het NP hoog wordt gewaardeerd. De klanten in deze BC's betreffen naast lokale bezoekers veel (inter)nationale recreanten en toeristen. Een uitzondering hierop is het lokaal georiënteerde BC in de Almeerderhout waar vrijwel alleen lokale bezoekers de klanten zijn.
Met de naamgeving buitencentrum Staatsbosbeheer is sprake van een soort 'franchiseformule' die waarborgt dat iedere vestiging een gelijksoortige uitstraling en imago heeft. Daarbij heeft ieder buitencentrum z'n eigen lokale DNA om optimaal aan te sluiten bij de situatie en mogelijkheden ter plekke.
De producten van een buitencentrum van Staatsbosbeheer zijn:

- Buitenbeleving rondom het centrum: het gebied met wandelroutes, een speelbos, etc.;
- Binnenbeleving: expositie met inhoudelijke verdieping – in ieder geval het verhaal van Staatsbosbeheer in dit gebied;
- Informatieverstrekking;
- Het leveren van particuliere arrangementen (excursies en activiteiten);
- Het leveren van zakelijke arrangementen (vergaderzalen+);
- De horeca en winkel zijn hierbij ondersteunende functies die bij moeten dragen aan de kostendekkendheid van het centrum.

De omvang van expositiedeel, winkel en horeca is per BC verschillend. Bezoekers ervaren de buitencentra op dit moment geregeld als een gebouw met een winkel en horeca en missen een zekere inhoudelijke verdieping. De **binnenbeleving** is in een aantal BC's verdrongen door de commerciële activiteiten. De winkel en horeca zijn gestart als ondersteuning voor een inspirerende expositie die bezoekers wél van Staatsbosbeheer verwachten; namelijk een 'ontmoeting met onze corebusiness en het gebied'.
Ieder BC staat garant voor **buitenbeleving** rondom het centrum. Denk daarbij aan een speelbos en andere voorzieningen gericht op kinderen, goede en diverse routes en het geven van de juiste informatie. Daarnaast zorgen goede parkeervoorzieningen er voor dat het BC de toegangspoort is om het gebied te bezoeken. De 7 (8) buitencentra van Staatsbosbeheer zijn daarmee hét vertrekpunt voor een dag naar buiten.

Excursies, educatie en activiteiten

Het unieke aanbod (USP) van de buitencentra bestaat uit **excursies** en **activiteiten** die mensen de natuur van het omliggende gebied laat beleven. Dit betekent dat naast een aantal standaardexcursies van Staatsbosbeheer juist de unieke op het gebied toegesneden excursies en activiteiten van belang zijn voor de aantrekkingskracht van de BC's. Voor deze excursies/activiteiten kan bovendien meer dan een kostendekkende prijs worden gevraagd en zij dragen dus bij aan een positieve exploitatie van de centra.
Een tweede belangrijke tak van activiteiten is van oudsher gericht op **educatie**. De activiteiten gericht op kinderen genieten nog steeds een grote belangstelling. De kostendekkendheid van deze educatieve op kinderen gerichte activiteiten is echter beperkt, tenzij het lukt om hier voldoende sponsoring dan wel een opdracht voor te krijgen.
Daarbij is in de afgelopen jaren merkbaar sprake van minder bezoek van scholen. Dit komt onder meer door vervoersprobleem, een druk schoolprogramma en minder begeleiding van ouders. Een mooi resultaat voor educatie is dat met behulp van het Buitenfonds het in Schoorl is gelukt om een Natuurwijsprogramma op te zetten.

De keuzes uit de parallel aan dit project lopende projecten voor excursies en educatie hebben direct invloed op de rentabiliteit van de BC's. Goede afstemming hierover met de BC's/PE's voor beide onderwerpen is nodig om het belang van het aanbod van de BC's in de afweging mee te nemen. Voor excursies is afstemming met de PE's opgenomen als stap in het implementatieplan voor het besparingsproject Excursies.

Bezoekers

Jaarlijks ontvangen de BC's ruim 1 miljoen bezoekers en dit aantal is groeiende (10 % groei in 2024 t.o.v. 2023). Hoewel er (recent) geen bezoekersonderzoek is uitgevoerd, is de heersende mening uit gesprekken met bezoekers dat de waardering van de BC's door de bezoekers goed is. Met regelmatige bezoekersonderzoeken zouden de BC's in staat zijn om beter in te spelen op de (latente) wensen van het bezoek.
Zoals gebruikelijk in de recreatieve sector hebben de BC's daarbij te maken met seizoens- en weekpatronen waardoor bezoekersaantallen niet evenredig verdeeld zijn door het jaar en over de week.

Personeel

De werkzaamheden in een BC vragen andere capaciteiten van medewerkers dan de werkzaamheden in een beheerteam. Het BC is een commerciële omgeving die om snel en adequaat reageren en handelen vraagt om klanten tijdig te bedienen en in te spelen op latente vraag. Daarbij is het nodig om voortdurende nieuwe producten te blijven aanbieden en ontwikkelen, om -ook voor vervolgbezoeken- aantrekkelijk te zijn. Dit vraagt om een zeer proactieve en ontwikkelingsgerichte houding van de medewerkers.
Helaas hebben een aantal centra en ook de centrale ondersteuning in de afgelopen jaren te maken gehad met veel langdurige uitval van personeelsleden. Deze uitval heeft grote (financiële) impact op de kleine teams in de buitencentra en centraal. De vraag is in hoeverre de uitval mede veroorzaakt is door de hoge (werk) druk om goede resultaten te halen gecombineerd met onzekerheid over de toekomst van BC's. Gelukkig zijn de meeste situaties van langdurige uitval ondertussen nagenoeg achter de rug.
In de BC's werken daarnaast een groot aantal vrijwilligers die zich vrijwel kosteloos inzetten. Zij helpen met het organiseren en begeleiden van de activiteiten, het runnen van de shop en zorgen voor het onderhoud in en om de centra. Dit betekent dat er sprake is van een grote afhankelijkheid

van vrijwilligers. Het aansturen en activeren van de vrijwilligers vraagt de nodige aandacht en zorgvuldigheid van het personeel. Dit brengt een afbreukrisico met zich mee en het begeleiden van vrijwilligers kost ook geld en tijd.

Door de aanwezigheid van een BC is minder capaciteit van de boswachters publiek in het beheergebied nodig. Een belangrijke deel van de informatievoorziening en de organisatie van de excursies en activiteiten wordt immers door het BC verzorgd.

Horeca

De kwaliteit van de horeca verschilt per BC. In het algemeen zorgt de horeca voor een verhoging van de aantrekkelijkheid van de BC's en voor meer en langer bezoek.
De ervaring is dat een lokale speler beter past bij het karakter van een buitencentrum dan een landelijke cateraar zoals bij het BC in Schoorl. In het algemeen is een lokale ondernemer actiever bezig om zich te onderscheiden en dus met klantenbinding. Daardoor denkt een dergelijke ondernemer makkelijker mee in het leveren van maatwerk wat nodig is om als BC onderscheidende en vernieuwende producten te kunnen leveren.

Winkels

Vrijwel iedereen bij Staatsbosbeheer heeft een mening over de winkels in de buitencentra, vooral over het assortiment. De totale omzet van de winkels bedraagt ca. € 1,5 miljoen en de omzet is toegenomen in de afgelopen jaren. Het bepalen van het assortiment en het halfjaarlijks (her)inrichten van de winkels wordt grotendeels door twee medewerkers van de centrale afdeling gedaan. Deze centrale medewerkers analyseren ook de aantrekkelijkheid en winstgevendheid van de verschillende producten.
De decentrale inkoop (aanvullingen) door de BC's gecombineerd met het zeer brede assortiment in de winkels leidt tot ongewenste inefficiëntie. Dit proces kenmerkt zich namelijk door heel veel kleine inkooporders. Dit brengt relatief hoge administratieve lasten met zich mee (2700 facturen op jaarbasis).

Opvallend is

1. dat het percentage kopers hoog is: 32% bij Sallandse Heuvelrug, 37% bij Boomkroonpad en 43% bij Drents Friese Wold. Het laagste cijfer -18%- wordt behaald bij Almeerderhout, daar overwegen we sluiting van de winkel. In Almeerderhout is sprake van afwijkend koopgedrag vanwege een afwijkende doelgroep die vrijwel geheel uit de lokale bevolking van Almere bestaat.
   De winkel voorziet daarmee duidelijk in een behoefte van onze bezoekers. Het is ook een middel voor 'koppelverkoop': het afrekenen van een artikel leidt vaak tot verdiepende vragen over wandelroutes, excursies e.d.;
2. dat de winkel op veel plaatsen ook gebruikt wordt als cadeau(tjes)winkel voor de lokale bevolking. De winkel heeft dus naast aantrekkingskracht voor de bezoeker van het gebied ook een lokale functie.

Processen en gebruik van systemen

Naast lokale verschillen in aanbod per BC als gevolg van de mogelijkheden die de lokale markt biedt, is er ook sprake van verschil in de manier waarop producten worden aangeboden en gefaciliteerd, denk daarbij aan:

- Uitbesteden (bv aan horeca) of in eigen beheer;
- Inzet van vrijwilligers (takenpakket);
- Invulling van het excursie-aanbod;
- Gebruik ondersteunende systemen (SEM, Magento, Mplus-kassa).

Samenwerken met Horeca

Voor aanvang van dit project leefde het idee dat het vanwege onze rijks-CAO interessant zou zijn om bijvoorbeeld de verhuur van de vergaderruimte bij de horeca onder te brengen. Uit de analyse blijkt dat de volledige verhuur van ruimte door de Horeca tijdelijk op één plek (Sallandse Heuvelrug) is gebeurd. Dit is mede vanwege de daling van de inkomsten onlangs teruggedraaid. Door de verhuur zelf te doen hoeft de winst niet met de horeca gedeeld te worden.
In de centra is een handige modus in de samenwerking met de horeca gevonden om voor de verhuur (toch) het eerste aanspreekpunt te zijn. Op het moment dat de verhuur via Staatsbosbeheer gebeurt, blijf je het gezicht voor de klant. Hierdoor doe je aan klantenbinding en promoot je de organisatie Staatsbosbeheer. Bovendien biedt dit kans om aan koppelverkoop te doen, dus naast het verhuren van de ruimte bv. een betaalde buitenactiviteit leveren. In dit geval levert de Horeca vrijwel altijd de catering voor de vergaderingen en bijeenkomsten.

Betaald Parkeren

Helaas biedt het voorbeeld van betaald parkeren in Schoorl bij weinig andere BC's direct mogelijkheden voor inkomstenverhoging. Belangrijkste reden is dat het parkeerterrein vaak niet in het bezit is van Staatsbosbeheer, maar van de gemeente of zelfs van een horecaondernemer. BR
BR
BR Ook bij Boomkroonpad en Drents-Friese Wold zijn de bestaande parkeerplaatsen op eigen grond gevestigd. Invoeren van betaald parkeren is hier (nog) niet nodig om kostendekkend te worden en minder gewenst in de provincie Drenthe.

Samenwerking binnen Staatsbosbeheer

De onderlinge samenwerking van de BC's met de PE's is door de decentralisatie in 2020 sterk verbeterd. De buitencentra worden als een belangrijk onderdeel van de PE's gezien. De samenwerking tussen centraal en decentraal is daardoor minder vanzelfsprekend geworden. De centraal aangeleverde producten en diensten worden niet altijd door de buitencentra gewaardeerd. En andersom worden de door de buitencentra ontwikkelde producten niet vanzelfsprekend geaccepteerd door de centrale medewerkers.
De processen en systemen rond de buitencentra behoren niet tot de primaire van Staatsbosbeheer. Hierdoor heeft de ontwikkeling ervan en de aansluiting van de werkprocessen in de BC's op de primaire administratieve processen niet de gewenste aandacht gekregen in de afgelopen jaren. Dit heeft geleid tot inefficiënt ingerichte processen (overtikken facturen!) en onvoldoende beschikbare stuurinformatie voor de buitencentra.
Wat betreft het ontbreken van stuurinformatie betekent dit dat er gedurende het jaar geen tussentijdse financiële analyses per BC beschikbaar zijn. Dit maakt het vrijwel onmogelijk om gedurende het jaar als BC bij te kunnen sturen.

Ondersteunende (ICT)systemen

Op dit moment wordt er door de afdeling ICT gewerkt aan de uitrol van verbetering van twee van de ondersteunende systemen in de BC's. Beide verbeteringen (incl. investeringen) waren noodzakelijk

omdat de oude systemen verouderd zijn en niet meer worden ondersteund door de leverancier. Het betreft de uitrol van:

- Een nieuw kassasysteem (Mplus)
- SEM --> SEM online.

De uitrol van de nieuwe kassa's is in de afrondende fase. Er is nog wel sprake van kinderziektes die in samenwerking met de leverancier worden opgelost.
Het systeem SEM wordt momenteel getransformeerd tot SEM online. Dit systeem wordt ook gebruikt door de monumenten Groeneveld en Kootwijk en is nodig voor het zelf kunnen verhuren van vergaderruimte.
Omdat de nieuwe kassa's meer functionaliteit bieden dan de oude is de vraag of de kassa's de functionaliteit van SEM online bij de BC's kunnen overnemen. Dit wordt uitgezocht door de afdeling ICT. De financiële consequenties is een belangrijk criterium hierbij.
Verder wordt eraan gewerkt om de aansluiting tussen de BC-systemen en unit-4 te maken. Hierdoor verbetert de efficiëntie van de administratieve afhandeling en vermindert de kansen op fouten (facturen hoeven niet meer te worden overgetikt!).

4. Financiën

Met hulp van de 5.1.2.e zijn de kosten en opbrengsten per BC zo goed mogelijk inzichtelijk te maken. In de bijgevoegde factsheets per BC (pagina 18-24) worden de financiële kengetallen op hoofdlijnen weergegeven. In de Excel-bijlage zijn de details opgenomen.
Zoals eerder aangegeven genereren de huidige ondersteunende systemen onvoldoende sturingsinformatie voor de buitencentra. De hier gepresenteerde financiële gegevens zijn dan ook het resultaat van handmatige toedeling door de controller. Dit betekent dat de indeling is gebaseerd op een persoonlijke inschatting en het betreft een foutgevoelig proces. De gemaakte indeling in kostencategorieën is dus niet zo absoluut als die lijkt op papier, de totale kosten per BC kloppen beter.

Resultaat

De laatste twee jaar hebben de Buitencentra gezamenlijk € 650-700K verlies gedraaid (zie de tabel op pagina 11). Daarnaast zijn er bij centrale afdelingen minimaal € 200K aan direct toerekenbare kosten gemaakt.
De exploitatieresultaten zijn zeer verschillend per BC. De aanwezigheid van een attractie (Boomkroonpad) en betaald parkeren (Schoorl) zorgen bij betreffende BC's voor een positief resultaat. De andere BC's hebben in 2023 en 2024 een negatief resultaat behaald.

Opbrengsten

- De opbrengsten uit **particuliere en zakelijke arrangementen** laten grote verschillen tussen de centra zien. Deels hangt dit samen met de aanwezigheid van potentiële klanten in het gebied, zowel particulier als zakelijk. Anderzijds heeft de personele uitval er ook voor gezorgd dat niet altijd ingezet kon worden op het ontwikkelen en leveren van een goed en adequaat aanbod van arrangementen.
- De overheersende mening in de BC's is dat er nog potentie zit in het verder ontwikkelen van de zakelijke markt.

- Bij enkele BC's is sprake van goede resultaten op de **horeca**. Daarbij leveren zoals eerder gezegd lokale horeca-exploitanten in het algemeen betere resultaten dan een landelijke partij. In een deel van de contracten voor de horeca zit een ongewenste aftopping. Hierdoor levert extra omzet boven een bepaalde totaal omzet geen extra opbrengsten meer voor het BC. De meeste contracten lopen al langere tijd, waardoor de mogelijkheid bestaat ze per onmiddellijk op te zeggenen te onderhandelen over betere contractvoorwaarden.

- Op het eerste oog lijken de winkels een positieve bijdrage aan de exploitatie te leveren. De marge (45%) op de verkoop van de producten is goed. Als echter alle kosten worden meegenomen, dus ook de centraal gemaakt kosten (centrale inkoop, administratie, overhead) en 0,5 fte per BC, die zich bezig houden met de winkel, hebben de winkels in 2023 en 2024 een negatief resultaat behaald.

Kosten

- De **salariskosten** (totaal 1,75 miljoen euro voor alle BC's) zijn in alle BC's de grootste kostenpost met meer dan 50 % van de kosten. Daarbij zorgt de rijks-CAO voor dure uren voor inzet van eigen personeel buiten reguliere werktijd.
  De eerdergenoemde langdurig uitgevallen medewerkers trekken daarbij een zware wissel op het resultaat van een BC. Ook bij de centrale ondersteuning was sprake van langdurig uitval. Het is de BC's gelukt om de hoge stijging van de personeelskosten (CAO) in 2024 grotendeels op te vangen.

- De jaarlijkse huisvestingskosten (water, elektriciteit, schoonmaak, beveiliging en beperkt onderhoud) zijn in 2023 en 2024 hoog (€ 50.000 - € 90.000 per BC) o.a. door hoge energierekeningen. De gebouwen zijn niet energiezuinig ontworpen en deels verouderd. Een uitzondering hierop is het BC in de Oostvaardersplassen. Als gevolg van investeringen in de duurzaamheid van het gebouw lopen de jaarlijkse kosten voor het pand in de OVP terug naar € 15.000 in 2025.

- De afdeling huisvesting heeft met een snelle en globale analyse (tijd voor een goede analyse was er niet) berekend welke onderhouds- en verduurzamingskosten incl. investeringen voor de verduurzaming (CO2-neutraal) van de panden tot 2050 nodig zijn (zie tabel bovenaan op volgende bladzijde). In totaal betreft dit een investering van bijna € 7,6 miljoen de komende 25 jaar. Dit betekent gemiddeld ca. €300.000 per jaar. De jaarlijkse kosten voor energie en elektriciteit nemen daardoor af in de meeste centra.

Huisvestingskosten inclusief verduurzaming per BC (2025-2050)

Buitencentrum	B&O (2025-2050) -> CO2 neutraal	onvoorzien 12,5%	Totaal B&O	BVO	Kosten B&O per m²
Sallandse Heuvelrug	€ -1.282.801	€ -160.350	€ -1.443.151	1330 m²	€ -1.085
Schoorl	€ -758.133	€ -94.767	€ -852.900	1015 m²	€ -840

de Pelen	€ -971.616	€ -121.452	€ -1.093.068	543 m²	€ -2.013
Boomkroonpad	€ -1.135.293	€ -141.912	€ -1.277.205	478 m²	€ -2.672
Drents-Friese Wold	€ -1.116.088	€ -139.511	€ -1.255.599	696 m²	€ -1.804
Oostvaardersplassen	€ -326.935	€ -40.867	€ -367.802	482 m²	€ -763
Almeerderhout	€ -1.127.937	€ -140.992	€ -1.268.929	440 m²	€ -2.884

- Voor de eerste vijf jaar is de **extra** opgave voor onderhoud en verduurzaming per buitencentrum in de volgende tabel weergegeven. De kosten in onderstaande tabel betreffen enkel de onderhouds- en verduurzamingsopgave voor het pand. De afdeling Huisvesting rekent daarnaast met een jaarlijks bedrag voor onderhoud van het erf van € 5.000 en 12,5 % onvoorzien onderhoud. Erfonderhoud wordt echter vaak door vrijwilligers of binnenwerk gedaan en de 12,5 % onvoorzien wordt tot nu toe in de exploitatie opgevangen.

Onderhoud/Verduurzamingsopgave

Buitencentrum	bouwjaar	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4	jaar 5
Sallandse Heuvelrug	1995	€ 22.300	€ 36.900	€ 19.200	€ 10.800	€ 34.800
Schoorl	1978 (2010)	€ 7.400	€ 9.200	€ 88.900	€ 25.000	€ 3.700
de Pelen	2001	€ 15.800	€ 26.700	€ 180.000	€ 5.000	€ 6.000
Boomkroonpad	1978 (2010)	€ 12.700	€ 49.400	€ 47.200	€ 30.300	€ 19.200
Drents-Friese Wold	2001	€ 7.500	€ 5.400	€ 6.900	€ 6.300	€ 29.000
Oostvaardersplassen	2014	€ 2.900	€ 3.900	€ 4.600	€ 3.900	€ 5.400
Almeerderhout	2015	€ 7.800	€ 10.500	€ 17.600	€ 12.900	€ 12.000
TOTAAL		**€ 76.400**	**€ 142.000**	**€ 364.400**	**€ 94.200**	**€ 110.100**

- Indien de kosten van deze investeringen volledig voor rekening van de BC's komen, leiden de exploitatiemodellen van de afdeling Huisvesting voor vijf van de zeven BC's tot een negatief exploitatieresultaat.

5. Verbeterinitiatieven

In individuele gesprekken met de BC-managers en provinciehoofden is kritisch gekeken naar mogelijkheden om tot een kostendekkende exploitatie van de BC's te komen. Alle knoppen waaraan gedraaid kan worden zijn daarbij per centrum op verbetermogelijkheden doorgelicht. Dit betreft zowel het verlagen van de kosten als het verbeteren van de opbrengstmogelijkheden.
Opvallend is dat sowieso gesteld kan worden dat de aandacht die er op dit moment is voor de BC's heeft geleid tot een positieve en gedreven houding van alle betrokkenen om ervoor te zorgen dat de buitencentra en hun medewerkers een goede toekomst tegemoet gaan. Er is echt sprake van een positieve vibe om er iets moois van te maken. Dit leidt ertoe dat men bereid is om (pijnlijk) te snijden

in personeel en het aanbod maar ook om gezamenlijk in te zetten op haalbare ambities om de resultaten te verbeteren.

In de gesprekken zijn afspraken gemaakt over substantiële aanpassingen en verbeteringen om tot individueel kostendekkende centra te komen. De volgende tabel laat het resultaat van de aanpassingen zien. Vrijwel alle centra verwachten na de ingrepen met de eindsituatie in 2027 een positief operationeel resultaat te kunnen laten zien! **Het sluiten van buitencentra is op dit moment niet nodig.**

BC jaar	Sallandse Heuvelrug	Schoorl	De Pelen	Boom-kroonpad	Drents-Friese Wold	Oostvaar-ders-plassen	Almeerder-hout	TOTAAL
2023	-182.194	35.226	-186.513	13.431	-84.056	-175.971	-69.810	-649.886
2024	-176.949	-28.649	-168.664	15.363	-89.160	-70.915	-152.094	-695.818
Eindsituatie 2027	**16.058**	**718**	**11.527**	**159.500**	**-300**	**-2.120**	**-17.475**	**167.908**

De knoppen waaraan gedraaid is om tot deze verwachting te komen, betreffen

Verlaging van de kosten

- Personeelskosten
- Huisvestingskosten??

Verhoging van de opbrengsten

- Bijdragen van (overheids)partners
- Inkomsten uit zakelijke arrangementen en verhuur.

Personeel

Een belangrijke stap voor een kostenneutraal wordt behaald door de personele lasten – de grootste kostenpost nu - fors lager te krijgen. In alle centra, m.u.v. Schoorl, Boomkroonpad en (voor wat betreft de korte termijn) het Drents-Friese Wold, wordt gesneden in het personeelsbestand. Hierbij wordt als volgt bezuinigd:

- Het BC wordt ondergebracht bij een 5.1.2.e waardoor de positie van de BC-manager komt te vervallen (Overijssel, Flevoland en Noord-Brabant);
- Twee door pensionering vrijvallende plekken (BC-manager De Pelen, schaal 6 OVP) worden niet meer ingevuld;
- Door inzet van meer vrijwilligers en de horeca en aanpassing van openingstijden en het aanbod wordt de inzet van het eigen personeel beperkt.

Om de gewenste aanpassingen in het personeelsbestand verder mogelijk te maken wordt ervanuit te gaan dat de detachering van een medewerker 6 van het Boomkroonpad aan het centrale

inkoopteam, na ruim twee jaar definitief wordt. En er moet nog een oplossing komen voor de huidige BC-manager van de Sallandse Heuvelrug.

Verder ligt er voor ieder BC de opdracht om waar mogelijk de samenwerking met het beheerteam in het gebied te verbeteren en vice versa bij het beheerteam. Hier zijn vaak nog verbetermogelijkheden in het optimaliseren van de samenwerking, de wederzijdse vervanging en de werkverdeling.

Bijdragen van (overheids)partners

De situatie van de buitencentra is met een aantal van onze externe samenwerkingspartners besproken. Bij deze partners is de financiële positie van Staatsbosbeheer en het feit dat we vooral een uitvoeringsorganisatie zijn ondertussen duidelijk. Dit heeft ertoe geleid dat een tweetal (overheids)partners een toezegging heeft gedaan om mee te willen betalen aan de exploitatie van een buitencentrum. Dit betreft de volgende toezeggingen:

- De Pelen – jaarlijkse bijdrage Nationaal Park van € 40.000;
  Drents-Friese Wold – jaarlijkse bijdrage provincie Drenthe van € 21.000 (met een mogelijke uitbreiding naar € 55.000). Deze verhoogde bijdrage kan volledig worden aangewend voor het financieren van de medewerker Educatie.

Met de gemeente Almere wordt het gesprek aangegaan of de gemeente, gezien het belang dat zij hechten aan het BC, bereid is een jaarlijks financiële bijdrage (€ 10.000) te leveren. Gezien het belang van de relatie van Staatsbosbeheer met de gemeente (Almere-deals) wordt daarnaast overwogen hiervoor bij te dragen uit het eigen Groenfonds Almere.

Inkomsten uit (zakelijke) arrangementen en verhuur

Alle BC-managers en provinciehoofden zijn ervan doordrongen dat onrendabele activiteiten moeten worden gestopt. Dit is ook al grotendeels gebeurt in de afgelopen jaren. Excursies (en de winkel) draaien grotendeels op de inzet van vrijwilligers waardoor de kosten laag kunnen blijven en vooral opbrengsten leveren.
Een nog onder-uitgeputte markt is de zakelijke markt. De verhuur van vergaderruimte al dan niet gecombineerd met een buitenactiviteit, bedrijfsuitjes of samenwerkdagen in het gebied vormen een groeimarkt. De centra gaan zich hier meer dan voorheen op richten en leggen zichzelf de ambitie op de inkomsten te vergroten. Men ziet vooral kansen in de zakelijke markt maar ook de particuliere markt biedt nog kansen. De in de resultaten opgenomen ambities worden door middel van taakstellende opdrachten vastgelegd.
Voor het succesvol benutten van de zakelijke markt is goede landelijke productontwikkeling en ondersteuning nodig. Dit betreft niet alleen ondersteuning door een goed systeem (zie hieronder bij kopje systemen), maar ook landelijke communicatie en marketing. Dit laatste kan Staatsbosbeheer zelf doen of onderbrengen bij een centrale partij.

Verder wordt zowel in de Pelen als in Schoorl onderzocht of het maatschappelijk belangrijke thema 'Natuur en Gezondheid' tot nieuwe arrangementen met de (zakelijke) markt kan leiden. Positieve ervaringen bij deze BC's worden vanzelfsprekend gedeeld met de andere centra om hier hun voordeel nee te doen.
In het BC Sallandse Heuvelrug vindt verhuur van ruimten aan derden, aan de natuur gelieerde partijen, plaats. De gevraagde huren zijn veel te laag. Er wordt gewerkt aan het openbreken van deze contracten om tot marktconforme afspraken te komen. Bovendien is er mogelijkheid om nog meer ruimte te verhuren. Ook de hogere opbrengsten uit verhuur zijn taakstellend in de resultaten opgenomen.

Landelijke opgaven

Verder zijn er enkele opgaven die in een vervolgproject landelijk opgepakt moeten worden. Dit betreft

- Optimaliseren horeca-contracten
  - Zijn de percentages marktconform? Aftopping? Is er nog rek mogelijk?
  - Landelijk opzeggen en voorwaarden gelijktrekken
- Nadere analyse winkels gericht op mogelijkheden tot verbetering
  - Efficiëntie inkoopproces en voorraadbeheer
  - Aantrekkelijkheid assortiment en uitstraling
- Maken van een plan (businesscase) voor benutten van de kansen van de zakelijke markt.

Horeca

De aanbeveling is om eerst inzichtelijk te maken -met inzet van een horecamakelaar- hoe de contracten kunnen worden geoptimaliseerd. Aan de hand daarvan moet worden bepaald welke van de contracten voor verbetering in aanmerking komen. De contracten moeten dan worden opgezegd (opzegtermijn één jaar). Dat jaar kan worden gebruikt voor onderhandelingen over aangepaste voorwaarden in de contracten of zo nodig het zoeken van een nieuwe contractpartner.
Voor de Horeca in het Drents-Friese Wold en voor het EWC moeten sowieso nieuwe horecapartners worden geworven, waarvoor inzicht in aangepaste contractvoorwaarden nodig is.

Winkels

Een nadere analyse van de resultaten van de winkels is nodig om inzichtelijk te krijgen of door

- het verhogen van de efficiëntie van het inkoopproces en de daaraan gekoppelde administratie
- het optimaliseren van het assortiment en het voorraadbeheer

het resultaat van de winkel kan verbeteren tot een positieve bijdrage. Dit moet verbetervoorstellen opleveren die leiden tot structureel minimaal kostendekkend draaiende winkels. Indien dit niet leidt tot een positieve financiële bijdrage ligt sluiting van het winkeldeel in de BC's voor de hand.

N.B. Doordat gedurende de looptijd van dit project in de winkels nieuwe kassa's in gebruik werden genomen, was er geen mogelijkheid (beschikbare capaciteit en kennis) om deze analyse in de afgelopen weken uit te voeren.

Zakelijke markt

Om de potentie van de zakelijke markt goed te benutten vraagt dit om productontwikkeling en een verkoopstrategie. Denk daarbij aan kostprijsberekeningen, optuigen van systemen, marketing en verkoop (sales) ter plaatse door medewerkers. De vraag zelf doen en/of inzet van de horeca moet daarbij ook beantwoord worden. In een uitgewerkte businesscase moeten de kosten/baten hiervan inzichtelijk gemaakt. Een belangrijke vraag daarbij is of de ambities haalbaar zijn terwijl we gelijktijdig de personele bezetting in de BS's verminderen.

6. Implementatieplan

Na akkoord op de gevraagde besluiten (zie in de managementsamenvatting 'Vraag aan DT') kan de implementatie van de veranderingen in de buitencentra van start gaan. Hiervoor worden de managers van de BC's gevraagd om aan de hand van een goedgekeurd implementatieplan per BC de maatregelen door te voeren. Met het plan moet inzichtelijk worden hoe de gewenste veranderingen gerealiseerd gaan worden en wat daarvoor nodig is. Belangrijk is ook hoe omgegaan wordt met potentiële risico's (zie verderop). Dit plan moet tevens het gehanteerde tijdpad bevatten, zodanig dat de gewenste eindsituatie uiterlijk in 2027 gerealiseerd wordt. Bovendien moet inzichtelijk worden wat de financiële impact is; dit betreft zowel de benodigde inzet in mensuren en de gevraagde investeringen voor de implementatie als een nadere detaillering van de verwachte besparingen in de jaren 2025-2030.
Dit plan van aanpak per BC moet uiterlijk juli '25 worden opgeleverd aan de producteigenaar dat is de opdrachtnemer van het besparingsproject buitencentra (momenteel de PH-BC's = portefeuillehouder BC's namens de provinciehoofden).

Voor de landelijke opgaven rondom de horeca en de winkels wordt een vervolgproject gestart. De PH-BC's maakt hiervoor een plan van aanpak (pva) waarin de belangrijke bepalende factoren in een project – TGKIO – inzichtelijk worden gemaakt. Dit pva moet ook uiterlijk juli '25 worden opgeleverd aan de coördinator van de besparingsprojecten (Concern-controller).

7. Borging

Om de komende spannende periode maar ook daarna vanaf 2027 landelijke sturing te hebben op de BC's wordt voorgesteld om de PH-BC's de bevoegdheid te geven om controlerend en sturend op te treden richting de betreffende provinciehoofden en BC-managers. Deze functionaris kan gevraagd en ongevraagd het DT adviseren over de ontwikkelingen bij de buitencentra en moet daarom geïnformeerd zijn en worden over de voortgang van de individuele BC's.

Om de voortgang van de gewenste veranderingen in de BC's te borgen, wordt in de periode van juni '25 tot januari '27 ieder tertiaal de voortgang bij het betreffende BC door 5.1.2.e gerapporteerd aan de PH-BC's. Deze rapporteert op haar beurt weer aan het DT.
Indien de gewenste besparingen achterblijven moet dit onmiddellijk worden gerapporteerd. Indien de niet behaalde besparing niet kan worden gecompenseerd en tot een structureel tekort van meer dan € 50.000 per jaar leidt, moet door de BC-manager en het provinciehoofd in samenspraak met de PH-BC's in een notitie worden uitgewerkt wat de consequenties zijn van sluiting van het BC. Dit stuk wordt ter besluitvorming aan het DT voorgelegd.

Risico's

De voorgestelde aanpassingen in de BC's brengen een aantal risico's met zich mee.

- Het onderbrengen van een BC bij een 5.1.2.e
  Het vak van 5.1.2.e is echt een andere functie dan die van 5.1.2.e !
  De snelle en commerciële wereld van een BC vraagt zoals eerder benoemd om een andere

houding en gedrag om een BC tot een succes te maken. Dut stelt dus andere aanvullende eisen aan betreffende teamleider. Bovendien moet de betreffende persoon in staat zijn de aandacht te verdelen over twee onderscheidende maar allebei belangrijke functies

- Kwetsbaarheid kleine teams per BC
  Per BC blijven kleine teams over die moeilijk voor de continuïteit kunnen instaan bij calamiteiten zoals uitval van een collega of andere onverwachte gebeurtenissen. Dit kan worden opgevangen door nauwe samenwerking met het beheerteam met dezelfde teamleider. Hierbij mag verwacht worden dat er ingezet wordt op onderlinge vervangbaarheid indien nodig.

- Onvoldoende ontwikkeltijd door beperkte bezetting BC's
  Om aantrekkelijk te blijven moet een BC investeren in de ontwikkeling van het aanbod door nieuwe producten toe te voegen, een expositie te vernieuwen, etc. Met een klein team is hier (te) weinig tijd voor. Zeker in de huidige tijd waar eventuele investeringen door middel van sponsoring, crowdfunding en andere bronnen gefinancierd moeten worden, wat ook veel tijd kost. Het is ook erg veel verwacht van een medewerker BC 8 om dit allemaal te kunnen. Centrale ondersteuning met de juiste expertise is hiervoor nodig. En waar nodig kan het provinciale team A&P ondersteunen.

- Cross-over met besparingsprojecten Excursies en Educatie
  Omdat de besparingsprojecten Excursies en Educatie gelijktijdig lopen met dit project zijn de consequenties nog niet concreet te benoemen. Wel is duidelijk dat de ingezette koers bij de excursies om alleen landelijke standaardexcursies aan te bieden een ongewenst negatief effect op de BC's kan hebben. Het excursie-aanbod is belangrijk voor de aantrekkelijkheid van de BC's. Afstemming tussen deze besparingsprojecten is belangrijk.

Riena Tienkamp

Factsheet BC Sallandse Heuvelrug

Het BC Sallandse Heuvelrug is onderdeel van het Nationale Park. Voor dagtochten en overnachtingen ligt de Sallandse Heuvelrug redelijk; het is geen topgebied. Het gebouw is verbouwd in 2013 waarbij de aandacht vooral is gegaan naar grote toeloop klanten en helpen in de winkel.

Kengetallen*		Oppervlaktes (m2)*	
Bezoekersaantallen	162.542	Hele BC	767
Aantal medewerkers	4,40 fte	Horeca	202
Aantal vrijwilligers		Winkel	150
		Vergaderzalen	150
resultaat per m2 winkel	597	Werkplekken	84
resultaat per m2 horeca	84		

Personeel

BC-Manager is lange tijd uitgeschakeld (geweest), waardoor personele lasten zijn gestegen. Hierdoor is BC afgelopen jaar ondergebracht bij een 5.1.2.e

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- De horeca draait goed. De verdiensten uit de Horeca zijn echter afgetopt. Dat wil zeggen dat bij omzet > € 5.1.2.f 5.1.2.f geen extra verdiensten worden gerealiseerd.
- Heideslak (ecokar) niet meer beschikbaar omdat deze niet verzekerd kan worden. De opbrengsten uit excursies is daardoor sterk verminderd in de afgelopen jaren.
- Er is sprake van verhuur van ruimte aan derden (sterrenwacht, IVN, ...), de gevraagde huur is echter heel laag

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	34	32	35
Particuliere arrangementen	45	35	46
Horeca	66	66	114
Winkel	109	90	100
Overig	9	2	10
Salariskosten	298	281	200
Kosten pand	112	87	68
Overige kosten (afschr./mark.)	36	32	22
RESULTAAT	- 182	- 177	+15

Eindsituatie 2027: Licht positief resultaat

Besparingen

- Personele besparingen door BC bij 5.1.2.e 5.1.2.e onder te brengen. Personele bezetting naar 0,8 fte 8 en 2,0 fte 6
- Pandkosten lager door extra huurinkomsten door huur van huidige huurders naar marktconform niveau te tillen

Extra opbrengsten

- Openbreken contract met Horeca naar voorwaarden zonder aftopping
- Ambitie voor meer verhuur aan nieuwe huurders, waaronder aan een klimbos
- Ambitie om meer inkomsten uit de arrangementen te halen

Factsheet BC Schoorlse Duinen

Het buitencentrum in Schoorl ligt aan de rand van Nederlands hoogste duinengebied, het ligt niet in een nationaal park! Het centrum bruist sinds jaar en dag. Het kent een breed aanbod van routes, excursies en activiteiten.
Het BC kent al jaren een Intensieve samenwerking met het Buitenfonds waarmee noodzakelijke investeringen in en om het BC worden gefinancierd.

Kengetallen*		Oppervlaktes (m2)*	
Bezoekersaantallen	346.389	Hele BC	897
Aantal medewerkers	4,1 fte	Horeca	196
Aantal vrijwilligers	105	Winkel	137
		Vergaderzalen	134
Omzet per m2 winkel	991	Werkplekken	48
Omzet per m2 horeca	380		

Personeel

Het BC in Schoorl kent de hoogste personele bezetting en het hoogste aantal vrijwilligers om de vele activiteiten mogelijk te maken.

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- Horeca blijft achter door landelijke cateraar als uitbater
- Betaald parkeren levert ca € 80.00o,- per jaar
- Winkel draait goed
- Excursies in Zonnetrein die geëxploiteerd wordt door een ondernemer

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	38	23	30
Particuliere arrangementen	46	72	73
Horeca	50	60	65
Winkel	141	136	143
Overig	172	123	122
Salariskosten	301	325	333
Kosten pand	87	62	52
Overige kosten (afschr./mark.)	22	55	46
RESULTAAT	+35	-29	+1

Eindsituatie 2027: Budgetneutraal

Besparingen

- Personele inzet stabiel, evt. minder eigen personeel in het weekend
- Gebouw?

Extra opbrengsten

- Ambitie voor zakelijke markt
  - ➔ inzet op Natuur en gezondheid
- Inzet van de samenwerking met Buitenfonds indien investeringen nodig zijn

Nader uit te werken

- Potentie door nieuwe ondernemer in de Horeca

Factsheet BC de Pelen

BC de Pelen is onderdeel van het nationaal park De Groote Peel. Het is toeristisch/recreatief geen concentratiegebied. Steden zijn relatief ver weg. Daarnaast is recreatieve openstelling van het gebied beperkt. De samenwerking met ondernemers en inbedding in de streek is goed ontwikkeld. Er loopt een initiatief "Poort naar de Peel" (Stichting) die mogelijkheid biedt het BC door te ontwikkelen tot recreatief de grootste trekker in de streek.

Het beheerteam is gevestigd op 100 meter.

Kengetallen*		Oppervlaktes (m2)*	
Bezoekersaantallen	129.420	Hele BC	400
Aantal medewerkers	2,32 fte*	Horeca	130
Aantal vrijwilligers	50	Winkel	150
		Vergaderzalen	50
resultaat per m2 winkel	280	Werkplekken	30
resultaat per m2 horeca	577		

**Formatie is 2,9 fte en laatste jaren deels ingevuld met inhuur*

Personeel

Door ziekte en uitval waren de personele lasten de afgelopen jaren (te) hoog. Inmiddels zijn de zieke medewerkers uit dienst en gaat de 5.1.2.e vanaf 1 maart met pensioen, vanaf eind dit jaar al met verlof

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- Groot oppervlakte winkel, met niet zo'n hoge opbrengst per m2
- De nabijgelegen Peelboerderij wordt veel gebruikt voor zakelijk vergaderen
- Er is een bijbehorende vakantiewoning en twee weilanden

Verder zijn HAS-studenten bezig met een visie rondom het thema 'Natuur en gezondheid' met als doel buitencentrum De Pelen als 'Natuurhotspot'.

Het Nationaal park De Groote Peel is in ontwikkeling naar Peelvenen Nationaal Park wat kansen biedt voor samenwerking met partners in de andere peelgebieden.

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	16	33	35
Particuliere arrangementen	15	23	27
Horeca	64	81	84
Winkel	57	42	44
Overig	2	0	15
Salariskosten	234	297	147
Kosten pand	106	49	40
Overige kosten (afschr./mark.)	1	6	6

RESULTAAT	- 187	-169	+11,5

Eindsituatie 2027: Positief resultaat

Besparingen

- Huidige 5.1.2.e gaat met pensioen. BC wordt ondergebracht bij 5.1.2.e 5.1.2.e Leidt tot tot 0,2 fte 10 + 3 medewerkers uitvoerend schaal 5, 6 en 8; alledrie 0,6 fte is totaal 1,8 fte. Inclusief uren TL totaal 2 fte.
- Minder openstelling leidt tot minder pandkosten en lagere personele lasten

Extra opbrengsten

- Jaarlijkse bijdrage van het Nationaal Park de Pelen € 40.000 toegezegd: bestaat voor € 15.000,- uit huur ruimte en € 25.000,- uit werkmiddelen in de vorm van subsidie
- Uitbreiding Horeca (ten koste van winkeloppervlakte)
- Lichte ambitie voor zakelijke en particuliere arrangementen

Factsheet BC Boomkroonpad

BC Boomkroonpad ligt midden in een toeristisch/recreatief druk gebied van Nederland. Het ligt op de Hondsrug, in het Nationaal Park Drentsche Aa en in het UNESCO Geopark.
Sinds 1996 is het Boomkroonpad een attractie met een grote aantrekkingskracht; jaarlijks kopen ongeveer 90.000 mensen een toegangskaartje voor het Boomkroonpad.
Er is in 2011 voor het laatst grootschalig geïnvesteerd in de beleving van het Boomkroonpad (de attractie/beleving). De belevingswaarde van het Boomkroonpad is niet meer wat de bezoeker verlangt.

Kengetallen*		Oppervlaktes (m2)*	
Bezoekersaantallen	123.311	Hele BC	750
Aantal medewerkers	2,57 fte	Horeca	195
Aantal vrijwilligers	40	Winkel	250
		Vergaderzalen	64
resultaat per m2 winkel	317	Werkplekken	99
resultaat per m2 horeca	336		

Personeel

Hogere personeelskosten door uitlenen medewerker aan centrale inkoop BC's
Bezetting wordt na beëindiging van deze uitleenconstructie weer terug gebracht naar de formatiegrootte; d.w.z. 1 fte manager (schaal 10) en 2,15 fte medewerkers (schaal 6).
De jaarlijkse inhuur van een uitzendkracht wordt beëindigd wat een verdere besparing aan Kosten ingehuurd personeel oplevert.

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- Attractie Boomkroonpad levert jaarlijks een bijdrage van € 225.000
  - ➔ Moet wel vernieuwd/geactualiseerd om aantrekkelijk te blijven: Dit bevindt zich momenteel in een onderzoekende fase met brede inzet van betrokken partijen (onder andere provincie Drenthe en gemeente Borger-Odoorn)
- Zakelijke markt in deze omgeving is beperkt van omvang

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	6	12	6
Particuliere arrangementen	68	85	94
Horeca	56	66	67
Winkel	88	80	83
Overig	225	224+30	230
Salariskosten	305	320	212
Kosten pand	99	69	79
Overige kosten (afschr./mark.)	27	30+30	29
RESULTAAT	+ 13	+ 15	+159,5

Eindsituatie 2027: Positief resultaat

Besparingen

- Bezetting weer gelijk trekken aan formatie (3,15 fte)
- Uitleen aan centraal moet daarvoor worden beëindigd!
- Geen uitzendkrachten meer inhuren

Extra opbrengsten

Ambitie op realiseren meer particuliere arrangementen

Factsheet BC Drents-Friese Wold

Het BC Drents-Friese Wold ligt in het nationale park op de grens van Friesland en Drenthe. Het fungeert al jaren als dé toegangspoort voor het Nationaal Park Drents-Friese Wold. Het centrum heeft een breed aanbod van educatieve activiteiten en er is voldoende bezoek. Het buitenterrein heeft een update ondergaan waardoor bezoekers zich onmiddellijk wanen in de prachtige natuur van het DFW.

Kengetallen*		Oppervlaktes (m2)*	
Bezoekersaantallen	87.102	Hele BC	690
Aantal medewerkers	2,17 fte	Horeca	118
Aantal vrijwilligers	60	Winkel	300
		Vergaderzalen	56
resultaat per m2 winkel	245	Werkplekken	50
resultaat per m2 horeca	340		

Personeel

De bezetting is gelijk aan de formatie: 2,15 fte. Hiervan is 0,57 fte flexibel ingevuld met een jaarcontract. Er wordt onderzocht of de horeca de bezetting in de weekenden kan invullen; dit wordt meegenomen in de aanbesteding voor een nieuw horecacontract. Als dit kan worden gerealiseerd, dan kan er 0,57 fte worden bespaard qua personele inzet vanuit SBB.

Onderscheidende/opvallende activiteiten

De activiteiten passen bij het karakter en het verhaal van het NP DFW. Aan het aanbod wordt in de zomer van 2025 een educatieve outdoor escapegame toegevoegd; deze zal geschikt zijn voor kinderen en volwassenen en ook worden aangeboden aan de zakelijke markt.

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	**2023**	**2024**	**Eindsituatie 2027**
Zakelijke arrangementen	3	5	5
Particuliere arrangementen	30	46	50
Horeca	56	40	60
Winkel	69	74	78
Overig	4	17	55
Salariskosten	148	185	173
Kosten pand	77	64	57
Overige kosten (afschr./mark.)	20	22	18
RESULTAAT	- 84	- 89	+ 0

Eindsituatie 2027: Budgetneutraal

Besparingen

- Er wordt onderzocht of de horeca de bezetting in de weekenden kan invullen; dit wordt meegenomen in de aanbesteding voor een nieuw horecacontract. De aanbesteding moet in 2025 worden uitgevoerd en biedt de mogelijkheid om tot actuele en goede voorwaarden te komen.
- Minder openstelling waardoor de pandkosten om laag gaan is een optie die nog ingezet kan worden, maar waarvoor instemming van de nieuwe horeca nodig is

Extra opbrengsten

- Via de provincie Drenthe wordt een jaarlijkse financiële bijdrage van € 21.000 verkregen voor projecten. Vanuit het NP DFW wordt geadviseerd om deze bijdrage te verhogen naar € 55.000. Deze verhoogde bijdrage kan volledig worden aangewend voor het financieren van de medewerker Educatie.

Factsheet BC Oostvaardersplassen (incl. project NatuurBelevingsCentrum)

Net voor de première van de Nieuwe Wildernis in 2014 is het buitencentrum in de Oostvaardersplassen geopend. Het BC is een belangrijk onderdeel van de toegangspoort in Lelystad van het Nationaal park Nieuw Land. Het NBC is onderdeel van de andere toegangspoort in Almere.

Het Oostvaardesplassengebied heeft een hoge attractiewaarde. Het buitencentrum trekt zowel nationale als internationale bezoekers. Het is een geliefde plek voor vogelaars. In de Oostvaardersplassen komen relatief weinig kinderen op bezoek (ca. 2.000).

Kengetallen*		Oppervlaktes (m2)*	
Bezoekersaantallen	66.308	Hele BC	481
Aantal medewerkers	3,87 fte	Horeca	134
Aantal vrijwilligers	67	Winkel	125
		Vergaderzalen	41
Omzet per m2 winkel	1.237	Werkplekken	107
Omzet per m2 horeca	255		

*Dit betreft alleen het BC OVP

Personeel

Sinds 1 januari 2024 vervult de 5.1.2.e (Almeerderhout + OVP + NBC) tevens de functie van 5.1.2.e Dit is administratief niet goed verwerkt, waardoor de salariskosten eigenlijk te hoog zijn. Bovendien is de verdeling van de salariskosten over de twee kostenplaatsen niet op dezelfde manier verdeeld in 2023 en 2024.

De personeelskosten voor het NBC worden volledig gedekt door het project.

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- Veel hoog gewaardeerde excursies met de ecokarren (Bringo's)
- Hoge omzet per m2 winkel

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	43	37	50
Particuliere arrangementen	46	47	55
Horeca	31	34	37
Winkel	49	47	50
Overig	-5	0	
Salariskosten	286	193	162
Kosten pand	37	26	15
Overige kosten (afschr./mark.)	13	27	17
RESULTAAT	-176	-71	-2

Eindsituatie 2027: Budgetneutraal

Besparingen

- Minder inzet personeel. Pensionering vaste medewerkers (schaal 6) begin 2025, wordt niet vervangen. Resteert o,8 fte 8 + 1,9 fte 6

- Door energieneutraal gebouw zeer lage pandkosten
- Aangepaste openingstijden, extra dagen dicht tijdens laagseizoen

Extra opbrengsten

- Haalbare ambitie voor zowel zakelijke als particuliere arrangementen

Factsheet BC Almeerderhout

Het buitencentrum Almeerderhout maakt onderdeel uit van het stadslandgoed de Kemphaan in Almere. Het centrum is in april 2015 geopend. Het buitencentrum is in nauwe samenwerking met de gemeente Almere tot stand gekomen en het gebouw is door de gemeente gefinancierd. Het beheerteam Almere is in het BC gevestigd.

De naamsbekendheid in en om de stad Almere kan nog verbeteren, zodat we meer traffic genereren. Door de uitbreidingsplannen van de stad Almere neemt het aantal potentiële bezoekers in dit BC toe.

Kengetallen		Oppervlaktes (m2)	
Bezoekersaantallen	59.232	Hele BC	528
Aantal medewerkers	1,67 fte	Horeca	155
Aantal vrijwilligers	24	Winkel	115
		Vergaderzalen	49
Omzet per m2 winkel	425	Werkplekken	79*
Omzet per m2 horeca	191	*Incl. beheerteam	

Personeel

Sinds 1 januari 2024 vervult 5.1.2.e (Almeerderhout + OVP + NBC) tevens de functie van 5.1.2.e Dit is administratief niet goed verwerkt, waardoor de salariskosten eigenlijk te hoog zijn. Bovendien is de verdeling van de salariskosten over de twee kostenplaatsen niet op dezelfde manier verdeeld in 2023 en 2024.

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- De verhuur van vergaderzalen (zakelijke markt) draait goed.
- De omzet en het resultaat van de winkel is zeer beperkt.
- Klimbos Fun Forest naast het BC levert € 20.000 per jaar.
- In totaal is er sprake van ca. 65.000 bezoekende kinderen per jaar.

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	36	30	35
Particuliere arrangementen	4	13	15
Horeca	61	49	55
Winkel	20	13	20
Overig	9	0	
Salariskosten	97	163	71
Kosten pand	98	75	55
Overige kosten (afschr./mark.)	19	20	17
RESULTAAT	-70	-152	-17

Eindsituatie 2027: Beperkt tekort

Besparingen

- Minder inzet personeel, terug naar 0,1 fte 8 + 1,0 fte 6

- Aangepaste openingstijden: later open, eerder dicht
- In de weekenden inzet van vrijwilligers met eigen personeel op oproep beschikbaar

Extra opbrengsten

- De BE Almere betaalt € 11.000 voor inwonen in het BC
- Beheer Speelbos via Buitenfonds € 14.000 (is al gerealiseerd)

Nader uit te werken om budgetneutraal te realiseren

- Optie om de winkel om te zetten in een extra vergaderzaal, dit kan € 20.000 opleveren!
- Gemeente Almere vindt BC erg belangrijk, wordt gevraagd om een jaarlijkse financiële bijdrage
  ➔ evt koppelen aan huisvesting Bosloket (uit project stadsbos van de toekomst)
- Vanwege het belang van de relatie met de gemeente overwegen bijdrage uit GF Almere

CHIMP FOCUS-plan: Buitencentra

Datum 12 febuari 2025	Eigenaar Riena Tienkamp
Verbeterteam leden ..	

htergrond

Er zijn 8 buitencentra. Een buitencentrum vormt de toegangspoort tot het achterliggende natuurgebied
Aanbod:
- Expositie Staatsbosbeheer en het specifieke gebied (aandacht voor issues?)
- Informatieverstrekking
- Startpunt excursies en activiteiten
- Winkel
- Horeca
- Zalenverhuur zakelijke markt

Huidige situatie

BC	Salland	Schoorl	Peelen	BR	kroonpad	DF wold	OVP	Almere	TOTAAL
2023	182.194	-35.226	186.513		-13.431	84.056	175.971	69.810	649.886
2024	176.949	28.649	193.414		-15.363	89.160	70.915	152.094	643.206

Doelsituatie

1 Rendabeler maken van de buitencentra > streven is kostenneutraal
2. Buitencentra optimaal waarde laten toevoegen
3. Uitdragen visie en eenduidige communciatie

Analyse

Knelpunten
- Hoge salariskosten door rijks-CAO
- Voor sommige centra een (te) duur gebouw
- Winstgevendheid winkel verschilt per vestiging
- Zwarte cijfers door betaalde activiteit (boomkrooonpad) of door betaald parkeren (Schoorl)

Door optimalisatie kan verlies nog beperkt teruggedrongen worden, een verlies van min. 400.000 per jaar blijft, Tenzij gekozen wordt voor risicovolle invetseringen waarmee de inkomsten verbeteren

Oplossingen

- Onderbrengen in een bv?
- betaald parkeren?
- Entree?
- Procesverbeteringen (centraal-decentraal)

N.B. kosten zijn 0,61 per bezoeker

Planning & realisatie

- Wat, wanneer, wie, status?

Activiteit	Wie	Deliverable	Datum	Planning												Status
				Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Juni	Juli	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Rood, Oranje, Groen

Duurzaam verbeteren

Foll

Factsheet BC Almeerderhout

Het buitencentrum Almeerderhout maakt onderdeel uit van het stadslandgoed de Kemphaan in Almere. Het centrum is in april 2015 geopend. Het buitencentrum is in nauwe samenwerking met de gemeente Almere tot stand gekomen en het gebouw is door de gemeente gefinancierd. Het beheerteam Almere is in het BC gevestigd.

In totaal is er sprake van ca. 65.000 bezoekende kinderen per jaar.

Kengetallen		Oppervlaktes (m2)	
Bezoekersaantallen	59.232	Hele BC	528
Aantal medewerkers	1,67 fte	Horeca	155
Aantal vrijwilligers	24	Winkel	115
		Vergaderzalen	49
Omzet per m2 winkel	425	Werkplekken	79*
Omzet per m2 horeca	191	*Incl. beheerteam	

Personeel

Sinds 1 januari 2024 vervult 5.1.2.e (Almeerderhout + OVP + NBC) tevens de functie van 5.1.2.e Dit is administratief niet goed verwerkt, waardoor de salariskosten eigenlijk te hoog zijn. Bovendien is de verdeling van de salariskosten over de twee kostenplaatsen niet op dezelfde manier verdeeld in 2023 en 2024.

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- De verhuur van vergaderzalen (zakelijke markt) draait goed.
- De omzet en het resultaat van de winkel is zeer beperkt.
- Klimbos Fun Forest naast het BC levert € 20.000 per jaar.

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	36	30	35
Particuliere arrangementen	4	13	15
Horeca	61	49	55
Winkel	20	13	20
Overig	9	0	
Totaal resultaten	130	105	125
Salariskosten	97	163	71
Kosten pand	98	75	55
Overige kosten (afschr./mark.)	19	20	17
Totaal Kosten	124	258	143
RESULTAAT	-70	-152	-18

Eindsituatie 2027: Beperkt tekort

Besparingen

- Minder inzet personeel, terug naar 0,1 fte 8 + 1,0 fte 6
- Aangepaste openingstijden: later open, eerder dicht
- In de weekenden inzet van vrijwilligers met eigen personeel op oproep beschikbaar

Extra opbrengsten

- De BE Almere betaalt € 11.000 voor inwonen in het BC
- Beheer Speelbos via Buitenfonds € 14.000 (is al gerealiseerd)

Nader uit te werken om budgetneutraal te realiseren

- Optie om de winkel om te zetten in een extra vergaderzaal, dit kan € 20.000 opleveren!
- Gemeente Almere vindt BC erg belangrijk, wordt gevraagd om een jaarlijkse financiële bijdrage
  ➔ evt koppelen aan huisvesting Bosloket (uit project stadsbos van de toekomst)
- Vanwege het belang van de relatie met de gemeente overwegen bijdrage uit GF Almere

Door de grootschalige groei van Almere (woningbouw) in de komende jaren neemt het aantal potentiële bezoekers in dit BC toe.

Factsheet BC Oostvaardersplassen (incl. project NatuurBelevingsCentrum)

Net voor de première van de Nieuwe Wildernis in 2014 is het buitencentrum in de Oostvaardersplassen geopend. Het BC is een belangrijk onderdeel van de toegangspoort in Lelystad van het Nationaal park Nieuw Land. Het NBC is onderdeel van de andere toegangspoort in Almere.

Het Oostvaardesplassengebied heeft een hoge attractiewaarde. Het buitencentrum trekt zowel nationale als internationale bezoekers. Het is een geliefde plek voor vogelaars. In de Oostvaardersplassen komen relatief weinig kinderen op bezoek (ca. 2.000).

Kengetallen*		Oppervlaktes (m2)*	
Bezoekersaantallen	66.308	Hele BC	481
Aantal medewerkers	3,87 fte	Horeca	134
Aantal vrijwilligers	67	Winkel	125
		Vergaderzalen	41
Omzet per m2 winkel	1.237	Werkplekken	107
Omzet per m2 horeca	255		

*Dit betreft alleen het BC OVP

Personeel

Sinds 1 januari 2024 vervult de 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (Almeerderhout + OVP + NBC) tevens de functie van 5.1.2.e 5.1.2.e Dit is administratief niet goed verwerkt, waardoor de salariskosten eigenlijk te hoog zijn. Bovendien is de verdeling van de salariskosten over de twee kostenplaatsen niet op dezelfde manier verdeeld in 2023 en 2024.

De personeelskosten voor het NBC worden volledig gedekt door het project.

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- Veel hoog gewaardeerde excursies met de ecokarren (Bringo's)
- Hoge omzet per m2 winkel

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	43	37	50
Particuliere arrangementen	46	47	55
Horeca	31	34	37
Winkel	49	47	50
Overig	-5	0	
Totaal resultaten	164	165	192
Salariskosten	286	193	162
Kosten pand	37	26	15
Overige kosten (afschr./mark.)	13	27	17
Totaal Kosten	336	246	194
RESULTAAT	-172	-81	-2

Eindsituatie 2027: Budgetneutraal

Besparingen

- Minder inzet personeel. Pensionering vaste medewerkers (schaal 6) begin 2025, wordt niet vervangen. Resteert 0,8 fte 8 + 1,9 fte 6
- Door energieneutraal gebouw zeer lage pandkosten
- Aangepaste openingstijden, extra dagen dicht tijdens laagseizoen

Extra opbrengsten

- Haalbare ambitie voor zowel zakelijke als particuliere arrangementen

Factsheet BC Schoorl

Het buitencentrum in Schoorl bruist sinds jaar en dag.

Het BC kent al jaren een Intensieve samenwerking met het Buitenfonds waarmee noodzakelijke investeringen in en om het BC worden gefinancierd.

Kengetallen*		Oppervlaktes (m2)*	
Bezoekersaantallen	346.389	Hele BC	897
Aantal medewerkers	4,1 fte	Horeca	196
Aantal vrijwilligers	105	Winkel	137
		Vergaderzalen	134
Omzet per m2 winkel	991	Werkplekken	48
Omzet per m2 horeca	380		

Personeel

Het BC in Schoorl kent de hoogste personele bezetting en het hoogste aantal vrijwilligers om de vele activiteiten mogelijk te maken.

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- Horeca blijft achter door landelijke cateraar als uitbater
- Betaald parkeren levert ca € 80.00o,- per jaar
- Winkel draait goed
- Excursies in Zonnetrein die geëxploiteerd wordt door een ondernemer
- Grote diversiteit in aanbod activiteiten: o.a. Muir-trek, Natuurwijs, huisvesting Sinterklaas en stembureau

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	38	23	30
Particuliere arrangementen	46	72	73
Horeca	50	60	65
Winkel	141	136	143
Overig	172	123	120
Totaal resultaten	447	414	431
Salariskosten	301	325	333
Kosten pand	87	62	52
Overige kosten (afschr./mark.)	22	55	46
Totaal Kosten	410	442	431
RESULTAAT	+35	-29	+0

Eindsituatie 2027: Budgetneutraal

Besparingen

- Personele inzet stabiel, evt. minder eigen personeel in het weekend
- Gebouw?

Extra opbrengsten

- Ambitie voor zakelijke markt
  - ➔ inzet op Natuur en gezondheid
- Inzet van de samenwerking met Buitenfonds indien investeringen nodig zijn

Nader uit te werken

- Potentie door nieuwe ondernemer in de Horeca

Factsheet BC de Pelen

BC de Pelen is onderdeel van het NP De grote Peel. De Pelen ligt wel in een nationaal park maar niet in een prominent toeristisch gebied.
Het beheerteam is gevestigd op 100 meter. De nabijgelegen Peelboerderij wordt veel gebruikt voor zakelijk vergaderen. , vakantiewoning, 2 weilanden. Initiatief poort naar de Peel (Stichting) door ontwikkelen o.a. recreatief grootste trekker in de streek. Vooral agrarisch gebied met veel stoppende boeren. Andere/nieuwe activiteiten nodig.

Kengetallen*	Oppervlaktes (m2)*

Bezoekersaantallen	129.420	Hele BC	400
Aantal medewerkers	2,32 fte	Horeca	130
Aantal vrijwilligers	50	Winkel	150
		Vergaderzalen	50
resultaat per m2 winkel	280	Werkplekken	30
resultaat per m2 horeca	577		

Personeel

Door ziekte en uitval waren de personele lasten de afgelopen jaren (te) hoog.

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- Groot oppervlakte winkel, met niet zo'n hoge opbrengst per m2

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	16	33	35
Particuliere arrangementen	15	23	27
Horeca	64	81	84
Winkel	57	42	44
Overig	2	0	40
Totaal resultaten	154	179	230
Salariskosten	234	297	122
Kosten pand	106	49	40
Overige kosten (afschr./mark.)	1	7	
Totaal Kosten	341	353	162
RESULTAAT	- 187	-174	+68

Eindsituatie 2027: positief resultaat

Besparingen

- Huidige BC-manager gaat met pensioen. BC wordt ondergebracht bij 5.1.2.e 5.1.2.e Leidt tot 0,3 fte 10 + 1,5 fte 6
- Minder openstelling leidt tot minder pandkosten en lagere personele lasten

Extra opbrengsten

- Jaarlijkse bijdrage van het Nationaal Park de Pelen € 40.000 (is toegezegd)
- Uitbreiding Horeca (ten koste van winkeloppervlakte)
- Lichte ambitie voor zakelijke en particuliere arrangementen

Factsheet BC Boomkroonpad

BC boomkroonpad ligt midden in een toeristisch/recreatief druk gebied van Nederland.

Kengetallen*		Oppervlaktes (m2)*	
Bezoekersaantallen	123.311	Hele BC	750
Aantal medewerkers	2,57 fte	Horeca	195
Aantal vrijwilligers	40	Winkel	250
		Vergaderzalen	64
resultaat per m2 winkel	317	Werkplekken	99
resultaat per m2 horeca	336		

Personeel

Hogere personeelskosten door uitlenen medewerker aan centrale inkoop BC's

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- Attractie Boomkroonpad levert jaarlijks een bijdrage van € 225.000
  - ➔ Moet wel vernieuwd/geactualiseerd om aantrekkelijk te blijven
- Zakelijke markt in deze omgeving is beperkt van omvang

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	6	12	6
Particuliere arrangementen	68	85	93
Horeca	56	66	67
Winkel	88	80	83
Overig	225	224+30	230
Totaal resultaten	443	466	479
Salariskosten	305	320	264
Kosten pand	99	69	79
Overige kosten (afschr./mark.)	27	30+30	29
Totaal Kosten	431	419	312
RESULTAAT	+ 12	+ 17	+103

Eindsituatie 2027: positief resultaat

Besparingen

- Minder inzet van eigen personeel, meer werken met vrijwilligers. Personele bezetting terugbrengen naar 0,5 fte 10 + 2,5 fte 6
- Uitleen aan centraal moet daarvoor worden beëindigd!

Extra opbrengsten

- Ambitie op realiseren meer particuliere arrangementen

Factsheet BC Drents-Friese Wold

Het BC Drents-Friese Wold ligt op de grens van Friesland en Drenthe en is de toegangspoort tot het NP Drents-Friese Wold.

Kengetallen*		Oppervlaktes (m2)*	
Bezoekersaantallen	87.102	Hele BC	690
Aantal medewerkers	2,17 fte	Horeca	118
Aantal vrijwilligers	60	Winkel	300
		Vergaderzalen	56
resultaat per m2 winkel	245	Werkplekken	50
resultaat per m2 horeca	340		

Personeel

Onderscheidende/opvallende activiteiten

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	3	5	5
Particuliere arrangementen	30	46	50
Horeca	56	40	60
Winkel	69	74	78
Overig	4	17	55
Totaal resultaten	168	182	248
Salariskosten	148	185	173
Kosten pand	77	64	57
Overige kosten (afschr./mark.)	20	22	18
Totaal Kosten	245	271	248
RESULTAAT	- 83	- 89	+ 0

Eindsituatie 2027: budgetneutraal

Besparingen

- Minder openstelling waardoor de pandkosten om laag gaan

Extra opbrengsten

- Via de provincie Drenthe wordt een jaarlijkse financiële bijdrage van € 55.000 verkregen. Deze is ook beschikbaar voor het financieren van de medewerker Educatie.

De Horeca moet opnieuw worden aanbesteed dit jaar (samen met ECW?). Dit biedt de mogelijkheid om tot actuele en goede voorwaarden te komen.

Factsheet BC Sallandse Heuvelrug

Onderdeel NP Sallandse Heuvelrug

Kengetallen*		Oppervlaktes (m2)*	
Bezoekersaantallen	162.542	Hele BC	767
Aantal medewerkers	4,40 fte	Horeca	202
Aantal vrijwilligers		Winkel	150
		Vergaderzalen	150
resultaat per m2 winkel	597	Werkplekken	84
resultaat per m2 horeca	84		

Personeel

5.1.2.e 5.1.2.e waardoor personele lasten zijn gestegen. Hierdoor is BC afgelopen jaar ondergebracht bij 5.1.2.e

Onderscheidende/opvallende activiteiten

- De horeca draait goed. De verdiensten uit de Horeca zijn echter afgetopt. Dat wil zeggen dat bij omzet > € 0,5 miljoen geen extra verdiensten worden gerealiseerd.
- Heideslak (ecokar) niet meer beschikbaar omdat deze niet verzekerd kan worden. De opbrengsten uit excursies is daardoor sterk verminderd in de afgelopen jaren.
- Er is sprake van verhuur van ruimte aan derden (sterrenwacht, IVN, ...), de gevraagde huur is echter heel laag

BEHAALDE RESULTATEN (€ 1.000)	2023	2024	Eindsituatie 2027
Zakelijke arrangementen	34	32	35
Particuliere arrangementen	45	35	46
Horeca	66	66	114
Winkel	109	90	100
Overig	9	2	10
Totaal resultaten	263	225	305
Salariskosten	298	281	200
Kosten pand	112	87	68
Overige kosten (afschr./mark.)	36	32	22
Totaal Kosten	446	400	290
RESULTAAT	- 183	- 175	+15

Eindsituatie 2027: licht positief resultaat

Besparingen

- Personele besparingen door BC bij 5.1.2.e 5.1.2.e onder te brengen. Personele bezetting naar 0,8 fte 8 en 2,0 fte 6
- Pandkosten lager door extra huurinkomsten door huur van huidige huurders naar marktconform niveau te tillen

Extra opbrengsten

- Openbreken contract met Horeca naar voorwaarden zonder aftopping
- Ambitie voor meer verhuur aan nieuwe huurders
- Ambitie om meer inkomsten uit de arrangementen te halen


BR

Maart/april 2025

CONCEPT - Agenda gesprekken met individuele buitencentra

1. Welkom en kennismaking

2. Delen uitgangspunten: op korte termijn rendabel, geen ruimte voor investeringen

3. DRAAIKNOPPEN optimalisatie
   Op basis van Eindsituatie 2027 (zie bijlage financiële analyse Buitencentra). Doorlopen per Buitencentrum van haalbaarheid/wenselijkheid gemaakte keuzes en verkennen overige mogelijkheden voor besparingen of opbrengsten. Daarbij rekening houdend met de impact van de besluitvorming in de andere pijler 3 herstelprojecten Excursies en Jeugd en Educatie.

   Algemeen
   a. Bestaande afspraken met Nationaal Park, gemeenten, etc. waar rekening mee gehouden moet worden
   b. Aanpassen openingstijden aan bezoekersaanbod (besparing personeel en pand/energiekosten)

   Samenwerkingspartners/huurders
   c. Samenwerking met horeca (goedkopere CAO)
      - Aanpassing Horeca-contract
        i. Staffel
        ii. servicekosten
      - Verhuur vergaderzalen: horeca en/of gebruik SEM
   d. Verhuur ruimten aan derden (IVN, Sterrenwacht, ...)
   e. Overige partners (klimbos, ...)??

   Winkel
   f. Optimalisatie winkeloppervlakte
   g. Inkoop winkel (aantal en grootte bestellingen)

   Aanbod activiteiten/faciliteiten
   h. Particuliere arrangementen en excursies
   i. Zakelijke markt
   j. Overige activiteiten

   Personeel
   k. Consequenties van aanpassingen op benodigd personeel

   Overige
   l. Mogelijkheden voor betaald parkeren
   m. Subsidie- en sponsormogelijkheden
   n. Investeren in duurzaamheid gebouwen, waardoor de (energie)lasten omlaaggaan
      Nb dit wordt uitgezocht door afd. Huisvesting

4. Samenvatten Conclusies per BC

CONCEPT

HERSTELPLAN BUITENCENTRA

1. Opdracht

Opstellen herstelplan voor BC's

Oorspronkelijke opdracht

- Conform variant B - OPTIMALISATIE: (proces)verbeteringen -> 'zo kostendekkend mogelijke' exploitatie van de (individuele) centra
- Overwegingen
    - afstoten activiteiten
    - volledig afstoten van een BC
    - Overnemen (activiteiten, BC, ..) door ondernemer?
    - Locatie BC?

Aangescherpte opdracht van Boudewijn/Tanja
Maak een financiële analyse hoe je met de Buitencentra kostendekkend wordt. Dat kan betekenen dat een aantal Buitencentra gesloten worden, daar waar geen zicht is op kostendekkendheid.

2. Inleiding Buitencentra

Buitencentra zijn de toegangspoorten tot natuurgebieden. Hier kunnen bezoekers Staatsbosbeheer ontmoeten, vragen stellen en meer leren over het gebied. Ze vertellen het verhaal van de natuur en leggen uit welke rol Staatsbosbeheer speelt in het beheer ervan. De medewerkers en vrijwilligers van de buitencentra zijn vertegenwoordigers van Staatsbosbeheer en dragen bij aan een positief beeld van de organisatie.
Daarnaast spelen buitencentra een belangrijke rol in natuureducatie, wat een wettelijke taak is. Ze voorzien ook in de behoefte van mensen om natuur te beleven, wat bijdraagt aan zowel mentale als fysieke gezondheid.
Buitencentra organiseren diverse activiteiten die aansluiten bij de wensen van verschillende doelgroepen. Soms werken ze hiervoor samen met andere partijen. Deze activiteiten zijn afgestemd op het specifieke gebied en op actuele maatschappelijke thema's.
Een belangrijke voorwaarde is dat buitencentra financieel gezond worden beheerd.

Aanbod Buitencentra

- Expositie Staatsbosbeheer en het specifieke gebied (aandacht voor issues?)
- Informatieverstrekking
- Startpunt excursies en activiteiten

- Winkel
- Horeca
- Zalenverhuur zakelijke markt

Activiteiten aanbod: wandelroutes, doe-paden, excursies, belevingstochten en zo meer
Unieke activiteiten: fotografie workshops, kruidenwandelingen en ritjes met de Zonnetrein/ecokar
Samenwerkingspartners: Horeca, ondernemers, lokale partijen, scholen, zorgpartijen en in de Nationale Parken: gemeenten, provincie, IVN, TBO's

Kengetallen: 8 Buitencentra



Bezoekers aantallen

excl. Buitencentrum de Weerribben, daar start men dit jaar weer met registratie bezoekers

2023: 957.070

2024: 1.049.219 10% stijging!

Aantal vrijwilligers: ca 750

Aantal deelnemers aan excursies/activiteiten

2023: 26.734

2024: 28.325 6% stijging!

* excl. entree Boomkroonpad
* Alleen wat in Buitencentra afgerekend is. Veel van het aanbod wordt vooraf online geboekt!

Totale exploitatietekort/bezoekers aantallen:

-€650K/1.060K (aanname 100K bezoekers Weerribben) = €0,61 per bezoeker kostte het negatieve resultaat ons

3. Analyse

Algemeen

- De BC's zijn niet gelijkelijk verspreid over Nederland, dit is historisch zo gegroeid. De meeste BC's liggen in een Nationaal Park (NP) en leveren daar een belangrijke bijdrage die door de partners in het NP wordt gewaardeerd. De bezoekers in deze BC's bevatten naast lokale bezoekers veel (inter)nationale recreanten en toeristen;
- Door de aanwezigheid van een BC is op een aantal plaatsen minder capaciteit van de boswachters publiek nodig.
- Door de locatie van BC Almeerderhout trekt het vooral lokale bezoekers en draait daardoor minder positief met Horeca en winkel) de zakelijke markt draait hier relatief goed. Opvallend is dat er gewerkt wordt aan een nieuw 'gemeentelijk' BC in het Haagse Bos;
- De bezoekersaantallen zijn niet evenredig verdeeld door het jaar en over de week. Het hoogseizoen bestaat vooral uit de vakantieperiodes. Het hoogseizoen is per centrum verschillend. In het algemeen zijn de bezoekersaantallen doordeweeks lager dan in het weekend (vrijdag-zondag);

- Het winkel, horeca en expositiedeel is per BC verschillend qua omvang. Het expositiedeel ontbreekt bijna geheel in sommige (2) centra. In deze laatste centra hebben winkel en horeca de vloeroppervlakte overgenomen. (nb het financiële resultaat van deze 2 centra is het negatiefst);
- De manier waarop activiteiten worden aangeboden en gefaciliteerd zijn verschillend in de centra:
    - Gebruik ondersteunende systemen (bv SEM)
    - De service voor vergaderzalen uitbesteden aan horeca met personeel in andere cao
    - Inkoopfrequentie en hoeveelheden voor winkel in BC gebeurt per centrum anders
- Vrijwilligers inzet (takenpakket) wordt per centrum anders ingevuld;
- Invullen van het geven van excursies wordt per centrum gedaan.

Processen/systemen

- De onderlinge samenwerking van de BC's met de PE's is door de decentralisatie in 2020 sterk verbeterd op de volgende gebieden; onderlinge inzet en vervanging, communicatie oa over issues, onderhoud buitenruimte. De samenwerking tussen centraal en decentraal is gelijktijdig verslechterd; er is wantrouwen jegens elkaar en centrale advisering en expertise wordt regelmatig in twijfel getrokken;
- Er is geen optimalisatie meer in de processen tussen centraal en decentraal (denk aan excursies, het proces van de winkelinkoop en assortiment;
- Door de verschillende inkleuring van de manier van exploiteren van het aanbod zakelijke activiteiten/arrangementen is het onmogelijk centrale ondersteuning te bieden;
- Huidige systemen dwingen processen niet af en ondersteunen die activiteiten in BC onvoldoende. (Financiële) sturingsrapportage ontbreekt;
- De administratieve afhandeling verlangt ongewenste activiteiten (overtypen!) van de ICT afdeling, omdat de systemen Wincash en UBW niet met elkaar communiceren;
- Ook andere systemen communiceren slecht met elkaar, waardoor bv bezoekersaantallen geen goed beeld geven;
- Het decentrale inkoopproces voor de winkel kenmerkt zich door veel kleine inkooporders, die daardoor relatief hoge administratieve lasten met zich meebrengen (2700 facturen op jaarbasis).

Financieel

BR

BC	Salland	Schoorl	Peelen	kroonpad	DF wold	OVP	Almere	TOTAAL
2023	**182.194**	-35.226	**186.513**	-13.431	**84.056**	**175.971**	**69.810**	**649.886**
2024	176.949	28.649	193.414	-15.363	**89.160**	**70.915**	**152.094**	**695.818**

NB. Een volledig uitbesteed model zoals 't Leesten draait negatief (- € 47.000) in 2023, grootste kostenpost is salariskosten). Hier staan wel IGG-opbrengsten tegenover voor de grond (erfpacht-opstal), wij huren een deel terug.

- De laatste twee jaar is ca. 650-700K euro verlies gedraaid met de Buitencentra. De hoge stijging van de personeelskosten in 2024 is grotendeels opgevangen. Daarnaast zijn er centraal ca. 200K euro kosten voor de BC's.

- De exploitatieresultaten zijn zeer verschillend per BC.
- De aanwezigheid van een attractie (BKP) en betaald parkeren (Schoorl) zorgen voor een positief resultaat.
- De loonkosten (totaal 1,8 miljoen euro voor alle BC's) zijn overal de grootste kostenpost en onze rijks-CAO is dusdanig duur dat werken met eigen personeel in niet reguliere werktijd zeer kostbaar is
- Langdurig zieke medewerkers trekken een zware wissel op het resultaat van een BC en ook op de centrale ondersteuning.
- De BC's BKP, Peelen en Sall.HR hebben goede resultaten op de horeca. Werken met lokale horeca-exploitanten levert betere resultaten dan met een landelijke partij zoals in Schoorl.
- Huisvestingskosten zijn hoog bij Sallandse HR. In de OVP zijn de huisvestingskosten na een duurzaamheidsslag (investering) heel laag. Veel centra hebben een hoge energierekening doordat de gebouwen niet energiezuinig zijn ontworpen en deels verouderd. Besparing ongeveer 30k euro per BC mogelijk.

4. Scenario's

A. Volledig kostendekkend - Resultaat = 0+

- Sluiten van zwaar onrendabele centra
- Volledig stoppen met (onrendabele) activiteiten cq overnemen door een ondernemer
- .....

Consequenties

- Herplaatsen medewerkers
- Vervreemden gebouwen

B Optimalisatie – Resultaat = -€400.000 (zie oorspronkelijk variant B uit Bijlage)

Oplossingsrichtingen

- In het hoogseizoen het centrum de gehele week openen. In het laagseizoen terug naar 3 tot maximaal 4 dagen per week *aaneengesloten* open. En de openingstijden aanpassen (80-20 regel). Dit spaart niet alleen personeelskosten, maar ook energiekosten. Wel flexibiliteit borgen: bijvoorbeeld als er geschaatst kan worden zou de Weerribben vol open moeten zijn.
- Zo veel mogelijk balie en winkel bemensen met vrijwilligers en ook excursies uit laten voeren door vrijwilligers.
- Excursies nader onder de loep nemen met de periodiek verspreide "oranje/groene" analyses van de verkoopresultaten.

- Bundelen van de afhandeling van alle activiteiten (excursies, groepskampeerterreinen) binnen de PE - BE
- De winkel zelf blijven doen. Wel kijken hoe daar nog meer efficiency te behalen is (LEAN). Zo kunnen de centrale kosten mogelijk ook omlaag.
  (nb. Buiten de orde van de BC's maar: Stop met winkels in informatiecentra die geen gebruik maken van de centrale inkoop en kassasystemen.)

- Terug naar centrale aansturing op zakelijke activiteiten/arrangementen
  - Of zakelijk vergaderen overdragen aan de horeca, dan wel bij *alle centra* hiernaar toe werken. Door middel van LEAN het proces opnieuw inrichten om tot efficiëntere (administratieve) afhandeling te komen.
  - Of Centraal systeem implementeren voor verhuur vergaderzalen en administratieve afhandeling op centraal (één hand; alle buitencentra hetzelfde). Mensen kunnen zelf boeken. En zo mogelijk de operationele afhandeling van de verhuur bij de Horeca beleggen.
- Groter bereik / verhuur vergaderzalen door inschakelen externe partij / platform

- Normatief gaan werken;
-

Voorstellen 5.1.2.e (nog te verwerken!)

Horeca/vergaderzalen:

- Uitbesteden van het werk aan horeca exploitant. Denk aan verhuur zalen. Administratieve handelingen bij horeca exploitant neerleggen.
    - Geen verkoop facturen opstellen
    - Geen afhandeling inkoopfacturen
    - Tijd over van TL
    - Geen debiteuren risico
- Geld vragen voor afhandeling horeca faciliteiten bij verhuur vergaderzalen
    - Opbrengst aantal verhuur * 25 euro
- Centraal systeem implementeren voor verhuur vergaderzalen en administratieve afhandeling op centraal (een hand; alle buitencentra hetzelfde). Mensen kunnen zelf boeken
    - Blijft tijd nodig om informatie te verschaffen
    - Vooraf betalen
    - Eenduidige prijs en afhandeling
    - Eenduidige en eenvoudige facturatie
    - Geen handmatige handelingen
    - Implementatie van nieuw ICT systeem
- Promotie voor vergaderzalen, hogere bezettingsgraad
    - Externe partijen binden
    - Kijken of je bij een vergaderverhuur centrale kunt aansluiten
- Arrangementen voor vergaderen en meehelpen natuur
- Contract aanpassing horeca; waarom aftoppen van afdracht horeca omzet

Winkel

- Kleiner assortiment
- Afhandeling facturen; minder bestellen dus minder facturen (nu ruim 2600 facturen voor alle centra)
- Afhandeling administratie centraliseren
- Inkoop reguleren; dmv kassasysteem, centraal inkopen
- Assortiment wordt 2x gewisseld, 2 dagen 2 personen op BC en dat 2x per jaar. Ook balansen kost 2 dagen per centra. Voorraad is 300k.
- Tussentijds de horeca afdracht factureren waardoor SBB eerder zijn geld krijgt

Pand

- Niet alle dagen open
    - Personeelskosten minder
    - Energiekosten minder
- Personeel niet op zaterdag en/of zondag laten werken
    - Kijken of dit op andere manier kan
- Meer samenwerken met beheer / boswachter publiek spreekuur
    - Minder Fte
    - Meer contact met de omgeving
- Energiekosten;
    - over op duurzaam elk jaar ong 30k euro per buitencentra kwijt
- Stel normen vast voor FTE per bc
    - Max 2 fte per centrum SBB

  - vrijwilligers
  - 1 TL voor 2 BC

- Expositie met andere partijen; kosten delen

BIJLAGE

Ambitieniveau - 4 varianten (1)

A. VERVREEMDEN

- Vervreemden gebouwen of uitbesteden belangrijkste deel van exploitatie
- Uitvoering door externe partners
- Staatsbosbeheer zorgt voor buitenbeleving, indien betaald.
- Eventueel m2 huren voor expositie SBB

Externe partner is leidend

B. OPTIMALISATIE (=huidige variant)

- Dekkingsbijdrage verder optimaliseren
  - Winkel (proces, samenwerking, etc.)
  - Zakelijke markt (ontwikkelen)
  - Revisie Boomkroonpad
  - Centrale inzet op dekkingsbijdrage
- Informatiebalie, aantal expositie-onderdelen en activiteiten/ excursies

Beperkte zichtbaarheid Staatsbosbeheer

Ambitieniveau - 4 varianten (2)

C. NATUURBEHEER

- Meer aandacht voor communicatie over natuurbeheer

  -> meer expositie ipv winkel/horeca
- Hogere kosten = onderdeel communicatiestrategie Staatsbosbeheer

Staatsbosbeheer = natuurbeheer

C+. NATUURBELEVING

- Optimalisatie door ondernemen/ ontwikkelen verdienmodellen
  - Attracties vernieuwen/ontwikkelen
  - Professionaliseren zakelijke markt
- Investeren in risicodragende activiteiten en toewerken naar positief bedrijfsresultaat

Staatsbosbeheer = natuurbeleving

In Nederland zijn er bepaalde criteria waaraan een vrijwilliger moet voldoen om alleen in een locatie met publiek te mogen staan, vooral als het gaat om de veiligheid, verantwoordelijkheid en wetgeving. Enkele belangrijke criteria zijn:

1. **Leeftijd**: Een vrijwilliger moet minimaal 18 jaar oud zijn om zelfstandig in een locatie met publiek te staan. Jongere vrijwilligers kunnen weliswaar actief zijn, maar vaak onder begeleiding van een meerderjarige of met specifieke afspraken.
2. **Verantwoordelijkheid en ervaring**: De vrijwilliger moet voldoende ervaring of kennis hebben om de taak zelfstandig uit te voeren. Dit kan bijvoorbeeld het beheren van een kassasysteem zijn, het toezichthouden op bezoekers, of het bieden van informatie.
3. **Opleiding en training**: Afhankelijk van de taak kan een vrijwilliger een specifieke training of cursus nodig hebben om de benodigde vaardigheden te ontwikkelen. Bijvoorbeeld, als een vrijwilliger verantwoordelijk is voor het naleven van veiligheidsvoorschriften of het bieden van eerste hulp, dan moet deze training hebben gevolgd.
4. **Vertrouwenswaardigheid en screening**: Organisaties kunnen eisen stellen dat vrijwilligers een verklaring omtrent het gedrag (VOG) overleggen, vooral wanneer ze werken met kwetsbare groepen of in situaties waar verantwoordelijkheid en toezicht belangrijk zijn.
5. **Verzekering**: Het is belangrijk dat de vrijwilliger onder de verzekering van de organisatie valt. Dit kan zijn in de vorm van een aansprakelijkheidsverzekering, ongevalverzekering of andere relevante verzekeringen. Dit zorgt voor bescherming in geval van incidenten.
6. **Duidelijke afspraken en instructies**: De vrijwilliger moet duidelijke instructies en richtlijnen ontvangen over wat zijn of haar rol en verantwoordelijkheden zijn, vooral als hij of zij alleen werkt. Dit betreft ook het omgaan met noodgevallen, het naleven van gedragsregels en het uitvoeren van specifieke taken.
7. **Veiligheid en noodprocedures**: De vrijwilliger moet bekend zijn met de veiligheidsmaatregelen, zoals evacuatieprocedures, brandveiligheid, en hoe te handelen in geval van een ongeval of incident. Dit is essentieel als de vrijwilliger alleen in een ruimte met publiek is.

Samenvattend: een vrijwilliger mag vaak alleen in een locatie met publiek staan als hij of zij voldoende volwassen, bekwaam, goed geïnstrueerd en gescreend is, en als er waarborgen zijn voor zowel de vrijwilliger als het publiek qua veiligheid en aansprakelijkheid.

Project :

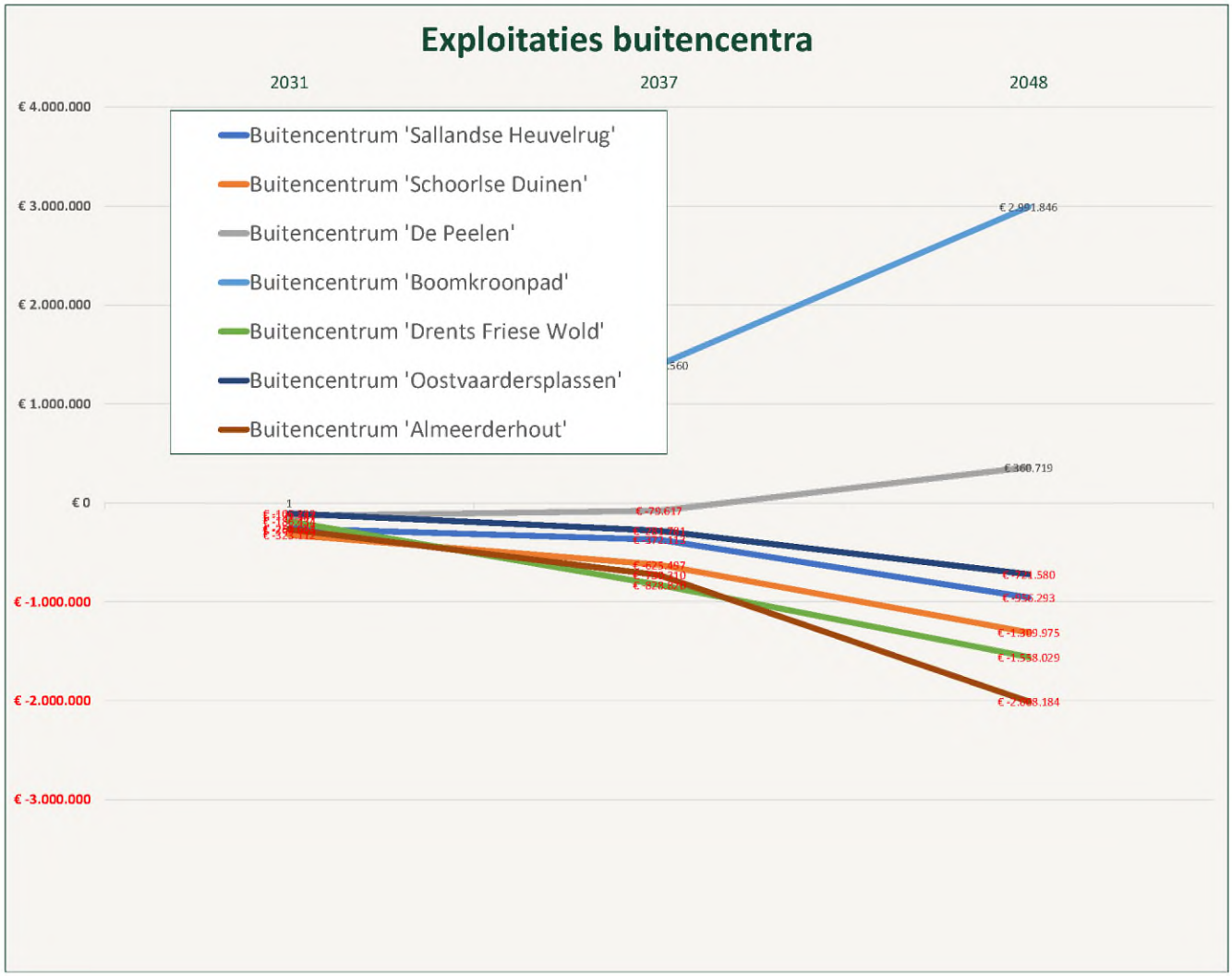
Analyse exploitaties buitencentra

Onderdeel : **Exploitatiekosten (incl. btw)**
Buitencentra : Buitencentrum 'Sallandse Heuvelrug'
Buitencentrum 'Schoorlse Duinen'
Buitencentrum 'De Peelen'
Buitencentrum 'Boomkroonpad'
Buitencentrum 'Drents Friese Wold'
Buitencentrum 'Oostvaardersplassen'
Buitencentrum 'Almeerderhout'

Versie : 0.2
Projectleider/ contactpersoon : Riena Tienkamp (i.s.m. team Huisvesting en Gebouwen)
Fase : Beheerfase

Datum : 13-5-2025

	Buitencentra	Exploitatie		
		2031	2037	2048
1	Buitencentrum 'Sallandse Heuvelrug'	€ -258.963	€ -372.113	€ -956.293
2	Buitencentrum 'Schoorlse Duinen'	€ -323.112	€ -625.497	€ -1.309.975
3	Buitencentrum 'De Peelen'	€ -131.587	€ -79.617	€ 360.719
5	Buitencentrum 'Boomkroonpad'	€ 537.818	€ 1.392.560	€ 2.991.846
6	Buitencentrum 'Drents Friese Wold'	€ -186.434	€ -828.820	€ -1.558.029
7	Buitencentrum 'Oostvaardersplassen'	€ -106.232	€ -281.781	€ -721.580
8	Buitencentrum 'Almeerderhout'	€ -267.605	€ -730.310	€ -2.008.184
Totaal		**€ -736.116**	**€ -1.525.577**	**€ -3.201.496**



Project : **Buitencentrum 'Sallandse Heuvelrug'**

BWK001323 - Grotestraat 281, 7441 GS Nijverdal (Overijssel)

Onderdeel : **Exploitatiekosten (incl. btw)**
Scenario : 1 Huidige situatie
Versie : 0.2
Projectleider/ contactpersoon : S.I.2.e
Datum : 13-5-2025

= CONCEPT =

staatsbosbeheer

Uitgangspunten :

1. ! - Exploitatiekosten zijn gebaseerd op verkregen financiele prognose 2027
2. ! - Overige kosten zijn inclusief afschrijvigs- & marketingkosten gebaseerd op prognose 2027
3. ! - Onderhoudskosten erf/terrein/tuin is aanname gesteld op ca. € 5.000 per jaar (perceelgrootte onbekend)
4. 0
5. 0
6. 0
7. 0
8. 0
9. 0
10. 0
11. 0
12. 0
13. 0
14. 0
15. 0

Object(en) :



Bouwjaar : 1995
Laatste renovatie : onbekend

Monumentale status : -
Monumentnummer : -
Mon. complexnummer : -

Kadastrale aanduiding : p.m.

WOZ-waarde : € 0 p.m.
Boekwaarde : € 0 p.m.

Bruto Vloer Oppervlak 1.330 m2 BVO

Huidig energielabel : geen label



Samenvatting :

Exploitatie 2031 :	€ -258.963
Gemiddeld per jaar :	€ -51.793
Exploitatie 2037 :	€ -372.113
Gemiddeld per jaar :	€ -37.211
Exploitatie over 25 jaar :	€ -956.293
Gemiddeld per jaar :	€ -38.252

EXPLOITATIEKOSTEN

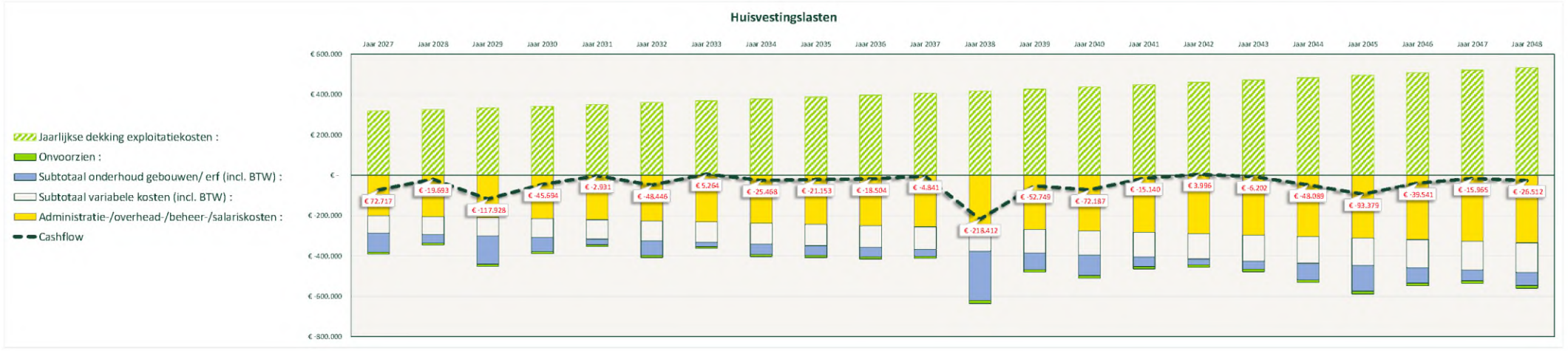
		Jaar 0	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048
Alg. ontwikkelingskosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Grondkosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bouwkundige kosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinstallaties	(termijn is 15 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinrichting	(termijn is 10 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Terrein/ milieu-iso	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Boekwaarde :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Jaarlijkse afschrijving (bruto) :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten : omschrijving object		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten : omschrijving object		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten : omschrijving object		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal huurkosten :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.eig. (OZB) :	€ -	-1,6260%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.gebr. (OZB) :	€ -	0,0000%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Rioolheffing gebruiker :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Waterschapslasten :	€ -	-0,0296%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal OZB/ heffingen :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
- :	(instandhouding) :	zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
(1323) dmjop d.d. 17-4-2025 (EC) :	(verduurzaming) :	zie dmjop	€ -78.400	€ -32.801	€ -118.384	€ -56.145	€ -19.474	€ -59.368	€ -13.224	€ -40.320	€ -37.034	€ -35.204	€ -23.834	€ -209.535	€ -66.374	€ -83.747	€ -34.804	€ -18.751	€ -28.150	€ -65.044	€ -104.903	€ -58.813	€ -38.980	€ -48.755
- :	(instandhouding) :	zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidie instandh. Mon. (SIM) :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Management SIM-subsidie (1% over subsidies) :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onderhoud erf (raming)	-ca. 1.330 m2 : € -5.000		€ -5.384	€ -5.519	€ -5.657	€ -5.798	€ -5.943	€ -6.092	€ -6.244	€ -6.400	€ -6.560	€ -6.724	€ -6.892	€ -7.064	€ -7.241	€ -7.422	€ -7.607	€ -7.798	€ -7.993	€ -8.192	€ -8.397	€ -8.607	€ -8.822	€ -9.043
Onvoorzien onderhoud :		12,50%	€ -10.473	€ -4.790	€ -15.505	€ -7.743	€ -3.177	€ -8.182	€ -2.433	€ -5.840	€ -5.449	€ -5.241	€ -3.841	€ -27.075	€ -9.202	€ -11.396	€ -5.301	€ -3.319	€ -4.518	€ -9.155	€ -14.163	€ -8.428	€ -5.975	€ -7.225
Subtotaal onderhoud gebouwen/ erf (incl. BTW) :			€ -94.257	€ -43.110	€ -139.546	€ -69.686	€ -28.594	€ -73.642	€ -21.901	€ -52.560	€ -49.043	€ -47.169	€ -34.567	€ -243.674	€ -82.817	€ -102.565	€ -47.713	€ -29.867	€ -40.660	€ -82.391	€ -127.463	€ -75.848	€ -53.778	€ -65.023
Verzekeringskosten :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Schoonmaakkosten :	€ -18.219		€ -18.219	€ -18.675	€ -19.142	€ -19.620	€ -20.111	€ -20.614	€ -21.129	€ -21.657	€ -22.199	€ -22.754	€ -23.322	€ -23.906	€ -24.503	€ -25.116	€ -25.744	€ -26.387	€ -27.047	€ -27.723	€ -28.416	€ -29.127	€ -29.855	€ -30.601
Beveiligingskosten :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Energie en water :	€ -26.623		€ -26.623	€ -27.288	€ -27.971	€ -28.670	€ -29.387	€ -30.121	€ -30.874	€ -31.646	€ -32.437	€ -33.248	€ -34.079	€ -34.931	€ -35.805	€ -36.700	€ -37.617	€ -38.558	€ -39.522	€ -40.510	€ -41.523	€ -42.561	€ -43.625	€ -44.715
Onderhoud planten (raming) :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Abonnement glasvezel (raming) :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige kosten :	€ -42.000		€ -42.000	€ -43.050	€ -44.126	€ -45.229	€ -46.360	€ -47.519	€ -48.707	€ -49.925	€ -51.173	€ -52.452	€ -53.764	€ -55.108	€ -56.485	€ -57.897	€ -59.345	€ -60.829	€ -62.349	€ -63.908	€ -65.506	€ -67.143	€ -68.822	€ -70.542
Subtotaal variabele kosten (incl. BTW) :	€		€ -86.842	€ -89.013	€ -91.239	€ -93.520	€ -95.858	€ -98.254	€ -100.710	€ -103.228	€ -105.809	€ -108.454	€ -111.165	€ -113.945	€ -116.793	€ -119.713	€ -122.706	€ -125.774	€ -128.918	€ -132.141	€ -135.444	€ -138.830	€ -142.301	€ -145.859
Administratie-/overhead-/beheer-/salariskosten :		-199.600	€ -199.600	€ -204.590	€ -209.705	€ -214.947	€ -220.321	€ -225.829	€ -231.475	€ -237.262	€ -243.193	€ -249.273	€ -255.505	€ -261.892	€ -268.440	€ -275.151	€ -282.030	€ -289.080	€ -296.307	€ -303.715	€ -311.308	€ -319.091	€ -327.068	€ -335.245
Management subsidies (1% over subsidies) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Management toegstand (2,5% over huurinkomsten) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onvoorzien :		2,50%	€ -9.517	€ -8.418	€ -11.012	€ -9.454	€ -8.619	€ -9.943	€ -8.852	€ -9.826	€ -9.951	€ -10.122	€ -10.031	€ -15.488	€ -11.701	€ -12.436	€ -11.311	€ -11.118	€ -11.647	€ -12.956	€ -14.355	€ -13.344	€ -13.079	€ -13.653
Jaarlijkse exploitatielasten (incl. BTW) :			€ -390.217	€ -345.131	€ -451.501	€ -387.607	€ -353.392	€ -407.668	€ -362.939	€ -402.876	€ -407.996	€ -415.018	€ -411.268	€ -634.999	€ -479.751	€ -509.865	€ -463.760	€ -455.839	€ -477.533	€ -531.203	€ -588.570	€ -547.113	€ -536.225	€ -559.779
Huurinkomsten :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkorting :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultaat Zakelijke arrangementen -2027 :	€ 35.000		€ 35.000	€ 35.875	€ 36.772	€ 37.691	€ 38.633	€ 39.599	€ 40.589	€ 41.604	€ 42.644	€ 43.710	€ 44.803	€ 45.923	€ 47.071	€ 48.248	€ 49.454	€ 50.690	€ 51.956	€ 53.257	€ 54.588	€ 55.953	€ 57.352	€ 58.785
Resultaat Horeca - 2027 :	€ 114.000		€ 114.000	€ 116.850	€ 119.771	€ 122.766	€ 125.835	€ 128.981	€ 132.205	€ 135.510	€ 138.898	€ 142.370	€ 145.930	€ 149.578	€ 153.317	€ 157.150	€ 161.079	€ 165.106	€ 169.234	€ 173.464	€ 177.801	€ 182.246	€ 186.802	€ 191.472
Resultaat Particuliere arrangementen - 2027 :	€ 46.500		€ 46.500	€ 47.663	€ 48.854	€ 50.075	€ 51.327	€ 52.610	€ 53.926	€ 55.274	€ 56.656	€ 58.072	€ 59.524	€ 61.012	€ 62.537	€ 64.101	€ 65.703	€ 67.346	€ 69.030	€ 70.755	€ 72.524	€ 74.337	€ 76.196	€ 78.101
Resultaat Winkel - 2027 :	€ 100.000		€ 100.000	€ 102.500	€ 105.063	€ 107.689	€ 110.381	€ 113.141	€ 115.969	€ 118.869	€ 121.840	€ 124.886	€ 128.008	€ 131.209	€ 134.489	€ 137.851	€ 141.297	€ 144.830	€ 148.451	€ 152.162	€ 155.966	€ 159.865	€ 163.862	€ 167.958
Overig resultaat - 2027 :	€ 10.000		€ 10.000	€ 10.250	€ 10.506	€ 10.769	€ 11.038	€ 11.314	€ 11.597	€ 11.887	€ 12.184	€ 12.489	€ 12.801	€ 13.121	€ 13.449	€ 13.785	€ 14.130	€ 14.483	€ 14.845	€ 15.216	€ 15.597	€ 15.987	€ 16.386	€ 16.796
Servicekosten horeca -2027 :	€ 12.000		€ 12.000	€ 12.300	€ 12.608	€ 12.923	€ 13.246	€ 13.577	€ 13.916	€ 14.264	€ 14.621	€ 14.986	€ 15.361	€ 15.745	€ 16.139	€ 16.542	€ 16.956	€ 17.380	€ 17.814	€ 18.259	€ 18.716	€ 19.184	€ 19.663	€ 20.155
0	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidies en bijdragen	(termijn is 40 jaar) : € -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Jaarlijkse dekking exploitatiekosten :			€ 317.500	€ 325.438	€ 333.573	€ 341.913	€ 350.461	€ 359.222	€ 368.203	€ 377.408	€ 386.843	€ 396.514	€ 406.427	€ 416.588	€ 427.002	€ 437.677	€ 448.619	€ 459.835	€ 471.331	€ 483.114	€ 495.192	€ 507.571	€ 520.261	€ 533.267
Netto resultaat exploitatielast:			€ -72.717	€ -19.693	€ -117.928	€ -45.694	€ -2.931	€ -48.446	€ 5.264	€ -25.468	€ -21.153	€ -18.504	€ -4.841	€ -218.412	€ -52.749	€ -72.187	€ -15.140	€ 3.996	€ -6.202	€ -48.089	€ -93.379	€ -39.541	€ -15.965	€ -26.512

ACTIVA

Activa	Bedrag	Termijn	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Boekwaarde :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
activum :	n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
activum :	n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
activum :	n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lopende activa :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

TOTAAL

	Jaar 0	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
Jaarlijkse exploitatielast (incl. BTW) :		€ -72.717	€ -19.693	€ -117.928	€ -45.694	€ -2.931	€ -48.446	€ 5.264	€ -25.468	€ -21.153	€ -18.504	€ -4.841	€ -218.412	€ -52.749	€ -72.187	€ -15.140	€ 3.996	€ -6.202	€ -48.089	€ -93.379	€ -39.541	€ -15.965	€ -26.512
Lopende activa :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Cashflow :		€ -72.717	€ -19.693	€ -117.928	€ -45.694	€ -2.931	€ -48.446	€ 5.264	€ -25.468	€ -21.153	€ -18.504	€ -4.841	€ -218.412	€ -52.749	€ -72.187	€ -15.140	€ 3.996	€ -6.202	€ -48.089	€ -93.379	€ -39.541	€ -15.965	€ -26.512
Cashflow cumulatief :		€ -72.717	€ -92.410	€ -210.338	€ -256.032	€ -258.963	€ -307.409	€ -302.145	€ -327.614	€ -348.767	€ -367.271	€ -372.113	€ -590.524	€ -643.273	€ -715.460	€ -730.601	€ -726.605	€ -732.807	€ -780.896	€ -874.275	€ -913.816	€ -929.781	€ -956.293
Boekwaarde :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -



Project : Buitencentrum 'Schoorlse Duinen'

BWK050765 - Oorsprongweg 1, 1871 HA, SCHOORL (Noord-Holland)

Onderdeel : Exploitatiekosten (incl. btw)
Scenario : 1 Huidige situatie
Versie : 0.2
Projectleider/ contactpersoon : 5.1.2.e

Datum : 13-5-2025

= CONCEPT =

staatsbosbeheer

Uitgangspunten :

1. ! - Exploitatiekosten zijn gebaseerd op verkregen financiele prognose 2027
2. ! - Overige kosten zijn inclusief afschrijvigs- & marketingkosten gebaseerd op prognose 2027
3. ! - Onderhoudskosten erf/terrein/tuin is aanname gesteld op ca. € 5.000 per jaar (perceelgrootte onbekend)
4. 0
5. 0
6. 0
7. 0
8. 0
9. 0
10. 0
11. 0
12. 0
13. 0
14. 0
15. 0

Object(en) :



Bouwjaar :	1978	
Laatste renovatie :	2010	
Monumentale status :	-	
Monumentnummer :	-	
Mon. complexnummer :	-	
Kadastrale aanduiding :	p.m.	
WOZ-waarde :	€ 0	p.m.
Boekwaarde :	€ 0	p.m.
Bruto Vloer Oppervlak	1.015 m2 BVO	
Huidig energielabel :	geen label	



Samenvatting :

Exploitatie 2031 :	€ -323.112
Gemiddeld per jaar :	€ -64.622
Exploitatie 2037 :	€ -625.497
Gemiddeld per jaar :	€ -62.550
Exploitatie over 25 jaar :	€ -1.309.975
Gemiddeld per jaar :	€ -52.399

EXPLOITATIEKOSTEN

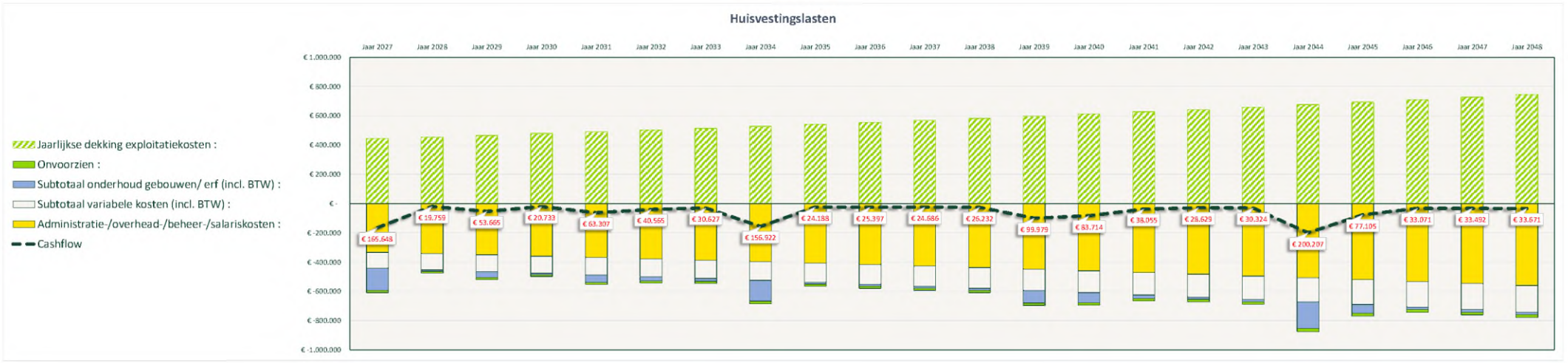
		Jaar 0	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048
Alg. ontwikkelingskosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Grondkosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bouwkundige kosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinstallaties	(termijn is 15 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinrichting	(termijn is 10 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Terrein/ milieu-iso :	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Boekwaarde :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Jaarlijkse afschrijving (bruto) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Subtotaal huurkosten :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.eig. (OZB) :	€ -	-1,6260%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.gebr. (OZB) :	€ -	0,0000%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Rioolheffing gebruiker : €	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Waterschapslasten :	€ -	-0,0296%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Subtotaal OZB/ heffingen :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
-:	(instandhouding) :	zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0765) dmjop d.d. 17-4-2025 (EC) :	(verduurzaming) :	zie dmjop	€ -130.559	€ -3.715	€ -32.783	€ -3.881	€ -40.449	€ -20.365	€ -11.377	€ -120.521	€ -5.024	€ -5.674	€ -4.648	€ -5.570	€ -69.095	€ -54.549	€ -14.502	€ -5.865	€ -6.861	€ -153.699	€ -46.446	€ -7.749	€ -7.591	€ -7.210
-:	(instandhouding) :	zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Subsidie instandh. Mon. (SIM) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Management SIM-subsidie (1% over subsidies) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onderhoud erf (raming)	-ca. 1.015 m2 : €	-5.000	€ -5.000	€ -5.125	€ -5.253	€ -5.384	€ -5.519	€ -5.657	€ -5.798	€ -5.943	€ -6.092	€ -6.244	€ -6.400	€ -6.560	€ -6.724	€ -6.893	€ -7.065	€ -7.241	€ -7.423	€ -7.608	€ -7.798	€ -7.993	€ -8.193	€ -8.398
	Onvoorzien onderhoud :	12,5%	€ -16.945	€ -1.105	€ -4.755	€ -1.158	€ -5.746	€ -3.253	€ -2.147	€ -15.808	€ -1.390	€ -1.490	€ -1.361	€ -1.516	€ -9.477	€ -7.660	€ -2.696	€ -1.638	€ -1.785	€ -20.163	€ -6.751	€ -1.966	€ -1.973	€ -1.951
	Subtotaal onderhoud gebouwen/ erf (incl. BTW) :		€ -152.504	€ -9.945	€ -42.791	€ -10.424	€ -51.714	€ -29.275	€ -19.322	€ -142.272	€ -12.506	€ -13.408	€ -12.429	€ -13.647	€ -85.297	€ -69.122	€ -24.263	€ -14.745	€ -16.069	€ -181.470	€ -61.025	€ -17.710	€ -17.757	€ -17.559
Verzekeringskosten :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Schoonmaakkosten :	€	-20.182	€ -20.182	€ -20.687	€ -21.204	€ -21.734	€ -22.277	€ -22.834	€ -23.405	€ -23.990	€ -24.590	€ -25.205	€ -25.835	€ -26.481	€ -27.143	€ -27.821	€ -28.517	€ -29.230	€ -29.961	€ -30.710	€ -31.477	€ -32.264	€ -33.071	€ -33.898
Beveiligingskosten :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Energie en water :	€	-29.412	€ -29.412	€ -30.147	€ -30.901	€ -31.673	€ -32.465	€ -33.277	€ -34.108	€ -34.961	€ -35.835	€ -36.731	€ -37.649	€ -38.591	€ -39.555	€ -40.544	€ -41.558	€ -42.597	€ -43.662	€ -44.753	€ -45.872	€ -47.019	€ -48.194	€ -49.399
Onderhoud planten (raming) :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Abonnement glasvezel (raming) :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige kosten :	€	-59.000	€ -59.000	€ -60.475	€ -61.987	€ -63.537	€ -65.125	€ -66.753	€ -68.422	€ -70.132	€ -71.886	€ -73.683	€ -75.525	€ -77.413	€ -79.348	€ -81.332	€ -83.365	€ -85.450	€ -87.586	€ -89.775	€ -92.020	€ -94.320	€ -96.678	€ -99.095
	Subtotaal variabele kosten (incl. BTW) :	€ -	€ -108.594	€ -111.309	€ -114.091	€ -116.944	€ -119.867	€ -122.864	€ -125.935	€ -129.084	€ -132.311	€ -135.619	€ -139.009	€ -142.484	€ -146.047	€ -149.698	€ -153.440	€ -157.276	€ -161.208	€ -165.238	€ -169.369	€ -173.603	€ -177.944	€ -182.392
Administratie-/overhead-/beheer-/salariskosten :		-333.400	€ -333.400	€ -341.735	€ -350.278	€ -359.035	€ -368.011	€ -377.211	€ -386.642	€ -396.308	€ -406.216	€ -416.371	€ -426.780	€ -437.450	€ -448.386	€ -459.596	€ -471.085	€ -482.863	€ -494.934	€ -507.308	€ -519.990	€ -532.990	€ -546.315	€ -559.973
Management subsidies (1% over subsidies) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Management teegstand (2,5% over huurinkomsten) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onvoorzien :		2,50%	€ -14.862	€ -11.575	€ -12.679	€ -12.160	€ -13.490	€ -13.234	€ -13.297	€ -16.692	€ -13.776	€ -14.135	€ -14.455	€ -14.840	€ -16.993	€ -16.960	€ -16.220	€ -16.372	€ -16.805	€ -21.350	€ -18.760	€ -18.106	€ -18.550	€ -18.998
	Jaarlijkse exploitatielasten (incl. BTW) :		€ -609.360	€ -474.563	€ -519.839	€ -498.563	€ -553.082	€ -542.584	€ -545.197	€ -684.356	€ -564.808	€ -579.533	€ -592.674	€ -608.420	€ -696.723	€ -695.375	€ -665.008	€ -671.256	€ -689.016	€ -875.367	€ -769.144	€ -742.411	€ -760.566	€ -778.922
Huurinkomsten :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkorting :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultaat Zakelijke arrangementen -2027 :	€	30.000	€ 30.000	€ 30.750	€ 31.519	€ 32.307	€ 33.114	€ 33.942	€ 34.791	€ 35.661	€ 36.552	€ 37.466	€ 38.403	€ 39.363	€ 40.347	€ 41.355	€ 42.389	€ 43.449	€ 44.535	€ 45.649	€ 46.790	€ 47.960	€ 49.158	€ 50.387
Resultaat Horeca - 2027 :	€	65.000	€ 65.000	€ 66.625	€ 68.291	€ 69.998	€ 71.748	€ 73.542	€ 75.380	€ 77.265	€ 79.196	€ 81.176	€ 83.205	€ 85.286	€ 87.418	€ 89.603	€ 91.843	€ 94.139	€ 96.493	€ 98.905	€ 101.378	€ 103.912	€ 106.510	€ 109.173
Resultaat Particuliere arrangementen - 2027 :	€	73.000	€ 74.825	€ 76.696	€ 78.613	€ 80.578	€ 82.593	€ 84.658	€ 86.774	€ 88.943	€ 91.167	€ 93.446	€ 95.782	€ 98.177	€ 100.631	€ 103.147	€ 105.726	€ 108.369	€ 111.078	€ 113.855	€ 116.701	€ 119.619	€ 122.609
Resultaat Winkel - 2027 :	€	142.512	€ 142.512	€ 146.075	€ 149.727	€ 153.470	€ 157.306	€ 161.239	€ 165.270	€ 169.402	€ 173.637	€ 177.978	€ 182.427	€ 186.988	€ 191.663	€ 196.454	€ 201.366	€ 206.400	€ 211.560	€ 216.849	€ 222.270	€ 227.827	€ 233.522	€ 239.360
Overig resultaat - 2027 :	€	120.000	€ 120.000	€ 123.000	€ 126.075	€ 129.227	€ 132.458	€ 135.769	€ 139.163	€ 142.642	€ 146.208	€ 149.864	€ 153.610	€ 157.450	€ 161.387	€ 165.421	€ 169.557	€ 173.796	€ 178.141	€ 182.594	€ 187.159	€ 191.838	€ 196.634	€ 201.550
Servicekosten horeca -2027 :	€	13.200	€ 13.200	€ 13.530	€ 13.868	€ 14.215	€ 14.570	€ 14.935	€ 15.308	€ 15.691	€ 16.083	€ 16.485	€ 16.897	€ 17.320	€ 17.753	€ 18.196	€ 18.651	€ 19.118	€ 19.595	€ 20.085	€ 20.587	€ 21.102	€ 21.630	€ 22.170
0	€	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidies en bijdragen	(termijn is 40 jaar) : €	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Jaarlijkse dekking exploitatiekosten :		€ 443.712	€ 454.805	€ 466.175	€ 477.829	€ 489.775	€ 502.019	€ 514.570	€ 527.434	€ 540.620	€ 554.135	€ 567.989	€ 582.188	€ 596.743	€ 611.662	€ 626.953	€ 642.627	€ 658.693	€ 675.160	€ 692.039	€ 709.340	€ 727.074	€ 745.250
	Netto resultaat exploitatielast:		€ -165.648	€ -19.759	€ -53.665	€ -20.733	€ -63.307	€ -40.565	€ -30.627	€ -156.922	€ -24.188	€ -25.397	€ -24.686	€ -26.232	€ -99.979	€ -83.714	€ -38.055	€ -28.629	€ -30.324	€ -200.207	€ -77.105	€ -33.071	€ -33.492	€ -33.671

ACTIVA

Activa	Bedrag	Termijn	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Boekwaarde :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lopende activa :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

TOTAAL

		Jaar 0	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
Jaarlijkse exploitatielast (incl. BTW) :			€ -165.648	€ -19.759	€ -53.665	€ -20.733	€ -63.307	€ -40.565	€ -30.627	€ -156.922	€ -24.188	€ -25.397	€ -24.686	€ -26.232	€ -99.979	€ -83.714	€ -38.055	€ -28.629	€ -30.324	€ -200.207	€ -77.105	€ -33.071	€ -33.492	€ -33.671
Lopende activa :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Cashflow			€ -165.648	€ -19.759	€ -53.665	€ -20.733	€ -63.307	€ -40.565	€ -30.627	€ -156.922	€ -24.188	€ -25.397	€ -24.686	€ -26.232	€ -99.979	€ -83.714	€ -38.055	€ -28.629	€ -30.324	€ -200.207	€ -77.105	€ -33.071	€ -33.492	€ -33.671
Cashflow cumulatief			€ -165.648	€ -185.407	€ -239.071	€ -259.805	€ -323.112	€ -363.677	€ -394.304	€ -551.226	€ -575.414	€ -600.811	€ -625.497	€ -651.729	€ -751.708	€ -835.422	€ -873.477	€ -902.105	€ -932.429	€-1.132.636	€-1.209.740	€-1.242.811	€-1.276.303	€-1.309.975
Boekwaarde :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -



Project : Buitencentrum 'De Peelen'

BWK003970 - Moostdijk 15, 6035 RB, OSPEL (Brabant)

Onderdeel : Exploitatiekosten (incl. btw)
Scenario : 1 Huidige situatie
Versie : 0.2
Projectleider/ contactpersoon : 5.1.2.e

Datum : 13-5-2025

= CONCEPT =

staatsbosbeheer

Uitgangspunten :

1. ! - Exploitatiekosten zijn gebaseerd op verkregen financiele prognose 2027
2. ! - Overige kosten zijn inclusief afschrijvigs- & marketingkosten gebaseerd op prognose 2027
3. ! - Onderhoudskosten erf/terrein/tuin is aanname gesteld op ca. € 5.000 per jaar (perceelgrootte onbekend)
4. 0
5. 0
6. 0
7. 0
8. 0
9. 0
10. 0
11. 0
12. 0
13. 0
14. 0
15. 0

Object(en) :



Bouwjaar : 2001
Laatste renovatie : -

Monumentale status : -
Monumentnummer : -
Mon. complexnummer : -

Kadastrale aanduiding : p.m.

WOZ-waarde : € 0 p.m.
Boekwaarde : € 0 p.m.

Bruto Vloer Oppervlak 543 m2 BVO

Huidig energielabel : geen label



Samenvatting :

Exploitatie 2031 :	€ -131.587
Gemiddeld per jaar :	€ -26.317
Exploitatie 2037 :	€ -79.617
Gemiddeld per jaar :	€ -7.962
Exploitatie over 25 jaar :	€ 360.719
Gemiddeld per jaar :	€ 14.429

EXPLOITATIEKOSTEN

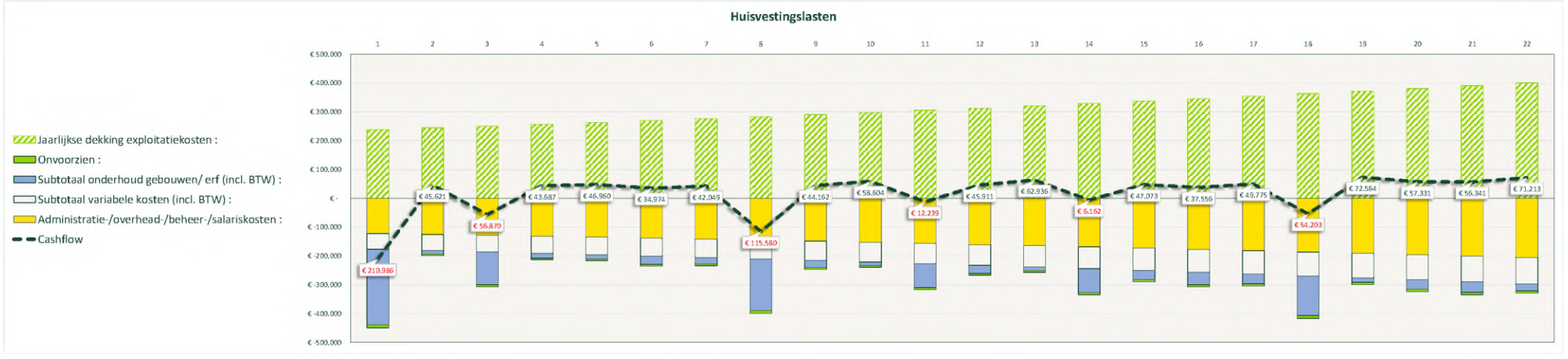
		Jaar 0	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048
Alg. ontwikkelingskosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Grondkosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bouwkundige kosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinstallaties	(termijn is 15 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinrichting	(termijn is 10 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Terrein/ milieu-iso :	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Boekwaarde :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Jaarlijkse afschrijving (bruto) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Subtotaal huurkosten :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.eig. (OZB) :	€ -	-1,6260%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.gebr. (OZB) :	€ -	0,0000%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Ricotheffing gebruiker : €	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Waterschapslasten :	€ -	-0,0296%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Subtotaal OZB/ heffingen :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
-:	(instandhouding) :	zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
3970) dmjop d.d. 17-4-2025 (EC) :	(verduurzaming) :	zie dmjop	€ -227.470	€ -6.051	€ -96.072	€ -10.037	€ -8.397	€ -20.019	€ -15.143	€ -153.130	€ -15.923	€ -4.754	€ -67.579	€ -18.575	€ -5.271	€ -66.689	€ -22.057	€ -31.882	€ -22.897	€ -114.719	€ -6.479	€ -21.424	€ -24.061	€ -12.967
-:	(instandhouding) :	zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Subsidie instandh. Mon. (SIM) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Management SIM-subsidie (1% over subsidies) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onderhoud erf (raming)	-ca. 543 m2 : €	-5.000	€ -5.000	€ -5.125	€ -5.253	€ -5.384	€ -5.519	€ -5.657	€ -5.798	€ -5.943	€ -6.092	€ -6.244	€ -6.400	€ -6.560	€ -6.724	€ -6.893	€ -7.065	€ -7.241	€ -7.423	€ -7.608	€ -7.798	€ -7.993	€ -8.193	€ -8.398
	Onvoorzien onderhoud :	12,5%	€ -29.059	€ -1.397	€ -12.666	€ -1.926	€ -1.740	€ -3.210	€ -2.616	€ -19.884	€ -2.752	€ -1.375	€ -9.247	€ -3.142	€ -1.499	€ -9.198	€ -3.640	€ -4.890	€ -3.790	€ -15.291	€ -1.785	€ -3.677	€ -4.032	€ -2.673
	Subtotaal onderhoud gebouwen/ erf (incl. BTW) :		€ -261.529	€ -12.573	€ -113.991	€ -17.349	€ -15.656	€ -28.886	€ -23.559	€ -178.958	€ -24.767	€ -12.373	€ -83.227	€ -28.277	€ -13.495	€ -82.779	€ -32.762	€ -44.014	€ -34.109	€ -137.618	€ -16.062	€ -33.094	€ -36.286	€ -24.058
Verzekeringskosten :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Schoonmaakkosten :	€	-28.790	€ -28.790	€ -29.510	€ -30.247	€ -31.004	€ -31.779	€ -32.573	€ -33.388	€ -34.222	€ -35.078	€ -35.955	€ -36.854	€ -37.775	€ -38.719	€ -39.687	€ -40.680	€ -41.697	€ -42.739	€ -43.807	€ -44.903	€ -46.025	€ -47.176	€ -48.355
Beveiligingskosten :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Energie en water :	€	-16.393	€ -16.393	€ -16.803	€ -17.223	€ -17.653	€ -18.095	€ -18.547	€ -19.011	€ -19.486	€ -19.973	€ -20.473	€ -20.984	€ -21.509	€ -22.047	€ -22.598	€ -23.163	€ -23.742	€ -24.336	€ -24.944	€ -25.567	€ -26.207	€ -26.862	€ -27.533
Onderhoud planten (raming) :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Abonnement glasvezel (raming) :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige kosten :	€	-9.450	€ -9.450	€ -9.686	€ -9.928	€ -10.177	€ -10.431	€ -10.692	€ -10.959	€ -11.233	€ -11.514	€ -11.802	€ -12.097	€ -12.399	€ -12.709	€ -13.027	€ -13.353	€ -13.686	€ -14.029	€ -14.379	€ -14.739	€ -15.107	€ -15.485	€ -15.872
	Subtotaal variabele kosten (incl. BTW) :	€	€ -54.633	€ -55.999	€ -57.399	€ -58.834	€ -60.305	€ -61.812	€ -63.358	€ -64.941	€ -66.565	€ -68.229	€ -69.935	€ -71.683	€ -73.475	€ -75.312	€ -77.195	€ -79.125	€ -81.103	€ -83.131	€ -85.209	€ -87.339	€ -89.523	€ -91.761
Administratie-/overhead-/beheer-/salariskosten :		-122.400	€ -122.400	€ -125.460	€ -128.597	€ -131.811	€ -135.107	€ -138.484	€ -141.946	€ -145.495	€ -149.133	€ -152.861	€ -156.682	€ -160.599	€ -164.614	€ -168.730	€ -172.948	€ -177.272	€ -181.703	€ -186.246	€ -190.902	€ -195.675	€ -200.567	€ -205.581
Management subsidies (1% over subsidies) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Management teegstand (2,5% over huurinkomsten) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onvoorzien :		2,50%	€ -10.964	€ -4.851	€ -7.500	€ -5.200	€ -5.277	€ -5.730	€ -5.722	€ -9.735	€ -6.012	€ -5.837	€ -7.746	€ -6.514	€ -6.290	€ -8.171	€ -7.073	€ -7.510	€ -7.423	€ -10.175	€ -7.304	€ -7.903	€ -8.159	€ -8.035
	Jaarlijkse exploitatielasten (incl. BTW) :		€ -449.526	€ -198.883	€ -307.486	€ -213.194	€ -216.344	€ -234.912	€ -234.585	€ -399.129	€ -246.476	€ -239.300	€ -317.590	€ -267.074	€ -257.874	€ -334.992	€ -289.978	€ -307.921	€ -304.339	€ -417.169	€ -299.477	€ -324.011	€ -334.534	€ -329.434
Huurinkomsten :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkorting :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultaat Zakelijke arrangementen -2027 :	€	35.000	€ 35.000	€ 35.875	€ 36.772	€ 37.691	€ 38.633	€ 39.599	€ 40.589	€ 41.604	€ 42.644	€ 43.710	€ 44.803	€ 45.923	€ 47.071	€ 48.248	€ 49.454	€ 50.690	€ 51.958	€ 53.257	€ 54.588	€ 55.953	€ 57.352	€ 58.785
Resultaat Horeca - 2027 :	€	84.000	€ 84.000	€ 86.100	€ 88.253	€ 90.459	€ 92.720	€ 95.038	€ 97.414	€ 99.850	€ 102.346	€ 104.904	€ 107.527	€ 110.215	€ 112.971	€ 115.795	€ 118.690	€ 121.657	€ 124.698	€ 127.816	€ 131.011	€ 134.287	€ 137.644	€ 141.085
Resultaat Particuliere arrangementen - 2027 :	€	27.400	€ 27.400	€ 28.085	€ 28.787	€ 29.507	€ 30.244	€ 31.001	€ 31.776	€ 32.570	€ 33.384	€ 34.219	€ 35.074	€ 35.951	€ 36.850	€ 37.771	€ 38.715	€ 39.683	€ 40.675	€ 41.692	€ 42.735	€ 43.803	€ 44.898	€ 46.021
Resultaat Winkel - 2027 :	€	44.140	€ 44.140	€ 45.244	€ 46.375	€ 47.534	€ 48.722	€ 49.940	€ 51.189	€ 52.469	€ 53.780	€ 55.125	€ 56.503	€ 57.916	€ 59.363	€ 60.847	€ 62.369	€ 63.928	€ 65.526	€ 67.164	€ 68.843	€ 70.564	€ 72.329	€ 74.137
Overig resultaat - 2027 :	€	40.000	€ 40.000	€ 41.000	€ 42.025	€ 43.076	€ 44.153	€ 45.256	€ 46.386	€ 47.547	€ 48.736	€ 49.955	€ 51.203	€ 52.483	€ 53.796	€ 55.140	€ 56.519	€ 57.932	€ 59.380	€ 60.865	€ 62.386	€ 63.946	€ 65.545	€ 67.183
Servicekosten horeca -2027 :	€	8.000	€ 8.000	€ 8.200	€ 8.405	€ 8.615	€ 8.831	€ 9.051	€ 9.278	€ 9.509	€ 9.747	€ 9.991	€ 10.241	€ 10.497	€ 10.759	€ 11.028	€ 11.304	€ 11.586	€ 11.876	€ 12.173	€ 12.477	€ 12.789	€ 13.109	€ 13.437
0	€	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidies en bijdragen	(termijn is 40 jaar) : €	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Jaarlijkse dekking exploitatiekosten :		€ 238.540	€ 244.504	€ 250.616	€ 256.881	€ 263.304	€ 269.886	€ 276.633	€ 283.549	€ 290.638	€ 297.904	€ 305.351	€ 312.985	€ 320.810	€ 328.830	€ 337.051	€ 345.477	€ 354.114	€ 362.967	€ 372.041	€ 381.342	€ 390.876	€ 400.647
	Netto resultaat exploitatielast:		€ -210.986	€ 45.621	€ -56.870	€ 43.687	€ 46.960	€ 34.974	€ 42.049	€ -115.580	€ 44.162	€ 58.604	€ -12.239	€ 45.911	€ 62.936	€ -6.162	€ 47.073	€ 37.556	€ 49.775	€ -54.203	€ 72.564	€ 57.331	€ 56.341	€ 71.213

ACTIVA

Activa	Bedrag	Termijn	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Boekwaarde :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lopende activa :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

TOTAAL

		Jaar 0	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
Jaarlijkse exploitatielast (incl. BTW) :			€ -210.986	€ 45.621	€ -56.870	€ 43.687	€ 46.960	€ 34.974	€ 42.049	€ -115.580	€ 44.162	€ 58.604	€ -12.239	€ 45.911	€ 62.936	€ -6.162	€ 47.073	€ 37.556	€ 49.775	€ -54.203	€ 72.564	€ 57.331	€ 56.341	€ 71.213
Lopende activa :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Cashflow	:		€ -210.986	€ 45.621	€ -56.870	€ 43.687	€ 46.960	€ 34.974	€ 42.049	€ -115.580	€ 44.162	€ 58.604	€ -12.239	€ 45.911	€ 62.936	€ -6.162	€ 47.073	€ 37.556	€ 49.775	€ -54.203	€ 72.564	€ 57.331	€ 56.341	€ 71.213
Cashflow cumulatief	:		€ -210.986	€ -165.365	€ -222.235	€ -178.547	€ -131.587	€ -96.613	€ -54.564	€ -170.144	€ -125.982	€ -67.378	€ -79.617	€ -33.706	€ 29.230	€ 23.068	€ 70.141	€ 107.697	€ 157.472	€ 103.270	€ 175.833	€ 233.164	€ 289.506	€ 360.719
Boekwaarde :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -



Project : Buitencentrum 'Boomkroonpad'

BWK000432+BWK000433+BWK000435 - Steenhopenweg 4, 9533PN, DROUWEN (Drenthe)

Onderdeel : **Exploitatiekosten (incl. btw)**
Scenario : 1 Huidige situatie
Versie : 0.2
Projectleider/ contactpersoon : 5.1.2.e

Datum : 13-5-2025

= CONCEPT =

staatsbosbeheer

Uitgangspunten :

1. ! - Exploitatiekosten zijn gebaseerd op verkregen financiele prognose 2027
2. ! - Overige kosten zijn inclusief afschrijvigs- & marketingkosten gebaseerd op prognose 2027
3. ! - Onderhoudskosten erf/terrein/tuin is aanname gesteld op ca. € 5.000 per jaar (perceelgrootte onbekend)
4. 0
5. 0
6. 0
7. 0
8. 0
9. 0
10. 0
11. 0
12. 0
13. 0
14. 0
15. 0

Object(en) :



Bouwjaar :	1978	
Laatste renovatie :	2010	
Monumentale status :	-	
Monumentnummer :	-	
Mon. complexnummer :	-	
Kadastrale aanduiding :	p.m.	
WOZ-waarde :	€ 0	p.m.
Boekwaarde :	€ 0	p.m.
Bruto Vloer Oppervlak	478 m2 BVO	
Huidig energielabel :	geen label	



Samenvatting :

Exploitatie 2031 :	€ 537.818
Gemiddeld per jaar :	€ 107.564
Exploitatie 2037 :	€ 1.392.560
Gemiddeld per jaar :	€ 139.256
Exploitatie over 25 jaar :	€ 2.991.846
Gemiddeld per jaar :	€ 119.674

EXPLOITATIEKOSTEN

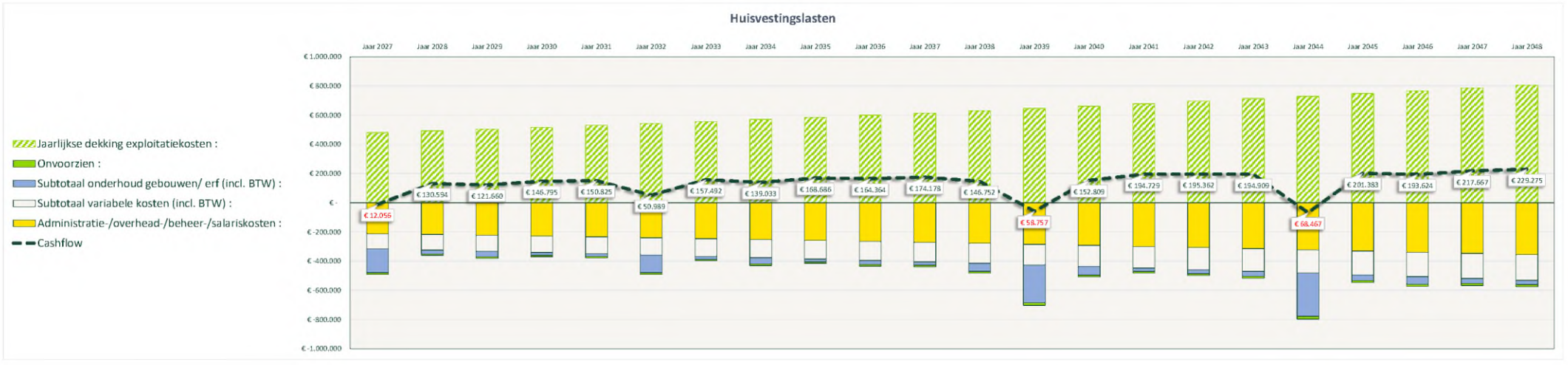
	Jaar 0	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048
Alg. ontwikkelingskosten (termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Grondkosten (termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bouwkundige kosten (termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinstallaties (termijn is 15 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinrichting (termijn is 10 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Terrein/ milieu-iso : (termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Boekwaarde :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Jaarlijkse afschrijving (bruto) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten : omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten : omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten : omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal huurkosten :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.eig. (OZB) : € -	-1,6260%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.gebr. (OZB) : € -	0,0000%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Rioolheffing gebruiker : € -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Waterschapslasten : € -	-0,0296%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal OZB/ heffingen :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
K000433 • Kantoor Boomkroonpad (verduurzaming) :	zie dmjop	€ -5.915	€ -3.085	€ -5.883	€ -3.447	€ -1.589	€ -9.554	€ -3.568	€ -3.900	€ -1.668	€ -3.338	€ -1.953	€ -21.104	€ -6.292	€ -4.661	€ -2.050	€ -2.994	€ -3.549	€ -2.273	€ -5.391	€ -7.956	€ -9.066	€ -3.472
0432) dmjop d.d. 17-4-2025 (EC) : (verduurzaming) :	zie dmjop	€ -83.540	€ -14.797	€ -23.284	€ -6.702	€ -8.029	€ -91.334	€ -7.431	€ -27.513	€ -8.147	€ -8.239	€ -9.869	€ -19.693	€ -23.501	€ -38.963	€ -8.943	€ -11.237	€ -12.132	€ -251.898	€ -18.063	€ -27.201	€ -10.371	€ -11.745
435 • De Woudstee Boomkroonpad (verduurzaming) :	zie dmjop	€ -50.227	€ -1.323	€ -1.097	€ -1.712	€ -2.227	€ -1.102	€ -2.286	€ -1.626	€ -1.349	€ -7.271	€ -2.550	€ -1.495	€ -194.957	€ -1.999	€ -2.730	€ -3.508	€ -7.130	€ -1.838	€ -3.454	€ -3.519	€ -3.553	€ -3.000
Subsidie instandh. Mon. (SIM) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Management SIM-subsidie (1% over subsidies) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onderhoud erf (raming) -ca. 478 m2 : €	-5.000	€ -5.000	€ -5.125	€ -5.253	€ -5.384	€ -5.519	€ -5.657	€ -5.798	€ -5.943	€ -6.092	€ -6.244	€ -6.400	€ -6.560	€ -6.724	€ -6.893	€ -7.065	€ -7.241	€ -7.423	€ -7.608	€ -7.798	€ -7.993	€ -8.193	€ -8.398
Onvoorzien onderhoud :	12,5%	€ -18.085	€ -3.041	€ -4.440	€ -2.156	€ -2.171	€ -13.456	€ -2.385	€ -4.873	€ -2.157	€ -3.137	€ -2.597	€ -6.107	€ -28.934	€ -6.564	€ -2.596	€ -3.123	€ -3.779	€ -32.952	€ -4.338	€ -5.834	€ -3.898	€ -3.327
Subtotaal onderhoud gebouwen/ erf (incl. BTW) :		€ -162.767	€ -27.371	€ -39.957	€ -19.401	€ -19.535	€ -121.103	€ -21.469	€ -43.855	€ -19.413	€ -28.229	€ -23.369	€ -54.959	€ -260.409	€ -59.080	€ -23.386	€ -28.103	€ -34.013	€ -296.569	€ -39.045	€ -52.503	€ -35.081	€ -29.942
Verzekeringskosten : € -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Schoonmaakkosten : €	-20.000	€ -20.000	€ -20.500	€ -21.013	€ -21.538	€ -22.076	€ -22.628	€ -23.194	€ -23.774	€ -24.368	€ -24.977	€ -25.602	€ -26.242	€ -26.898	€ -27.570	€ -28.259	€ -28.966	€ -29.690	€ -30.432	€ -31.193	€ -31.973	€ -32.772	€ -33.592
Beveiligingskosten : € -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Energie en water : €	-20.500	€ -20.500	€ -21.013	€ -21.538	€ -22.076	€ -22.628	€ -23.194	€ -23.774	€ -24.368	€ -24.977	€ -25.602	€ -26.242	€ -26.898	€ -27.570	€ -28.259	€ -28.966	€ -29.690	€ -30.432	€ -31.193	€ -31.973	€ -32.772	€ -33.592	€ -34.431
Onderhoud planten (raming) : € -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Abonnement glasvezel (raming) : € -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige kosten : €	-64.000	€ -64.000	€ -65.600	€ -67.240	€ -68.921	€ -70.644	€ -72.410	€ -74.220	€ -76.076	€ -77.978	€ -79.927	€ -81.925	€ -83.974	€ -86.073	€ -88.225	€ -90.430	€ -92.691	€ -95.008	€ -97.384	€ -99.818	€ -102.314	€ -104.871	€ -107.493
Subtotaal variabele kosten (incl. BTW) : €	-	€ -104.500	€ -107.113	€ -109.790	€ -112.535	€ -115.348	€ -118.232	€ -121.188	€ -124.218	€ -127.323	€ -130.506	€ -133.769	€ -137.113	€ -140.541	€ -144.054	€ -147.656	€ -151.347	€ -155.131	€ -159.009	€ -162.984	€ -167.059	€ -171.235	€ -175.516
Administratie-/overhead-/beheer-/salariskosten :	-212.300	€ -212.300	€ -217.608	€ -223.048	€ -228.624	€ -234.339	€ -240.198	€ -246.203	€ -252.358	€ -258.667	€ -265.134	€ -271.762	€ -278.556	€ -285.520	€ -292.658	€ -299.974	€ -307.474	€ -315.161	€ -323.040	€ -331.116	€ -339.393	€ -347.878	€ -356.575
Management subsidies (1% over subsidies) :	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Management teegstand (2,5% over huurinkomsten) :	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onvoorzien :	2,50%	€ -11.989	€ -8.802	€ -9.320	€ -9.014	€ -9.231	€ -11.988	€ -9.721	€ -10.511	€ -10.135	€ -10.597	€ -10.722	€ -11.766	€ -17.162	€ -12.395	€ -11.775	€ -12.173	€ -12.608	€ -19.465	€ -13.329	€ -13.974	€ -13.855	€ -14.051
Jaarlijkse exploitatielasten (incl. BTW) :		€ -491.556	€ -360.894	€ -382.115	€ -369.574	€ -378.453	€ -491.521	€ -398.581	€ -430.942	€ -415.538	€ -434.465	€ -439.622	€ -482.394	€ -703.631	€ -508.187	€ -482.792	€ -499.097	€ -516.912	€ -798.083	€ -546.473	€ -572.929	€ -568.050	€ -576.084
Huurinkomsten : € -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkorting :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultaat Zakelijke arrangementen -2027 : €	6.000	€ 6.000	€ 6.150	€ 6.304	€ 6.461	€ 6.623	€ 6.788	€ 6.958	€ 7.132	€ 7.310	€ 7.493	€ 7.681	€ 7.873	€ 8.069	€ 8.271	€ 8.478	€ 8.690	€ 8.907	€ 9.130	€ 9.358	€ 9.592	€ 9.832	€ 10.077
Resultaat Horeca - 2027 : €	67.000	€ 67.000	€ 68.675	€ 70.392	€ 72.152	€ 73.955	€ 75.804	€ 77.699	€ 79.642	€ 81.633	€ 83.674	€ 85.766	€ 87.910	€ 90.108	€ 92.360	€ 94.669	€ 97.036	€ 99.462	€ 101.948	€ 104.497	€ 107.110	€ 109.787	€ 112.532
Resultaat Particuliere arrangementen - 2027 : €	93.500	€ 93.500	€ 95.838	€ 98.233	€ 100.689	€ 103.207	€ 105.787	€ 108.431	€ 111.142	€ 113.921	€ 116.769	€ 119.688	€ 122.680	€ 125.747	€ 128.891	€ 132.113	€ 135.416	€ 138.801	€ 142.271	€ 145.828	€ 149.474	€ 153.211	€ 157.041
Resultaat Winkel - 2027 : €	83.000	€ 83.000	€ 85.075	€ 87.202	€ 89.382	€ 91.616	€ 93.907	€ 96.255	€ 98.661	€ 101.127	€ 103.656	€ 106.247	€ 108.903	€ 111.626	€ 114.416	€ 117.277	€ 120.209	€ 123.214	€ 126.294	€ 129.452	€ 132.688	€ 136.005	€ 139.405
Overig resultaat - 2027 : €	230.000	€ 230.000	€ 235.750	€ 241.644	€ 247.685	€ 253.877	€ 260.224	€ 266.729	€ 273.398	€ 280.233	€ 287.238	€ 294.419	€ 301.780	€ 309.324	€ 317.058	€ 324.984	€ 333.109	€ 341.436	€ 349.972	€ 358.722	€ 367.690	€ 376.882	€ 386.304
Servicekosten horeca -2027 : €	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0 €	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidies en bijdragen (termijn is 40 jaar) : €	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Jaarlijkse dekking exploitatiekosten :		€ 479.500	€ 491.488	€ 503.775	€ 516.369	€ 529.278	€ 542.510	€ 556.073	€ 569.975	€ 584.224	€ 598.830	€ 613.801	€ 629.146	€ 644.874	€ 660.996	€ 677.521	€ 694.459	€ 711.820	€ 729.616	€ 747.856	€ 766.553	€ 785.717	€ 805.359
Netto resultaat exploitatielast:		€ -12.056	€ 130.594	€ 121.660	€ 146.795	€ 150.825	€ 50.989	€ 157.492	€ 139.033	€ 168.686	€ 164.364	€ 174.178	€ 146.752	€ -58.757	€ 152.809	€ 194.729	€ 195.362	€ 194.909	€ -68.467	€ 201.383	€ 193.624	€ 217.667	€ 229.275

ACTIVA

Activa	Bedrag	Termijn	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Boekwaarde :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
activum : n.v.t.			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
activum : n.v.t.			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
activum : n.v.t.			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lopende activa :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

TOTAAL

	Jaar 0	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
Jaarlijkse exploitatielast (incl. BTW) :		€ -12.056	€ 130.594	€ 121.660	€ 146.795	€ 150.825	€ 50.989	€ 157.492	€ 139.033	€ 168.686	€ 164.364	€ 174.178	€ 146.752	€ -58.757	€ 152.809	€ 194.729	€ 195.362	€ 194.909	€ -68.467	€ 201.383	€ 193.624	€ 217.667	€ 229.275
Lopende activa :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Cashflow :		€ -12.056	€ 130.594	€ 121.660	€ 146.795	€ 150.825	€ 50.989	€ 157.492	€ 139.033	€ 168.686	€ 164.364	€ 174.178	€ 146.752	€ -58.757	€ 152.809	€ 194.729	€ 195.362	€ 194.909	€ -68.467	€ 201.383	€ 193.624	€ 217.667	€ 229.275
Cashflow cumulatief :		€ -12.056	€ 118.538	€ 240.198	€ 386.993	€ 537.818	€ 588.807	€ 746.298	€ 885.332	€ 1.054.018	€ 1.218.382	€ 1.392.560	€ 1.539.312	€ 1.480.555	€ 1.633.364	€ 1.828.093	€ 2.023.455	€ 2.218.364	€ 2.149.896	€ 2.351.280	€ 2.544.903	€ 2.762.570	€ 2.991.846
Boekwaarde :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -



Project : Buitencentrum 'Drents Friese Wold'

BWK050091 - Terwisscha 6a, 8426 SJ, APPELSCHA (Friesland)

Onderdeel : Exploitatiekosten (incl. btw)
Scenario : 1 Huidige situatie
Versie : 0.2
Projectleider/ contactpersoon : 5.1.2.e
Datum : 13-5-2025

= CONCEPT =

staatsbosbeheer

Uitgangspunten :

1. ! - Exploitatiekosten zijn gebaseerd op verkregen financiele prognose 2027
2. ! - Overige kosten zijn inclusief afschrijvigs- & marketingkosten gebaseerd op prognose 2027
3. ! - Onderhoudskosten erf/terrein/tuin is aanname gesteld op ca. € 5.000 per jaar (perceelgrootte onbekend)
4. 0
5. 0
6. 0
7. 0
8. 0
9. 0
10. 0
11. 0
12. 0
13. 0
14. 0
15. 0

Object(en) :



Bouwjaar :	2001	
Laatste renovatie :	0	
Monumentale status :	-	
Monumentnummer :	-	
Mon. complexnummer :	-	
Kadastrale aanduiding :	p.m.	
WOZ-waarde :	€ 0	p.m.
Boekwaarde :	€ 0	p.m.
Bruto Vloer Oppervlak	696 m2 BVO	
Huidig energielabel :	geen label	



Samenvatting :

Exploitatie 2031 :	€ -186.434
Gemiddeld per jaar :	€ -37.287
Exploitatie 2037 :	€ -828.820
Gemiddeld per jaar :	€ -82.882
Exploitatie over 25 jaar :	€ -1.558.029
Gemiddeld per jaar :	€ -62.321

EXPLOITATIEKOSTEN

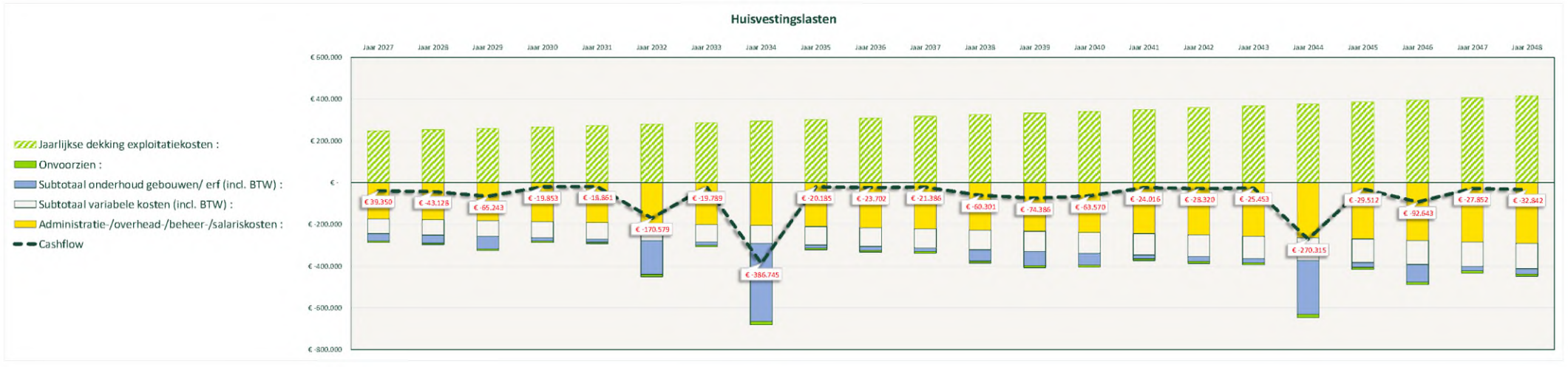
		Jaar 0	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048
Alg. ontwikkelingskosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Grondkosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bouwkundige kosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinstallaties	(termijn is 15 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinrichting	(termijn is 10 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Terrein/ milieu-iso :	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Boekwaarde :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Jaarlijkse afschrijving (bruto) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Subtotaal huurkosten :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.eig. (OZB) :	€ -	-1,6260%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.gebr. (OZB) :	€ -	0,0000%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Ricotheffing gebruiker :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Waterschapslasten :	€ -	-0,0296%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Subtotaal OZB/ heffingen :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
- :	(instandhouding) :	zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
60091) dmjop d.d. 17-4-2025 (EC) :	(verduurzaming) :	zie dmjop	€ -25.961	€ -29.054	€ -48.023	€ -8.447	€ -7.367	€ -138.714	€ -7.717	€ -325.708	€ -7.582	€ -10.384	€ -8.122	€ -41.608	€ -53.556	€ -43.902	€ -9.320	€ -12.765	€ -9.984	€ -222.028	€ -12.892	€ -67.322	€ -10.809	€ -14.803
- :	(instandhouding) :	zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Subsidie instandh. Mon. (SIM) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Management SIM-subsidie (1% over subsidies) :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onderhoud erf (raming)	-ca. 696 m2 : €	-5.000	€ -5.000	€ -5.125	€ -5.253	€ -5.384	€ -5.519	€ -5.657	€ -5.798	€ -5.943	€ -6.092	€ -6.244	€ -6.400	€ -6.560	€ -6.724	€ -6.893	€ -7.065	€ -7.241	€ -7.423	€ -7.608	€ -7.798	€ -7.993	€ -8.193	€ -8.398
	Onvoorzien onderhoud :	12,5%	€ -3.873	€ -4.272	€ -6.660	€ -1.729	€ -1.611	€ -18.046	€ -1.689	€ -41.456	€ -1.709	€ -2.079	€ -1.815	€ -6.021	€ -7.535	€ -6.349	€ -2.048	€ -2.501	€ -2.176	€ -28.705	€ -2.586	€ -9.414	€ -2.375	€ -2.900
	Subtotaal onderhoud gebouwen/ erf (incl. BTW) :		€ -34.854	€ -38.451	€ -59.936	€ -15.560	€ -14.497	€ -162.417	€ -15.205	€ -373.108	€ -15.383	€ -18.707	€ -16.338	€ -54.189	€ -67.815	€ -57.144	€ -18.433	€ -22.507	€ -19.582	€ -258.341	€ -23.277	€ -84.730	€ -21.377	€ -26.101
Verzekeringskosten :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Schoonmaakkosten :	€	-9.500	€ -9.500	€ -9.738	€ -9.981	€ -10.230	€ -10.486	€ -10.748	€ -11.017	€ -11.293	€ -11.575	€ -11.864	€ -12.161	€ -12.465	€ -12.776	€ -13.096	€ -13.423	€ -13.759	€ -14.103	€ -14.455	€ -14.817	€ -15.187	€ -15.567	€ -15.956
Beveiligingskosten :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Energie en water :	€	-24.500	€ -24.500	€ -25.113	€ -25.740	€ -26.384	€ -27.043	€ -27.720	€ -28.412	€ -29.123	€ -29.851	€ -30.597	€ -31.362	€ -32.146	€ -32.950	€ -33.774	€ -34.618	€ -35.483	€ -36.370	€ -37.280	€ -38.212	€ -39.167	€ -40.146	€ -41.150
Onderhoud planten (raming) :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Abonnement glasvezel (raming) :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige kosten :	€	-38.000	€ -38.000	€ -38.950	€ -39.924	€ -40.922	€ -41.945	€ -42.994	€ -44.068	€ -45.170	€ -46.299	€ -47.457	€ -48.643	€ -49.859	€ -51.106	€ -52.383	€ -53.693	€ -55.035	€ -56.411	€ -57.821	€ -59.267	€ -60.749	€ -62.267	€ -63.824
	Subtotaal variabele kosten (incl. BTW) :	€ -	€ -72.000	€ -73.800	€ -75.645	€ -77.536	€ -79.475	€ -81.461	€ -83.498	€ -85.585	€ -87.725	€ -89.918	€ -92.166	€ -94.470	€ -96.832	€ -99.253	€ -101.734	€ -104.277	€ -106.884	€ -109.557	€ -112.295	€ -115.103	€ -117.980	€ -120.930
Administratie-/overhead-/beheer-/salariskosten :		173.000	€ -173.000	€ -177.325	€ -181.758	€ -186.302	€ -190.960	€ -195.734	€ -200.627	€ -205.643	€ -210.784	€ -216.053	€ -221.455	€ -226.991	€ -232.666	€ -238.482	€ -244.444	€ -250.556	€ -256.819	€ -263.240	€ -269.821	€ -276.566	€ -283.481	€ -290.568
Management subsidies (1% over subsidies) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Management teegstand (2,5% over huurinkomsten) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onvoorzien :		2,50%	€ -6.996	€ -7.239	€ -7.933	€ -6.985	€ -7.123	€ -10.990	€ -7.483	€ -16.608	€ -7.847	€ -8.117	€ -8.249	€ -9.391	€ -9.933	€ -9.872	€ -9.115	€ -9.434	€ -9.562	€ -15.778	€ -10.135	€ -11.910	€ -10.571	€ -10.940
	Jaarlijkse exploitatielasten (incl. BTW) :		€ -286.850	€ -296.816	€ -325.272	€ -286.384	€ -292.054	€ -450.603	€ -306.813	€ -680.944	€ -321.739	€ -332.795	€ -338.207	€ -385.042	€ -407.246	€ -404.751	€ -373.727	€ -386.774	€ -392.868	€ -646.916	€ -415.528	€ -488.309	€ -433.409	€ -448.539
Huurinkomsten :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkorting :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultaat Zakelijke arrangementen -2027 :	€	5.000	€ 5.000	€ 5.125	€ 5.253	€ 5.384	€ 5.519	€ 5.657	€ 5.798	€ 5.943	€ 6.092	€ 6.244	€ 6.400	€ 6.560	€ 6.724	€ 6.893	€ 7.065	€ 7.241	€ 7.423	€ 7.608	€ 7.798	€ 7.993	€ 8.193	€ 8.398
Resultaat Horeca - 2027 :	€	60.000	€ 60.000	€ 61.500	€ 63.038	€ 64.613	€ 66.229	€ 67.884	€ 69.582	€ 71.321	€ 73.104	€ 74.932	€ 76.805	€ 78.725	€ 80.693	€ 82.711	€ 84.778	€ 86.898	€ 89.070	€ 91.297	€ 93.580	€ 95.919	€ 98.317	€ 100.775
Resultaat Particuliere arrangementen - 2027 :	€	50.000	€ 50.000	€ 51.250	€ 52.531	€ 53.845	€ 55.191	€ 56.570	€ 57.985	€ 59.434	€ 60.920	€ 62.443	€ 64.004	€ 65.604	€ 67.244	€ 68.926	€ 70.649	€ 72.415	€ 74.225	€ 76.081	€ 77.983	€ 79.933	€ 81.931	€ 83.979
Resultaat Winkel - 2027 :	€	77.500	€ 77.500	€ 79.438	€ 81.423	€ 83.459	€ 85.545	€ 87.684	€ 89.876	€ 92.123	€ 94.426	€ 96.787	€ 99.207	€ 101.687	€ 104.229	€ 106.835	€ 109.505	€ 112.243	€ 115.049	€ 117.925	€ 120.874	€ 123.895	€ 126.993	€ 130.168
Overig resultaat - 2027 :	€	55.000	€ 55.000	€ 56.375	€ 57.784	€ 59.229	€ 60.710	€ 62.227	€ 63.783	€ 65.378	€ 67.012	€ 68.687	€ 70.405	€ 72.165	€ 73.969	€ 75.818	€ 77.714	€ 79.656	€ 81.646	€ 83.689	€ 85.781	€ 87.926	€ 90.124	€ 92.377
Servicekosten horeca -2027 :	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0	€ -	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidies en bijdragen	(termijn is 40 jaar) : €	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	Jaarlijkse dekking exploitatiekosten :		€ 247.500	€ 253.688	€ 260.030	€ 266.530	€ 273.194	€ 280.024	€ 287.024	€ 294.200	€ 301.555	€ 309.094	€ 316.821	€ 324.741	€ 332.860	€ 341.181	€ 349.711	€ 358.454	€ 367.415	€ 376.601	€ 386.016	€ 395.666	€ 405.558	€ 415.697
	Netto resultaat exploitatielast:		€ -39.350	€ -43.128	€ -65.243	€ -19.853	€ -18.861	€ -170.579	€ -19.789	€ -386.745	€ -20.185	€ -23.702	€ -21.386	€ -60.301	€ -74.386	€ -63.570	€ -24.016	€ -28.320	€ -25.453	€ -270.315	€ -29.512	€ -92.643	€ -27.852	€ -32.842

ACTIVA

Activa	Bedrag	Termijn	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Boekwaarde :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lopende activa :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

TOTAAL

		Jaar 0	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
Jaarlijkse exploitatielast (incl. BTW) :			€ -39.350	€ -43.128	€ -65.243	€ -19.853	€ -18.861	€ -170.579	€ -19.789	€ -386.745	€ -20.185	€ -23.702	€ -21.386	€ -60.301	€ -74.386	€ -63.570	€ -24.016	€ -28.320	€ -25.453	€ -270.315	€ -29.512	€ -92.643	€ -27.852	€ -32.842
Lopende activa :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Cashflow			€ -39.350	€ -43.128	€ -65.243	€ -19.853	€ -18.861	€ -170.579	€ -19.789	€ -386.745	€ -20.185	€ -23.702	€ -21.386	€ -60.301	€ -74.386	€ -63.570	€ -24.016	€ -28.320	€ -25.453	€ -270.315	€ -29.512	€ -92.643	€ -27.852	€ -32.842
Cashflow cumulatief			€ -39.350	€ -82.478	€ -147.721	€ -167.574	€ -186.434	€ -357.014	€ -376.803	€ -763.547	€ -783.732	€ -807.433	€ -828.820	€ -889.120	€ -963.506	€-1.027.076	€-1.051.092	€-1.079.412	€ -1.104.865	€-1.375.180	€-1.404.692	€-1.497.335	€-1.525.187	€-1.558.029
Boekwaarde :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -



Project : Buitencentrum 'Oostvaardersplassen'

Buitencentrum 'Oostvaarders *BWK050463 - Kitsweg 0, 8218 AA, LELYSTAD (Flevoland)*

Onderd BWK050463 - Kitsweg 0, 821 Oostvaardersplassen
Scenario **Oostvaardersplassen**
Versie : 0.2
Projectleider/ contactpersoon : 5.1.2.e

Datum : 13-5-2025

= CONCEPT =

staatsbosbeheer

Uitgangspunten :

1. ! - Exploitatiekosten zijn gebaseerd op verkregen financiele prognose 2027
2. ! - Overige kosten zijn inclusief afschrijvigs- & marketingkosten gebaseerd op prognose 2027
3. ! - Onderhoudskosten erf/terrein/tuin is aanname gesteld op ca. € 5.000 per jaar (perceelgrootte onbekend)
4. 0
5. 0
6. 0
7. 0
8. 0
9. 0
10. 0
11. 0
12. 0
13. 0
14. 0
15. 0

Object(en) :



Bouwjaar :	2014	
Laatste renovatie :	0	
Monumentale status :	-	
Monumentnummer :	-	
Mon. complexnummer :	-	
Kadastrale aanduiding :	p.m.	
WOZ-waarde :	€ 0	p.m.
Boekwaarde :	€ 0	p.m.
Brute Vloer Oppervlak	482 m2 BVO	
Huidig energielabel :	geen label	



Samenvatting :

Exploitatie 2031 :	€ -106.232
Gemiddeld per jaar :	€ -21.246
Exploitatie 2037 :	€ -281.781
Gemiddeld per jaar :	€ -28.178
Exploitatie over 25 jaar :	€ -721.580
Gemiddeld per jaar :	€ -28.863

EXPLOITATIEKOSTEN

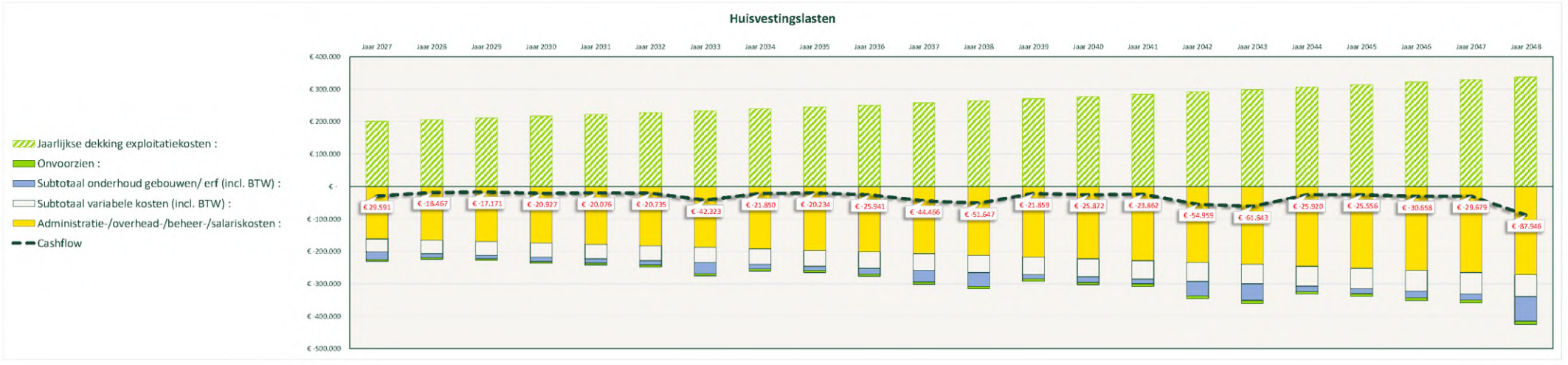
		Jaar 0	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048
Alg. ontwikkelingskosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Grondkosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bouwkundige kosten	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinstallaties	(termijn is 15 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinrichting	(termijn is 10 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Terrein/ milieu-iso :	(termijn is 40 jaar) :	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Boekwaarde :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Jaarlijkse afschrijving (bruto) :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten :	omschrijving object	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal huurkosten :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.eig. (OZB) :	€ -	-1,6260%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.gebr. (OZB) :	€ -	0,0000%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Riootheffing gebruiker :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Waterschapslasten :	€ -	-0,0296%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal OZB/ heffingen :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
- :	(instandhouding) :	zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0463) dmjop d.d. 17-4-2025 (EC) :	(verduurzaming) :	zie dmjop	€ -15.306	€ -5.403	€ -4.013	€ -6.999	€ -5.982	€ -6.268	€ -24.696	€ -6.642	€ -4.933	€ -9.566	€ -25.308	€ -31.204	€ -5.032	€ -8.164	€ -6.064	€ -32.666	€ -38.261	€ -6.724	€ -6.015	€ -10.036	€ -8.773	€ -58.878
- :	(instandhouding) :	zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidie instendh. Mon. (SIM) :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Management SIM-subsidie (1% over subsidies) :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onderhoud erf (raming)	-ca. 482 m2 : € -5.000		€ -5.000	€ -5.125	€ -5.253	€ -5.384	€ -5.519	€ -5.657	€ -5.798	€ -5.943	€ -6.092	€ -6.244	€ -6.400	€ -6.560	€ -6.724	€ -6.893	€ -7.065	€ -7.241	€ -7.423	€ -7.608	€ -7.798	€ -7.993	€ -8.193	€ -8.398
Onvoorzien onderhoud :	12,5%		€ -2.539	€ -1.316	€ -1.158	€ -1.548	€ -1.438	€ -1.491	€ -3.812	€ -1.573	€ -1.378	€ -1.976	€ -3.964	€ -4.721	€ -1.470	€ -1.882	€ -1.641	€ -4.988	€ -5.710	€ -1.792	€ -1.727	€ -2.254	€ -2.121	€ -8.409
Subtotaal onderhoud gebouwen/ erf (incl. BTW) :			€ -22.847	€ -11.844	€ -10.424	€ -13.931	€ -12.939	€ -13.416	€ -34.306	€ -14.159	€ -12.403	€ -17.787	€ -35.672	€ -42.485	€ -13.226	€ -16.939	€ -14.770	€ -44.896	€ -51.394	€ -16.124	€ -15.540	€ -20.283	€ -19.087	€ -75.685
Verzekeringskosten :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Schoonmaakkosten :	€ -11.820		€ -11.820	€ -12.116	€ -12.418	€ -12.729	€ -13.047	€ -13.373	€ -13.708	€ -14.050	€ -14.402	€ -14.762	€ -15.131	€ -15.509	€ -15.897	€ -16.294	€ -16.701	€ -17.119	€ -17.547	€ -17.986	€ -18.435	€ -18.896	€ -19.368	€ -19.853
Beveiligingskosten :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Energie en water :	€ -1.500		€ -1.500	€ -1.538	€ -1.576	€ -1.615	€ -1.656	€ -1.697	€ -1.740	€ -1.783	€ -1.828	€ -1.873	€ -1.920	€ -1.968	€ -2.017	€ -2.068	€ -2.119	€ -2.172	€ -2.227	€ -2.282	€ -2.339	€ -2.398	€ -2.458	€ -2.519
Onderhoud planten (raming) :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Abonnement glasvezel (raming) :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige kosten :	€ -27.000		€ -27.000	€ -27.675	€ -28.367	€ -29.076	€ -29.803	€ -30.548	€ -31.312	€ -32.095	€ -32.897	€ -33.719	€ -34.562	€ -35.426	€ -36.312	€ -37.220	€ -38.150	€ -39.104	€ -40.082	€ -41.084	€ -42.111	€ -43.164	€ -44.243	€ -45.349
Subtotaal variabele kosten (incl. BTW) :	€ -		€ -40.320	€ -41.328	€ -42.361	€ -43.420	€ -44.506	€ -45.618	€ -46.759	€ -47.928	€ -49.126	€ -50.354	€ -51.613	€ -52.903	€ -54.226	€ -55.582	€ -56.971	€ -58.395	€ -59.855	€ -61.352	€ -62.885	€ -64.458	€ -66.069	€ -67.721
Administratie-/overhead-/beheer-/salariskosten :		-161.800	€ -161.800	€ -165.845	€ -169.991	€ -174.241	€ -178.597	€ -183.062	€ -187.638	€ -192.329	€ -197.138	€ -202.066	€ -207.118	€ -212.296	€ -217.603	€ -223.043	€ -228.619	€ -234.335	€ -240.193	€ -246.198	€ -252.353	€ -258.662	€ -265.128	€ -271.756
Management subsidies (1% over subsidies) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Management leegstand (2,5% over huurinkomsten) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onvoorzien :		2,50%	€ -5.624	€ -5.475	€ -5.569	€ -5.790	€ -5.901	€ -6.052	€ -6.718	€ -6.360	€ -6.467	€ -6.755	€ -7.360	€ -7.692	€ -7.126	€ -7.389	€ -7.509	€ -8.441	€ -8.786	€ -8.092	€ -8.269	€ -8.585	€ -8.757	€ -10.379
Jaarlijkse exploitatielasten (incl. BTW) :			€ -230.591	€ -224.492	€ -228.346	€ -237.382	€ -241.942	€ -248.148	€ -275.421	€ -260.776	€ -265.133	€ -276.962	€ -301.763	€ -315.376	€ -292.181	€ -302.952	€ -307.869	€ -346.067	€ -360.228	€ -331.765	€ -339.048	€ -351.987	€ -359.041	€ -425.542
Huurinkomsten :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkorting :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultaat Zakelijke arrangementen -2027 :	€ 50.000		€ 50.000	€ 51.250	€ 52.531	€ 53.845	€ 55.191	€ 56.570	€ 57.985	€ 59.434	€ 60.920	€ 62.443	€ 64.004	€ 65.604	€ 67.244	€ 68.926	€ 70.649	€ 72.415	€ 74.225	€ 76.081	€ 77.983	€ 79.933	€ 81.931	€ 83.979
Resultaat Horeca - 2027 :	€ 37.000		€ 37.000	€ 37.925	€ 38.873	€ 39.845	€ 40.841	€ 41.862	€ 42.909	€ 43.981	€ 45.081	€ 46.208	€ 47.363	€ 48.547	€ 49.761	€ 51.005	€ 52.280	€ 53.587	€ 54.927	€ 56.300	€ 57.707	€ 59.150	€ 60.629	€ 62.145
Resultaat Particuliere arrangementen - 2027 :	€ 55.000		€ 55.000	€ 56.375	€ 57.784	€ 59.229	€ 60.710	€ 62.227	€ 63.783	€ 65.378	€ 67.012	€ 68.687	€ 70.405	€ 72.165	€ 73.969	€ 75.818	€ 77.714	€ 79.656	€ 81.648	€ 83.689	€ 85.781	€ 87.926	€ 90.124	€ 92.377
Resultaat Winkel - 2027 :	€ 50.000		€ 50.000	€ 51.250	€ 52.531	€ 53.845	€ 55.191	€ 56.570	€ 57.985	€ 59.434	€ 60.920	€ 62.443	€ 64.004	€ 65.604	€ 67.244	€ 68.926	€ 70.649	€ 72.415	€ 74.225	€ 76.081	€ 77.983	€ 79.933	€ 81.931	€ 83.979
Overig resultaat - 2027 :	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Servicekosten horeca -2027 :	€ 9.000		€ 9.000	€ 9.225	€ 9.456	€ 9.692	€ 9.934	€ 10.183	€ 10.437	€ 10.698	€ 10.966	€ 11.240	€ 11.521	€ 11.809	€ 12.104	€ 12.407	€ 12.717	€ 13.035	€ 13.361	€ 13.695	€ 14.037	€ 14.388	€ 14.748	€ 15.116
0	€ -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidies en bijdragen	(termijn is 40 jaar) : € -		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Jaarlijkse dekking exploitatiekosten :			€ 201.000	€ 206.025	€ 211.176	€ 216.455	€ 221.866	€ 227.413	€ 233.098	€ 238.926	€ 244.899	€ 251.021	€ 257.297	€ 263.729	€ 270.323	€ 277.081	€ 284.008	€ 291.108	€ 298.386	€ 305.845	€ 313.491	€ 321.329	€ 329.362	€ 337.596
Netto resultaat exploitatielast:			€ -29.591	€ -18.467	€ -17.171	€ -20.927	€ -20.076	€ -20.735	€ -42.323	€ -21.850	€ -20.234	€ -25.941	€ -44.466	€ -51.647	€ -21.859	€ -25.872	€ -23.862	€ -54.959	€ -61.843	€ -25.920	€ -25.556	€ -30.658	€ -29.679	€ -87.946

ACTIVA

Activa	Bedrag	Termijn	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Boekwaarde :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	activum : n.v.t.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lopende activa :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -

TOTAAL

	Jaar 0	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
Jaarlijkse exploitatielast (incl. BTW) :		€ -29.591	€ -18.467	€ -17.171	€ -20.927	€ -20.076	€ -20.735	€ -42.323	€ -21.850	€ -20.234	€ -25.941	€ -44.466	€ -51.647	€ -21.859	€ -25.872	€ -23.862	€ -54.959	€ -61.843	€ -25.920	€ -25.556	€ -30.658	€ -29.679	€ -87.946
Lopende activa :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Cashflow :		€ -29.591	€ -18.467	€ -17.171	€ -20.927	€ -20.076	€ -20.735	€ -42.323	€ -21.850	€ -20.234	€ -25.941	€ -44.466	€ -51.647	€ -21.859	€ -25.872	€ -23.862	€ -54.959	€ -61.843	€ -25.920	€ -25.556	€ -30.658	€ -29.679	€ -87.946
Cashflow cumulatief :		€ -29.591	€ -48.058	€ -65.229	€ -86.156	€ -106.232	€ -126.967	€ -169.290	€ -191.140	€ -211.375	€ -237.315	€ -281.781	€ -333.428	€ -355.287	€ -381.158	€ -405.020	€ -459.978	€ -521.821	€ -547.741	€ -573.297	€ -603.956	€ -633.635	€ -721.580
Boekwaarde :		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -



Project : Buitencentrum 'Almeerderhout'

BWK051279 - Kemphaanlaan 4, ALMERE (Flevoland)

Onderdeel : **Exploitatiekosten (incl. btw)**
Scenario : 1 Huidige situatie
Versie : 0.2
Projectleider/ contactpersoon : 5.1.2.e
Datum : 13-5-2025

= CONCEPT =

staatsbosbeheer

Uitgangspunten :

1. ! - Exploitatiekosten zijn gebaseerd op verkregen financiele prognose 2027
2. ! - Overige kosten zijn inclusief afschrijvigs- & marketingkosten gebaseerd op prognose 2027
3. ! - Onderhoudskosten erf/terrein/tuin is aanname gesteld op ca. € 5.000 per jaar (perceelgrootte onbekend)
4. 0
5. 0
6. 0
7. 0
8. 0
9. 0
10. 0
11. 0
12. 0
13. 0
14. 0
15. 0

Object(en) :



Bouwjaar : 2015
Laatste renovatie : 0

Monumentale status : -
Monumentnummer : -
Mon. complexnummer : -

Kadastrale aanduiding : p.m.

WOZ-waarde : € 0 p.m.
Boekwaarde : € 0 p.m.

Bruto Vloer Oppervlak 440 m2 BVO

Huidig energielabel : geen label



Samenvatting :

Exploitatie 2031 :	€ -267.605
Gemiddeld per jaar :	€ -53.521
Exploitatie 2037 :	€ -730.310
Gemiddeld per jaar :	€ -73.031
Exploitatie over 25 jaar :	€ -2.008.184
Gemiddeld per jaar :	€ -80.327

EXPLOITATIEKOSTEN

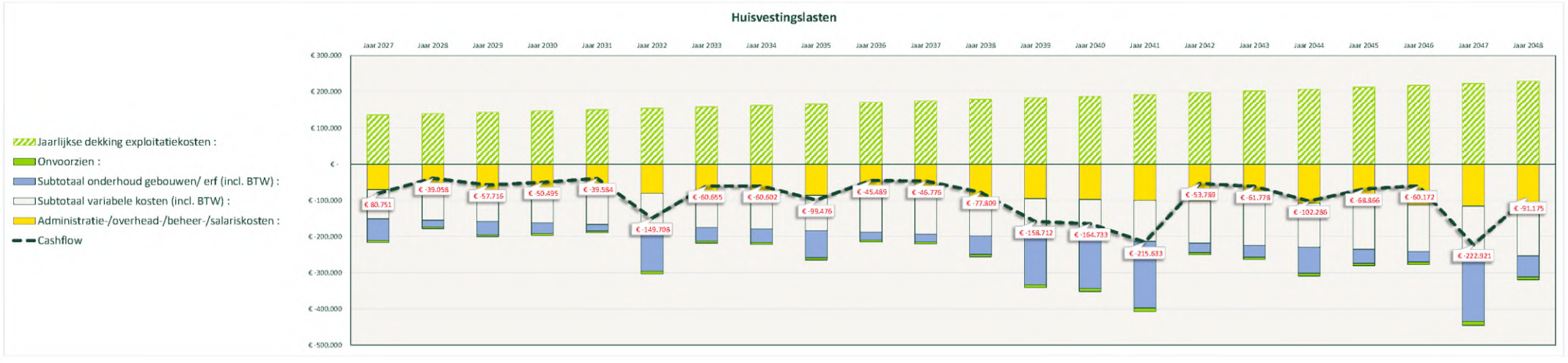
		Jaar 0	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048
Alg. ontwikkelingskosten (termijn is 40 jaar) :	€	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Grondkosten (termijn is 40 jaar) :	€	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Bouwkundige kosten (termijn is 40 jaar) :	€	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinstallaties (termijn is 15 jaar) :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Gebouwinrichting (termijn is 10 jaar) :	€	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Terrein/ milieu-iso : (termijn is 40 jaar) :	€	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Boekwaarde :	€	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Jaarlijkse afschrijving (bruto) :			**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**
Huurkosten : omschrijving object	€	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten : omschrijving object	€	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkosten : omschrijving object	€	-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal huurkosten :			**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**
Onr.zaakbel.eig. (OZB) : € -		-1,6260%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onr.zaakbel.gebr. (OZB) : € -		0,0000%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Rioolheffing gebruiker : €	-		€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Waterschapslasten : € -		-0,0296%	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subtotaal OZB/ heffingen :			**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**
- : (instandhouding) :		zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
1279) dmjop d.d. 17-4-2025 (EC) : (verduurzaming) :		zie dmjop	€ -48.770	€ -12.082	€ -27.717	€ -20.897	€ -10.862	€ -105.776	€ -27.947	€ -27.285	€ -60.365	€ -12.900	€ -13.352	€ -39.584	€ -109.046	€ -113.553	€ -156.961	€ -15.858	€ -22.016	€ -56.356	€ -26.565	€ -18.197	€ -158.485	€ -43.363
- : (instandhouding) :		zie mjop	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidie Instandh. Mon. (SIM) :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Management SIM-subsidie (1% over subsidies) :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onderhoud erf (raming) ca. 440 m2 : €		-5.000	€ -5.000	€ -5.125	€ -5.253	€ -5.384	€ -5.519	€ -5.657	€ -5.798	€ -5.943	€ -6.092	€ -6.244	€ -6.400	€ -6.560	€ -6.724	€ -6.893	€ -7.065	€ -7.241	€ -7.423	€ -7.608	€ -7.798	€ -7.993	€ -8.193	€ -8.398
Onvoorzien onderhoud :		12,5%	€ -6.721	€ -2.151	€ -4.121	€ -3.285	€ -2.046	€ -13.929	€ -4.218	€ -4.154	€ -8.307	€ -2.393	€ -2.469	€ -5.768	€ -14.471	€ -15.056	€ -20.503	€ -2.687	€ -3.680	€ -7.996	€ -4.295	€ -3.274	€ -20.635	€ -6.470
Subtotaal onderhoud gebouwen/ erf (incl. BTW) :			**€ -60.491**	**€ -19.358**	**€ -37.091**	**€ -29.567**	**€ -18.429**	**€ -125.362**	**€ -37.964**	**€ -37.382**	**€ -74.764**	**€ -21.537**	**€ -22.221**	**€ -51.912**	**€ -130.242**	**€ -135.501**	**€ -184.529**	**€ -25.987**	**€ -33.118**	**€ -71.960**	**€ -38.659**	**€ -29.464**	**€ -187.513**	**€ -58.231**
Verzekeringskosten : €		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Schoonmaakkosten : €		-18.492	€ -18.492	€ -18.954	€ -19.426	€ -19.914	€ -20.412	€ -20.922	€ -21.445	€ -21.981	€ -22.531	€ -23.094	€ -23.672	€ -24.263	€ -24.870	€ -25.492	€ -26.129	€ -26.782	€ -27.452	€ -28.138	€ -28.841	€ -29.562	€ -30.302	€ -31.059
Beveiligingskosten : €		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Energie en water : €		-30.633	€ -30.633	€ -31.398	€ -32.183	€ -32.988	€ -33.813	€ -34.658	€ -35.525	€ -36.413	€ -37.323	€ -38.256	€ -39.212	€ -40.193	€ -41.198	€ -42.227	€ -43.283	€ -44.365	€ -45.474	€ -46.611	€ -47.777	€ -48.971	€ -50.195	€ -51.450
Onderhoud planten (raming) : €		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Abonnement glasvezel (raming) : €		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige kosten : €		-31.000	€ -31.000	€ -31.775	€ -32.569	€ -33.384	€ -34.218	€ -35.074	€ -35.950	€ -36.849	€ -37.770	€ -38.715	€ -39.683	€ -40.675	€ -41.692	€ -42.734	€ -43.802	€ -44.897	€ -46.020	€ -47.170	€ -48.349	€ -49.558	€ -50.797	€ -52.067
Subtotaal variabele kosten (incl. BTW) : €		-	**€ -80.125**	**€ -82.128**	**€ -84.181**	**€ -86.286**	**€ -88.443**	**€ -90.654**	**€ -92.920**	**€ -95.243**	**€ -97.624**	**€ -100.065**	**€ -102.567**	**€ -105.131**	**€ -107.759**	**€ -110.453**	**€ -113.214**	**€ -116.045**	**€ -118.946**	**€ -121.919**	**€ -124.967**	**€ -128.092**	**€ -131.294**	**€ -134.576**
Administratie-/overhead-/beheer-/salariskosten :		-70.800	€ -70.800	€ -72.570	€ -74.384	€ -76.244	€ -78.150	€ -80.104	€ -82.106	€ -84.159	€ -86.263	€ -88.419	€ -90.630	€ -92.896	€ -95.218	€ -97.599	€ -100.039	€ -102.540	€ -105.103	€ -107.731	€ -110.424	€ -113.184	€ -116.014	€ -118.914
Management subsidies (1% over subsidies) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Management teegstand (2,5% over huurinkomsten) :		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Onvoorzien :		2,50%	€ -5.285	€ -4.351	€ -4.891	€ -4.802	€ -4.626	€ -7.403	€ -5.325	€ -5.420	€ -6.466	€ -5.251	€ -5.385	€ -6.248	€ -6.330	€ -6.589	€ -9.945	€ -6.114	€ -6.429	€ -7.540	€ -6.851	€ -6.769	€ -10.871	€ -7.793
Jaarlijkse exploitatielasten (incl. BTW) :			**€ -216.701**	**€ -178.407**	**€ -200.548**	**€ -196.899**	**€ -189.647**	**€ -303.523**	**€ -218.315**	**€ -222.204**	**€ -265.118**	**€ -215.272**	**€ -220.803**	**€ -256.187**	**€ -341.549**	**€ -352.142**	**€ -407.726**	**€ -250.685**	**€ -263.596**	**€ -309.150**	**€ -280.901**	**€ -277.509**	**€ -445.691**	**€ -319.515**
Huurinkomsten : €		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Huurkorting :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Resultaat Zakelijke arrangementen -2027 : €		35.000	€ 35.000	€ 35.875	€ 36.772	€ 37.691	€ 38.633	€ 39.599	€ 40.589	€ 41.604	€ 42.644	€ 43.710	€ 44.803	€ 45.923	€ 47.071	€ 48.248	€ 49.454	€ 50.690	€ 51.958	€ 53.257	€ 54.588	€ 55.953	€ 57.352	€ 58.786
Resultaat Horeca - 2027 : €		55.000	€ 55.000	€ 56.375	€ 57.784	€ 59.229	€ 60.710	€ 62.227	€ 63.783	€ 65.378	€ 67.012	€ 68.687	€ 70.405	€ 72.165	€ 73.969	€ 75.818	€ 77.714	€ 79.656	€ 81.648	€ 83.689	€ 85.781	€ 87.926	€ 90.124	€ 92.377
Resultaat Particuliere arrangementen - 2027 : €		15.000	€ 15.000	€ 15.375	€ 15.759	€ 16.153	€ 16.557	€ 16.971	€ 17.395	€ 17.830	€ 18.276	€ 18.733	€ 19.201	€ 19.681	€ 20.173	€ 20.678	€ 21.195	€ 21.724	€ 22.268	€ 22.824	€ 23.395	€ 23.980	€ 24.579	€ 25.194
Resultaat Winkel - 2027 : €		20.000	€ 20.000	€ 20.500	€ 21.013	€ 21.538	€ 22.076	€ 22.628	€ 23.194	€ 23.774	€ 24.368	€ 24.977	€ 25.602	€ 26.242	€ 26.898	€ 27.570	€ 28.259	€ 28.966	€ 29.690	€ 30.432	€ 31.193	€ 31.973	€ 32.772	€ 33.592
Overig resultaat - 2027 : €		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Servicekosten horeca -2027 : €		10.950	€ 10.950	€ 11.224	€ 11.504	€ 11.792	€ 12.087	€ 12.389	€ 12.699	€ 13.016	€ 13.342	€ 13.675	€ 14.017	€ 14.367	€ 14.727	€ 15.095	€ 15.472	€ 15.859	€ 16.255	€ 16.662	€ 17.078	€ 17.505	€ 17.943	€ 18.391
0 €		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Subsidies en bijdragen (termijn is 40 jaar) : €		-	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Jaarlijkse dekking exploitatiekosten :			**€ 135.950**	**€ 139.349**	**€ 142.832**	**€ 146.403**	**€ 150.063**	**€ 153.815**	**€ 157.660**	**€ 161.602**	**€ 165.642**	**€ 169.783**	**€ 174.027**	**€ 178.378**	**€ 182.838**	**€ 187.409**	**€ 192.094**	**€ 196.896**	**€ 201.819**	**€ 206.864**	**€ 212.036**	**€ 217.336**	**€ 222.770**	**€ 228.339**
Netto resultaat exploitatielast:			**€ -80.751**	**€ -39.058**	**€ -57.716**	**€ -50.495**	**€ -39.584**	**€ -149.708**	**€ -60.655**	**€ -60.602**	**€ -99.476**	**€ -45.489**	**€ -46.776**	**€ -77.809**	**€ -158.712**	**€ -164.733**	**€ -215.633**	**€ -53.789**	**€ -61.778**	**€ -102.286**	**€ -68.866**	**€ -60.172**	**€ -222.921**	**€ -91.175**

ACTIVA

		Jaar 0	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
n.v.t.	€ -	0 jaar	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Boekwaarde :			**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**
activum : n.v.t.			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
activum : n.v.t.			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
activum : n.v.t.			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lopende activa :			**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**

TOTAAL

		Jaar 0	Jaar 2027	Jaar 2028	Jaar 2029	Jaar 2030	Jaar 2031	Jaar 2032	Jaar 2033	Jaar 2034	Jaar 2035	Jaar 2036	Jaar 2037	Jaar 2038	Jaar 2039	Jaar 2040	Jaar 2041	Jaar 2042	Jaar 2043	Jaar 2044	Jaar 2045	Jaar 2046	Jaar 2047	Jaar 2048
Jaarlijkse exploitatielast (incl. BTW) :			€ -80.751	€ -39.058	€ -57.716	€ -50.495	€ -39.584	€ -149.708	€ -60.655	€ -60.602	€ -99.476	€ -45.489	€ -46.776	€ -77.809	€ -158.712	€ -164.733	€ -215.633	€ -53.789	€ -61.778	€ -102.286	€ -68.866	€ -60.172	€ -222.921	€ -91.175
Lopende activa :			€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Cashflow :			**€ -80.751**	**€ -39.058**	**€ -57.716**	**€ -50.495**	**€ -39.584**	**€ -149.708**	**€ -60.655**	**€ -60.602**	**€ -99.476**	**€ -45.489**	**€ -46.776**	**€ -77.809**	**€ -158.712**	**€ -164.733**	**€ -215.633**	**€ -53.789**	**€ -61.778**	**€ -102.286**	**€ -68.866**	**€ -60.172**	**€ -222.921**	**€ -91.175**
Cashflow cumulatief :			**€ -80.751**	**€ -119.810**	**€ -177.526**	**€ -228.021**	**€ -267.605**	**€ -417.312**	**€ -477.967**	**€ -538.569**	**€ -638.045**	**€ -683.534**	**€ -730.310**	**€ -808.119**	**€ -966.831**	**€-1.131.564**	**€-1.347.197**	**€-1.400.986**	**€-1.462.763**	**€-1.565.049**	**€-1.633.915**	**€-1.694.087**	**€-1.917.008**	**€-2.008.184**
Boekwaarde :			**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**	**€ -**



BR

BC jaar	Sallandse Heuvelrug	Schoorl	De Pelen	Boom-kroonpad	Drents-Friese Wold	Oostvaar-ders-plassen	Almeer-derhout	TOTAAL
2023	-182.194	35226	-186.513	13.431	-84056	-175.971	-69.810	-649.886
2024	-176.949	-28649	-168.664	15.363	-89160	-70.915	-152.094	-695.818
Eindsituatie 2027	**16.058**	**718**	**11.527**	**159.500**	**-300**	**-2.120**	**-17.475**	**167.908**

Huisvestingskosten inclusief verduurzaming per BC (2025-2050)

Buitencentrum	B&O (2025-2050) -> CO2 neutraal	onvoorzien 12,5%	Totaal B&O	BVO	Kosten B&O per m²
Sallandse Heuvelrug	€ -1.282.801	€ -160.350	€ -1.443.151	1330 m²	€ -1.085
Schoorl	€ -758.133	€ -94.767	€ -852.900	1015 m²	€ -840
de Pelen	€ -971.616	€ -121.452	€ -1.093.068	543 m²	€ -2.013
Boomkroonpad	€ -1.135.293	€ -141.912	€ -1.277.205	478 m²	€ -2.672
Drents-Friese Wold	€ -1.116.088	€ -139.511	€ -1.255.599	696 m²	€ -1.804
Oostvaardersplassen	€ -326.935	€ -40.867	€ -367.802	482 m²	€ -763
Almeerderhout	€ -1.127.937	€ -140.992	€ -1.268.929	440 m²	€ -2.884
			€ -7.558.654		

Verduurzamingsopgave

Buitencentrum	bouwjaar	jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4	jaar 5	
Sallandse Heuvelrug	1995	€ 22.300	€ 36.900	€ 19.200	€ 10.800	€ 34.800	
Schoorl	1978 (2010)	€ 7.400	€ 9.200	€ 88.900	€ 25.000	€ 3.700	
de Pelen	2001	€ 15.800	€ 26.700	€ 180.000	€ 5.000	€ 6.000	
Boomkroonpad	1978 (2010)	€ 12.700	€ 49.400	€ 47.200	€ 30.300	€ 19.200	
Drents-Friese Wold	2001	€ 7.500	€ 5.400	€ 6.900	€ 6.300	€ 29.000	
Oostvaardersplassen	2014	€ 2.900	€ 3.900	€ 4.600	€ 3.900	€ 5.400	
Almeerderhout	2015	€ 7.800	€ 10.500	€ 17.600	€ 12.900	€ 12.000	
TOTAAL		€ 76.400	€ 142.000	€ 364.400	€ 94.200	€ 110.100	€ 787.100

Memo concept

Datum: 17-3-2025
Van: 5.1.2.e
Aan: Directieteam
Onderwerp: Duurzaam resultaat verbeteren

Besluiten pijler 3

A -Boa

BR

B – Excursies

BR

Overige

BR

BR

C - Jeugd en educatie

Besluiten

BR

Overige

- Het DT heeft aangegeven dat een overkoepelende visie op landelijke inhoudelijke thema's de basis moet zijn voor inzet op producten als exposities in buitencentra, excursies, educatie, voorlichting en communicatie.

D – Buitencentra

Besluiten

Werk voor 15 mei per buitencentrum een plan uit waarin de volgende aspecten zijn onderzocht:

- Aanpassen openingstijden aan bezoekersaanbod (besparing personeel en energiekosten)
- Samenwerken met partners als horeca (hebben een andere CAO!)
- Verbeteren processen bv inkoop en zakelijk vergaderen (LEAN) en verbeteren van de ondersteunende systemen (boekingen, administratieve afhandeling, sturingsrapportages)
- Investeren in duurzaamheid gebouwen, waardoor de (energie)lasten omlaaggaan
- Overal betaald parkeren nastreven
- Volledig stoppen met (onrendabele) activiteiten c.q. laten overnemen door een ondernemer

Werk voor 15 mei per buitencentrum dat onvoldoende zicht heeft op rendabele exploitatie uit wat de consequenties zijn van sluiten. Dit geldt mogelijk in ieder geval voor de locaties De Peelen, Salland en Almere.

BR

Houdt voldoende rekening met (onderhoud van) huisvesting en mogelijk benodigde investeringen in de toekomst.

Overige

Het DT benadrukt het belang om niet alleen te kijken naar een kostendekkende exploitatie, maar ook te bekijken op welke locaties een positief resultaat behaald kan worden.

E1 - Topmonumenten – Radio Kootwijk

BR

E2 - Topmonumenten - Kasteel Groeneveld

BR


BR

Draaiboek 3 december

Aanwezig

- Managers BC: 5.1.2.e
  5.1.2.e en 5.1.2.e
- Adviseur: 5.1.2.e
- Control: 5.1.2.e
- Portefeuillehouder PH: Riena Tienkamp

Begeleiding door 5.1.2.e

Onze opdracht voor vandaag:

1. Ochtend: activiteiten los van elkaar financieel in beeld brengen. Invulopdracht in groepjes.
2. Middag: onze visie vergt duidelijk meer ruimte voor informatievoorziening en beleving in het centrum. Wat hebben we daar dan voor nodig en wat levert het potentieel op?

PROGRAMMA
09:30 Start

1. Opening/toelichting op programma/check in door 5.1.2.e
   - Wat is er in de tussenliggende periode gebeurt wat relevant is ihkv het Herstelplan
2. Terugkijk op onze gezamenlijke dag in mei door 5.1.2.e
   - Wat zijn de resultaten en hoe vervolgen we? Specifiek benoemen
     - Visie - 5.1.2.e
     - Pva - BR
3. Aftrap en status van het Herstelplan c.q. Natuurlijk verbeteren door Riena
   - Aangescherpte opdracht (sheet) toelichten
   - Planning en doorlooptijd van de opdracht
4. Korte presentatie financiële analyse per BC door 5.1.2.e
5. Invullen sheets per BC in subgroepjes
6. Resultaten delen/uitwisselen
7. Leerpunten en conclusies ochtenddeel

12.30 – 13.30 Lunch met wandeling

8. Toelichting middagopdracht uitwerken informatie/expositiedeel

   De informatie-boodschap moet bestaan uit
   - Het verhaal van Staatsbosbeheer, zowel op nationaal niveau als specifiek voor de locatie.
   - Communicatie over actuele thema's (issues) zoals de aanwezigheid van de wolf, bosbeheer en bomenkap en/of natuurbeheer met grote grazers.
9. Invuloefening middagprogramma in subgroepjes
10. plenair uitwisselen
11. vervolgstappen
12. evalueren van de dag en afronden door 5.1.2.e

16:30 Einde

Invulsheets ochtendprogramma:

Commented [RT1]: @5.1.2.e is jouw gele vraag zo opgelost?

Winkels:

- Hoeveel bezoekers heb je jaarlijks?
- Zijn er in jouw centrum specifieke factoren die spelen die groei of juist afname van bezoekers kunnen gaan veroorzaken (denk aan een wegomleiding of de opening van een ander belevingscentrum of een afname in je personeel...)
- Hoeveel betaalde inzet heb je nodig om de winkel te runnen naast je vrijwilligers? Druk het uit in uren per week.
- Hoeveel vrijwilligers zet je in voor de winkel en hoe zijn de lokale mogelijkheden om vrijwilligers aan te trekken?
- Hoeveel vierkante meter heb je nodig om je winkel optimaal te laten draaien?
- Welke procesverbeteringen zijn er nodig om de exploitatie van de winkels bij Staatsbosbeheer te verbeteren?

Horeca:

- Welke bijdrage levert de horeca aan jouw exploitatie?
- Hoeveel vierkante meters horeca heb je in jouw centrum?
- Wat is de contractsituatie met hen? Is er een mogelijkheid om binnen afzienbare tijd een nieuw contract af te sluiten?
- Hoe is de relatie met je horeca? Kun je goed samenwerken aan gezamenlijke omzetvergroting?

Vergaderzalen:

- Wat is de bezetting van je vergaderzalen nu? Zit er een duidelijk week en seizoenspatroon in?
- Hoeveel vraag is er in de omgeving? Zijn er veel bedrijven en organisaties om je heen die vergaderruimte nodig zullen hebben?
- Hoeveel aanbod is er: zijn er veel vergaderlocaties om je heen die concurreren?
- Hoeveel bezetting heb je nodig om kostendekkend te zijn?
- Zijn er investeringen nodig?
- Is het een optie om de exploitatie van de vergaderzalen uit te besteden aan jouw horeca?

Zakelijke arrangementen (bedrijfsexcursies of uitjes en/of werken in onze terreinen door bedrijven):

- Wat is jouw huidige aanbod? Wat verkoop je hier al van?
- Wat leveren deze activiteiten op?
- Zie je potentie in deze activiteit?

Overig:

- Wat is jouw huidige overige aanbod?
- Wat leveren deze activiteiten op?
- Zie je potentie in deze activiteit?

Samenvatting/conclusie per buitencentrum

- Welke activiteiten zijn echt verstandig in eigen beheer te behouden en/of te versterken
- Welke activiteiten komen mogelijk in aanmerking om afgestoten te worden
- Wanneer en onder welke voorwaarden om een ondernemer bepaalde taken te laten overnemen
- Wat betekent dit voor het bestaansrecht voor het buitencentrum

Invuloefening middagprogramma

1. Welke bezoekers komen er in jouw centrum?
   - Wat is het aandeel toeristen in verhouding tot bezoekers uit de directe omgeving?
   - Wat is de gezinssamenstelling?
   - Welke doelgroep zou je extra of nieuw willen trekken? En hoe?

2. Wat zou jouw binnenbeleving moeten zijn om beter aan de visie te kunnen voldoen?
   - Een expositie, een filmzaal, een belevingsactiviteit…?

3. Welke beleving direct om het centrum zou je willen bieden als aanvulling op de binnenbeleving?

4. Wat zijn de verwachte maatschappelijke en andere baten van het informatie/expositie-deel?
5. Welke potentiële kosten kun je hiermee voorkomen.

Tenslotte: hoeveel menskracht heb je hierop nodig? Hoeveel vierkante meter wil je hiervoor inruimen? En heb je deze beschikbaar of moeten andere functies in dat geval inleveren?

Hoe zouden we hiervoor een vraag kunnen maken die de directie nog zou kunnen honoreren, bovenop de exploitatiedruk die er al is?

Zijn er eenmalige investeringen nodig? Kun je een schatting geven?

Inventarisatie Buitencentrum Almeerderhout 2026

Provinciale Eenheid Flevoland

1. Algemeen

In de provincie Flevoland zijn twee buitencentra van Staatsbosbeheer gevestigd en één natuurbelevingscentrum waarin Staatsbosbeheer partner is. Naast deze drie locaties zijn er geen additionele infocentra van Staatsbosbeheer in de provincie.

Buitencentrum Almeerderhout ligt in het kerngebied Almeerderhout, op Stadslandgoed De Kemphaan in Almere. De Kemphaan is het centrale hart van het stadsbos Almeerderhout en vormt een centrale toegangspoort tot het bosgebied.
Het Buitencentrum is het beginpunt voor een dagje naar buiten: een bezoek aan stadslandgoed De Kemphaan en de bossen rond Almere. Een startpunt voor activiteiten en wandelroutes en je kunt er vergaderen. Staatsbosbeheer is grondeigenaar van Stadslandgoed De Kemphaan. Op het stadslandgoed zijn tien participanten actief, waaronder Stad & Natuur en Klimbos Fun Forest. Er is inhoudelijke en ruimtelijke overlap met de gemeente Almere.

Openingstijden

- Dinsdag t/m vrijdag: 10.00 – 16.00 uur
- Zaterdag en zondag: 11.00 – 16.00 uur

Bezoekersindicatie

In 2025 (eerste volledig beschikbare jaar) ontving het buitencentrum ongeveer 11.000 bezoekers. Het publiek is overwegend lokaal, met incidenteel bezoekers van buiten de regio.

2. Gebouw

Het pand van Buitencentrum Almeerderhout is eigendom van Staatsbosbeheer. Tot realisatie van het buitencentrum is destijds besloten in het kader van het programma *Boshart Almeerderhout*, een samenwerkingsproject waarin overheden en maatschappelijke organisaties gezamenlijk werkten aan de ontwikkeling van het Almeerderhout in Almere. De gemeente Almere heeft een substantiële (financiële) bijdrage geleverd voor het realiseren van dit buitencentrum.
De vraag die hieruit voortvloeit, is in hoeverre de gemeente formeel of informeel een rol heeft bij toekomstige besluitvorming over het buitencentrum. Hoewel het juridisch eigendom bij Staatsbosbeheer ligt, kan de historische samenwerking binnen Boshart Almeerderhout en de bredere gebiedsontwikkeling van invloed zijn op toekomstige keuzes.

Voor het naastgelegen evenementenveld is een doorlopende evenementenvergunning voor de periode 5 mei 2025 tot en met 4 mei 2028 verleend.

Indicatie gebouwgebonden kosten 2025: circa € 35.000.

Staat van onderhoud en verduurzaming

Het gebouw is in 2015 gerealiseerd volgens de toen geldende duurzaamheidsnormen. Het pand beschikt over:

- een warmtepomp
- zonnepanelen

De formele duurzaamheidsstatus (bijvoorbeeld energielabel of certificering) is op dit moment niet bekend. Het reguliere onderhoud betreft met name kleinschalige technische zaken. Er is geen sprake van grootschalige bouwkundige gebreken, maar wel van aandachtspunten in beheer en actualisering van installaties en normering.

3. Functionaliteit gebouw

Eigen gebruik

Staatsbosbeheer gebruikt het pand voor:

- Winkelverkoop

- Zaalverhuur
- Kantoorruimte voor beheercollega's
- Interne overleggen (onder meer voor het team Project Stadsbos Almeerderhout)
- Startpunt voor excursies en activiteiten

In de toekomst is voor het beheerteam een kantoorlocatie in de nabijgelegen werkschuur denkbaar. Dit is een verouderde werkschuur (zonder kantoorfaciliteiten) van het beheerteam waar het Binnenwerkteam is gehuisvest.

Gebruik door derden

1. Horeca Service Lelystad (HSL)

HSL (formule: 'Buitengewoon Lekker') is horeca-exploitant.

- Basishuur: € 18.000 per jaar (excl. btw)
- Aanvullend: omzet gerelateerde component (excl. btw)
- Servicekosten: € 500 per maand (excl. btw)
- Verbruik via tussenmeters (gas, water, elektra)

Sinds 1 november 2025 is de horeca op deze locatie gesloten vanwege onvoldoende klandizie. HSL heeft het contract opgezegd in april 2025 en betaald tot de definitieve sluiting op 1 mei 2026 wel de huur, maar exploiteert de zaak dus niet meer.

2. Klimpark Fun Forest

Fun Forest huurt:

- 17 m² receptieruimte
- 18 m² kantoorruimte

Huursom: € 22.189,80 per jaar (excl. btw), inclusief servicekosten (€ 150 per maand).

Bestaande contractuele verplichtingen

- Horeca HSL: contract loopt tot 1 mei 2026
- Fun Forest: Looptijd overeenkomst is 10 jaar, tot 31 december 2031, daarna is nog verlenging van 2x5 jaar mogelijk.

Eventuele subsidierelaties met gemeente en/of provincie maken geen structureel onderdeel uit van de huidige exploitatie.

Huuropbrengst zaalverhuur

De zaalverhuur wordt verzorgd door het buitencentrum zelf.
Er wordt concurrentie ervaren van het Natuurbelevingcentrum De Oostvaarders.
Niet zichtbaar in de kostenstructuur zijn o.a.:

- Personeelsuren voor organisatie en coördinatie
- Gebruik van SEM

Resultaten 2025:

- 55 zakelijke boekingen
- Totale omzet: € 15.792 (excl. btw)

Sinds het sluiten van de horeca verzorgt het buitencentrum zelf koffie/thee; deze opbrengsten zijn verwerkt in het zaalhuurtarief. Cijfers over 2025 zijn lastig te reconstrueren wegens overgang naar een ander kassasysteem.

Winkel

Omzet 2025 onbekend door uitval medewerkers ondersteuning en in gebruik name nieuw kassasysteem
Vanaf november 2025 zijn geen of minimale nieuwe bestellingen gedaan.

4. Bemensing van BC

Formatie en bezetting

	Schaal	Bezet	Formatie
⊞206007 - medewerker buitencentrum	06	1,67	1,66

- Twee medewerkers (1,67 fte) in vaste dienst, waarvan één per 1 mei een baan buiten Staatsbosbeheer heeft en de ander zich zeer actief oriënteert op een andere baan.
- Verder een 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 1 fte tijdelijk tot 1 feb 2027, die (nu nog) deels in dit BC actief is.36 contracturen voor beide BC's en het NBC

Voor beide medewerkers geldt dat zij gebruik maken van Weekendtoeslag. Weekendopenstelling verhoogt personeelskosten (toeslagen), maar sluiting in weekenden leidt tot minder bezoekers.

Vrijwilligers en vergoedingen

Totaal circa 20 vrijwilligers:

- 5 balie-/winkelvrijwilligers
- 5 groenploeg (speelbos)
- 5 excursieleiders
- 1 educatievrijwilliger
- 4 beverbuschauffeurs/gidsen
- 1 algemeen ondersteuner

Meeste vrijwilligers kiezen voor dagvergoeding via declaratieportaal. Sinds invoering van het nieuwe portaal is door buitencentrummedewerkers geen direct inzicht meer in de vergoedingen per dienst.

5. Samenwerking met beheerteam

Het beheerteam en buitencentrum delen kantoorruimte, wat korte lijnen mogelijk maakt. In de praktijk wordt echter ervaren dat sprake is van "twee eilanden". Er vindt periodiek overleg plaats tussen publiek en buitencentrum. De samenwerking kent wisselende intensiteit.

6. Het informatieaanbod

Het huidige informatieaanbod binnen Buitencentrum Almeerderhout is zeer beperkt van omvang en diepgang. Zowel de medewerkers van het buitencentrum als de boswachters publiek zijn momenteel niet actief bezig met structurele of proactieve informatieverstrekking binnen het centrum.
De informatie die aan bezoekers wordt verstrekt, betreft voornamelijk praktische zaken zoals wandelroutes, kinderactiviteiten, zaalhuur, horeca en aanvragen voor boswachtersactiviteiten. Inhoudelijke duiding over het gebied Almeerderhout, de ontwikkeling van de stadsbossen of de rol van Staatsbosbeheer is vrijwel nihil. Dit geldt zowel voor mondelinge toelichting aan de balie als voor vaste informatievoorziening in de vorm van panelen, interactieve middelen of belevingsopstellingen.
Er is een beperkte expositie aanwezig met opgezette dieren, echter zonder contextuele uitleg of interpretatieve verhaallijn. Hierdoor wordt de ecologische en historische betekenis van het gebied niet actief ontsloten voor bezoekers.
Er bestaan interne twijfels of het verhaal van Almeerderhout op dit moment sterk en onderscheidend genoeg is om een volwaardig informatiecentrum op te laten draaien. Tegelijkertijd zou een substantiële investeringsslag noodzakelijk zijn om het informatieaanbod inhoudelijk, ruimtelijk en didactisch te versterken.

Een mogelijke ontwikkeling is de plaatsing van het zogenoemde Bosloket: een interactieve digitale installatie met verdieping over het gebied. Deze is ontwikkeld in het kader van het project stadsbos Almeerderhout en is gereed voor installatie. De vraag is echter of en waar plaatsing wenselijk is, mede gezien de onzekerheid over de toekomstige positionering van het buitencentrum. Indien gekozen wordt voor een verkleinde

Staatsbosbeheerhoek als informatiepunt binnen het gebouw, is de vraag wie de monitoring en begeleiding verzorgt (bijvoorbeeld de boswachter publiek).

7. Landelijke excursies/ activiteiten

Buitencentrum Almeerderhout faciliteert en programmeert diverse natuurgerichte activiteiten die passen binnen het landelijke aanbod van Staatsbosbeheer. Deze activiteiten vinden plaats in het gebied zelf en zijn gericht op natuurbeleving.
Voorbeelden van activiteiten in 2025:

- Lichtjeswandeling (recente editie in Kromslootpark door 5.1.2.e 5.1.2.e ; eerdere edities georganiseerd in Almeerderhout vanuit het buitencentrum)
- Vogelwandeling
- Vollemaanwandeling
- Kabouterpad
- Hulpboswachters
- Code Storm

Alle genoemde activiteiten vinden plaats in de natuur en zijn gericht op beleving, educatie en participatie.

8. Lokale activiteiten

Naast het reguliere excursieaanbod vinden ook lokaal geïnitieerde activiteiten plaats:

- Beverbus (tour; beverwaarnemingen niet gegarandeerd)
- Discgolf

Deze activiteiten hebben een recreatief karakter en trekken deels een ander publiek dan de klassieke natuurexcursies.

Daarnaast is er het Speelbos Zuiderzee.
De staat van het speelbos is volgens keuringsrapport zeer slecht. De kernuitdaging betreft lange termijnvisie, onderhoud en beheer.
Via Buitenfonds is een crowdfundingpagina ingericht voor het Speelbos Zuiderzee.

- Huidige donatiestand: € 12.823

9. Educatieaanbod derden, NatuurWijs en Boomfeestdag

Samenwerking met IVN loopt via boswachters publiek: IVN Bomentuin.

Coördinatie van NatuurWijs en Boomfeestdag loopt eveneens via boswachters publiek.
.

10. **Overige samenwerkingen**

Buiten het Project Stadsbos Almeerderhout zijn er geen structurele samenwerkingen met externe partners (zoals sterrenwacht of gezondheidsorganisaties).

In de bijlage staat een volledige weergave van alle activiteiten die in 2025 vanuit of in relatie tot Buitencentrum Almeerderhout zijn georganiseerd

Bijlage: Overzicht van activiteiten van het BC Almeerderhout in 2025

Activiteit	Volwassenen	Kinderen	Inkomsten
Hulpboswachterspad		32	€ 160,00
Beverbus arrangement	30	1	€ 677,00
Discgolf	219	13	€ 1.740,00
Kabouterdag		34	€ 255,00
Beverbus	279	17	€ 1.480,00
Pietenpad		32	€ 208,00
Vogels van het Kromslootpark	47	1	€ 342,50
Vollemaanwandeling	145	14	€ 1.952,50
Kabouterpad		260	€ 1.690,00
Moederdag in het Almeerderhout	16	9	€ 667,00
Beversafari in het Almeerderhout	14		€ 490,00
Code S.T.O.R.M.		217	€ 1.410,50
Pasen in het Almeerderhout		32	€ 208,00
			€ 11.280,50

Educatie en activiteiten

Educatieaanbod Staatsbosbeheer en dekking

Educatie-initiatieven worden aangeboden via de NME-gids van Stad & Natuur. Dit is een catalogus en reserveringssysteem voor natuur- en milieueducatie voor basisscholen in Almere.

Stad & Natuur fungeert als intermediair:

- Eerste contact met scholen
- Doorzetten van boekingen aan Staatsbosbeheer

Vanuit Buitencentrum Almeerderhout worden aangeboden:

- Kabouterpad
- Bosavonturen (2 uur met gids)
- Code Storm

De resultaten van 2025 zijn apart inzichtelijk gemaakt:

Scholen via de NMEgids

Activiteit	a	aantal kinderen	Inkomsten
Kabouterpad		153	€ 535,50
Code Storm		185	€ 1.017,50
Bosavonturen		78	€ 255,00
			€ 1.808,00

Voor 2026 zijn reeds boekingen gepland (maart–mei), zie onderstaand overzicht. Het najaar 2026 is nog niet geboekt. Binnen enkele weken is besluitvorming nodig over deelname aan de gids voor het volgende schooljaar (publicatie in april).

Relevante beleidsvraag:

- Is het educatieaanbod najaar 2026 nog beschikbaar bij wijziging of beëindiging van het buitencentrum?
- Willen we zichtbaar blijven in de gids?

Activiteit	A	aantal kinderen	Inkomsten
Kabouterpad		140	€ 490,00
Code Storm		327	€ 1.798,50
Bosavonturen		100	€ 400,00
			€ 2.688,50

In 2025 is de Almeerderhoutdag georganiseerd en is de Kemphaan gebruikt als startpunt voor de Avond4daagse in Almere. Beide activiteiten komen voort uit het project Stadsbos Almeerderhout en worden de komende jaren herhaald.

KETO 4 november 2024

Herstelplan Buitencentra - wat zijn onze ambities op inhoud?

We beginnen bij de ambitievraag over de Buitencentra met het uitgangspunt dat we deze centra reeds hebben: de gebouwen zijn er en er werken mensen. In deze Buitencentra voeren we een range aan activiteiten uit voor onze bezoekers.

De winkel, horeca en verhuur van vergaderzalen in deze Buitencentra vervullen twee functies:

- Ze zorgen voor een dekkingsbijdrage voor activiteiten die geld kosten; zoals het informatie/expositie deel van het gebouw en informatieverstrekking aan de balie.
- Ze voorzien in de behoefte van het publiek, zowel horeca als een winkel worden gewaardeerd en benut door een aanzienlijk deel van de bezoekers. Ook vergaderzalen die verhuurd worden aan de zakelijke markt voorzien in een klantbehoefte.

In het verleden zijn vooral deze drie functies uitgebreid, om de dekkingsbijdrage te verhogen. Hier ontstaat inmiddels een spanningsveld met het oorspronkelijke doel waarom Staatsbosbeheer ooit Buitencentra heeft ontwikkeld, onze 'inhoudelijke ambities': mensen meer kennis en gevoel geven over de natuur en over onze organisatie. In vloeroppervlak lijkt bij een aantal centra de expositie van ondergeschikt belang te zijn geworden. Dit kan niet alleen intern een spanningsveld creëren, maar ook bij het publiek: vindt men nog wel wat men zou verwachten bij ons als natuurorganisatie?

Als Buitencentra louter een poort zouden zijn naar de beleving buiten en wij een expositie of andere inhoudelijke binnenbeleving overbodig vinden, waarom zou deze poort/dit gebouw dan toch ons eigendom moeten zijn? Of waarom spenderen we indirect bij woon-in varianten dan tóch geld aan het gebruik van een deel van de vierkante meters van een gebouw?

Voor de uitwerking van Buitencentra binnen het Herstelplan willen we om die reden meer helderheid over de inhoudelijke ambities. We hebben hiervoor vier varianten benoemd die richting moeten geven in een spectrum aan ambities:

Variant A	Variant B	Variant C	Variant C-plus
stoppen met de inhoudelijke ambities in een gebouw. Vervreemd de gebouwen, stop ook met woon-in varianten of informatiecentra. De kosten hiervan zijn niet langer op te brengen.	optimaliseer alle centra op 'zo kostendekkend mogelijk' Laat activiteiten die bijdragen aan dekkingsbijdrage leidend zijn en creëer hiermee toch nog enige zichtbaarheid als organisatie.	De dekkingsbijdrage is belangrijk, maar we hebben ook inhoudelijke ambities, die beter tot hun recht moeten komen. We zoeken meer balans in vloeroppervlakgebruik van de diverse	Optimaliseren samenspel dekkingsbijdrage en inhoudelijke ambities. Dit doen we door te ondernemen en extra verdienmodellen te ontwikkelen (gericht op klantbeleving).

	Dit is de leidende variant geweest de afgelopen jaren. In de huidige exploitatie lijden we jaarlijks reeds 600K tekort, excl. ca. 200K kosten extra vanuit de centrale productgroep. De informatiebalie, de eigen winkel en de sfeer met een aantal expositieonderdelen die er nu heerst, kunnen ervaren worden als voldoende beleving *binnen* van de natuur en van onze organisatie.	functies. We willen ook vloeroppervlak inzetten voor meer inhoudelijke beleving. Dat betekent dat de Buitencentra meer geld zullen kosten dan variant B	Variant C-plus onderscheidt zich van C door het aangaan van risicodragende activiteiten.
Wat dient er uitgewerkt te worden? Variant A:	Variant B:	Variant C:	Variant C-plus
Vervreemding gebouwen, waarbij externe partners gezocht kunnen worden die deze functies willen uitvoeren, waarbij wij dan nog kunnen zorgen voor buitenbeleving (speelaanleidingen voor kinderen, beleefpaden, wandel en fietsroutes)	Poten onder de dekking verder optimaliseren: - Winkel (samenwerking verbeteren, oppervlak vergroten) - Zakelijke markt ontwikkelen: zoals vergaderen op een basisniveau van serviceverlening krijgen en werken in onze terreinen door bedrijven via onze Buitencentra nader uitwerken en benutten het Buitenfonds hiervoor. - Boomkroonpad reviseren, zodat het weer jaren meegaat - Centrale collega's zetten zich louter in voor stroomlijnen dekkingsbijdrage en ontwikkeling activiteiten die direct aan dekking bijdragen	Omdat er bij deze variant meer kosten zijn, moet er meer verdiend worden. Bij deze variant komt er extra druk op de werkzaamheden zoals genoemd bij variant B. Daarnaast komen er *inhoudelijke* werkzaamheden om deze variant uit te werken: Inzet lokaal en centraal op beleving, educatie, communicatie en marketing (vraaggerichte, eigentijdse expositie), educatie, excursies. Daarnaast wordt de taak van de manager uitgebreider: meer initiëren en meer sturen dan bij variant B.	De werkzaamheden genoemd bij variant B en C worden aangevuld met het uitwerken van verdienmodellen met bijbehorende investeringsaanvragen. Bijvoorbeeld: het Boomkroonpad niet alleen reviseren, maar verder ontwikkelen als attractie. Attracties bij andere Buitencentra ontwikkelen (evt. met sponsoring of met derden). De aanpak voor de zakelijke markt professionaliseren: extra personeel om benodigde start- en afsluittijden van onze klanten te faciliteren en om acquisitie te doen. Of juist een extra boswachter of voertuig om te excelleren op excursies.

Onze opdracht krijgt impulsen vanuit alle mogelijke scenario's en dat staat de effectiviteit van de uitwerking in de weg.

Daarom vragen we het KETO te kiezen voor één richtinggevend scenario..

Nadere overwegingen

1. Een keuze kan zijn om ons nu te beperken tot kostenbesparende maatregelen en geen nadere ontwikkelingen in gang te zetten tot het ondernemingsplan richting heeft gegeven. We gaan dan geen procesverbeteringen in gang zetten om bijvoorbeeld de zakelijke markt beter te bedienen. De investering in uren voor dergelijke verbeteringen moet in meerdere jaren terugverdiend worden.
2. Als we dit project voortgang willen laten maken, dan is het goed ons af te vragen of de huidige optie B ons in staat stelt werkelijk ons doel te bereiken. Zijn we tevreden met *de inhoud* die we ons publiek nu kunnen bieden? Vanuit marketingperspectief (wat is de verwachting van de klant) is het de vraag of we nu écht klant/vraaggericht zijn: men verwacht bij Staatsbosbeheer meer dan een winkel en horeca, ook inhoud, en kan de klant dat voldoende vinden?
3. Met variant C halen we bij alle BC's meer uit alle effort om zo kostendekkend mogelijk te opereren. We halen bij deze optie ook het maximum uit de inhoudelijke mogelijkheden van een Buitencentrum; onze bezoekers meer kennis en gevoel geven bij natuur en bij onze organisatie. De extra kosten die uit de keuze van dit scenario zullen volgen, kunnen we inzichtelijk maken in een businesscase en bij de planvorming in het vervolg van deze opdracht. Gerapporteerd wordt hierover aan de opdrachtgever.
4. Optie C-plus zou als pilot eerst voor één centrum gekozen kunnen worden, maar kost waarschijnlijk de eerste jaren veel geld voordat er verdiend kan worden.

Met een heldere keuze van het KETO kan het projectteam van Herstelplan Buitencentra gericht verder, of juist on hold gezet worden. Zodra we met een duidelijke richting kunnen vervolgen, kunnen we de plannen per centrum beoordelen en verder vormgeven. Een keuze voor een variant geeft ieder centrum nog voldoende bandbreedte voor een eigen uitwerking.

De samenwerking tussen centraal en decentraal kan met een gerichte keuze ook verbeterd worden, omdat de verwachtingen en ambities onderling gelijk geschakeld kunnen worden.

5.1.2.e en Riena Tienkamp

Verbetermogelijkheden op grond van financiële analyse van verschillende activiteiten

- Hoe is de omzet per centrum opgebouwd
- Hoe zijn de kosten verdeeld

	Salland	Schoorl	Peelen		Kroonpad	Drents Friese	Oostvaarders		Almeerderhout				
% van de eigen omzet													
Zakelijke arrangementen	20%	8%	17%		1%	2%	27%		33%	20-30 %			
Horeca	14%	7%	22%		10%	22%	11%		27%	15 – 20%			
Particulieren arrangementen	11%	14%	8%		14%	16%	20%		10%	tussen 10-20%			
Winkel	51%	45%	50%		36%	58%	44%		22%	rond 50%			
Overige	2%	24%	1%		39%	2%	-2%		4%				
% van de eigen kosten													
Zakelijke arrangementen	9%	3%	7%		0%	0%	7%		13%	5% aan zakelijke arrangementen			
Particulieren arrangementen	1%	8%	2%		2%	3%	3%		6%	3% particulieren arrangementen			
Winkel	21%	27%	19%		21%	23%	19%		10%	20% aan winkel inkoop			
Pandkosten	17%	13%	22%		18%	23%	8%		33%	20% aan pandkosten			
Overige / salariskosten	51%	47%	49%		59%	50%	65%		39%	50% aan personele lasten			

- Meer uit benchmark halen als alle informatie beschikbaar is

Verbetermogelijkheden op grond van financiële analyse van verschillende activiteiten

- Nieuwe ontwikkelingen; denk aan de keten
- Laat een systeem de workflow afdwingen; zo weinig mogelijk handwerk

	totale inkoop			aantal facturen tbv inkoop			factuurbedrag per factuur		
	2022	2023	2024 (tm okt)	2022	2023	2024	2022	2023	2024
Buitencentra									
team BC Almeerderhout	25.619	25.136	20.295	134	154	122	191,19	163,22	166,35
team BC Boomkroonpad	131.173	125.089	97.725	332	346	323	395,10	361,53	302,55
team BC De Pelen	72.352	84.593	74.509	277	327	258	261,20	258,70	288,79
BR							BR		
team BC Drents-Friese Wold	77.194	75.123	79.819	279	264	336	276,68	284,56	237,56
team BC Oostvaardersplassen	58.028	73.855	73.844	215	216	228	269,90	341,92	323,88
team BC Sallandse Heuvelrug	132.655	140.741	113.637	439	592	411	302,18	237,74	276,49
team BC Schoorlse Duinen	172.731	181.816	160.939	558	601	500	309,55	302,52	321,88
Totaal				**2.417**	**2.623**	**2.252**			

Staatsbosbeheer

Projectplan Buitencentrum Almeerderhout

Project Titel Buitencentrum Almeerderhout
Project Subtitel Gecontroleerde sluiting
Versie 1.0

Datum 27 mei '26
Status Concept

Projectleider bevestigt haalbaarheid van uitvoering	Paraaf	Interne opdrachtgever bevestigt wenselijkheid van uitvoering	Paraaf
Naam: Datum:		Naam: Datum:	

Colofon

Project	Gecontroleerde Sluiting Buitencentrum Almeerderhout
Versienummer	1.0
Status	Concept
360 documentnummer:	Zaaknummer
Gebied	Almeerderhout
Planeenheid	Almere
Beheergebied	Almere
Provinciale eenheid	Flevoland
Interne opdrachtgever	Riena Tienkamp
Projectleider	5.1.2.e
Contactpersoon:	5.1.2.e 5.1.2.e / 5.1.2.e T 5.1.2.e E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
Adres:	Staatsbosbeheer Smallepad 5 3811 MG Amersfoort

1. Aanleiding

Sinds de decentralisatie van het natuurbeleid en het wegvallen van rijksbijdragen staat de exploitatie van bezoekerscentra onder druk. Ook zonder verborgen kosten blijft het exploitatieresultaat negatief. Tegelijkertijd worden commerciële activiteiten zoals winkelverkoop en zalenverhuur steeds moeilijker te verenigen met de publieke taak van Staatsbosbeheer en brengen zij risico's met zich mee onder de Wet Markt en Overheid.

Met de nieuwe ondernemingsplanperiode vanaf 2026 wordt de koers aangescherpt: natuurbeheer staat ~~weer~~ centraal en bezoekerscentra krijgen primair een informatieve functie. Daarnaast moeten alle publieksvoorzieningen in 2050 klimaatneutraal zijn, wat forse investeringen vraagt. Deze combinatie van financiële, wettelijke en strategische factoren leidt tot de keuze voor een gecontroleerde sluiting van Buitencentrum Almeerderhout.

2. Doel en resultaat

Dit hoofdstuk beschrijft wat het project wil bereiken en welke concrete resultaten worden opgeleverd na de sluiting van het buitencentrum.

2.1 Doel

Het project richt zich op het zorgvuldig beëindigen van alle functies die in en rond het buitencentrum zijn ondergebracht. Dit omvat de sluiting van de winkel en publieksruimten, het afronden van zalenverhuur en het inventariseren van excursies en activiteiten. Waar mogelijk worden activiteiten overgedragen aan geschikte interne of externe partijen; waar dat niet kan, worden ze beëindigd.

Voor de medewerker van het buitencentrum wordt een passend herplaatsingstraject ingericht. Het beheerteam, dat momenteel in het pand is gehuisvest, verhuist naar een alternatieve locatie. Parallel hieraan wordt een toekomstplan opgesteld voor het gebouw, waarin scenario's zoals afstoting, verhuur of herbestemming worden onderzocht, passend bij de duurzaamheidsopgave richting 2050. Ook wordt onderzocht met welke subsidies het pand destijds is gerealiseerd en welke voorwaarden hieraan verbonden zijn, zodat eventuele verplichtingen tijdig kunnen worden meegenomen in de besluitvorming.

Het project borgt dat alle onderdelen in samenhang worden uitgevoerd, met aandacht voor medewerkers, vrijwilligers, partners, bezoekers en de omgeving.

2.2 Resultaat

Het project levert een gesloten buitencentrum op, waarbij alle functies ordelijk zijn afgebouwd en waar nodig zijn overgedragen. De belangrijkste resultaten zijn:

- de exploitatie van het buitencentrum is beëindigd en administratief afgerond
- excursies en activiteiten zijn beëindigd of overgedragen aan geschikte partijen
- de medewerker van het buitencentrum is herplaatst binnen Staatsbosbeheer
- het beheerteam is verhuisd naar een passende alternatieve locatie
- er ligt een uitgewerkt toekomstplan voor het pand (afstoting, verhuur of herbestemming)
- alle betrokkenen zijn tijdig en zorgvuldig geïnformeerd

Commented [RT1]: Hoe is de samenhang met de contourenschets?

Commented [RT2]: We verlaten het concept buitencentra.
De informatieve functie geldt voor alle beheerteams. Bij een BC wordt dit logischerwijs bij het BC neergelegd.

Commented [RT3]: Aanleiding voor (versneld) gecontroleerde sluiting BC Almeerderhout: sterk teruggelopen bezoekersaantallen en vertrek van de horeca-exploitant.

Commented [RT4]: Is er nog samenhang met de andre 1,5 buitencentra OVP en NBC in Flevoland?

Commented [RT5]: Dit is één van de te onderzoeken opties. Andere opties:
Verkoop van het pand en terug huren deel voor beheerteam of eigenaar blijven en groot deel verhuren voor horeca of….?? Meerdere opties met alle consequenties die moeten in kaart gebracht worden om tot een goed afgewogen keuze te komen.

Commented [RT6]: ?? Er is duidelijkheid over de huisvesting van het beheerteam in de toekomst

Commented [RT7]: En stakeholders?

3. Plan van aanpak

Het project wordt uitgevoerd in samenhangende stappen, gericht op ordelijke afbouw, tijdige besluitvorming en een toekomstbestendige positionering van het pand. De belangrijkste activiteiten zijn:

Commented [RT8]: Zorg voor de medewerkers (ook voor 5.1.2.e en de vrijwilligers)

3.1 Activiteiten

- **Subsidieonderzoek** Vaststellen met welke subsidies het pand is gerealiseerd, welke voorwaarden hieraan verbonden zijn en welke juridische of financiële consequenties dit heeft voor sluiting of herbestemming.
- **Communicatie en participatie** Opstellen en uitvoeren van een communicatieplan voor medewerkers, vrijwilligers, partners, bezoekers en gemeente.
- **Herplaatsing medewerker** Uitvoeren van een passend herplaatsingstraject in samenwerking met HR, inclusief begeleiding en besluitvorming.
- **Overdracht of beëindiging van excursies en activiteiten** In kaart brengen van alle programma's, bepalen welke worden beëindigd en welke kunnen worden overgedragen, onderzoeken wat de rol van vrijwilligers kan zijn na sluiting buitencentrum, afspraken maken met eventuele nieuwe uitvoerende partijen.
- **Afbouw exploitatie buitencentrum** Inventariseren, plannen en uitvoeren van de sluiting van winkel, publieksruimten en zalenverhuur, inclusief administratieve afronding.
- **Verplaatsing beheerteam** Selecteren, voorbereiden en inrichten van een alternatieve locatie voor werkplekken, opslag en operationele ondersteuning.
- **Toekomstplan voor het pand** Onderzoeken van scenario's voor afstoting, verhuur of herbestemming, inclusief toetsing aan duurzaamheidskaders richting 2050 en voorbereiding van besluitvorming.
- **Projectbeheersing en rapportage** Voortgangsrapportages, risicobeheersing, planning en afstemming binnen de projectorganisatie.

Commented [RT9]: Nog een stap te snel, de verplaatsing van het beheerteam kan de uiteindelijke oplossing zijn, echter verhuizing van een team veel arbeids-juridische consequenties (OR!). Bovendien is het beoogde gebouw arbeidstechnisch niet op orde voor kantoorwerk.

3.2 Planning

Commented [RT10]: Is er al iets te zeggen over de tijdsplanning, met name voor fase 1 (en 2)??

De planning wordt uitgewerkt in een fasering die aansluit op de besluitvormingsmomenten en de beschikbaarheid van capaciteit. De globale fasering bestaat uit:

- **Fase 1 – Voorbereiding** Inventarisaties, subsidieonderzoek, communicatievoorbereiding, start herplaatsing en locatieonderzoek beheerteam.
- **Fase 2 – Besluitvorming** Besluiten over sluiting, overdracht activiteiten, toekomst pand en huisvesting beheerteam.
- **Fase 3 – Uitvoering** Sluiting exploitatie, verhuizing beheerteam, afronding activiteiten en implementatie communicatie.
- **Fase 4 – Afronding** Administratieve afsluiting, overdracht van resterende taken en oplevering van het toekomstplan.

Commented [RT11]: En wat wordt er opgeleverd in fase 1?

4. Organisatie en Stakeholders

In dit hoofdstuk staat beschreven hoe het project is georganiseerd, wie betrokken zijn en hoe de afstemming plaatsvindt met partners zoals Fun Forest, de gemeente en de provincie.

4.1 Interne rollen

- Opdrachtgever
- Projectleider/-medewerker
- Coördinator buitencentra
- Medewerkers buitencentrum

- Vrijwilligers
- HR-adviseur
- Communicatieadviseur
- Financieel controller
- Vastgoed en gebiedsbeheer
- Rentmeester
- Juridisch adviseur en ook arbeidsjurist
- Beheerteam

Commented [RT12]: Boswachters publiek hebben andere rol dan beheer en ecologie!

4.2 Externe stakeholders

- Huurders van het pand
- Gemeente Almere
- Provincie Flevoland
- Leveranciers winkel
- Participanten op het landgoed
- Partners en samenwerkingsorganisaties
- Facilitaire partners
- Bezoekers en publiek

5. Risicomanagement

Commented [RT13]: Bij risico's ook aangeven hoe ermee omgegaan wordt als dit optreedt. En eventueel de financiële gevolgen inzichtelijk maken.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste risico's rond de sluiting benoemd, zodat tijdig maatregelen kunnen worden genomen om vertraging of knelpunten te voorkomen.

Belangrijkste risico's:

- Onzekerheid over subsidies en -voorwaarden
- Vertraging besluitvorming toekomst pand
- Geen alternatieve huisvesting beheerteam
- Geen overnamepartij excursies
- Onrust medewerkers/vrijwilligers
- Kostenoverschrijding
- Reputatieschade ~~risico~~

Commented [RT14]: Bedoel je van het pand? Of breder?

Commented [RT15]: Is eigenlijk geen risico omdat je zeker weet dat dit gaat optreden

Buitencentra Staatsbosbeheer

- Buitencentra zijn de toegangspoorten tot natuurgebieden. Hier kunnen bezoekers Staatsbosbeheer ontmoeten, vragen stellen en meer leren over het gebied. Ze vertellen het verhaal van de natuur en leggen uit welke rol Staatsbosbeheer speelt in het beheer ervan. De medewerkers en vrijwilligers van de buitencentra zijn vertegenwoordigers van Staatsbosbeheer en dragen bij aan een positief beeld van de organisatie.
- Daarnaast spelen buitencentra een belangrijke rol in natuureducatie, wat een wettelijke taak is. Ze voorzien ook in de behoefte van mensen om natuur te beleven, wat bijdraagt aan zowel mentale als fysieke gezondheid.
- Buitencentra organiseren diverse activiteiten die aansluiten bij de wensen van verschillende doelgroepen. Soms werken ze hiervoor samen met andere partijen. Deze activiteiten zijn afgestemd op het specifieke gebied en op actuele maatschappelijke thema's.

- Een belangrijke voorwaarde is dat buitencentra financieel gezond worden beheerd.

Aanbod

- Expositie Staatsbosbeheer en het specifieke gebied (aandacht voor issues?)
- Informatieverstrekking
- Startpunt excursies en activiteiten
- Winkel
- Horeca
- Zalenverhuur zakelijke markt

Activiteiten aanbod: wandelroutes, doe-paden, excursies, belevingstochten en zo meer

Unieke activiteiten: fotografie workshops, kruidenwandelingen en ritjes met de Zonnetrein/ecokar

Samenwerkingspartners: Horeca, ondernemers, lokale partijen, scholen, zorgpartijen

Kengetallen: 8 Buitencentra



Bezoekers aantallen

2023: 957.070

2024: 1.049.219 10% stijging!

excl. Buitencentrum de Weerribben, daar start men dit jaar weer met registratie bezoekers

Aantal vrijwilligers: ca 750

Aantal deelnemers aan excursies/activiteiten

2023: 26.734

2024: 28.325 6% stijging!

* excl. entree Boomkroonpad
* Alleen wat in Buitencentra afgerekend is. Veel van het aanbod wordt vooraf online geboekt!

Totale exploitatietekort/bezoekers aantallen:

-€650K/1.060K (aanname 100K bezoekers Weerribben) = €0,61 per bezoeker kostte het negatieve resultaat ons

Opgaven

- Buitencentra zijn verlieslatend
  - 2023: € 650.000 verlies
  - + € 200.000 centrale medewerkers (winkel)

- Spanningsveld dekkingsbijdrage - inhoudelijke ambitie
  - Beeld Staatsbosbeheer bij bezoekers?

- Verbetering samenwerking centraal – decentraal
- Inzet eigen personeel (rijksCAO!)?

Stroomlijnen met het nieuwe Ondernemingsplan

staatsbosbeheer

Ambitieniveau - 4 varianten (1)

A. VERVREEMDEN

- Vervreemden gebouwen of uitbesteden belangrijkste deel van exploitatie
- Uitvoering door externe partners
- Staatsbosbeheer zorgt voor buitenbeleving, indien betaald.
- Eventueel m2 huren voor expositie SBB

Externe partner is leidend

B. OPTIMALISATIE (=huidige variant)

- Dekkingsbijdrage verder optimaliseren
  - Winkel (proces, samenwerking, etc.)
  - Zakelijke markt (ontwikkelen)
  - Revisie Boomkroonpad
  - Centrale inzet op dekkingsbijdrage
- Informatiebalie, aantal expositie-onderdelen en activiteiten/ excursies

Beperkte zichtbaarheid Staatsbosbeheer

Ambitieniveau - 4 varianten (2)

C. NATUURBEHEER

- Meer aandacht voor communicatie over natuurbeheer

  -> meer expositie ipv winkel/horeca

- Hogere kosten = onderdeel communicatiestrategie Staatsbosbeheer

Staatsbosbeheer = natuurbeheer

C+. NATUURBELEVING

- Optimalisatie door ondernemen/ ontwikkelen verdienmodellen
  - Attracties vernieuwen/ontwikkelen
  - Professionaliseren zakelijke markt

- Investeren in risicodragende activiteiten en toewerken naar positief bedrijfsresultaat

Staatsbosbeheer = natuurbeleving

Opdracht (November 2024)

Opstellen herstelplan voor BC's

- Conform variant B: (proces)verbeteringen -> 'zo kostendekkend mogelijke' exploitatie van de (individuele) centra
- Overwegingen
  - afstoten activiteiten
  - volledig afstoten van een BC
  - Overnemen (activiteiten, BC, ..) door ondernemer?
  - Locatie BC?

Businesscase voor expositie en informatieactiviteiten

- Het verhaal van Staatsbosbeheer, zowel op nationaal niveau als specifiek voor de locatie.
- Communicatie over actuele thema's (issues) zoals de aanwezigheid van de wolf, bosbeheer en bomenkap en/of natuurbeheer met grote grazers.

Zijn de BC's onderdeel van de communicatiematrix van Staatsbosbeheer?

Fasering

- Input ophalen centraal en bij BC’s
  - Quick wins!
- Analyse
  - Financieel (exploitatiecijfers 2023 en 2024)
  - Proces (lean?)
- Verbeteringen per BC en per activiteit
  - Leren van elkaar
- Optimalisatie processen centraal – decentraal
  - Centrale ondersteuning
  - Financiële afhandeling
- Plan voor expositie/informatie met kostenplaatje opstellen (businesscase)
- Evaluatie

Financiële analyse: verbetermogelijkheden

- Hoe is de omzet per centrum opgebouwd
- Hoe zijn de kosten verdeeld

	Salland	Schoorl	Peelen		Kroonpad	Drents Friese	Oostvaarders		Almeerderhout				
% van de eigen omzet													
Zakelijke arrangementen	20%	8%	17%		1%	2%	27%		33%	20-30 %			
Horeca	14%	7%	22%		10%	22%	11%		27%	15 - 20%			
Particulieren arrangementen	11%	14%	8%		14%	16%	20%		10%	tussen 10-20%			
Winkel	51%	45%	50%		36%	58%	44%		22%	rond 50%			
Overige	2%	24%	1%		39%	2%	-2%		4%				
% van de eigen kosten													
Zakelijke arrangementen	9%	3%	7%		0%	0%	7%		13%	5% aan zakelijke arrangementen			
Particulieren arrangementen	1%	8%	2%		2%	3%	3%		6%	3% particulieren arrangementen			
Winkel	21%	27%	19%		21%	23%	19%		10%	20% aan winkel inkoop			
Pandkosten	17%	13%	22%		18%	23%	8%		33%	20% aan pandkosten			
Overige / salariskosten	51%	47%	49%		59%	50%	65%		39%	50% aan personele lasten			

- Meer uit benchmark halen als alle informatie beschikbaar is

Buitencentra Staatsbosbeheer

- Buitencentra zijn de toegangspoorten tot natuurgebieden. Hier kunnen bezoekers Staatsbosbeheer ontmoeten, vragen stellen en meer leren over het gebied. Ze vertellen het verhaal van de natuur en leggen uit welke rol Staatsbosbeheer speelt in het beheer ervan. De medewerkers en vrijwilligers van de buitencentra zijn vertegenwoordigers van Staatsbosbeheer en dragen bij aan een positief beeld van de organisatie.
- Daarnaast spelen buitencentra een belangrijke rol in natuureducatie, wat een wettelijke taak is. Ze voorzien ook in de behoefte van mensen om natuur te beleven, wat bijdraagt aan zowel mentale als fysieke gezondheid.
- Buitencentra organiseren diverse activiteiten die aansluiten bij de wensen van verschillende doelgroepen. Soms werken ze hiervoor samen met andere partijen. Deze activiteiten zijn afgestemd op het specifieke gebied en op actuele maatschappelijke thema's.

- Een belangrijke voorwaarde is dat buitencentra financieel gezond worden beheerd.

Aanbod

- Expositie Staatsbosbeheer en het specifieke gebied (aandacht voor issues?)
- Informatieverstrekking
- Startpunt excursies en activiteiten
- Winkel
- Horeca
- Zalenverhuur zakelijke markt

Activiteiten aanbod: wandelroutes, doe-paden, excursies, belevingstochten en zo meer

Unieke activiteiten: fotografie workshops, kruidenwandelingen en ritjes met de Zonnetrein/ecokar

Samenwerkingspartners: Horeca, ondernemers, lokale partijen, scholen, zorgpartijen

Kengetallen

- 8 BC’s
  - Vaak in verbinding met nationaal park

- Bezoekers aantallen
- Aantal vrijwilligers
- Aantal excursies opgestart vanuit buitencentra
- Totale kosten / bezoekers aantallen

Opgaven

- Buitencentra zijn verlieslatend
  - 2023: € 600.000 verlies
  - + € 200.000 centrale medewerkers (winkel)

- Spanningsveld dekkingsbijdrage - inhoudelijke ambitie
  - Beeld Staatsbosbeheer bij bezoekers?

- Verbetering samenwerking centraal – decentraal
- Inzet eigen personeel (rijksCAO!)?

Stroomlijnen met het nieuwe Ondernemingsplan

Opdracht (November 2024)

Opstellen herstelplan voor BC's

- Conform variant B: (proces)verbeteringen -> 'zo kostendekkend mogelijke' exploitatie van de (individuele) centra
- Overwegingen
  - afstoten activiteiten
  - volledig afstoten van een BC
  - Overnemen (activiteiten, BC, ..) door ondernemer?
  - Locatie BC?

Businesscase voor expositie en informatieactiviteiten

- Het verhaal van Staatsbosbeheer, zowel op nationaal niveau als specifiek voor de locatie.
- Communicatie over actuele thema's (issues) zoals de aanwezigheid van de wolf, bosbeheer en bomenkap en/of natuurbeheer met grote grazers.

Zijn de BC's onderdeel van de communicatiematrix van Staatsbosbeheer?

staatsbosbeheer

Fasering

- Analyse
  - Financieel
  - Proces (lean?)
- Verbeterplan per BC
  - Leren van elkaar
  - Quick wins?
- Optimalisatieplan processen centraal – decentraal
  - Centrale ondersteuning
  - Financiële afhandeling
- Plan voor expositie/informatie met kostenplaatje opstellen
- Evaluatie

Financiële analyse: verbetermogelijkheden

- Hoe is de omzet per centrum opgebouwd
- Hoe zijn de kosten verdeeld

	Salland	Schoorl	Peelen		Kroonpad	Drents Friese	Oostvaarders		Almeerderhout				
% van de eigen omzet													
Zakelijke arrangementen	20%	8%	17%		1%	2%	27%		33%	20-30 %			
Horeca	14%	7%	22%		10%	22%	11%		27%	15 - 20%			
Particulieren arrangementen	11%	14%	8%		14%	16%	20%		10%	tussen 10-20%			
Winkel	51%	45%	50%		36%	58%	44%		22%	rond 50%			
Overige	2%	24%	1%		39%	2%	-2%		4%				
% van de eigen kosten													
Zakelijke arrangementen	9%	3%	7%		0%	0%	7%		13%	5% aan zakelijke arrangementen			
Particulieren arrangementen	1%	8%	2%		2%	3%	3%		6%	3% particulieren arrangementen			
Winkel	21%	27%	19%		21%	23%	19%		10%	20% aan winkel inkoop			
Pandkosten	17%	13%	22%		18%	23%	8%		33%	20% aan pandkosten			
Overige / salariskosten	51%	47%	49%		59%	50%	65%		39%	50% aan personele lasten			

- Meer uit benchmark halen als alle informatie beschikbaar is

Ambitieniveau - 4 varianten (1)

A. VERVREEMDEN

- Stop inhoudelijke ambities
- Vervreemden gebouwen
- Uitvoering door externe partners
- Staatsbosbeheer zorg voor buitenbeleving, indien betaald

Externe partner is leidend

B. OPTIMALISATIE (=huidige variant)

- Dekkingsbijdrage! (winkel en horeca)
- Informatiebalie, eigen winkel en enkele expositieonderdelen
- Optimalisatie door
  - Winkel (proces, samenwerking, etc.)
  - Zakelijke markt (ontwikkelen)
  - Revisie Boomkroonpad
  - Centrale inzet op dekkingsbijdrage

Beperkte zichtbaarheid Staatsbosbeheer

Ambitieniveau - 4 varianten (2)

C. NATUURBEHEER

- Meer vloeroppervlakte expositie ipv winkel/horeca
- Inzet lokaal en centraal op communicatie en marketing (vraaggerichte, eigentijdse expositie), educatie, excursies
- Hogere kosten -> inkomsten??

Staatsbosbeheer = natuurbeheer

C+. NATUURBELEVING

- Klantbeleving centraal
- Optimalisatie door ondernemen/ ontwikkelen verdienmodellen
  - Attracties vernieuwen/ontwikkelen
  - Professionaliseren zakelijke markt
- Investeren in risicodragende activiteiten

Staatsbosbeheer = natuurbeleving

Opdracht november 2024

1. Herstelplan opstellen voor de Buitencentra

- Formuleer een herstelplan voor de Buitencentra, conform variant B

- Formuleer een herstelplan voor de Buitencentra, conform variant B uit de notitie, met voorstellen voor (proces)verbeteringen om tot een 'zo kostendekkend mogelijke' exploitatie van de (individuele) centra te komen.

- Overweeg daarbij de volgende punten:
  - Wanneer het afstoten van activiteiten binnen een buitencentrum (BC) of het volledig afstoten van een BC een geschikte optie kan zijn. In geval van volledige afstoting kan worden gedacht aan modellen zoals die van Het Leesten of Nunspeet.
  - Wanneer, en onder welke voorwaarden, het aantrekkelijker kan zijn om een ondernemer bepaalde taken of /activiteiten over te laten nemen.
  - Of de bestaande BC's fysiek op de juiste locaties staan.

2. Businesscase voor expositie en informatieactiviteiten

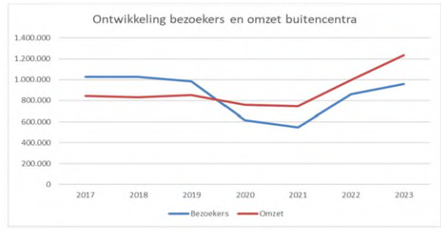
- Werk een businesscase uit voor de expositie- en /informatieactiviteiten die passen binnen de communicatiematrix van Staatsbosbeheer.

- De informatie-boodschap moet bestaan uit
  - Het verhaal van Staatsbosbeheer, zowel op nationaal niveau als specifiek voor de locatie.
  - Communicatie over actuele thema's (issues) zoals de aanwezigheid van de wolf, bosbeheer en bomenkap en/of natuurbeheer met grote grazers.

2023	Salland	Schoorl	Peelen	BR	Kroonpad	Drents Friese	Oostvaarders	Almeerderhout	BR	BR	totaal	gemiddelde	
vergaderzaal verhuur inkomstwn	33.282	31.694	20.700	BR	1.748	4.259	54.041	39.484	BR		186.980	35.840	
horeca sbb koffie en thee inkomsten	19.282	6.344	574			464					26.664		
verkoop horeca vqn derden	40.815	19.955	29.457		4.080	432	22.672	34.535			151.946	29.487	
Horeca inkoop voor zakelijke arrangementen	58.982	19.946	34.829				32.104	37.806			183.667	36.733	
Overige kosten tbv zakelijke arrangementen						2.062	1.823						
Resultaat Zakelijke arrangementen	**34.397**	**38.047**	**15.902**		**5.828**	**3.093**	**42.786**	**36.213**			**181.923**	33.469	
verhuur horeca	60.000	49.664	60.647		56.377	56.292	15.000	55.664			353.644		
Afdracht horeca % omzet	5.1.2.f		5.1.2.f				5.1.2.f	5.1.2.f			5.1.2.f		
Resultaat Horeca	**65.762**	**49.664**	**63.702**		**56.377**	**56.292**	**30.995**	**61.092**			**383.884**	54.841	
Particuliere arrangementen / excursie	50.909	102.532	23.465		77.916	39.744	58.282	21.844			374.692	53.527	
Horeca facturen tav inkoop					9.553		6.559	11.955			28.067		
Overige kosten	5.599	56.855	8.596			10.222	5.521	5.871	BR		92.664		
Resultaat Particuliere arrangementen	**45.310**	**45.677**	**14.869**		**68.363**	**29.522**	**46.202**	**4.018**			**253.961**	41.657	
Winkel omzet	245.737	323.841	145.368		205.137	147.805	125.144	49.649			1.432.288	177.526	
Winkel inkoop	133.185	180.406	81.988		114.651	73.863	74.037	25.726			713.844		
Afwaardering voorraad	-325	-456	1.885		-847	5.274	9.726	2.517			21.262		
Overige kosten	3.941	3.134	4.954		3.013	-44	2.281	1.146			19.255		
Resultaat Winkel	**108.936**	**140.756**	**56.541**		**88.319**	**68.712**	**39.100**	**20.259**			**677.927**	74.661	**42%**
Overige omzet	7.279	1.344				4.333	-4.959				7.997		
sponsor / BKP /belevenis	1.671	86.285	2.495	BR	225.405			8.600			349.150		
Kosten tav sponsoring											-		
Parkeren		84.684									84.684		
Overig resultaat	**8.950**	**172.313**	**2.495**		**225.405**	**4.333**	**-4.959**	**8.600**		-	**441.831**		
4330110 - Schoonmaakkosten	21.276	19.597	25.604		14.439	9.184	13.314	20.597			124.017	17.716	
4330130 - Energie en water	46.287	48.319	28.527		31.522	37.027	1.719	38.675			251.343	33.154	
4342110 - Ozb en overige heffingen	13.099	4.804	5.462		3.264	1.804	-	2.154			32.970	4.370	
4332130 - Verzekeringen	13.447	11.962	5.937		5.071	4.286	4.896	6.096			55.418	7.385	
overige kosten	30.382	15.886	47.384		45.575	25.036	16.976	40.947			225.610	31.741	
Servicekosten horeca	-12.000	-13.262	-7.200		-800			-10.380			-43.642		
Pand kosten	**112.490**	**87.305**	**105.715**		**99.071**	**77.338**	**36.905**	**98.090**		-	**645.717**	88.131	
Salariskosten	298.477	301.333	233.636		305.028	148.043	286.160	96.674			1.669.676	238.479	
Afschrijvingskosten	7.337	20.053	428		11.017	6.110	12.781	3.053			61.276		
Overige kosten	28.654	1.734	534		15.746	14.318		15.561			76.546	12.758	
Totale overige kosten	**334.467**	**323.120**	**234.598**		**331.791**	**168.471**	**298.941**	**115.288**		-	**1.807.499**		
Omzet volgens extracompt	476.737	719.605	292.961		571.463	253.329	286.175	225.584					
Omzet volgens fin overzichten	-478.146	-718.798	-293.252		-571.463	-253.130	-285.367	-227.015			-2.960.730		
	-1.409	806	-291		-0	199	808	-1.431					
Kosten volgens extra comptabel	660.340	683.573	479.765		558.032	337.186	461.338	296.824		-			
Kosten volgens financiele overzichten	660.340	683.573	479.765		558.032	337.186	461.338	296.825			3.567.351		
	-0	0	-0		0	-0	-0	-0					
Resultaat	**182.194**	**-35.226**	**186.513**		**-13.431**	**84.056**	**175.971**	**69.810**		-	**606.621**	92.841	**649.886**
aantal FTE	4,40	4,00	2,32		2,57	2,17	3,87	1,67		-		3,00	
gemiddeld salaris	67.836	75.333	100.705	###	118.688	68.223	73.943	57.888				80.374	
m2 hele bc		897			750		481						
m2 horeca		196			195		134						
m2 winkel		137			250		125						
m2 vergaderzalen		134			64		41						
m2 werkplekken		48			99		107						
omzet per m2 winkel		2.364			821		1.001						
omzet per m2 horeca		253			289		231						
Zonnepanelen	ja	nee		nee		ja	ja	ja					
bezoekersaantallen	162.542	346.389	129.420		123.311	71.573	66.308	59.232			958.775	136.968	
marge op winkel	44%	43%	39%	BR%	43%	46%	31%	41%	BR		47%	41%	

Voorraden	vrd 31/12/21	boeking	vrd 31/12/22	boeking	vrd 31/12/23	afschrijving op vrd
team BC Almeerderhout	33.759,57	-9.475,95	24.283,62	-2.517,43	21.766,19	2.517
team BC Boomkroonpad	70.708,42	-6.978,19	63.730,23	847,01	64.577,24	-847
team BC De Pelen	49.171,94	-2.719,27	46.452,67	-1.885,44	44.567,23	1.885
BR	BR	BR	BR	BR	BR	BR
team BC Drents-Friese Wold	62.713,26	-19.444,13	43.269,13	-5.274,22	37.994,91	5.274
team BC Oostvaardersplassen	41.281,81	1.148,37	42.430,18	-9.725,77	32.704,41	9.726
team BC Sallandse Heuvelrug	52.656,72	-833,17	51.823,55	325,13	52.148,68	-325
team BC Schoorlse Duinen	64.146,72	-3.566,32	60.580,40	455,85	61.036,25	-456
BR	BR	BR	BR	BR	BR	
Totale voorraad	**422.215,01**	**-37.119,79**	**385.095,22**	**-17.160,94**	**367.934,28**	**21.262,27**
						6%
totale omzet winkelverkopen			1.310.201		1.432.288	
Inkoop kosten van de winkelverkopen					713.844	
omloopsnelheid			107		94	
marge overall						

Totaal BC's	2.022	2.023
Aantal bezoekers	862.628	958.775
Omzet winkel	1.143.523	1.234.551
Aantal transacties	71.573	66.308
Aantal verkochte artikelen	231.740	228.345
Gemiddelde bestedingbezoekers	1,33	1,29
Gemiddelde bestedingtransactie	15,98	18,62
Gemiddelde bestedingper artikel	4,93	5,41
Aantal artikelen per transactie	3,2	3,4
Percentage kopers	25%	21%



2023	Salland	Schoorl	Peelen	BR	Kroonpad	Drents Friese	Oostvaarders	Almeerderhout	BR	totaal	
Huur horeca											
Vergoeding servicekosten	65.763	30.540	60.647		57.177	60.625	9.000	80.072			
Horeca afdracht	19.279	13.200	10.255				30.995				
		19.126									
Verhuur gebouwen	***85.042***	***62.866***	***70.902***		***57.177***	***60.625***	***39.995***	***80.072***		**459.115**	
wincash evenementen	29.954	46.172	10.264		11.408	25.689	12.514	8.572			
magento evenementen	26.060	56.361	10.522		23.381	17.116	48.731	15.358			
wincash zakelijke markt	93.378	47.037	50.731		6.335	4.691	76.684	74.019			
locatieverhuur							1.134				
vaargelden/BKP					266.692						
Excursies	***149.392***	***149.570***	***71.517***		***307.815***	***47.496***	***139.063***	***97.949***		**1.003.447**	
wincash sponsor	2.271	7.075	2.757								
buitenfonds	-7.075	77.884									
Sponsor	***-4.804***	***84.959***	***2.757***							**82.912**	
Horeca		***6.025***			***1.216***					**7.241**	
Parkeergelden	***-***	***84.684***								**84.684**	
Winkel assortiment	***245.737***	***323.841***	***145.368***		***205.137***	***147.805***	***125.144***	***49.649***		**1.432.288**	
totaal	475.367	711.945	290.544		571.345	255.926	304.202	227.670		**2.968.290**	
volgens de fin overzichten	-478.146	-718.798	-293.252		-571.463	-253.130	-285.367	-227.015		**-2.960.730**	
verschil	-2.779	-6.854	-2.708		-118	2.796	18.835	655		**7.560**	
Debiteuren	15.850	9.534	15.712		2.803	1.129	18.201	17.418		**80.758**	
Inkoop winkels	153.126	176.029	81.988		114.651	73.863	74.037	25.726		**729.542**	
afboeken winkels							9.726				
Bruto Resultaat winkel	92.611	147.812	63.380	BR	90.486	73.942	51.107	23.923		**601.349**	
marge op inkoop	38%	46%	44%		44%	50%	41%	48%			
Bezoekers aantallen winkel		350.000			124.000	71.500				zie mail manuela	
formule voor bezoekers		teller op de deur; 3/4 van h			ewoon op d	gewoon op de tel	gewoon op de teller	gewoon op de teller			
Bezoekersaantallen		3 milj			200.000,00	150.000,00					
Horeca	ja	ja	ja		ja	ja	ja	ja			
FTE's	4,4	4	2,32		2,57	2,17	3,87	1,67		2,63	
Verdeling van FTE welke activiteiten											
inhuur	nee	nee	ja		ja	ja	ja	ja			
gemiddeld salaris	72.608	81.083	112.489		111.329	76.518	73.943	71.840			
m2 hele bc		880									
m2 horeca		200									
m2 winkel		140					75,00	97,00			
m2 vergaderzalen											
m2 werkplekken											
werkplekken		7									
		1.056					681	247			
salaris	319.477	324.333	260.975		286.116	166.043	286.160	119.974		**1.763.404**	
43 Kosten uitbesteed werk en an	179.909	163.349	134.527		147.177	85.940	78.653	145.603		**990.999**	
45 Overige bedrijfskosten	491	-192	1.847		-929	5.230	9.707	2.469		**22.129**	
47 Afschrijvingskosten	7.337	20.053	428		11.017	6.110	12.781	3.053		**61.276**	
resultaat	182.194	-35.226	186.513		-13.431	84.056	175.971	69.810	-	**606.621**	
4024106 - Kosten van vrijwilligers IE	8.402	2.808	537		2.025	2.286	887	1.751			
4310130 - Uitbesteed werk	67.708	81.553	51.980		21.276	29.153	54.637	76.119			
4330110 - Schoonmaakkosten	21.276	19.597	25.604		14.439	9.184	13.314	20.597			
4330130 - Energie en water	46.287	48.319	28.527		31.522	37.027	1.719	38.675			
4342110 - Ozb en overige heffingen	13.099	4.804	5.462		3.264	1.804	-	2.154			

Horeca zakelijk voor excursies	33.681,00
Horeca particuler voor excursies	7.482,00
gebouwkosten (verzekering en schoonmaak)	40.306,00

Voorraden	vrd 31/12/21	boeking	vrd 31/12/22	boeking	vrd 31/12/23	afschrijving op vrd
team BC Almeerderhout	33.759,57	-9.475,95	24.283,62	-2.517,43	21.766,19	2.517
team BC Boomkroonpad	70.708,42	-6.978,19	63.730,23	847,01	64.577,24	-847
team BC De Pelen	49.171,94	-2.719,27	46.452,67	-1.885,44	44.567,23	1.885
BR	BR	BR	BR	BR	BR	BR
team BC Drents-Friese Wold	62.713,26	-19.444,13	43.269,13	-5.274,22	37.994,91	5.274
team BC Oostvaardersplassen	41.281,81	1.148,37	42.430,18	-9.725,77	32.704,41	9.726
team BC Sallandse Heuvelrug	52.656,72	-833,17	51.823,55	325,13	52.148,68	-325
team BC Schoorlse Duinen	64.146,72	-3.566,32	60.580,40	455,85	61.036,25	-456
BR	BR	BR	BR	BR	BR	
Totale voorraad	**422.215,01**	**-37.119,79**	**385.095,22**	**-17.160,94**	**367.934,28**	**21.262,27**
afschrijving van voorraad						**6%**
gemiste omzet						
totale omzet winkelverkopen			1.310.201		1.432.288	
Inkoop kosten van de winkelverkopen					729.542	
omloopsnelheid			107		94	
marge overall					49%	
voorraad vorming per artikel						

	Y Budget	Y Prognose	M Budget	Realisatie
Opbrengsten	-2.641.804	-2.596.804	-2.641.804	-2.946.056
82 Omzet recreatie	-2.181.959	-2.091.959	-2.181.959	-2.331.613
83 Omzet ingebruikgeving	-353.525	-373.525	-353.525	-432.354
87 Overige opbrengsten	-106.320	-131.320	-106.320	-182.089
Kosten	2.788.906	2.950.795	2.788.906	3.567.351
40 Lonen en salarissen	1.229.461	1.299.385	1.229.461	1.431.982
41 Sociale lasten	333.799	326.804	333.799	308.422
42 Kosten grond en hulpstoffen	0	0	0	1.449
43 Kosten uitbesteed werk en and	1.135.863	1.254.163	1.135.863	1.742.093
47 Afschrijvingskosten	79.533	58.493	79.533	61.276
Eindtotaal	147.102	353.991	147.102	621.295
P13				14.674
				606.621

Oostvaardersplassen 86	Y Budget	Y Prognose	M Budget	Realisatie
Opbrengsten	**-246.870**	**-246.870**	**-246.870**	**-285.367**
8201030 - Omzet excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie	-217.870	-217.870	-217.870	-256.274
8301030 - Opbrengst huurovereenkomsten	-20.000	-20.000	-20.000	-23.508
8701040 - Overige opbrengsten	-9.000	-9.000	-9.000	-5.585
Kosten	**344.395**	**359.044**	**344.395**	**461.338**
4010100 - Salaris	197.099	197.099	197.099	159.175
4010101 - IKBudget VT-EJU	32.455	32.455	32.455	26.994
4010102 - Overige toelagen	11.378	11.378	11.378	15.264
4010103 - Reis- en verblijfkosten bovenmatig		0		1.030
4012100 - Geschenken/verstrekkingen tbv personeel		0		500
4012101 - Personeels-/teamuitjes en feesten	478	478	478	396
4013100 - Mutatie niet genoten vakantiedagen				12.766
4013104 - Kosten ingehuurd personeel	20.000	20.000	20.000	18.145
4020100 - Reis- en verblijfkosten	2.151	2.151	2.151	1.144
4020101 - Woon-, werkverkeer	6.500	6.500	6.500	9.209
4020102 - Bedrijfskleding	400	400	400	562
4020103 - Cursus- en opleidingskosten	2.966	2.966	2.966	3.686
4020104 - Thuiswerk-vergoeding-werkplek	239	239	239	67
4024101 - Representatie aan derden tot € 136	359	359	359	837
4024103 - Kosten arbo-diensten	1.434	1.434	1.434	331
4024106 - Kosten van vrijwilligers IB47 belast	1.000	1.000	1.000	887
4024107 - Kosten van vrijwilligers IB47 onbelast		0		2.372
4024111 - Dekking doorbelaste loonkosten externe projecten		0		-21.933
4024112 - Correctie dekking doorbelaste loonkosten externe projecten	-135.804	-121.155	-135.804	
4025100 - Parkeer-, veer- en tolgelden	96	96	96	
4110100 - Pensioenpremie	35.922	35.922	35.922	25.282
4111100 - Sociale lasten	31.146	31.146	31.146	29.732
4111104 - Sociale lasten IKB reservering		0		-283
4310130 - Uitbesteed werk	35.000	21.000	35.000	54.637
4310150 - Uitbesteed werk binnen SBB	-11.311	-11.311	-11.311	-10.786
4320100 - Materiaal en inventariskosten	25.000	25.000	25.000	6.179
4330110 - Schoonmaakkosten	7.000	7.000	7.000	13.314
4330120 - Beveiligingskosten	1.000	1.000	1.000	905
4330130 - Energie en water	7.000	7.000	7.000	1.719
4330140 - Onderhoudskosten jaarlijks	4.283	4.283	4.283	
4330150 - Onderhoudskosten groot		14.000		1.351
4332100 - Bureaukosten	500	500	500	1.613
4332110 - Telefonie kosten	1.673	1.673	1.673	691
4332130 - Verzekeringen	1.000	1.000	1.000	4.896
4332140 - Kosten kantine / catering	717	717	717	175
4342110 - Ozb en overige heffingen	1.000	1.000	1.000	
4352100 - Exploitatiekosten diensten		0		367
4352101 - Verkoopkosten/marketing	2.500	2.500	2.500	
4352102 - Automatiseringskosten		0		3.593
4353102 - Inkoop winkels	45.000	45.000	45.000	74.037
4503100 - Vermindering handelsvoorraden	1.000	1.000	1.000	9.726
4503103 - Betalingsverschil (winst)		0		-3
4503105 - Kasverschillen		0		-128
4503106 - Bankkosten	500	500	500	112
4720010 - Afschrijvingen gebouwen	2.272	2.272	2.272	3.025
4720011 - Afschrijvingen machines, auto's en installaties	9.012	9.012	9.012	9.011
4720012 - Afschrijvingen andere vaste bedrijfsmiddelen	3.432	3.432	3.432	746
Eindtotaal	97.525	112.174	97.525	175.971

	Y Budget	Y Prognos	M Budget	Realisatie
Opbrengsten	**-246.870**	**-246.870**	**-246.870**	**-285.367**
82 Omzet recreatie	**-217.870**	**-217.870**	**-217.870**	**-256.274**
83 Omzet ingebruikgeving	**-20.000**	**-20.000**	**-20.000**	**-23.508**
87 Overige opbrengsten	**-9.000**	**-9.000**	**-9.000**	**-5.585**
Kosten	**344.395**	**359.044**	**344.395**	**461.338**
40 Lonen en salarissen	**140.750**	**155.399**	**140.750**	**231.429**
41 Sociale lasten	**67.068**	**67.068**	**67.068**	**54.731**
43 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	**120.362**	**120.362**	**120.362**	**152.690**
45 Overige bedrijfskosten	**1.500**	**1.500**	**1.500**	**9.707**
47 Afschrijvingskosten	**14.716**	**14.716**	**14.716**	**12.781**
Eindtotaal	**97.525**	**112.174**	**97.525**	**175.971**

FTE Aantallen

per 31/12 3,87

73.943

Inkoop vs opbrengst				
########	########	########	########	
-	-	-	-	opbrengst per m2

785 m2 winkeloppervlakte

Almeerderhout 537	Y Budget	Y Prognos	M Budget	Realisatie
Opbrengsten	**-237.874**	**-237.874**	**-237.874**	**-227.015**
8201030 - Omzet excursies, rondleidingen, verkopen en overige omzet recreatie	-196.014	-196.014	-196.014	-146.149
8301030 - Opbrengst huurovereenkomsten	-31.540	-31.540	-31.540	-56.397
8301040 - Opbrengst gebruiksovereenkomsten		0		-3.475
8701040 - Overige opbrengsten	-10.320	-10.320	-10.320	-20.994
Kosten	**196.509**	**196.509**	**196.509**	**296.825**
4010100 - Salaris	58.139	58.139	58.139	57.270
4010101 - IKBudget VT-EJU	9.640	9.640	9.640	9.993
4010102 - Overige toelagen	8.630	8.630	8.630	10.152
4010103 - Reis- en verblijfkosten bovenmatig		0		110
4012100 - Geschenken/verstrekkingen tbv personeel		0		37
4012101 - Personeels-/teamuitjes en feesten	166	166	166	
4013100 - Mutatie niet genoten vakantiedagen				2.585
4013101 - Ontvangen ziekte gelden		0		-11.286
4013104 - Kosten ingehuurd personeel		0		25.803
4020100 - Reis- en verblijfkosten	747	747	747	162
4020101 - Woon-, werkverkeer	1.076	1.076	1.076	1.023
4020102 - Bedrijfskleding		0		1.087
4020103 - Cursus- en opleidingskosten	870	870	870	250
4020104 - Thuiswerk-vergoeding-werkplek	83	83	83	28
4024101 - Representatie aan derden tot € 136	125	125	125	66
4024103 - Kosten arbo-diensten	498	498	498	577
4024106 - Kosten van vrijwilligers IB47 belast	1.000	1.000	1.000	1.751
4024107 - Kosten van vrijwilligers IB47 onbelast		0		356
4025100 - Parkeer-, veer- en tolgelden		0		5
4025101 - Afscheid- en jubileumkosten		0		53
4110100 - Pensioenpremie	9.987	9.987	9.987	8.470
4111100 - Sociale lasten	9.251	9.251	9.251	11.483
4111104 - Sociale lasten IKB reservering		0		0
4310130 - Uitbesteed werk	25.000	25.000	25.000	76.119
4310150 - Uitbesteed werk binnen SBB	-23.745	-23.745	-23.745	-23.300
4320100 - Materiaal en inventariskosten	2.500	2.500	2.500	2.923
4330110 - Schoonmaakkosten	19.000	19.000	19.000	20.597
4330120 - Beveiligingskosten	2.000	2.000	2.000	1.215
4330130 - Energie en water	18.000	18.000	18.000	38.675
4330140 - Onderhoudskosten jaarlijks	20.448	20.448	20.448	14.465
4330150 - Onderhoudskosten groot		0		0
4332100 - Bureaukosten	500	500	500	1.020
4332110 - Telefonie kosten	581	581	581	1.367
4332130 - Verzekeringen	3.800	3.800	3.800	6.096
4332140 - Kosten kantine / catering	249	249	249	1.130
4333100 - Autokosten		0		-880
4342110 - Ozb en overige heffingen	2.500	2.500	2.500	2.154
4352100 - Exploitatiekosten diensten		0		418
4352101 - Verkoopkosten/marketing	2.500	2.500	2.500	
4352102 - Automatiseringskosten		0		3.605
4353102 - Inkoop winkels	20.000	20.000	20.000	25.726
4503100 - Vermindering handelsvoorraden	1.000	1.000	1.000	2.517
4503103 - Betalingsverschil (winst)		0		0
4503105 - Kasverschillen		0		-73
4503106 - Bankkosten	250	250	250	24
4720010 - Afschrijvingen gebouwen		0		153
4720011 - Afschrijvingen machines, auto's en installaties	1.566	1.566	1.566	1.566
4720012 - Afschrijvingen andere vaste bedrijfsmiddelen	148	148	148	1.334
Eindtotaal	-41.365	-41.365	-41.365	69.810

	Y Budget	Y Prognos	M Budget	Realisatie
Opbrengsten	-237.874	-237.874	-237.874	-227.015
82 Omzet recreatie	-196.014	-196.014	-196.014	-146.149
83 Omzet ingebruikgeving	-31.540	-31.540	-31.540	-59.872
87 Overige opbrengsten	-10.320	-10.320	-10.320	-20.994
Kosten	196.509	196.509	196.509	296.825
40 Lonen en salarissen	80.973	80.973	80.973	100.021
41 Sociale lasten	19.238	19.238	19.238	19.953
43 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	93.333	93.333	93.333	171.330
45 Overige bedrijfskosten	1.250	1.250	1.250	2.469
47 Afschrijvingskosten	1.714	1.714	1.714	3.053
Eindtotaal	-41.365	-41.365	-41.365	69.810

Winkel assortiment	Y Budget	Y Prognos	M Budget	Realisatie
Opbrengsten	**-55.000**	**-55.000**	**-55.000**	**-49.649**
82 Omzet recreatie	**-55.000**	**-55.000**	**-55.000**	**-49.649**
Kosten	**20.000**	**20.000**	**20.000**	**27.486**
43 Kosten uitbesteed werk en andere externe koste	**20.000**	**20.000**	**20.000**	**27.486**
Eindtotaal	**-35.000**	**-35.000**	**-35.000**	**-22.163**

FTE Aantallen

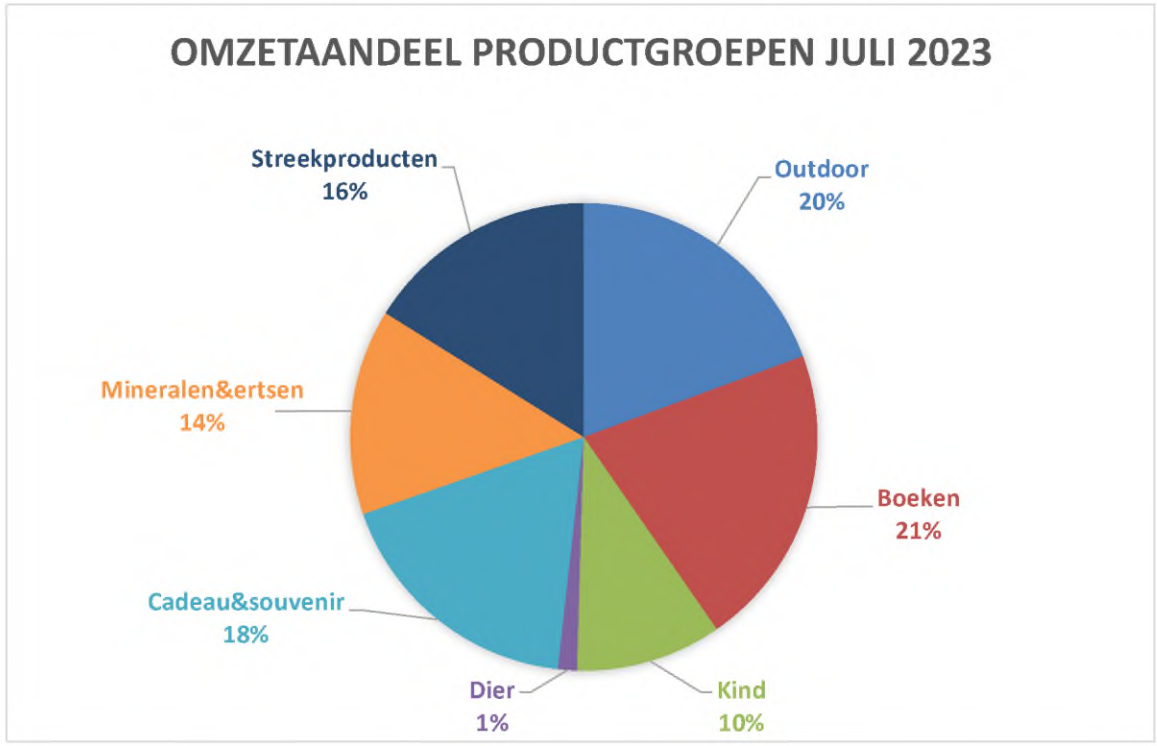
per 31/12 1,67

71.840

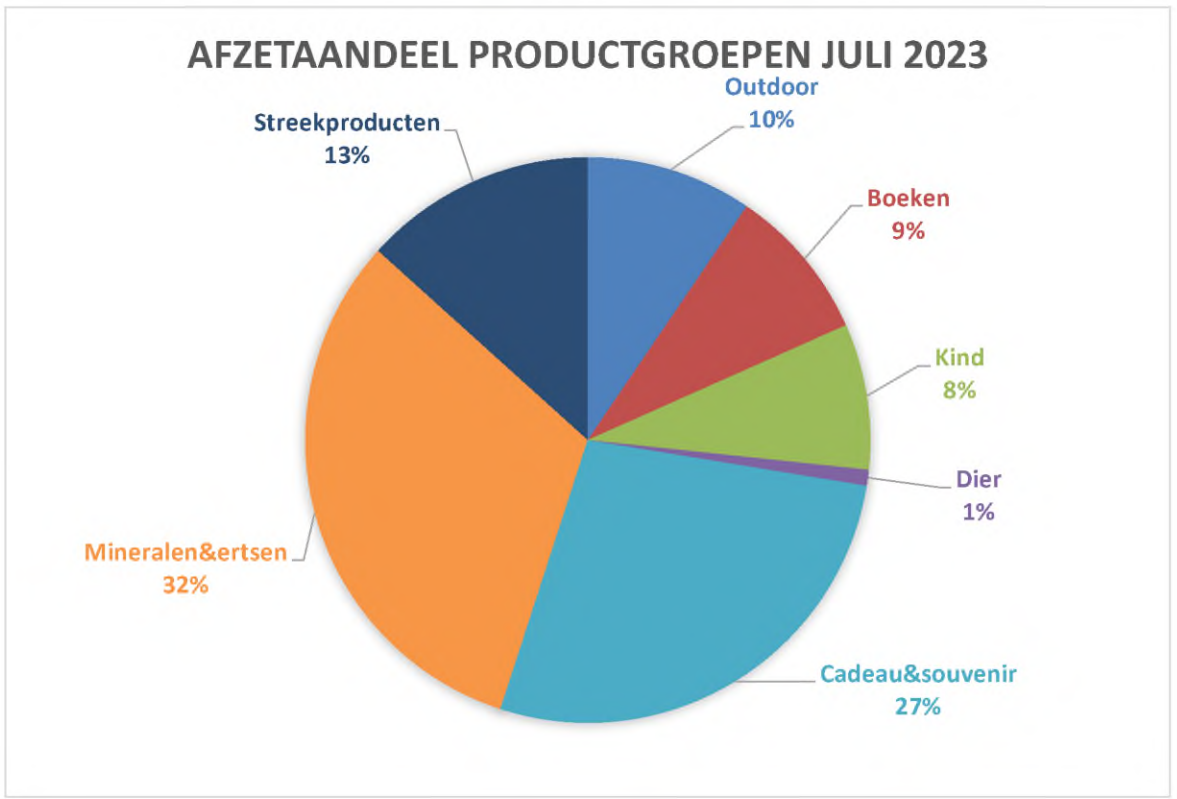
Inkoop vs opbrengst				
-36%	-36%	-36%	-55%	
567	567	567	512	opbrengst per m2

97 m2 winkeloppervlakte

Outdoor	24055
Boeken	26074
Kind	12537
Dier	1639
Cadeau&souvenir	22186
Mineralen&ertsen	17685
Streekproducten	20006



Outdoor	2276
Boeken	2115
Kind	1995
Dier	219
Cadeau&souvenir	6568
Mineralen&ertsen	7588
Streekproducten	3189



Invloed Wet Markt en Overheid op de winkels bij Staatsbosbeheer

Wat zegt de handreiking "Wet en Overheid?
De handreiking hoort bij de Wet Markt en Overheid en gaat over situaties waarin een overheid (of een publieke organisatie) economische activiteiten uitvoert.

Belangrijkste uitgangspunten:
- Overheden mogen economische activiteiten doen, maar moeten eerlijke concurrentie waarborgen.
- Doel: voorkomen dat publieke middelen leiden tot oneerlijke concurrentie met private bedrijven.
- Daarom gelden gedragsregels, o.a.:
  - Integrale kostprijs → geen producten/diensten onder kostprijs aanbieden
  - Geen bevoordeling van eigen organisatieonderdelen
  - Gegevensgebruik → geen oneerlijk voordeel met publieke info
  - Functiescheiding → publiek en commercieel moeten gescheiden zijn

Wanneer is iets "economisch"?
De wet geldt alleen als er sprake is van een economische activiteit en dat is het geval als:
- Goederen en/of diensten worden aangeboden.
- Op een markt waar ook private partijen actief zijn.

Voorbeelden hiervan zijn: verhuur, horeca, verkoop, en diensten aan derden.

Toepassing op Staatsbosbeheer
Staatsbosbeheer heeft een brede wettelijke (publieke) taak die is omschreven in de Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer, waaronder: het behoud en vergroten van natuurwaarden, recreatieve waarden en educatieve waardenbeheer. De buitencentra hebben, naast de winkels ook activiteitenfuncties zoals excursies en educatie.

De winkels zijn al lange tijd verliesgevend. Dit ondanks dat de integrale kostprijs niet wordt doorberekend. Er worden dus publieke middelen gebruikt om de activiteiten in de winkels te ondersteunen.

De winkelactiviteit is juridisch vrijwel zeker een economische activiteit.

Gevolgen van de wet voor Staatsbosbeheer
Als de winkels als een economische activiteit worden gezien, dan moeten we voldoen aan de volgende eisen:
- Kostendekkend werken, dus geen verkoop onder de kostprijs
- Gelijke concurrentie, dus geen voordeel uit publieke financiering (bv. gebouw, personeel)

Commented [5.1.2.e]: Meestal is niet horeca de activiteit van Staatsbosbeheer, maar verhuur van horecaruimte. Verhuur van vastgoed is een economische activiteit.

Commented [5.1.2.e]: Nee toch? Als de werkelijk integrale kosten zouden worden doorberekend zouden de kosten vd winkels nog hoger zijn en zouden de winkels nog verliesgevender zijn. Of de prijzen van de artikelen moeten omhoog.

Commented [5.1.2.e 2]: ja, en het gat wordt dus gevuld met publiek geld. dus met publiek geld houd je het nu in de lucht. maar je zou ook kunnen zeggen dat dat deel de dekking is voor het informatiedeel, wat feitelijk geen economische activiteit is.

Commented [5.1.2.e 4]: Het is mij niet duidelijk of nu alleen de winkels verlieslatend zijn, of de winkels tezamen met de overige functies als educatie en informatie, excursie-aanbod, of ook nog incl ingebruikgeving (horeca, verhuur vergaderruimte). Dat moet duidelijk zijn wil je conclusies kunnen verbinden aan iedere afzonderlijke activiteit.

Commented [5.1.2.e]: Klopt. Dat geldt ook voor (omzetafhankelijke) verhuur tbv horeca en eventueel ander commercieel gebruik zoals tbv vergaderen, of excursies.

Commented [5.1.2.e]: Educatie/informatievoorziening is geen economische activiteit.

Commented [5.1.2.e]: Dat geldt voor de gehele activiteit, dus voor alle buitencentra-winkels gezamenlijk. Het kan dus wel zo zijn dat er één winkel niet uit de kosten komt, maar Staatsbosbeheer gemiddeld (landelijk) wel.

Commented [5.1.2.e 3]: Hangt eigenlijk samen met de toerekening van de integrale kosten. Alles wat nodig is om de activiteit te kunnen ontplooien (waaronder overhead en vermogenskosten) moet worden toegerekend.

- Scheiding van rollen. Natuurbeheer (publiek) ≠ winkel (commercieel)

Mogelijke uitzondering kan zijn als we kunnen aantonen dat het uitbaten van de winkels een maatschappelijk en algemeen belang dient.

De wet Markt en Overheid kan dus wel degelijk een reden zijn dat de winkels moeten verdwijnen.

Commented [5.1.2.e]: Dit speelt bij Staatsbosbeheer geen rol. Het gaat hier namelijk om een regel ter voorkoming van de inzet van publiekrechtelijke bevoegdheden (zoals vergunningverlening door een gemeente) ten gunste van de eigen economische activiteiten. Staatsbosbeheer heeft niet dergelijke publiekrechtelijke bevoegdheden.

Commented [5.1.2.e]: In dat geval zal er door het bevoegd gezag (= is voor Staatsbosbeheer de Minister) een DAEB besluit genomen moeten worden waarin het exploiteren van de winkels wordt aangewezen als DEAB. Het is de vraag of de minister hiertoe bereid is en of er een voldoende motivering bestaat om deze winkels in het algemeen belang te moeten exploiteren.

Commented [5.1.2.e]: Klopt, maar kunnen we niet aanpassingen doen zodat we toch voldoen aan de wet M&O? Dus wel de integrale kosten toerekenen, wel rollen scheiden, geen voordeel uit publieke financiering. Waarom kan dit allemaal niet? Ik lees steeds alleen maar dat we niet voldoen aan de wet, maar niet waarom we dit niet kunnen veranderen!

Commented [5.1.2.e]: terecht, we moeten het zien als een eigenstadige bedrijfsvoering, de vraag is of het dan rendabel is, hier zit ook de kneep, vlgs mij..

Commented [5.1.2.e]: dat is het niet en daarom zijn partijen als bever of dille en kamille niet geinteresseerd om een samenwerking aan te gaan.

Commented [5.1.2.e]: Klopt, als de winkels (tezamen) structureel verliesgevend zijn. Als je dat wil voorkomen zal je dus ofwel prijzen moeten verhogen zodat deze kostendekkend zijn en als dat niet realistisch is (vanwege omzetdaling), ander aanbod bieden of kosten reduceren.

From: "5.1.2.e "
Sent: Wed, 1 Jul 2026 14:17:18 +0200
To: "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: FW: Belangrijke informatie over de toekomst van Buitencentrum Almeerderhout

Beste collega's,

Onderstaand bericht is vanmiddag verstuurd naar alle vrijwilligers die betrokken zijn bij Buitencentrum Almeerderhout

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e

5.1.2.e buitencentra Flevoland

Van: SBB Almeerderhout
Verzonden: woensdag 1 juli 2026 13:06
Aan: SBB Almeerderhout
Onderwerp: Belangrijke informatie over de toekomst van Buitencentrum Almeerderhout

Beste vrijwilliger,

Vandaag, woensdag 1 juli, informeren we onze medewerkers over een belangrijk voorgenomen besluit van Staatsbosbeheer. Omdat jullie als vrijwilligers een onmisbare bijdrage leveren aan onze buitencentra (bezoekerscentra) willen we jullie hierover ook informeren.

Staatsbosbeheer heeft het voornemen om per 1 januari 2027 te stoppen met het concept van de buitencentra zoals we dat nu kennen. Dit betekent dat de buitencentra niet langer door Staatsbosbeheer zelf worden gefaciliteerd met eigen personeel en een eigen winkel. Dit is op dit moment een voorgenomen besluit dat eerst wordt voorgelegd aan de ondernemingsraad.

Het uitgangspunt is dat er geen gedwongen ontslagen vallen door deze organisatieverandering. Daarover zijn ook afspraken gemaakt met de vakbonden. Wanneer functies vervallen of veranderen, wordt gekeken naar mogelijkheden voor plaatsing of herplaatsing binnen Staatsbosbeheer.

De aanleiding voor dit voornemen is dat de bezoekerscentra al meer dan tien jaar met een structureel financieel tekort draaien. Sinds het wegvallen van de Rijksfinanciering in 2014 heeft Staatsbosbeheer de centra, vanwege hun maatschappelijke waarde, zo lang mogelijk in stand gehouden. Daarnaast zien we dat, door stijgende kosten voor personeel (loonsverhogingen in de CAO Rijk krijgt Staatsbosbeheer niet vergoed) en (verduurzaming van) gebouwen, dit verlies de komende tijd verder zal toenemen.

Als organisatie moeten we keuzes maken. De focus van Staatsbosbeheer ligt op goed natuurbeheer. Zo lang de kosten voor noodzakelijk natuurbeheer hoger zijn dan de subsidie die Staatsbosbeheer voor natuurbeheer ontvangt, ligt de prioriteit dÃ¡Ã¡r, mede gezien het maatschappelijk belang van goed natuurbeheer in het algemeen en de noodzaak van dit beheer binnen het geheel van maatregelen om de stikstofcrisis in Nederland op te lossen. Dit heeft tot gevolg dat er geen financiÃ«le ruimte is voor het onrendabele deel van de buitencentra.

Dat betekent niet dat natuurbeleving en natuureducatie verdwijnen. Staatsbosbeheer blijft zich inzetten om mensen de natuur te laten beleven, onder andere via kostendekkende excursies, Boomfeestdag, NatuurWijs ondersteund door digitale informatievoorziening/moderne vormen van bezoekersinformatie. De gebouwen waar onze buitencentra in gevestigd zijn, delen we veelal met commerciÃ«le exploitanten en we blijven met hen en andere partners samenwerken om als poort of ontmoetingspunt bij natuurgebieden ook faciliteiten als horeca of vergaderruimtes aan te kunnen bieden.

Op dit moment brengt Staatsbosbeheer per locatie zorgvuldig de toekomstscenario's in kaart. De gefaseerde afbouw van de buitencentra vindt niet overal tegelijk plaats en is mede afhankelijk van bestaande afspraken en lopende contracten.

We realiseren ons dat dit bericht juist voor jullie veel kan betekenen, omdat jullie je met zoveel betrokkenheid inzetten voor onze bezoekers en de natuur. Jullie inzet is en blijft van grote waarde en we willen jullie daarvoor hartelijk bedanken.

Zodra er meer duidelijkheid is over het vervolg van het proces en de eventuele gevolgen voor de verschillende locaties, informeren we jullie uiteraard opnieuw.

Met vriendelijke groet,

de algemeen directeur Staatsbosbeheer, namens deze,

Riena Tienkamp

hoofd Staatsbosbeheer Flevoland

Aanvulling vanuit Buitencentrum Almeerderhout

Zoals bekend nemen de bezoekersaantallen in Buitencentrum Almeerderhout al enige tijd sterk af. Daarom sluit Buitencentrum Almeerderhout vanaf **zondag 26 juli om 16.00 uur** definitief de deuren. Daarmee loopt Buitencentrum Almeerderhout vooruit op de voorgenomen veranderingen die voor de buitencentra zijn aangekondigd.

Dit nieuws raakt ons allemaal. Met pijn in het hart nemen we afscheid van een plek waar we, samen met jullie, jarenlang met veel enthousiasme en betrokkenheid hebben gewerkt aan natuurbeleving, educatie en gastvrijheid.

Jullie inzet als vrijwilliger is van onschatbare waarde geweest. Dankzij jullie tijd, kennis en enthousiasme hebben duizenden bezoekers de natuur kunnen beleven en zich welkom gevoeld in Buitencentrum Almeerderhout. Daar zijn we ontzettend dankbaar voor. We kijken met veel waardering terug op alles wat we samen hebben bereikt en op de vele mooie ontmoetingen en herinneringen die we met elkaar hebben opgebouwd.

We kunnen ons goed voorstellen dat dit bericht vragen oproept en emoties losmaakt. Ook voor ons is dit een ingrijpend besluit, dat tijd nodig heeft om te landen. Juist daarom willen we er de komende periode graag voor jullie zijn. Voel je vrij om contact met ons op te nemen als je vragen hebt of behoefte hebt aan een gesprek. We nemen graag de tijd voor jullie.

Daarnaast willen we ons de komende tijd actief inzetten om te onderzoeken hoe activiteiten die bij Buitencentrum Almeerderhout zijn ontstaan, waar mogelijk een toekomst kunnen krijgen. Hoewel dat niet meer onder de vlag van het Buitencentrum zal zijn, hopen we samen met betrokkenen mogelijkheden te vinden om waardevolle activiteiten en initiatieven voort te zetten. Zodra daar meer duidelijkheid over is, informeren we jullie uiteraard.

Nogmaals: heel veel dank voor jullie enorme betrokkenheid en inzet in de afgelopen jaren. Zonder jullie had Buitencentrum Almeerderhout nooit kunnen zijn wat het is geweest.

Hartelijke groet,

Team Buitencentrum Almeerderhout

From: "Revis, Boudewijn"
Sent: Wed, 4 Jun 2025 10:13:23 +0200
To: "Tienkamp, Riena" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Waanders, Magalie" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Cc: "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: BC's

Allen,

Naar aanleiding van bespreking van de uitwerking van het richtinggevend besluit Buitencentra in het DT, heb ik met jullie gesproken.

Ik vind de aangeleverde memo onvoldoende om een definitief besluit op te nemen. De urgentie, onzekerheid betrokken mensen, maar bovenal 700K verlies excl. gebouwen en overhead (!), is groot en dat mag wel wat meer doorklinken. Ik vind het een risico dat we wellicht nog teveel wensdenken in de plannen hebben.

Voor nu (ook van belang voor communicatie over DT-besluit en hoe we verder gaan) spreken we het volgende af:

Het door Riena cs voorbereide traject om nu met de BC-managers de business-cases uit te werken met behulp van alle tot nu toe verzamelde data wil ik niet verder vertragen.

Tegelijkertijd helpt het dit traject zowel op inhoud als op proces als we het onderwerp in het kernteam economische activiteiten onder de “tellen en wegen”-loep leggen. De uitkomsten daarvan zijn dan wmb leidend. Via haar betrokkenheid in het kernteam kan Magalie dan ook aanhaken en we kunnen goede afspraken maken over de rol van manager R&S bij toekomstige sturing op landelijke verantwoordelijkheden voor deelproducten van de BC’s.

5.1.2.e zal eea coÃ¶rdineren.

Ik zou graag voor de zomervakanties een stand van zaken willen zien.

Gr

Boudewijn

From: "5.1.2.e "
Sent: Sun, 11 May 2025 09:01:21 +0200
To: "Tienkamp, Riena" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: Overzicht huisvestingskosten inclusief verduurzaming per BC (2025-2050)

Goedemorgen Riena,

Dit overzicht had jij nog van mij tegoed.

Nr	Buitencentrum	B&O (2025-2050) -> CO2 neutraal	onvoorzien 12,5%	Totaal B&O	BVO	Kosten B&O per m²
1	Sallandse Heuvelrug	-€ 1.282.801	-€ 160.350	**-€ 1.443.151**	**1330 m²**	**-€ 1.085**
2	Schoorl	-€ 758.133	-€ 94.767	**-€ 852.900**	**1015 m²**	**-€ 840**
3	de Peelen	-€ 971.616	-€ 121.452	**-€ 1.093.068**	**543 m²**	**-€ 2.013**
BR						
5	Boomkroonpad	-€ 1.135.293	-€ 141.912	**-€ 1.277.205**	**478 m²**	**-€ 2.672**
6	Drents Friese Wold	-€ 1.116.088	-€ 139.511	**-€ 1.255.599**	**696 m²**	**-€ 1.804**
7	Oostvaardersplassen	-€ 326.935	-€ 40.867	**-€ 367.802**	**482 m²**	**-€ 763**
8	Almeerderhout	-€ 1.127.937	-€ 140.992	**-€ 1.268.929**	**440 m²**	**-€ 2.884**

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e
5.1.2.e
Team Gebouwen & Huisvesting

E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
T 5.1.2.e | M 5.1.2.e

5.1.2.e



Smallepad 5 | 3811 MG | Amersfoort
postbus 2 | 3800 AA | Amersfoort

From: "5.1.2.e " <5.1.2.e @denion.nl>
Sent: Wed, 19 Feb 2025 13:18:10 +0100
To: "Tienkamp, Riena" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Waanders, Magalie" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Cc: "5.1.2.e 5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Revis, Boudewijn" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @psi-inkoop.nl>; "Olst, Zwier van" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: terugkoppeling

Dames

Dank voor de zojuist gehouden telco. Mooi gesprek! Ik ben de mening toegedaan dat onze opdrachten niet strijdig zijn en onze insteek alleen elkaar alleen maar kan versterken. Ik zal jullie op de hoogte houden van onze voortgang en dit ook zo terugkoppelen aan opdrachtgever en directie. Wij streven ernaar om voor alle economische activiteiten een goed mechanisme van 'tellen en wegen' te vinden.

Mijn advies aan jullie (maar ik bemoei me niet met jullie opdracht) is wel dat jullie haast maken met een scherp advies gericht op het stoppen van het lek onder water gezien de overall financiële positie van SBB.

Dus durf te streven naar een situatie zonder verlies voor de buitencentra tenzij de directie middelen ziet om negatieve exploitatie te compenseren vanwege een vermeend maatschappelijk belang welke het waard maakt. Adviseren enig verlies te blijven draaien omwille van een maatschappelijk belang (die er wel degelijk kan zijn) kan een keuze zijn maar dan moet de dekking binnen SBB er wel voor zijn en als je die dekking niet ziet dan is de conclusie evident.

Buitencentra draaien 800 K verlies waarvan 1 buitencentrum alleen al 200 K voor zijn rekening neemt. De helft sluiten lijkt me helaas voor de hand te liggen. Koper poetsen op de Titanic heeft geen zin. Als ik het zo hoor wacht dan niet te lang want 800k/jr = bijna 67000/mnd. Dus elke maand eerder maatregelen nemen is lekken onder water dichten! We helpen graag als je dat wilt.

Hartelijke groet

5.1.2.e

5.1.2.e

DENION

Holterweg 26

7475 AW Markelo

Hohenweg 8
DE-78132 Hornberg

0031 6 51 60 95 70

☒ Please consider your environmental responsibility before printing this e-mail.

From: "5.1.2.e "
Sent: Tue, 3 Dec 2024 15:50:31 +0100
To: "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e 5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Tienkamp, Riena" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: visie buitencentra

Buitencentra zijn de poort naar een natuurgebied, de plek waar bezoekers Staatsbosbeheer fysiek kunnen ontmoeten en hun vragen kunnen stellen. De buitencentra vertellen het verhaal van het gebied aan de bezoekers, waarbij de ontwikkelingen en de rol van SBB in het natuurbeheer centraal staan. De medewerkers en vrijwilligers van de buitencentra zijn de ambassadeurs van SBB en dragen bij aan het positieve imago van de organisatie.

Buitencentra spelen een belangrijke rol in de wettelijke taak van educatie. Tevens voorzien wij in de maatschappelijke behoefte in het vraagstuk natuurbeleving, waarbij wij een bijdrage leveren aan de bevordering van de mentale en fysieke gezondheid.

Verder bieden de buitencentra activiteiten aan, die aansluiten bij de behoeften van verschillende doelgroepen, soms in samenwerking met derden en afgestemd op het gebied en actuele maatschappelijke thema's.

Belangrijke randvoorwaarde: buitencentra hebben een financieel gezonde exploitatie.

Meetinstrumenten:

Aantal vrijwilligers

Frequentie van inzet

Aantal excursies opgestart vanuit buitencentra

Bezoekers aantallen

Totale kosten / bezoekers aantallen

Activiteiten aanbod:

wandelroutes, doe-paden, excursies, belevingstochten en zo meer.

Unieke activiteiten:

fotografie workshops, kruidenwandelingen en ritjes met de Zonnetrein.

Samenwerkingspartners:

Horeca, ondernemers, lokale partijen, scholen, zorgpartijen

From: "5.1.2.e "
Sent: Wed, 14 May 2025 12:30:22 +0200
To: "Tienkamp, Riena" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: Exploitatiemodellen BC's o.b.v. omzet/kosten 2027
Attachments: 250513.Analyse_Exploitatiekosten_Buitencentra (2027).pdf

Hoi Riena,

Hierbij de exploitatiemodellen voor de BC's o.b.v. de nieuwe omzet/kosten 2027.

Hierdoor ziet het er wel wat beter uit dan t.o.v. 2024, maar nog steeds voor 5 van de 7 rode cijfers.

Alleen het Boomkroonpad schiet er bovenuit in de zwarte cijfers.

De opgave van de omzetten en kosten hebben wij wederom één op één overgenomen.

De kosten voor beheer & onderhoud en verduurzaming zijn gelijk gebleven, waarbij wij de kosten voor 2024, 2025 en 2026 in het model hebben doorgeschoven naar 2027.

De tijd is helaas te kort om een goede analyse te doen (hebben wij vanuit huisvesting ook niet gedaan op de cijfers en onderbouwing van F&C).

Wat met een hele snelle scan wel opvalt in de omzetten en kosten:

- Ik zag een omzetstijging op de horeca van ruim 70% in 3 jaar
- Daarnaast zie ik sponsorgelden opgenomen van 10K tot 40K. Een bedrag van 40K tikt goed door in de exploitatie (25 jaar x 40K = 1 miljoen euro)
  Wij zijn in deze exploitatie er dus wel vanuit gegaan dat hier een overeenkomst voor die periode onderligt (zo niet, dan heeft dat negatieve gevolgen voor de exploitatie)
- Bij een aantal BC's nemen de kosten voor stroom en energie af, wat zonder verduurzaming niet heel logisch klinkt
- Bij de meeste BC's gaan de loonkosten ook sterk omlaag, soms wel van 300K naar 100K, terwijl de omzet omhoog gaat…..

Dat was het even vanaf de huisvestingskant.

Als je vragen hebt, of even wil overleggen? Bel mij gerust!

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e
5.1.2.e Staatsbosbeheer
Team Gebouwen & Huisvesting

E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
T 5.1.2.e | M 5.1.2.e

Werkdagen: 5.1.2.e



Smallepad 5 | 3811 MG | Amersfoort
postbus 2 | 3800 AA | Amersfoort

From: "5.1.2.e "

Sent: Mon, 25 Aug 2025 16:03:10 +0200

To: "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e "
<5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e "
<5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e 5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e "
<5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e "
<5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Waanders, Magalie" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e "
<5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @boomfeestdag.nl>; "5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e "
<5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>

Cc: 5.1.2.i <5.1.2.i @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e "
<5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>

Subject: Een nieuw concept voor de Buiten- en Infocentra

Beste collega's,
Zoals jullie in het weekbericht van het DT kunnen lezen, of mogelijk al via via gehoord hebben of vermoedden, willen we aan de slag met het concept Buitencentrum en in het verlengde daarvan de Infocentra.
De aanleiding is divers: Ja, het gaat om geld: hoe en waarvan betalen we alles (afgelopen jaren is het resultaat niet beter geworden en SNL is voor andere zaken bedoeld), maar het gaat om méér dan dat. Het gaat zeker óók om de vorm, past het concept dat we in 2019 ontwikkelden nog in de koers van het komende ondernemingsplan waarin natuurbeheer centraal staat? Is onze informatie inhoudelijk en qua vorm nog wel van deze tijd? Is het gebouw nog wel nodig en op orde? Staat het op de goede plek in ons gebied? Werken we goed samen met onze collega's in het beheer? En tenslotte, niet onbelangrijk: voldoen we met de huidige uitvoering nog aan wet- en regelgeving?
Jullie hebben de afgelopen jaren veel werk verzet. Uit de herstelplannen komen veel ideeën en cijfers. Dat is niet voor niks geweest, we hebben ze nodig! Maar we willen een grotere stap maken vanuit de basis zoals die past in onze wettelijke taak: een plek waar Staatsbosbeheer haar bezoekers informeert over het gebied, waar natuurbeheer centraal staat, educatie bieden, omgevingsmanagement faciliteren en een startpunt bieden aan excursies.
Graag wil ik met jullie in gesprek én aan de slag. Het verzoek is om geen onomkeerbare afspraken met te maken voor we meer duidelijkheid over de toekomst hebben. Jullie ontvangen op korte termijn een uitnodiging om samen het proces op te pakken. We willen nog dit jaar het nieuwe concept vaststellen zodat we volgend jaar kunnen implementeren. Wordt vervolgd!

Hartelijke groet,
5.1.2.e

From: "5.1.2.e "
Sent: Tue, 21 Apr 2026 13:39:00 +0200
To: "Tienkamp, Riena" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e "
<5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e "
<5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: Verslag overleg kernteam & buitencentra: winkels, inkoop en voorraad

Hi allen,

Gisterenmiddag vond een overleg plaats over de winkels, met als onderwerpen inkoop en voorraad. Om iedereen zo goed mogelijk aangehaakt te houden, hierbij een kort verslag / notulen.

Ik merkte spanning bij alle buitencentra. Het is duidelijk dat we allemaal te maken hebben met onzekerheid over de toekomst. Hopelijk komt er op korte termijn meer duidelijkheid vanuit het DT, zowel over het besluit als over de informatie- en communicatiestrategie.

Wat inmiddels wél duidelijk is, is dat we voor BC Almeerderhout toewerken naar een gecontroleerde sluiting. Riena is hiervoor op zoek naar een projectleider die dit proces kan begeleiden. Tegelijkertijd blijft het lastig dat we wel weten dát er een sluiting komt, maar nog niet wanneer. Dit bemoeilijkt zowel planning als communicatie, onder andere richting vrijwilligers.

Overleg winkels: inkoop en voorraad

Datum: 20-04
Aanwezig 5.1.2.e Magalie Waanders en de managers/coördinatoren BC's

---

1. Conclusie kernteam

De inventarisatie van het kernteam bevestigt dat doorgaan met buitencentra (BC's) in de huidige vorm niet haalbaar is. Het huidige concept (eigen gebouw met winkel en zaalverhuur) is:

- niet kostendekkend
- in strijd met de Wet Markt en Overheid

---

2. Richting toekomst buitencentra

Er wordt gewerkt aan een nieuw concept, waarbij een eigen gebouw niet langer het uitgangspunt is.

Mogelijke scenario's:

1. Andere financiële dragers onderbrengen in/aan het gebouw
2. Gebouw verkopen en deels terughuren
3. Volledig stoppen

- Keuze verschilt per locatie (maatwerk)
- Transitieperiode: ca. 1–5 jaar (afhankelijk van lopende contracten)

Winkels en zaalverhuur: Kunnen alleen blijven bestaan via uitbesteding (Wet Markt en Overheid)

Besluitvorming ligt bij DT > In afwachting van richting voor toekomst Buitencentra

---

3. Informatie- en communicatiestrategie

- Conceptstrategie ligt bij het Directieteam (DT) (20 april aangeleverd)
- Nog niet gedeeld met aanwezigen
- Verwachting: meer digitaal en uniform

Belang:

- Strategie moet snel worden afgerond en geconcretiseerd
- Nodig om richting te geven en leegstand te voorkomen

---

4. Rol SBB en financiering

- SBB blijft verantwoordelijk voor informatievoorziening over gebieden
- Financiering mogelijk via SNL (volgens 5.1.2.e)
- Nog onduidelijk welk budget beschikbaar is voor uitvoering nieuw concept

---

5**. Organisatie en aandachtspunten**

Uitwerking ligt bij Provinciale Eenheden, maar randvoorwaarden zijn nog onduidelijk.

Kernteam geeft mee aan DT:

- Reserveer budget als de informatiefunctie van de Buitencentra binnen de taken van SBB blijft horen
- Overweeg combinatie beheerteam + informatiepunt op locaties
- Neem medewerkers zorgvuldig mee in de transitie
- Stel een transitiemanager aan (landelijk en per locatie)

Transitie is complex en vraagt tijd, maatwerk en capaciteit

---

6. Uitfasering winkels (toelichting Magalie)

- Doel: winkels eind oktober grotendeels leeg

- Geen opvolger voor 5.1.2.e

Acties:

- Stop op actieve inkoop
- Wel prijsaanpassingen waar nodig
- Informeren leveranciers (Magalie & 5.1.2.e)
- Mplus kassasysteem stopt eind dit jaar
    - Alternatief voor de kassa nodig voor verkoop van activiteiten (bijv. app/tablet)

Spanning:

BC's willen eerst duidelijk toekomstplan, voordat we de winkels gaan leegverkopen ("uitverkoop is zo gedaan") om een leeg buitencentrum te voorkomen

Magalie: uitfasering winkel en het nieuwe concept zijn aparte trajecten

BCs: deze processen zouden parallel moeten lopen

Daarnaast: BC-teams ervaren al hoge werkdruk → behoefte aan centrale ondersteuning

Ook denken de BC-teams dat een actieve winkel een betere onderhandelingspositie biedt bij mogelijke overname.

---

7. Ondersteuning en analyse

- Onderzoek naar extra inzet uitzendkracht 5.1.2.e (Schoorl)
    - Ondersteuning Mplus (prijsaanpassingen van artikelen die duurder zijn geworden in het nieuwe jaar) en inventarisatie hardlopers
- Per locatie bepalen welke hardlopers nog nodig zijn dit seizoen
- Slecht lopende artikelen → leveranciers informeren dat samenwerking stopt (Magalie & 5.1.2.e)

---

8. Communicatie

- Sterke behoefte aan duidelijke interne communicatie
- Extra aandacht nodig voor vrijwilligers (onzekerheid en vragen)

From: "5.1.2.e "
Sent: Thu, 24 Apr 2025 13:52:59 +0200
To: "Tienkamp, Riena" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: Buitencentra: Wrap up na laatste gesprek

Hoi!

We hebben alle Buitencentra gesproken. De uitkomst is dat op één buitencentrum na buitencentra neutraal kunnen draaien. Hiervoor zijn er interventies op het niveau van het buitencentrum én centrale interventies.

In deze mail:

- De landelijke thema's
- Wat nog te doen aan de excel
- Hoe verder richting 16 mei?

Buitencentra en Landelijke thema's

- belang van buitencentra, positie BC in Staatsbosbeheer
- Vergaderen: ofwel collectief uitbesteden ofwel zelf doen inclusief organisatie en landelijke promotie
- Horeca: Aanzeggen overeenkomsten. Vooraf onderzoek wat de impact is van staffels, aftoppen, vergaderen. Plus welke timing per BC.
- Winkel: is ondersteunend aan.... Heroverweging Proces, Assortiment, Eigenaarschap, Besluitvorming. Welk product past bij Staatsbosbeheer in het algemeen en bij het BC in het bijzonder
- Sponsoropbrengsten: elke BC krijgt een opdracht om €10.000 aan sponsoropbrengsten te krijgen. Zelf, maar ook met Buitenfonds.
- Personeel. BC onderbrengen onder teamleider Beheer, maar MET eigen manager BC schaal 8, en personeel schaal 6. Norm 2,x FTE. Dit vraagt bij BC x X X om een reorganisatie???
- Wat kan SEM wat kunnen de kassa's?

Om de landelijke initiatieven door te voeren is er tijdelijke verandercapaciteit nodig.

Vervolgens is er structurele borging nodig.

- Rol van Portefeuillehouder Buitencentra verstevigen. Niet alleen meedenken, maar ook vanuit overzicht sturen en collega's aanspreken op resultaten.
- Productmanager 0,2 F TE om Buitencentrum goed in de markt zet (inclusief Vergaderen)
- Wellicht is er extra capaciteit nodig voor borging op centrale thema's.

Excel aanpassen naar aanleiding van alle opmerkingen

- Nogmaals doorrekenen alle BC op basis van de gestelde wijzingen
- Volgens contract NBC mogelijke uitkomst horeca bij huidige BC's doorrekenen
- Sponsoring €10.000 per centrum opnemen.
- Vergaderen: Financieel 2 scenario's maken: zelf blijven doen (inclusief goede organisatie en landelijke promotie (hou rekening met productmanager, boekingssysteem, contentmanager) én collectief uitbesteden aan de horeca.

Hoe lopen we verder richting de deadline 16 mei

- Riena maakt een afspraak met 5.1.2.e om de excel samen door te lopen.
- Riena werkt de factsheets per BC uit

- Riena maakt eerste versie van document
- Afspraak op 8 mei met Riena, 5.1.2.e 5.1.2.e en 5.1.2.e om over de hoofdlijnen door te praten (V0.1)
- 16 mei 8.30 finaal document aanleveren bij 5.1.2.e

5.1.2.e

From: "5.1.2.e "
Sent: Tue, 9 Jul 2024 16:20:26 +0200
To: "Tienkamp, Riena" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Cc: "Waanders, Magalie" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: FW: gespreksverslagen overleg en vervolg op samenwerking Buitencentra
Attachments: Bouwstenen missie-visie 22 mei 2024.docx, Verslag overleg 220524 over samenwerking winkels Buitencentra.docx, Buitencentraoverleg 27 mei 2024.docx, Sturing voorraad.docx, Overzicht verdeling inkoop BC's 2023.xlsx

Hoi Riena,

Vanuit 5.1.2.e weet ik dat er gezocht wordt naar een overdrachtsdatum van herstelplan/natuurlijk veranderen dossier Buitencentra van Wout aan jou.

Van Magalie krijg je nog een mail met het verslag van het overleg van afgelopen maandag, maar deze oudere documenten stuur ik je alvast.

Groet,

5.1.2.e

5.1.2.e

Afdeling Toerisme & Vrije tijd

Staatsbosbeheer

Van: 5.1.2.e
Verzonden: woensdag 5 juni 2024 15:04
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Waanders, Magalie <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
CC: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: gespreksverslagen overleg en vervolg op samenwerking Buitencentra

Hoi Allen,

Hierbij drie verslagen en twee extra bijlagen:

Twee verslagen van 22 mei j.l. : die van visie/missie en die van de verbetering van de samenwerking rondom de winkels in de bezoekerscentra, zoals we het die dag besproken hebben. Tenslotte een verslag van ons Buitencentra overleg 27 mei, aangevuld met een paar dingen die Wout, Magalie en ik nadien nog signaleerden.

Graag alles nalezen en mail zo nodig jullie aanvullingen.

In de tussentijd hebben Wout en Magalie gesproken met 5.1.2.e en het volgende vervolg afgesproken over de verbetering van de samenwerking in de winkels:

1. In september vindt er een gesprek plaats tussen de manager van het Buitencentrum, zijn/haar provinciehoofd, inkoper 5.1.2.e en afdelingsmanager Magalie. In dat gesprek wordt het inkoopbudget 2025 besproken en de sturing daarop.

2. 5.1.2.e gaat inventariseren welke analyses er al beschikbaar zijn op afschrijvingen, kortingen, voorraden, omloopsnelheid en wat er nog aan analyses mist. In haar ogen is er al veel beschikbaar, maar kan het zijn dat dit niet voldoende bekend is/gebruikt wordt. Daarnaast heeft ze aangegeven dat de inkoopbudgetten nu al sterk stuurbaar zijn vanuit de managers en maar voor een beperkt deel vanuit de product managers ingevuld wordt. Zie bijlage 4 met een uitleg op de stuurmogelijkheden op de voorraden en bijlage 5 met de verdeling van 2023 van het inkoopbudget per centrum.

3. In januari/februari is er weer een belangrijk startmoment voor de inkoop. Voor die tijd (december) wordt gezamenlijk tussen de Buitencentra managers, de product managers en Magalie en Wout het assortimentsbeleid besproken.

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e
5.1.2.e

Staatsbosbeheer
afdeling Toerisme & Vrije tijd
E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
M 5.1.2.e



Binnensingel 3 | 7411 PL | Deventer
postbus 2 | 3800 AA | Amersfoort

Gespreksverslag 22 mei 2024: voorstel voor verbetering samenwerking winkels Buitencentra

Aanwezig: 5.1.2.e
Magalie Waanders, Wout Neutel
Procesbegeleiding: 5.1.2.e

De Manager Buitencentrum is financieel verantwoordelijk voor het Buitencentrum en daarmee ook voor de financiële resultaten van de winkel. Hoe sturen de managers op de inkoop en wat zijn hun wensen in de samenwerking met de product managers:

Voorstel

1. Gezamenlijk verder uitwerken van het assortimentsbeleid. Assortimentsbeleid geeft richting aan wat wel en wat niet past. En het assortimentsbeleid kan tot stand komen door:
   - de analyses van het kassasysteem als basis te nemen voor het beleid,
   - de medewerkers van de winkels gaan al mee naar beurzen en leveranciers. Deze inspraak blijft van belang. Het verder uitwerken geschiedt echter alleen tussen managers Buitencentra en product management.
   - én een zorgvuldige afweging tussen ons missie/visie én de bedrijfseconomische realiteit. Er is ruimschoots begrip voor het feit dat de bedrijfseconomische realiteit ons noopt minder strak te zijn in onze wenselijke visie. Waarbij we zelfs bij missie/visie moeten kijken hoe duurzaam we willen zijn en of iedereen hetzelfde beeld bij duurzaamheid heeft en hoe het past bij ons doelgroepenbeleid.

   Uit de drie genoemde punten ontstaat een kader en met het kader kan de product manager inkopen. Hij/zij heeft met deze kaders ruimte om zijn/haar specialisme in te zetten en uit te voeren. De PM hoeft tussentijds alleen terug te komen als er in te kopen items zijn die buiten de kaders vallen, maar commercieel het overwegen waard te zijn. Winkelmedewerkers blijven mee gaan naar leveranciers, zoals het nu al gaat. Er komen geen acties meer als 'stuur het assortiment maar terug naar de leverancier want we willen het niet'. Dat komt dan achteraf aan bod als er gesprekken zijn met elkaar (punt 2). Bijsturing zo nodig alleen achteraf.

2. Met elkaar in gesprek over financiën winkel:
   - gezamenlijk kijken naar de analyses op de omzet, maar deze analyses uitbreiden met afschrijvingen, kortingen, voorraden, omloopsnelheid.
   - Inkoopbudget per centrum meegeven aan de product managers, zodat het beter aansluit op de financiële situatie van het betreffende centrum.
   - Gesprekken hoe het gaat en waar bijsturing noodzakelijk is.
   - Assortimentservaringen naast de cijfers

Bouwstenen missie-visie verslag overleg 22 mei 2024

De Buitencentra zijn een uniek product van Staatsbosbeheer en binnen de Buitencentra is ieder Buitencentrum uniek.

Centraal staat goede informatievoorziening over het gebied waar je bent. Daarnaast kom je als bezoeker in aanraking met landelijke thema's over de natuur en onze organisatie.

De doelgroep en de behoefte van de doelgroep vormt de basis van de invulling van ieder centrum. Hoeveel bezoekers uit de directe omgeving/regio komen er in verhouding tot toeristen (uit Nederland of zelfs internationaal)? Dit vormt het uitgangspunt, de mensen die er van nature komen. Toch kan er ook gekozen worden wat het centrum graag wil trekken als bezoekers. Die nuance vergt uitwerking en kan ook leiden tot specifieke dagen/momenten voor specifieke doelgroepen. Tot de behoeften van bezoekers horen ook basisbehoeften, horeca en goede toiletten, een goede routing e.d.

Om de informatievoorziening in de Buitencentra verder te optimaliseren is een nauwere samenwerking tussen het Buitencentrum en de beheereenheden wenselijk. Zo kunnen we het verhaal van het gebied nog beter vertellen. In praktijk gaat dat bij de verschillende centra nog niet altijd even goed. Met de personeelskrapte in de beheereenheden wordt er niet overal even veel belang gezien van het besteden van tijd aan het Buitencentrum. Eén van de wensen is dat de boswachter publiek excursies kan geven. Zij bieden flinke meerwaarde aan (bepaalde) excursies.

Hoe verhouden de commerciële functies zich tot onze wens om het verhaal te kunnen vertellen? Duidelijk is dat deze commerciële functies nodig zijn óm het verhaal te kunnen vertellen. De noodzaak die in de Buitencentra gevoeld wordt, wordt echter nog niet breed en met dezelfde urgentie ondersteund. Punten van aandacht zijn:

- De kosten gaan voor de baten uit: investeringen zijn erg moeilijk voor elkaar te krijgen en daardoor zijn dingen nogal eens onmogelijk
- Een goede aansluiting met de centrale ondersteuning is soms lastig te maken: zij hebben niet altijd de mogelijkheid zaken (op tijd) aan te passen
- Het eigen team in een Buitencentrum is klein en nogal eens té klein om commerciële kansen optimaal uit te nutten (ziekte en vakanties zijn lastig op te vangen, dure CAO voor weekenden e.d.)

Buitencentraoverleg 27 mei 2024

Aanwezig: 5.1.2.e Wout Neutel, 5.1.2.e

In onze herstelplan notitie hadden we opgenomen dat de plannen per centrum 1 juli a.s. klaar zouden zijn. 5.1.2.e heeft met hulp van collega 5.1.2.e zijn uitwerking grotendeels af. Voorstel is om de indeling van 5.1.2.e / 5.1.2.e te pakken als leidraad voor eenzelfde plan voor de overige centra. Per centrum kan dan bij ieder te behandelen onderwerp aangegeven worden wat wel en wat niet uitgewerkt is en kan het detailniveau bepaald worden.

Inmiddels heeft Wout de herstelplannotitie aangepast en nog aan 5.1.2.e gestuurd. 5.1.2.e is gedelegeerd opdrachtgever vanuit de directie voor alle herstelplannen. Wout zet de aangepaste notitie op onze teamsite en 5.1.2.e vult aan dat zij inmiddels naast de financiële analyse van 2023 ook de cijfers tot mei 2024 beschikbaar heeft. Ook deze worden op de teamsite gezet.

5.1.2.e geeft aan dat 1 juli voor haar niet haalbaar is en Wout biedt aan navraag te doen bij 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e om ook bij andere Buitencentrumplannen te helpen. Verder zal Wout 5.1.2.e bellen om te zorgen dat de Pelen ook aanhaakt wordt bij de plannen die gemaakt moeten worden.

BR

Naast de plannen per centrum wordt er centraal/landelijk gewerkt aan:

- Financiën: energiekosten, debiteuren beheer, het inhuren personeel (5.1.2.e)
- Verbeteren samenwerking winkel, verbeteren vindbaarheid van het aanbod van de Buitencentra op onze website (5.1.2.e organiseert bijeenkomsten en terugkoppeling)

Open staat nog landelijk hetgeen vermeld is bij stap 3 in het herstelplan:

- zakelijke markt verder ontwikkelen,
- zoeken van externe financiering e.d.
- Benchmarken met andere buitencentra (intern en extern) in het kader van best practices.

Hier is nog nader overleg over nodig.

Van belang is dat ieder centrum aangeeft aan Wout of 1 juli gehaald kan worden voor het plan per centrum, of zo niet, wanneer wel.

Voorraad

Aan het eind van het jaar wordt de eindbalans opgemaakt. In het overzicht is per leverancier zichtbaar wat de voorraadwaarde is aan het eind van het jaar. Deze voorraadwaarde moet in verhouding staan tot de omzet op jaarbasis. Elk centrum heeft na de balans de definitieve balanslijst ontvangen van de productgroepmanagers met het verzoek de balanslijst te controleren en de voorraadwaarde te gebruiken als leidraad voor de inkoop. Dit impliceert dat de manager en medewerker samen moeten kijken naar de voorraadwaarde per leverancier, of dit in verhouding is met de te verwachte omzet en wat het inkoopbeleid is voor het komende jaar. De productmanagers proberen hierin te sturen en geven advies als voorraden te hoog zijn. Maar uiteindelijk is de manager verantwoordelijk voor sturing en bewaking van het inkoopproces/budget en de voorraden.

Voorbeeld mail balans Boomkroonpad:

Goedemiddag collega's,

Nog heel hartelijk dank voor de heerlijke lunch en jullie hulp en die van de vrijwilligers bij het balansen.
De balans ging vlot en goed.

I.v.m. de grootte van de balanslijst heb ik deze niet meegezonden. Deze kunnen jullie vinden in onderstaande link werksite:

Interne link /pad

In de balanslijst per leverancier een totaal. Soms lijkt het veel voorraad, maar het is wel in verhouding met de omzet.
B.v.:

- De Oude Aarde voorraad 7.966/omzet 2023 29.996
- Kingspoint voorraad 5.278/omzet 2023 20.027
- 5.1.2.e voorraad 8.151/omzet 2023 17.158. Wel hier voorraad kaarten en snoepblikken minderen. Snoepblikken tijdig aanvullen.
- Sjaal met Verhaal voorraad 3.030/omzet 2023 8.931
- Esschert Design 3.082/omzet 2023 6.209, --. Let op: voorraad te hoog i.v.m. omzet. Hopen dat we komende maanden nog wat voeder gaan verkopen.

Tijdens de balans verder opgevallen dat er soms van een titel van een boek veel exemplaren zijn. Bij voorkeur niet meer dan 4/5 stuks per titel in voorraad hebben.
De francobedragen bij de boekenleveranciers zijn relatief laag om tijdig weer bij te bestellen. Voorraad boeken mag minder ook omdat dit assortiment vrij snel wisselt.

Thee van Van Bruggen aantallen zakjes/blikjes thee en cadeaupakketten ook vrij hoog. Mag in de toekomst minder zijn. Ook hier geldt een laag francobedrag.

De definitieve balanslijst kan worden getekend door 5.1.2.e en dan graag zenden aan 5.1.2.e

Om ervoor te zorgen dat aankomend jaar de inkoopbudgetten minder worden overschreden en de voorraden afnemen hebben 5.1.2.e en ik in elke balanslijst achter de voorraad per leverancier aangegeven wat de omzet in 2023 was en in geel gearceerd wat teveel voorraad is. Verder doen wij graag een voorstel voor de optimalisatie van de inkoop en de voorraden (zie onderstaande processen).

Proces inkoop/bestellingen

Productmanagers kopen 2 tot 3 per jaar nieuw assortiment in bij nieuwe en bestaande leveranciers en maken voor elk buitencentrum een bestelling van het nieuwe assortiment met de minimale besteleenheden.

Productmanagers



De managers en medewerkers bespreken het inkoopbeleid en het inkoopbudget per leverancier aan het begin van het jaar a.d.h.v. de voorraden/balans en de omzet. De managers bewaken het inkoopbudget en controleren tijdig of het budget per leverancier niet wordt overschreden en bespreken maandelijks met de medewerkers de omzetresultaten van de winkel, het inkoopbudget en de voorraden. De medewerkers houden voor de maandelijkse bespreking een overzicht per leverancier bij van de omzet en de bestellingen/inkoop.

Managers



Medewerkers maken regelmatig bestellingen voor basisassortiment o.b.v. de omzet/verkopen gedurende het jaar. Voordat er een bestelling wordt gemaakt draaien de medewerkers eerst een rapport van de omzet van de leverancier op artikelniveau in Wincash over de gewenste periode, controleren dan de voorraad per artikel in de winkel en het magazijn en het voorraadrestant in Wincash. Maken een bestelling van de verkochte artikelen met aantallen die in verhouding zijn met de omzet en voorraad van het artikel.

Medewerkers



Proces voorraden

De medewerkers moeten de voorraad bijhouden door de leveringen binnen 1 week na binnenkomst te boeken in Wincash. Dit staat ook beschreven in het handboek winkel. In de praktijk blijkt dat de medewerkers weinig of geen tijd hebben om de leveringen te boeken met als gevolg dat de voorraden niet meer zijn bijgewerkt.
Wil je meer grip krijgen op de voorraden is het van essentieel belang dat dit wel tijdig gebeurt. Immers als een medewerker een bestelling wil maken of als de manager maandelijks de hoogte van de voorraad wil bekijken moet het voorraadrestant in de winkel up to date zijn.
Halverwege mei waren er nog bestellingen van eind 2023 niet geboekt in Wincash.
Het komt in de praktijk ook weleens voorkomt dat voorraad in een kast of doos wordt vergeten omdat het door iemand anders dan de medewerker daar is gezet. Als het goed en tijdig wordt geboekt in Wincash is de voorraad altijd inzichtelijk en zo vinden ze dan de voorraad achterin de kast of de doos.

Hoogte voorraad

Omdat medewerkers weinig tijd hebben om bestellingen te maken komt het regelmatig voor dat er meer wordt besteld van bepaalde artikelen, zodat ze voldoende voorraad hebben als het druk is en ze niet elke week hoeven te bestellen. Dit kan niet de bedoeling zijn. Om regelmatig kleinere aantallen te kunnen bestellen maken de productmanagers afspraken met de leveranciers over minimale besteleenheden en lage francobedragen, zodat er geen grote voorraden aangelegd hoeven te worden.

From: "5.1.2.e "
Sent: Mon, 28 Jul 2025 15:32:45 +0200
To: "Tienkamp, Riena" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Cc: "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Rebel, Freek" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: RE: format verbeterplan
Attachments: 250728_Begroting verbeterplan.pdf

Beste 5.1.2.e

Vandaag heb ik samen met 5.1.2.e (financiën) en 5.1.2.e de begroting voor het Buitencentrum aangepast met realistisch cijfers en aannames. Wij zijn van mening dat dit een haalbaar scenario is. Zie bijlage (Excel versie is beschikbaar).

De kostenbesparing zit voornamelijk in de loonkosten vermindering.

Wat we de jaar nog willen onderzoeken;

- 1 dag meer dicht in de winter (iom medewerkers en analyse van winst maken)
- Schoonmaakkosten omlaag (gesprek bedrijf, horeca en 1 dag meer dicht)
- Koffieapparaat weg (onvrede bij vrijwilligers)
- Visie Gezondheids Hotspot de pelen verder uitwerken en onderzoeken
- Verbeterd contract met ondernemer afspreken
    - Kosten/besparing zonnepanelen doorberekenen (levert hem energiebesparing op)
    - Zakelijke marktorganisatie overdragen (circa 10.000 kosten en 4 uur adm. vermindering)
    - Bijdrage schoonmaakkosten nu minimaal
    - De Horeca draait heel goed en zit aan het plafon van staffel, hierover nieuwe afspraken maken?
    - *Wie gaat dit gesprek met hem voeren? Productmanager?*

Het bovenstaande is erg afhankelijk van capaciteit, ervaring en expertise we hebben hiervoor echt hulp nodig van landelijk. Het is voor ons nu onduidelijk wat er precies geanalyseerd *namelijk de winkel, de horeca en de zakelijke markt* is en wat daar uit gekomen is.

5.1.2.e is er nog enkele weken tot 1 oktober, daarna wil ik iemand inhuren (4 aug in DT) om de winkel open te houden en contact te onderhouden met de vrijwilligers.

Zodra er een besluit is genomen over de BC zou ik graag met expertise van Landelijk of een bureau naar masterplan voor BC over 10 jaar willen kijken. Wat zoekt een bezoeker bij het BC en is de huidige vorm nog passend? En welke vorm dan wel.

Echter is geen capaciteit om analyses te maken en goed onderbouwde besluiten te maken op de lange termijn. Hierover ga ik graag in gesprek om hier meer duidelijkheid in te krijgen hoe we dit wel voor elkaar krijgen. En er zo

samen voor te zorgen dat de bezoekers van de Peel een beleving en informatie krijgen naar waar ze op zoek zijn en daarnaast een kosten efficiënte locatie voor hebben in welke vorm dan ook.

Ik zie je reactie graag tegemoet,

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e Middenpeel

Staatsbosbeheer
PE Noord Brabant

E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
T 5.1.2.e

Aanwezig op

5.1.2.e

Staatsbosbeheer

Van: Rebel, Freek
Verzonden: vrijdag 25 juli 2025 12:13
Aan: Tienkamp, Riena
CC: 5.1.2.e ;5.1.2.e
Onderwerp: RE: format verbeterplan

Dag Riena,

Ik hoop dat je aan het genieten bent van de zomer en rust op het werk.

Wij zijn vanuit Brabant druk bezig om het BC zowel inhoudelijk als ook financieel weer op koers te krijgen. De eerste positieve effecten lijken zichtbaar te worden. Ondertussen wordt er landelijk vanuit 2 sporen gewerkt aan een duurzame toekomst van de BC's. Dit alles vraagt volop tijd en aandacht tussen alle andere activiteiten door. Op dit moment is mij niet helemaal duidelijk hoe de verschillende sporen zich tot elkaar verhouden en wat eraan wie opgeleverd moet worden.

We delen graag actuele info maar lopen er een beetje tegen aan dat we weer een format moeten invullen welke gebruikt wordt als input. We zouden liever rechtstreeks het gesprek voeren en actuele data aanleveren. Dat geeft denken wij een beter gesprek met betere info. Ik hoor graag hoe we dit het beste kunnen vormgeven. Zelf ben ik de komende weken met verlof maar 5.1.2.e is volledig op de hoogte en beschikt over alle data welke nodig is om in samenhang met de inhoudelijke doelstellingen van de organisatie als ook de verschillende BC's een koers uit te kunnen zetten.

We horen graag, voor nu een goed weekend!

Met vriendelijke groet,

Freek Rebel
Hoofd provincie Noord-Brabant

Staatsbosbeheer
Provinciale eenheid Noord-Brabant

E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
T 5.1.2.e

Locatie: Tilburg

Staatsbosbeheer

Van: Tienkamp, Riena <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: maandag 16 juni 2025 13:21
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
CC: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Rebel, Freek <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Bonekamp, Susan <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Dubbink-Hogenkamp, Els <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Snoo, Nick de <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Waanders, Magalie <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: format verbeterplan

Dag Buitencentra-betrokkenen,

Doordat ik de afgelopen weken nogal uithuizig was, heb ik nu de behoefte nog even terug te komen op een aantal zaken in het lopende proces rondom het verbeterplan van de Buitencentra.

- Twee weken geleden spraken wij elkaar digitaal over het vervolg rond het verbeterplan voor de buitencentra. We spraken toen af dat we per buitencentrum een kort plan van aanpak gaan maken hoe we de in de DT-notitie voorgestelde maatregelen ter verbetering van het resultaat willen gaan realiseren. Hopelijk hebben jullie daar ondertussen over kunnen nadenken en wellicht staat er ook al het een en ander op papier. Dit plan moet begin augustus worden opgeleverd.

Bijgevoegd vinden jullie een invulformat voor dit verbeterplan per BC.

Hopelijk helpt dit jullie om gestructureerd op te schrijven welke maatregelen en op welke manier jij de resultaatverbetering in je buitencentrum denkt te gaan halen.

- Daarnaast gaan we vanuit centraal aan de slag met de verbetermogelijkheden van drie producten van de BC's, namelijk de winkel, de horeca en de zakelijke markt. Daarvoor heb ik vast jullie hulp ook nodig.

- Verder heeft Boudewijn aangegeven de DT-notitie onvoldoende te vinden om een definitief besluit over de BC's in het DT te nemen. Hij geeft o.a. dat de urgentie vanwege het jaarlijkse verlies onvoldoende doorklinkt. Daarbij benoemt hij dat er veel wensdenken in de plannen zit. De bovengenoemde verbeterplannen moeten dan ook bijdragen aan een goed beeld wat de maatregelen daadwerkelijk op gaan leveren!

- Aanvullend worden de BC's ook in het kernteam economische activiteiten onder de "tellen en wegen"-loep gelegd, net als bv ProGrond en de Buitenlevenwoningen. Dit traject wordt gecoördineerd door 5.1.2.e en zullen Magalie en ik gezamenlijk oppakken.

Mochten jullie nog vragen hebben dan weten jullie me te vinden.

Groet,

Riena

28-7-2025

Begroting meerjarig BC de Pelen

Rekening	Rekening (T)	begroting 2025	prognose 2025	begroting 2026	begroting 2027	Opmerking
4010100	Salaris	€ 115.816	€ 86.516	€ 82.646	€ 82.646	3x0,6 fte (schaal 5, 6 en 8), indexering 1,5%
	Loonkosten			€ 16.000		manager jan-feb 2026
4010101	IKBudget VT-EJU	€ 20.759	€ 18.659	€ 15.722	€ 15.722	3x0,6 fte (schaal 5, 6 en 8)
4010102	Overige toelagen	€ 13.826	€ 18.826	€ 13.585	€ 13.585	3x0,6 fte (schaal 5, 6 en 8)
4012101	Personeels-/teamuitjes en feesten	€ 400	€ 400	€ 300	€ 300	norm kaderbrief 2025
4013100	Mutatie verlofschuld		€ -10.000	€ 1.000	€ 3.000	2025 manager verlof opgenomen, 2026 alleen medewerker in dienst, 2027 standaard norm 3 medw.
4013104	Kosten ingehuurd personeel	€ 41.600	€ 59.600	€ 2.500	€ 2.500	2026-2027 mogelijk incidentele inhuur in vakantieperiode / ziekte ; 2025 tijdelijk extra inhuur i.v.m. vertrek manager BC half sept en medewerker.
4020100	Reis- en verblijfkosten	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	norm kaderbrief 2025
4020101	Woon-, werkverkeer	€ 3.500	€ 3.500	€ 2.500	€ 2.500	inschatting naar verwachting omlaag als nieuwe medewerkers dichterbij wonen.
4020102	Bedrijfskleding	€ 2.200	€ 2.200	€ 1.650	€ 1.650	norm kaderbrief 2025
4020103	Cursus- en opleidingskosten	€ 1.778	€ 1.778	€ 1.450	€ 1.286	1% van loonsom exclusief overige toelagen
4020104	Thuiswerk-vergoeding-werkplek	€ 200	€ 200	€ 150	€ 150	norm kaderbrief 2025
4024101	Representatie aan derden tot € 136	€ 400	€ 400	€ 300	€ 300	norm kaderbrief 2025
4024103	Kosten arbo-diensten	€ 1.400	€ 1.400	€ 1.050	€ 1.050	norm kaderbrief 2025
4024106	Kosten van vrijwilligers IB47 belast	€ 5.000	€ -	€ -	€ -	subsidie via NP (werkmiddelen)
4110100	Pensioenpremie	€ 21.186	€ 19.586	€ 14.619	€ 14.619	3x0,6 fte (schaal 5, 6 en 8)
4111100	Sociale lasten	€ 20.813	€ 21.813	€ 15.659	€ 15.659	3x0,6 fte (schaal 5, 6 en 8)
4310130	Uitbesteed werk	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	catering zakelijke arrangementen, afhankelijk de markt. Heeft effect op omzet recreatie (minder kosten=minder omzet)
4310130	Uitbesteed werk	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.000	onderhoud terrein (kansrijk in de wijk)
4330110	Schoonmaakkosten	€ 29.000	€ 32.000	€ 33.600	€ 33.600	prognose 2025 + 5%
4330130	Energie en water	€ 22.000	€ 22.000	€ 16.000	€ 12.000	uitgegaan van besparing van 50% op elektra i.v.m. zonnepanelen
4330140	Onderhoudskosten jaarlijks	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	gebouwbeheer met vrijwilligers
4332100	Bureaukosten	€ 1.500	€ 1.500	€ 1.000	€ 1.000	
4332110	Telefonie kosten	€ 1.400	€ 1.400	€ 1.050	€ 1.050	norm kaderbrief 2025
4332140	Kosten kantine / catering	€ 900	€ 900	€ 1.000	€ 1.000	norm kaderbrief 2025 + extra i.v.m. vrijwilligers
4342110	Ozb en overige heffingen	€ 5.000	€ 5.000	€ 6.500	€ 6.500	OZB 2024+5%
4352101	Verkoopkosten/marketing	€ 1.000	€ 1.000	€ -	€ -	subsidie via NP (werkmiddelen)
4352102	Automatiseringskosten	€ 5.000	€ 5.000	€ 3.000	€ 3.000	M-Plus en Voorraedt (SEM) (bedrag = aanname)
4353102	Inkoop winkels	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	€ 80.000	hangt af van landelijke analyse
4720010	Afschrijvingen gebouwen	€ 2.471	€ 2.471	€ 2.471	€ 2.471	
4720010	Afschrijvingen gebouwen	€ -	€ -	€ 2.250	€ 3.000	zonnepanelen (afschrijvingstermijn 10 jaar) vanaf Q2-2026
8201030	Omzet winkel	€ -160.000	€ -160.000	€ -160.000	€ -160.000	totale realisatie 2024 = -240.000
8201030	Horeca zakelijk + verhuur ruimte Peelboerderij	€ -65.000	€ -65.000	€ -67.500	€ -67.500	
8201030	Scholen	€ -1.000	€ -1.000	€ -500	€ -500	
8201030	Excursies particulier	€ -25.000	€ -25.000	€ -25.000	€ -25.000	
8301030	Opbrengst huurovereenkomsten	€ -70.000	€ -73.000	€ -75.000	€ -75.000	Peelkiosk en Peelboerderij (realisatie 2024 = -69.000). Nieuwe OVK afsluiten? Wie?
8701040	Overige opbrengsten	€ -15.000	€ -15.000	€ -13.125	€ -11.500	Servicekosten (horeca) en sponsoropbrengsten (wc en peelpodium)
8701040	Overige opbrengsten		€ -11.250	€ -15.000	€ -15.000	Gebruik vergaderruimte en werkplekken BC door Uitvoeringsorgaan. Voor 2027 nog niet 100% zeker. Intentie = verlengen
Eindtotaal		**€ 116.649**	**€ 81.399**	**€ 15.379**	**€ -410**	

Loonkosten geïndexeerd met 1,5%
Door gebruik van zonnepanelen zullen de overige opbrengsten (servicekosten) dalen met ca. € 5.000 (50% van besparing elektra -/- 50% afschrijvingskn zonnepanelen)
Besparing van 50% op energieverbruik is een aanname.
Bijdrage partners overlegorgaan: denk hierbij aan beschikbaarstellen kantoor BC voor uitvoeringsbureau NP en vergaderingen

From: "Neutel, Wout"
Sent: Thu, 27 Jun 2024 16:24:37 +0200
To: "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Waanders, Magalie" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Bonekamp, Susan" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Snoo, Nick de" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e 5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Tienkamp, Riena" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: RE: gespreksverslagen overleg en vervolg op samenwerking Buitencentra
Importance: High

Dag alle betrokkenen,

Afgelopen maandag hebben we weer in een (te) klein comité voortgangsoverleg gehad over ons deelplan rendabeler maken buitencentra. Daar moesten we constateren dat er nog steeds frictie bestaat tussen centraal en decentraal. We hebben besloten dat ik via deze mail een oproep doe aan jullie allen.

Ten eerste vraag ik mijn collega provinciehoofden om invulling te geven aan punt 1 en in september een gesprek te arrangeren zoals daar staat omschreven. Belangrijk dat je er zelf bij bent om de aard, sfeer en afspraken te bewaken en een nieuwe start te maken!

Ten tweede een oproep aan de managers buitencentra om vooral met het verbeterplan aan de slag te gaan en te zijn. De grootste financiele uitdagingen en kansen zitten niet in de winkel maar in andere zaken zoals personeel, zakelijke markt, attractie, etc.

Als laatste dan toch maar een beroep op jullie professionaliteit: we werken met zijn allen aan dezelfde Staatsbosbeheerdoelen. Laten we de ego's nu even opzij zetten en constructief met elkaar een frisse start maken naar een goede, functionele samenwerking. Ik kan er nog wel meer over zeggen, maar dit moet toch voldoende zijn.

Met zijn allen voor succesvolle mooie buitencentra met een gezonde financiele basis!

Succes,

Wout

Van: 5.1.2.e
Verzonden: woensdag 5 juni 2024 15:04
Aan: 5.1.2.e ;5.1.2.e ; 5.1.2.e ;5.1.2.e ; 5.1.2.e ;5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e ; 5.1.2.e ; Neutel, Wout ; Waanders, Magalie ; 5.1.2.e ;5.1.2.e
CC: 5.1.2.e
Onderwerp: gespreksverslagen overleg en vervolg op samenwerking Buitencentra

Hoi Allen,

Hierbij drie verslagen en twee extra bijlagen:

Twee verslagen van 22 mei j.l. : die van visie/missie en die van de verbetering van de samenwerking rondom de winkels in de bezoekerscentra, zoals we het die dag besproken hebben. Tenslotte een verslag van ons Buitencentra overleg 27 mei, aangevuld met een paar dingen die Wout, Magalie en ik nadien nog signaleerden.

Graag alles nalezen en mail zo nodig jullie aanvullingen.

In de tussentijd hebben Wout en Magalie gesproken met 5.1.2.e en het volgende vervolg afgesproken over de verbetering van de samenwerking in de winkels:

1. In september vindt er een gesprek plaats tussen de manager van het Buitencentrum, zijn/haar provinciehoofd, inkoper 5.1.2.e en afdelingsmanager Magalie. In dat gesprek wordt het inkoopbudget 2025 besproken en de sturing daarop.

2. 5.1.2.e gaat inventariseren welke analyses er al beschikbaar zijn op afschrijvingen, kortingen, voorraden, omloopsnelheid en wat er nog aan analyses mist. In haar ogen is er al veel beschikbaar, maar kan het zijn dat dit niet voldoende bekend is/gebruikt wordt. Daarnaast heeft ze aangegeven dat de inkoopbudgetten nu al sterk stuurbaar zijn vanuit de managers en maar voor een beperkt deel vanuit de product managers ingevuld wordt. Zie bijlage 4 met een uitleg op de stuurmogelijkheden op de voorraden en bijlage 5 met de verdeling van 2023 van het inkoopbudget per centrum.

3. In januari/februari is er weer een belangrijk startmoment voor de inkoop. Voor die tijd (december) wordt gezamenlijk tussen de Buitencentra managers, de product managers en Magalie en Wout het assortimentsbeleid besproken.

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e

Staatsbosbeheer
afdeling Toerisme & Vrije tijd
E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
M 5.1.2.e



Binnensingel 3 | 7411 PL | Deventer
postbus 2 | 3800 AA | Amersfoort

From: "5.1.2.e "
Sent: Tue, 9 Jul 2024 17:56:25 +0200
To: "Neutel, Wout" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Waanders, Magalie" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Waanders, Magalie" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "Tienkamp, Riena" <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e " <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Subject: verslag overleg herstelplan Buitencentra van 8/7/24
Attachments: Verslag overleg herstelplan Buitencentra 090724.docx

Hoi 5.1.2.e

Hierbij het verslag van ons overleg Herstelplan Buitencentra van gisteren.

De gezamenlijke Teamssite 'Managers Buitencentra' wordt nog niet door iedereen gevonden. Ik zie wel dat iedereen lid is.

@Allen: Graag kijken of je er in komt. 5.1.2.e zal zijn plannen daar beschikbaar maken. 5.1.2.e is beheerder van de Teamssite, mail svp haar direct als het toch niet lukt.

BR zal ik de verslagen die ik gemaakt heb daar ook op zetten. Jullie hebben nu in ieder geval alles al per mail gehad.

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e
BR

Staatsbosbeheer
afdeling Toerisme & Vrije tijd
E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
M 5.1.2.e



Binnensingel 3 | 7411 PL | Deventer
postbus 2 | 3800 AA | Amersfoort

Verslag overleg herstelplan/natuurlijk veranderen Buitencentra – 8 juli 2024

Aanwezig: Wout Neutel, 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e

Wout gaat Staatsbosbeheer verlaten en Riena Tienkamp zal per direct dit dossier over gaan nemen. Er zal een overdrachtsgesprek gepland worden tussen Wout, Riena, Magalie en 5.1.2.e

Het overleg startte met de voortgang van de plannen van de Buitencentra.

Buitencentrum De Pelen:

- Dit Buitencentrum lijdt verlies, voor een groot deel afgelopen jaren veroorzaakt door hoge personeelslasten. Er waren twee langdurig zieken en 1 persoon met RVU. De ontwikkelingen rondom het personeel gaan weer de goede kant op. Los daarvan blijft er echter een gat in de begroting.
- Plan om dit gat in de begroting te dichten wordt gezocht in gebiedsontwikkeling van de directe omgeving. De Peelboerderij optimaliseren voor de zakelijke verhuur, er is een vakantiehuisje dat sterk verouderd is en er zijn een paar weilanden die niet N2000 zijn die zich mogelijk lenen voor verblijfsrecreatie.
- Het thema natuur & gezondheid geeft momenteel richting aan de gewenste ontwikkelingen in en om het Buitencentrum. Er is/wordt contact gezocht met collega 5.1.2.e
- Verder worden er studenten en ondernemers betrokken bij de plannen: 5.1.2.e 5.1.2.e en er vindt in september een brainstorm plaats met studenten van de HAS / studenten leefomgeving.
- 5.1.2.e heeft aandacht gevraagd bij ontwikkelplannen verblijfsrecreatie om eerst de landelijke kennisdragers hiervoor te raadplegen, afdeling Recreatie & Samenleving en eventueel Buitenleven vakanties.

Buitencentra Boomkroonpad / Drents Friese Wold:

- 5.1.2.e heeft zijn beide plannen klaar en beschikbaar voor anderen. Het wordt op onze gezamenlijke Teamssite gezet.
- 5.1.2.e uit zijn zorgen enerzijds over een akkoord van de directie op zijn plan (en de daarbij horende investeringen), anderzijds over de executie van alle plannen. Het doorvoeren van veranderingen en ontwikkelen van nieuwe dingen kost veel tijd en komt er bij in de dagelijkse exploitatie, waarbij de bemensing nu al beperkt is.

Over het algemeen spreken 5.1.2.e en 5.1.2.e hun zorgen uit over de executie van alle plannen die met deze opdracht in gang gezet worden. Er zijn kansen en mogelijkheden genoeg, maar geen menskracht om de stappen te maken.
Voorbeelden van werkzaamheden, waar het liefst executiekracht op komt vanuit centraal:

- Promotie zakelijke markt
- Zoeken naar financiering bij partners als de ANWB, maar ook een aanpak om aan te kloppen bij het Buitenfonds.
- Centrale onderwerpen en kansen als natuur & gezondheid
- Administratie winkel (behoefte aan meer ondersteuning)

Het is overal weliswaar heel anders georganiseerd, maar een zekere uniformiteit moet het doel zijn. Daartoe helpt het als er juist vanuit landelijk hulp komt. De noodzaak van uniformiteit benadrukt ook Wout. Verder geeft Wout aan dat de business cases per centrum de financiering van deze overhead zouden moeten dekken.
Waarbij 5.1.2.e en 5.1.2.e vragen hoe dit zich verhoudt tot de fee die zij hiervoor al afdragen?

Tenslotte vraagt Wout aan 5.1.2.e haar mening over dit vraagstuk. 5.1.2.e geeft aan dat ze de processen tussen centraal en decentraal op de Buitencentra niet goed uitgeschreven vindt, na de laatste organisatieverandering. Ze stelt voor een nadere uitwerking hiervoor te maken met een opdrachtgever, twee managers BC, business controller, iemand van afd. Recreatie&Samenleving.



BR

Van: 5.1.2.e
Verzonden: woensdag 1 juli 2026 10:07
Aan: 5.1.2.e @minlnv.nl; 5.1.2.e <5.1.2.e @minlnv.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @minlnv.nl>
CC: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: T. I. Voorgenomen besluit beëindiging van “concept Buitencentra" Staatsbosbeheer

Hoi 5.1.2.e 5.1.2.e en 5.1.2.e

Vanochtend worden alle medewerkers van Staatsbosbeheer via een webinar geïnformeerd over het voorgenomen besluit tot beëindiging van het “concept Buitencentra”. Ter informatie deel ik het ook met jullie:

Staatsbosbeheer heeft besloten een voorstel tot beëindiging van het “concept Buitencentra” voor te leggen aan zijn Ondernemingsraad. Het voornemen is per 1 januari 2027 de Bezoekerscentra (Buitencentra) van Staatsbosbeheer niet langer met eigen personeel en een eigen winkel te faciliteren.

De Bezoekerscentra van Staatsbosbeheer werden tot 2014 door het Rijk gefinancierd. Sinds die subsidie is vervallen, heeft Staatsbosbeheer vanwege het maatschappelijk belang de Buitencentra meer dan 10 jaar lang open gehouden en geprobeerd tot een sluitende bekostiging te komen. Dat is niet gelukt met een jarenlang structureel verlies tot gevolg. Daarnaast zien we dat door oplopende kosten voor personeel (loonsverhogingen in de CAO Rijk krijgt Staatsbosbeheer niet vergoed) en (verduurzaming van) gebouwen dit verlies de komende jaren verder zal toenemen.

De focus van Staatsbosbeheer ligt op goed natuurbeheer. Zo lang de kosten voor noodzakelijk natuurbeheer hoger zijn dan de subsidie die Staatsbosbeheer voor natuurbeheer ontvangt, ligt de prioriteit dáár, mede gezien het maatschappelijk belang van goed natuurbeheer in het algemeen en de noodzaak van dit beheer binnen het geheel van maatregelen om de stikstofcrisis in Nederland op te lossen. Dit heeft tot gevolg dat er geen financiële ruimte is voor het onrendabele deel van de Buitencentra.

Staatsbosbeheer beheert de helft van de natuur in Nederland en de meeste gebieden hebben géén Buitencentrum. We willen een breed publiek boeien en binden in onze natuur. En met moderne communicatiemiddelen in álle gebieden op een herkenbare manier onze bezoekers welkom heten. De historische context waarbinnen op sommige plekken wél een en op andere plekken geen Buitencentrum is ontstaan, past niet langer in deze informatiestrategie.

Het beleven van onze natuur en natuureducatie blijven belangrijke wettelijke taken van Staatsbosbeheer. Daarom blijven we door heel Nederland de Boomfeestdag, het Natuurwijsprogramma en excursies ondersteunen. De gebouwen waar onze Buitencentra in gevestigd zijn, delen we veelal met commerciële exploitanten en we blijven met hen en andere exploitanten samenwerken om als poort of ontmoetingspunt bij natuurgebieden ook faciliteiten als horeca of vergaderruimtes aan te kunnen bieden.

Het belang van recreatieve voorzieningen en het beleven van natuur in Nederland met positieve effecten op gezondheid, vrije-tijdseconomie, mentaal welzijn en het vestigingsklimaat is meermalen onderzocht en in kaart gebracht als zeer rendabel. De bekostiging blijft echter achter door verkokering tussen beleidsterreinen en overheden. Dat betreuren we. Als publieke uitvoeringsorganisatie staan we klaar om méér te doen, maar daar hoort een opdrachtgever en bekostiging bij. We roepen alle belanghebbende partners op om daarbij te helpen.

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e
5.1.2.e

Staatsbosbeheer
afdeling Strategie & Communicatie

E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
M 5.1.2.e

5.1.2.e

Smallepad 5 | 3811 MG | Amersfoort
postbus 2 | 3800 AA | Amersfoort

Staatsbosbeheer

From: "Tienkamp, Riena"
Sent: Fri, 19 Jun 2026 12:20:14 +0200
To: "5.1.2.e" <5.1.2.e@staatsbosbeheer.nl>; "5.1.2.e" <5.1.2.e@staatsbosbeheer.nl>
Subject: besluit DT over BC Almeerderhout

Dag 5.1.2.e en 5.1.2.e

Bijgevoegd vinden jullie de tekst uit het DT-verslag van 30 maart 2026 over het BC Almeerderhout.

Ik neem hierover contact op met 5.1.2.e

Groet,

Riena

Gebouw buitencentrum Almeerderhout

a. Het DT reflecteert:

i. Meerdere buitencentra bij elkaar in de buurt, financieel niet haalbaar en er is nu onvoldoende personeel om het open te houden. De vraag is hoe te komen tot een gecontroleerde sluiting.

ii. Dit loopt vooruit op de bredere besluitvorming over de toekomst van Buitencentra vanwege de situatie die zich nu voordoet na het vertrek van 2 medewerkers.

iii. Nagaan wat de personele consequenties zijn.

iv. Nagaan welke afspraken er zijn met andere financiers/gebruikers en wat de juridische consequenties zijn.

b. De algemeen directeur neemt nu geen besluit maar laat een voorstel maken voor de gecontroleerde sluiting van het BC Almeerderhout.

[redacted]
BR

Van: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: donderdag 16 mei 2024 15:43
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: Missie Staatsbosbeheer.docx

Hi,

5.1.2.e heeft mij gevraagd of ik haar document met jullie wil delen. Misschien is het handig en nog mogelijk om dit voor aankomend overleg te kijken of dit een document is wat een basis kan vormen voor verdere invulling van alle plannen.

Kunnen jullie (telefonisch) naar mij reageren?

Alvast dank

5.1.2.e

Missie Staatsbosbeheer

Wij, de medewerkers van Staatsbosbeheer, beschermen en ontwikkelen het kenmerkende groene erfgoed van Nederland. Wij zijn erop 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.

Missie Staatsbosbeheer Buitencentra

"Onze missie is om de natuur dichterbij mensen te brengen en te beschermen, door het faciliteren en stimuleren van natuurreactie en het vergroten van het maatschappelijk rendement van onze natuurgebieden. We streven ernaar om de huidige en toekomstige generaties de rijke waarden van de natuur te laten beleven, terwijl we onze gebieden duurzaam benutten in harmonie met de samenleving."

Visie voor de 8 Buitencentra van Staatsbosbeheer:

"Wij zien onze Buitencentra als levendige knooppunten waar mens en natuur samenkomen. Onze centra zijn meer dan alleen informatiepunten; ze zijn de poort naar betoverende natuurervaringen en educatieve ontdekkingen. Met een welkom gevoel, gevarieerde activiteiten, deskundig personeel en een duurzaam aanbod in horeca en winkels, streven we ernaar om onze bezoekers te inspireren, te informeren en te verbinden met de pracht en de waarde van onze natuurlijke erfgoed. Door middel van effectieve exploitatie, voortdurende ontwikkeling en samenwerking met lokale gemeenschappen en vrijwilligers, streven we naar het optimaliseren van de ervaring en het rendement van onze Buitencentra, met respect voor de natuur en haar boodschap."

Focus op Buitencentra

In basis is een Buitencentrum is een middel wat bijdraagt aan het bereiken van het doel en geen doel op zich. Wat maakt nu een buitencentra effectief. (Studiereis Interpretatie, september 2009)

A. Is gemaakt vanuit een interpretatieplan – Het interpretatieplan bepaalt de boodschap die Staatsbosbeheer in een gebied wil uitdragen. Een Buitencentrum is hiervoor een van de vele middelen die in onderlinge samenhang worden gebruikt. Niet alleen het bij scala aan voorlichtingsmiddelen, en ook de recreatieve voorzieningen en de ligging daarvan zijn middelen om de boodschap uit te dragen.

B. Heeft aandacht voor hoofd hart handen en honger van de bezoeker. - Een goed Buitencentrum is ontwikkeld vanuit de behoefte van de bezoeker en helpt die van het verblijf in een natuurterrein een belevenis te maken. De hele inrichtingen en exploitatie is er op gericht de bezoekers te geven wat hij nodig heeft. Een welkom gevoel, overzicht, verleiding om naar buiten te gaan, groot en verschillend aanbod aan activiteiten, uitdaging, primaire behoeften als toilet zijn direct toegankelijk, eten en drinken zijn uitstekend, medewerkers zijn gastvrij en deskundig.

C. Heeft een boodschap die architecten vormgevers horeca winkel en uitvoerders binnen en buiten aanstuurt. - De boodschappen bepaalt hoe het gebouw en tentoonstelling worden gerealiseerd, ingericht en geëxploiteerd. Architecten, vormgevers en andere betrokkenen zijn dienend aan de boodschap. Horeca en winkel kunnen alleen worden uitbesteed wanneer zeker is gesteld dat de inrichting en exploitatie in alle facetten, ook onder veranderende omstandigheden minimaal tot de gelijkwaardige ondersteuning van de boodschappenlijst zoals exploitatie in eigen beheer zou doen.

D. Nodigt uit om naar buiten te gaan. - Vertelt de boodschap van een gebied en is onlosmakelijk verbonden met de inrichting, beheer, voorlichting en educatie van het gebied. Collega's en voorzieningen in en buiten het Buitencentrum vullen elkaar aan en versterken elkaar. Een goede samenwerken en interactie binnen de beheereenheid en het Buitencentrum is randvoorwaarden voor de gemeenschappelijke product.

E. Is effectief te exploiteren. - Nadat duidelijk is welke boodschap overgebracht moet worden, wordt gekeken welke middelen op deze plek daarvoor effectief zijn. Wanneer gekozen wordt voor een Buitencentrum of informatiecentrum wordt aan de ontwikkeling pas begonnen als berekend is dat het duurzaam exporteren is op basis van beschikbaar exploitatie budget, het reëel verwachten aantal bezoekers en het saldo van verwachten omzet.

F. Is ontwikkeld en wordt actueel gehouden door de gebundelde kennis te benutten. – Bij het ontwikkelen of nieuwe van buitencentra wordt via intervisie de kennis van een team van managers benut naast de kennis die elders binnen Staatsbosbeheer aanwezig is. De managers hebben ieder voor zich veel kennis en ervaring. Door deze te combineren en aan te vullen met andere kennis binnen en zo nodig buiten Staatsbosbeheer wordt een optimaal resultaat behaald. Niet functionerende en niet rendabel exploitabele buitencentra en informatiecentra zijn verleden tijd.

Hoe dit uit te werken voor de bestaande Buitencentra:

A. Interpretatieplan
a. Maak per natuurgebied (met een Buitencentrum) een interpretatieplan.

Het Natura2000 beheerplan of het beheerplan van het natuurgebied van Staatsbosbeheer vormt de basis voor het beheer, het aanbod voor beleven, recreatie en educatie en bepaalt aan welke maatschappelijke doelen een bijdrage wordt geleverd, waarmee financiering voor natuurbeheer en de invulling van beleven wordt gerealiseerd. Dit staat beschreven in een interpretatieplan. Interpretatie vindt plaats waar bezoeker en het gebied elkaar raken. Vanuit het natuurgebied wordt in het interpretatieplan de boodschap bepaald, de essentie van en vanuit het gebied. Om mens en natuur dichterbij elkaar te laten komen, wordt vanuit de behoefte van huidige en potentiële bezoekers een overzicht van het gewenste aanbod gemaakt, waarbij de mogelijkheden en beperkingen vanuit de natuur het kader is. Het aanbod is een middel om bezoekers een rijkere ervaring te geven en om mens en natuur te verbinden, zodat we de natuur behouden voor volgende generaties. Het aanbod is gericht op het vergroten van kennis van de natuur bij de Nederlandse bevolking, waarbij ze vanuit intrinsieke waarden de natuur willen beschermen en behouden.
Uitgangspunt is dat het aanbod financieel haalbaar is vanuit bestaande financiering en met extern geld. Het realiseren van het aanbod gericht op beleven is uitgewerkt in een interpretatieplan en vormt de basis voor alle voorzieningen en communicatie, en draagt dus bij aan het beheer van het gebied. Welk aanbod heeft Staatsbosbeheer nu? Wandelen, fietsen, etc. Zie verdere aanbod in de visie: "Samen gaan we het beleven!"

B. Hoofd, Handen, Hart en Honger
a. Doe een behoefte onderzoek naar de huidige en potentiële bezoekers van je gebied.
b. Evalueer bestaande excursies en het bestaande aanbod op basis van de uitgangspunten van interpretatie.
c. Kijk naar het gehele aanbod van recreatie en beleven in het natuurgebied.
d. Check het bestaande service concept.
e. Kijk hoe de horeca aansluit bij de boodschap. Deel je boodschap met de horeca.
f. Kijk hoe de winkel bij kan dragen aan het vertellen van het verhaal van Staatsbosbeheer (duurzaamheid) en het natuurgebied.

C. Nvt voor huidige centra

D. Naar buiten gaan, samenwerken
a. Stap met elkaar, team gebied, collega's centraal, in de boodschap van het gebied.

E. Effectief exploiteren (uitgaande van de bestaande centra) De huidige centra vormen nu de basis. Opgave is om deze Buitencentrum inhoudelijk en financieel te optimaliseren, waarbij meer rendabel het doel is. Nu hebben de centra

(weerribben, de peel, Sallandse Heuvelrug, Almeerderhout, Oostvaardersplassen, Schoorlse Duinen, Drents Friese Wold het Leesten en Boomkroonpad) een tekort van € 600.000,-.

a. Maak op basis van de cijfers van 5.1.2.e per centrum een plan van aanpak gericht op kostenbesparing en omzetverhoging. Deel en leer van en met elkaar. Kijk waar centraal winst valt te halen en laat decentraal wat passend is bij het gebeid.
b. Betrek vrijwilligers en de omgeving bij dit proces.
c. Check het bestaande aanbod van excursies op basis van de analyse irt de financiën en de boodschap.
d. Maak een communicatieplan vanuit de boodschap.
e. Check op basis van het totale aanbod jouw bezetting, jouw behoefte aan vrijwilligers, maak het personeelsplan.
f. Maak je jaarplan.

F. Nu niet direct van toepassing

Meer informatie over Interpretatie – Interpetive Design, Steve van Matre. April 2009

[redacted]
BR

Van: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: maandag 11 november 2024 14:54
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: RE: eerste terugkoppeling van Riena

Hoi 5.1.2.e

Inmiddels heeft Riena met Boudewijn gesproken en ze hebben samen wat ideeën geformuleerd over wat we nu wel al uit kunnen werken. Eigenlijk uitwerkingen om te zien of scenario C tot de mogelijkheden zou kunnen behoren.

We hebben in december een dag met elkaar gepland staan, die kunnen we nu inhoudelijk voor gaan bereiden.

Groet,

5.1.2.e

Van: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: vrijdag 8 november 2024 10:11
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: RE: eerste terugkoppeling van Riena

Bedankt voor de terugkoppeling, 5.1.2.e ! Ik ben erg benieuwd welke kant dit uiteindelijk op gaat. Dat is toch vrij belangrijk/bepalend voor de buitencentra.

Groeten, 5.1.2.e

Van: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: donderdag 7 november 2024 16:18
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: eerste terugkoppeling van Riena

Hoi 5.1.2.e

Inmiddels heb ik Riena gesproken. Het KETO ging nu nog ‘alle kanten op’. Riena spreekt Boudewijn hier a.s. maandag nog over. Mogelijk besluit hij of gaat het 16 december opnieuw het KETO in.

Ik hou je op de hoogte, en met jou natuurlijk de anderen zodra er meer duidelijkheid is.

Groet,

5.1.2.e

5.1.2.e

Afdeling Toerisme & Vrije tijd

Staatsbosbeheer

[redacted]
BR

Van: Tienkamp, Riena <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: zondag 23 maart 2025 11:33
Aan: Rebel, Freek <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; Bonekamp, Susan <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; Dubbink-Hogenkamp, Els <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; Laudy, Paul <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; Snoo, Nick de <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>
CC: Waanders, Magalie <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@chimpcompany.com>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: Re: Notitie Buitencentra voor DT

Dag allen,

En dan ben ik nog vergeten te melden dat we na de individuele sessies nog een gezamenlijke sessie willen organiseren met alle BC-managers en PH's om ook afspraken te maken over verbeteringen in de (landelijke) processen en het maken van keuzes en stellen van prioriteiten.

Ook deze afspraak komt via een agendaverzoek.

Groet Riena

Verzonden vanuit Outlook voor iOS
Van: Tienkamp, Riena
Verzonden: Sunday, March 23, 2025 11:03:26 AM
Aan: Rebel, Freek <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; Bonekamp, Susan <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; Dubbink-Hogenkamp, Els <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; Laudy, Paul <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; Snoo, Nick de <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>
CC: Waanders, Magalie <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@chimpcompany.com>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: RE: Notitie Buitencentra voor DT

Dag allen,

Afgelopen maandag heeft het DT alle herstelprojectenpijler 3 besproken, waaronder de buitencentra aan de hand van de eerder toegezonden notitie. Afgelopen vrijdag heb ik het besluit van het DT en het vervolgtraject met de betrokken provinciehoofden besproken. Hierbij wil ik jullie daarover informeren.

De notitie voor het DT betreft zoals gezegd een tussenrapportage via een 70%-versie (voor het gemak heb ik de notitie nog een keer toegevoegd). De gepresenteerde scenario's zijn in de notie slechts op hoofdlijnen uitgewerkt. Het DT heeft geen keuze gemaakt voor één van de scenario's. Wel legt het DT, zoals verwacht, in haar besluitvorming de nadruk op de kostendekkendheid van de (individuele) buitencentra.

Dit betekent dat er het nodige werk te doen is om zover te komen. De opdracht is om op 15 mei de volgende rapportage op te leveren.

Met de provinciehoofden heb ik afgesproken dat we hiervoor een ronde gaan maken langs alle individuele BC's. De bedoeling is dat de buitencentrummanager en het provinciehoofd samen met de projectgroep (5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (Chimp-company) en Riena), de mogelijkheden bespreken hoe te komen tot een langjarige kostendekkende toekomst van het BC.

Hiervoor wordt door de projectgroep een nul-scenario (achter het bureau) uitgewerkt die we graag voor verbetering en aanpassing met jullie willen bespreken. Daarbij willen we ook de haalbaarheid van de verschillende de optimalisatie-opties uit de notitie per centrum langsgaan. Ter voorbereiding zullen we o.a. de bestaande contracten met de horeca opvragen. Het helpt enorm als jullie inzichtelijk hebben welke andere (contractuele) verplichtingen het BC heeft en wat dat betekent voor de toekomst.

De projectgroep werkt de uitkomsten van de gesprekken uit in één landelijke notitie waarbij de individuele BC's aan bod komen.

Om deze ronde gesprekken haalbaar te maken vragen we jullie, BC-manager en PH, om naar Amersfoort te komen, zodat wij op één dag meerdere BC's de revue kunnen laten passeren. Per BC trekken we dan max 2 uur uit om de diepte in te gaan.

Jullie kunnen hiervoor binnenkort een agendaverzoek verwachten.

Met vriendelijke groet,

Riena

Van: Tienkamp, Riena
Verzonden: donderdag 13 maart 2025 09:15
Aan: Snoo, Nick de <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Rebel, Freek <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Bonekamp, Susan <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Dubbink-Hogenkamp, Els <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
CC: Waanders, Magalie <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: Notitie Buitencentra voor DT

Dag allen,

Zoals jullie (wellicht) weten staan as maandag alle projecten uit het onderdeel Financieel Duurzaam Resultaat van Natuurlijk Verbeteren (ofwel de herstelprojecten pijler 3) op de agenda van het DT.

Het directieteam wil keuzes gaan maken die richting geven aan het ondernemingsplan. Daarom heeft het DT besloten dat alle besparingsprojecten op 17 maart voor richtinggevende besluitvorming worden geagendeerd.

Hiervoor zijn alle projectleiders gevraagd een format in te vullen met als voorwaarde dat het een zelfstandig leesbaar stuk is van 1 maximaal 2 A4. De vraag om dit format doorkruist de planning rond het herstelproject voor de Buitencentra die stuurt op een op te leveren resultaat tweede helft april.

Met het bijgevoegde document heb ik een tussenrapportage (70% versie) aangeleverd. De eis van max 2 A4 heeft geleid tot een bondige notitie zonder te veel details. Deze notitie stuur ik jullie hierbij ter informatie toe.

Ik verwacht dat de directie as maandag in alle wijsheid tot een goede richtinggevende uitspraak komt omtrent de toekomst van de Buitencentra.

Groet,

Riena

From: "5.1.2.e "
Sent: Tue, 30 Jun 2026 14:01:48 +0200
To: "'5.1.2.e '" <5.1.2.e @nationaalparknieuwland.nl>
Subject: RE: deze mail krijg ik net omtrent de bezoekerscentra...

Hoi 5.1.2.e

Dat klinkt in ieder geval dat er iets nagedacht is. Bedenk even of je dit samen met mij enof 5.1.2.e wil doen of juist met 5.1.2.e Beide heeft zijn voor en nadelen. Morgen even afstemmen?

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e
5.1.2.e

Staatsbosbeheer
team Advies & Projecten (FI) | provinciale eenheid Flevoland

E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
M 5.1.2.e

Locatie: Lelystad



Smallepad 5 | 3811 MG | Amersfoort
postbus 2 | 3800 AA | Amersfoort

Van: 5.1.2.e <5.1.2.e @nationaalparknieuwland.nl>
Verzonden: maandag 29 juni 2026 16:40
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: deze mail krijg ik net omtrent de bezoekerscentra...

Aan de voorzitters en coördinatoren van:
NP Sallandse Heuvelrug
NP De Groote Peel
NP Nieuw Land
NP Drents-Friese Wold
NP Drentsche Aa

Beste,

Onze operationeel directeur, Karen te Boome, nodigt u graag uit voor een online overleg om u te informeren over actuele ontwikkelingen inzake het concept Buitencentrum van Staatsbosbeheer en samen met u onderzoeken wat dit betekent voor de betreffende Buitencentra.

Graag zoek ik een goed moment voor het overleg. Mag ik van u horen of de volgende momenten wel/niet passen voor u?
15 juli van 15.00 tot 16.00 uur
17 juli van 10.00 tot 11.00 uur
21 juli van 15.30 tot 16.30 uur
22 juli van 15.00 tot 16.00 uur
23 juli van 13.00 tot 14.00 uur

Ik hoop u zo snel mogelijk de definitieve afspraak te kunnen bevestigen.

Vriendelijk groet,

5.1.2.e

5.1.2.e

5.1.2.e

Nationaal Park
NIEUW LAND

https://www.nationaalparknieuwland.nl/nl

From: "5.1.2.e "
Sent: Mon, 17 Aug 2026 15:36:27 +0200
To: "SBB Woo" <woo@staatsbosbeheer.nl>
Subject: FW: programma voor de BC-dag
Attachments: 20241203 Programma van de BC-dag.docx

Van: Tienkamp, Riena <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: Donderdag, 28 November, 2024 17:19
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: programma voor de BC-dag

Dag BC-managers en andere collega's,

Aanstaande dinsdag gaan wij met elkaar aan de slag om een vervolgstap te maken in het kader van het Herstelplan voor de Buitencentra.

Jullie zijn allemaal van harte welkom vanaf 09.00 uur op de Zevenhorst in Zeewolde waar de koffie klaar staat.
Het programma start om 09.30 uur en we willen uiterlijk 16.30 uur afsluiten.
Voor de lunch zijn er broodjes (ook glutenvrij!) geregeld.
5.1.2.e zal de dag voor ons begeleiden.
Bijgevoegd vinden jullie de agenda.

Ik heb er zin in, tot dinsdag.

Met vriendelijke groet,

Riena Tienkamp
provinciehoofd

Staatsbosbeheer
| provinciale eenheid Flevoland

E 5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl
T 5.1.2.e | M 5.1.2.e

Locatie: Zeewolde



Smallepad 5 | 3811 MG | Amersfoort
postbus 2 | 3800 AA | Amersfoort

Staatsbosbeheer Buitencentra

Dinsdag 3 december

Zevenhorst

Groenewoudesweg 7, Zeewolde

Genodigden

- Managers BC: 5.1.2.e
  en 5.1.2.e
- Adviseur: 5.1.2.e
- Control: 5.1.2.e
- Portefeuillehouder PH: Riena Tienkamp

Begeleiding door 5.1.2.e

Onze opdracht voor vandaag:

1. Ochtend: activiteiten los van elkaar financieel in beeld brengen. Invulopdracht in groepjes.
2. Middag: onze visie vergt duidelijk meer ruimte voor informatievoorziening en beleving in het centrum. Wat hebben we daar dan voor nodig en wat levert het potentieel op?

Programma 3 december

09:30 Start

1. Opening/toelichting op programma/check in door 5.1.2.e
2. Terugkijk op onze gezamenlijke dag in mei door 5.1.2.e
3. Aftrap en status van het Herstelplan c.q. Natuurlijk verbeteren door Riena
4. Korte presentatie financiële analyse per BC door 5.1.2.e
5. Invullen sheets per BC in subgroepjes
6. Resultaten delen/uitwisselen
7. Leerpunten en conclusies ochtenddeel

12.30 – 13.30 Lunch met wandeling

n.b. Er zijn broodjes geregeld

8. Toelichting middagopdracht uitwerken informatie/expositiedeel
9. Invuloefening middagprogramma in subgroepjes
10. plenair uitwisselen
11. vervolgstappen
12. evalueren van de dag en afronden door 5.1.2.e

16:30 Einde

[redacted]
BR

Van: [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: woensdag 4 februari 2026 12:57
Aan: [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; Waanders, Magalie <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>
CC: [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>; [redacted] <[redacted]@staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: klankbordoverleg donderdag 12 februari

Dag collega's,

Afgelopen maandag is in het DT besloten hoe we verder gaan met de transitie van de buiten/info centra op basis van de denklijn die we eerder in het kernteam bespraken.

De uitkomst is als volgt:

Aan de afdeling communicatie wordt gevraagd om op korte termijn een informatiestrategie te maken waarin helder wordt hoe de centra daar een plek in vinden.

Aan mij het verzoek om tegelijkertijd (T1) te inventariseren wat nou de feitelijke uitgangspositie in de PE's voor alle centra is. Dat gaan we natuurlijk doen!

We doen het bij voorkeur efficient, aan de hand van een eenduidig format én op locatie zodat de PE/BC hierin ook daadwerkelijk kan aangeven maar ook verder inkleuren wat de situatie en een streefbeeld is.

Voor deze inventarisatie zijn een aantal vragen van belang, waarop graag aanvulling:

De voorziening

- De locatie (ligging, NP, andere aanwezigheid van centra in het gebied)
- De status van de gebouwen (eigendom, onderhoud, gebruik door onszelf en gebruik derden)
- De lopende contractuele verplichtingen met derden; inclusief subsidies van gemeenten en/of provincie
- De status van de winkel

Het werk

- De relatie met beheerteam en TAP
- De personele formatie en bezetting
- Vrijwilligers

Het aanbod

- Informatie aanbod (gebied en organisatie)
- Excursie aanbod (en de dekking)
- Educatie aanbod (en de dekking)

Het lijkt me -zeker net na de mooie dag op Schoorl gisteren en nog een kernteamoverleg a.s. niet zinvol donderdag met de klankbord groep bijeen te komen.

Graag verzet ik tot in maart, waarin we tenminste over een deel van de informatie kunnen beschikken en een goed gesprek kunnen voeren.

Schroom niet om te reageren,

Hartelijke groet,
5.1.2.e

Bezoekerscentrum in dienst van de toekomst...

Van visie naar handelingsperspectief

Aanleiding

Staatsbosbeheer worstelt sinds de decentralisatie van natuurbeleid (2014) en het wegvallen van de rijksbijdrage voor V(ermaatschappelijking) E(ducatie) en V(oorlichting) producten met de financiering van bezoekerscentra en van voorlichting en educatie in brede zin. Er is vanaf dat moment enorm hard gewerkt door veel betrokken collega's en vrijwilligers in en uit alle hoeken van de organisatie om er een succes van te maken. Het meest concreet werd deze opdracht vertaald in de visie op Beleven (2017). Hierin zijn Buitencentra aangewezen als de plek waar educatie en informatie over natuur, cultuur en landschap op eigentijdse manier wordt aangeboden, een plek waar participatie en educatie samenkomen in de vorm van jeugdactiviteiten. Het startpunt van een dag natuurbeleving, goed bereikbaar, ruime parkeerplaats en goede horeca. Secundair was het zorgen voor bekendheid en waardering voor het inhoudelijke werk van Staatsbosbeheer, een etalage en verkooppunt van landelijke producten voor de publieksmarkt. Naarmate de publieke financiële basis onder de inhoudelijke doelen smaller werd, nam de noodzaak tot geld genereren om rendabel te worden toe ten koste van de inhoud. Horeca, winkel en zalenverhuur namen de informatieve functie over. Dat is inmiddels ook zichtbaar en voelbaar in de gebouwen.

Het harde werk blijkt tegen de stroom in. Stapsgewijs vielen er centra af: Zandspoor, Drimmelen, de Meinweg werden gesloten. In 2024 wordt er gestart met een herstelplan voor de resterende 8, dat opnieuw door de, nog steeds vol betrokken collega's, met veel energie wordt opgepakt maar tot teleurstelling en daarmee onzekere uitkomst leidt. Ook zonder toerekening van deels in centra verborgen kosten (financiële verwerking, voorraadvorming, kassasystemen, kosten van gebouwonderhoud) blijft het overall resultaat negatief. Bij het 'wegen en tellen' van economische activiteiten staat de relatie tussen zalenverhuur, winkel en wettelijke taak ter discussie. Er zijn zorgen over het risico van de winkel in het licht van de wet markt en overheid en vragen van zowel bezoekers als collega's over passendheid van producten en hun duurzaamheid.

We beginnen in 2026 aan een nieuwe ondernemingsplanperiode waarin -gezien de staat van instandhouding van veel van onze gebieden én van de financiële positie van de organisatie- Staatsbosbeheer herbezint. Met het ondernemingsplan "In dienst van de toekomst" (2026–2030) is de visie herijkt, liggen prioriteiten vast en geeft de organisatie richting aan de rol die Staatsbosbeheer wil én moet vervullen in de komende jaren.
Staatsbosbeheer zet als dé publieke natuurbeheerder natuurbeheer centraal.
In een open relatie tot de samenleving en op weg naar een gezonde financiële basis waarin we 100% van de beheermaatregelen uit SNL en aanvullende middelen prioriteit geven. Het is daarmee tijd voor een nieuw concept voor onze Buitencentra en de vele (vaak verborgen) informatiecentra met natuurbeheer centraal.
Ook daar: we laten los én pakken de bedoeling vast!

De toekomst voor bezoekerscentra

Uitgangspunten:
Natuurbeheer staat centraal. Daarbij werken we in open verbinding met de omgeving en doen we uitsluitend dat waar financiële dekking voor is. Deze uitgangspunten zijn sturend voor het nieuwe concept. Het openstellen van gebieden en informeren van de burger/bezoeker over Staatsbosbeheer, werkzaamheden, gebruiksmogelijkheden, de staat van instandhouding van gebieden, uitvoering van SNL-beheer of (natuurherstel)projecten beschouwen we als onderdeel van onze wettelijke taak. Daarmee ook als een onderdeel van onze landelijke en lokale communicatiestrategie en -middelen en onlosmakelijk verbonden met het beheer en draagvlak. -Dit deel is daarmee ook onderwerp van publieke financiering uit hetzij Rijksbijdrage, SNL en/of projectgelden of overige uit de wettelijke taak voortkomende inkomsten.
Voor het bieden van educatie zetten we in op de verbonden stichtingen NatuurWijs en Boomfeestdag en de met deze stichtingen contractueel gemaakte afspraken en ook meegenomen in het in 2025 vastgestelde herstelplan.
Excursies zijn altijd kostendekkend evenals andere (jeugd)voorzieningen, door vragen van de juiste prijs dan wel doordat we via het Buitenfonds voorzien in donaties en sponsorgelden. Dit maken we op locatie transparant én mogelijk door QR-codes.

Hoe en wat:

Informatie weer voorop

De opdracht is primair het geven van informatie over Staatsbosbeheer, de natuur in onze gebieden en het werk dat we verzetten. Over biodiversiteit, ons beheer, de mate van kwetsbaarheid en beleefbaarheid. Wat is "die staat van instandhouding" dan? En waar zijn we met toekomstgericht beheer naar op weg? Welke beheermaatregelen voeren we uit en met welk doel? Wat is duurzaam aan die machines die het gebied overhoophalen? Bomen kappen, oogsten, jagen? Waarom mag hier een festival en verderop de hond niet los terwijl de mountainbiker langs raast? Hoe past dat in het landelijke beeld? En wat legitimeert ons om dat te beslissen? Wie is Staatsbosbeheer, die boswachter of BOA? We hebben kennis, we weten wat we doen en zijn daarop aanspreekbaar. Voor én tijdens een project of werk in uitvoering.

Een bezoekerscentrum is geen eiland én geen doel op zich

Landelijke berichten gaan vaak over wat lokaal wordt uitgevoerd. Er is een logische connectie tussen wat we landelijk communiceren en buiten zichtbaar is. Dat laten we zien en leggen we uit. Op de website, in een centrum, in een werkschuur of op kantoor. We versterken de relatie tussen beheer en bezoekerscentrum, landelijke en lokale informatie en communicatie. Een gebouw is hiermee geen doel maar waar opportuun een middel. Het beheer kan 'wonen' in een centrum, in een werkschuur kan (moet?) een (digitaal) informatiepaneel hangen, een collega/vrijwilliger desgevraagd uitleg geven. En we doen het niet 'ieder voor zich', daar waar we in Nationale Parken beheerders in het werk ontmoeten stemmen we af, doen we geen dingen dubbel en wonen bij voorkeur, met behoud van identiteit, samen -en niet binnen een straal van 5 km apart. We verdelen het werk en de kosten, geld voor beheer is voor beheer.

Gebouwen hebben of gebruiken

Als publieke organisatie tekenden we het klimaatakkoord. Dat schept verwachtingen en verplichtingen over de duurzaamheid van onze gebouwen. Bezit van gebouwen komt met onderhoud en openstelling. Een kostbare zaak zonder dekking, ook niet voor de uren inzet die we met minimale bezetting en ook op zondag moeten invullen.
En openstelling en onderhoud is dat wat een (horeca)ondernemer wel van ons mag verwachten als hij een contract met ons sluit. Daar waar onnodig voor andere functies stoten we daarom gebouwen af en geven we de voorkeur aan 'zichtbaar inwonen' bij andere organisaties of ondernemers. Waar gebouwen in eigendom blijven zorgen we voor kostendekkende exploitatie door medegebruik van derden en laten we het verhuren van ruimte, verkopen van artikelen aan de ondernemer tegen marktconforme afspraken en met een redelijke afdracht. Elke locatie kan het startpunt zijn van landelijke, kostendekkende excursies of activiteiten en educatie door de aan ons verbonden stichtingen NatuurWijs en Boomfeestdag volgens gemaakte afspraken organiseren. We maken op alle locaties duidelijk dat we via het Buitenfonds graag sponsoren en donaties ontvangen om activiteiten mogelijk te maken.

Proces en implementatie:

Met kostendekkend worden en herstelplan is Staatsbosbeheer nu ruim 2 jaar in gesprek over hoe verder. Met het nieuwe ondernemingsplan is duidelijk geworden dat stappen nodig zijn. In het najaar is er met betrokkenheid van portefeuille houdend provinciehoofd en projectleider gestart om tot een nieuw concept te komen.
Met een kernteam van 2 BC-managers, collega's van recreatie, communicatie, vastgoed, jeugd en een business controller is gewerkt aan de basis die op 22 december 2025 meningsvormend in het directieteam is besproken. Er is gesproken met de Raad van Advies, met directeuren van de Stichtingen en op 12 januari met alle betrokken medewerkers van de Buitencentra. De manager HR is geconsulteerd en met de manager Communicatie is gesproken over inbedding in de landelijke communicatiestrategie en vervolg.
Het kernteam heeft 13 januari de uitkomst besproken, een gesprek met de HR-commissie is gepland.
Een directiebesluit is nodig voor verdere uitwerking en implementatie.

Implementatie voorstel

- We starten na besluit met interne communicatie, agenderen in breed MT, informeren van de medewerkers en vrijwilligers.
- We ontwikkelen in T1 2026 binnen de landelijke communicatiestrategie een modern, bij het ondernemingsplan passend, concept waarin statische en dynamische, landelijke en lokale informatie elkaar aanvullen. Dit concept kent voor de centra 4 opties:
    1. Gebouw (blijft) in eigendom van Staatsbosbeheer, volledig gefinancierd door andere functies.
    2. (Digitale) Informatie bij bestaande werklocatie

3. Inwoning bij andere partners (NP) of ondernemers
4. Een mobiele variant (bijv. actualisering van bestaande aanhangers)

- We faseren in 2026 de winkel in eigen beheer uit door overdracht aan derden of afbouw van voorraad.
- We brengen i.s.m. de provinciale eenheid echt àlle centra in kaart, waar niet langer relevant voor het gebied of beheer stoppen we.
- Waar nieuwe vraag ontstaat realiseren we alleen als het inhoudelijk klopt en kostendekkend kan.
- Daar waar contracten aflopen, groot onderhoud of verbouwen aan de orde is geven we prioriteit.
- De uitvoering bepaalt de volgorde, niet de spelregels.
- Lokale collega's en vrijwilligers die willen én kunnen krijgen de kans zich ontwikkelen in het nieuwe concept.

Met wie?
Met een klein 'veranderteam' dat bestaat uit een corporate communicatieadviseur, vastgoedadviseur, hr-adviseur en een businesscontroller (vooralsnog o.l.v. verandermanager) dat bereid is om op locatie met de PE aan de slag te gaan. Per locatie aangevuld met collega's vanuit de PE met kennis van het gebied, de bezoekers en de lokale netwerken.

De kosten
- De inzet van Staatsbosbeheer collega's vraagt om prioriteitstelling in het takenpakket, met focus op doelen en taken uit het ondernemingsplan.
- De ontwikkeling van het landelijke format moet als onderdeel in de landelijke communicatiestrategie in samenspraak met de landelijke afdeling communicatie over toekomst en ondernemingsplan vorm krijgen en van corporate budget gefinancierd worden. Dit vraagt mogelijk herprioritering van bestaande uren en euro's.
- Gebiedsinformatie hoort bij het beheer en daarmee uit middelen voor beheer betaald te worden, zoals tot op heden gebruikelijk.
- Informatie over projecten en ontwikkeling moet een vaste kostenpost zijn van het project- of ontwikkelbudget zoals andere uitvoeringsorganisaties dat ook opnemen in hun begroting.

Proces om tot een nieuw concept voor Bezoekerscentra te komen

Tijdpad: Half september – november 2025

Wie: formuleren kernteam olv 5.1.2.e 5.1.2.e met klankbordgroep van in- en extern betrokkenen.

1. Beschrijven waarom we aan nieuw concept werken
2. Beschrijven wat we hebben en analyse
3. Nieuwe uitgangspunten formuleren op basis van:
    a. Ondernemingsplan 2026-2030
    b. Visie Beleven
    c. Leidraad en criteria ontwikkeld voor topgebieden (vanuit Nationale parken)
    d. Externe inspiratie

4. Uitwerken nieuw concept voor Bezoekerscentra, denk daarbij aan:
    a. Gebieds- en merkidentiteit, gebiedsverhaal
    b. Ligging, uitstraling van gebouw en omgeving (ruimtelijke kwaliteit)
    c. Toerisme en duurzaamheid
    d. Doelgroepen
    e. Ruimtelijk inpassing (o.a. zonering)
    f. Bereikbaarheid en toegankelijkheid
    g. Aanbod aan :
        i. Informatie, belevingen, excursies, arrangementen
        ii. Educatieve belevingen
        iii. Horeca en winkel
        iv. Wetenschap en onderzoek
    h. Relatie met omgeving, mensen, kunst/cultuur
    i. Interactiviteit en innovatie
    j. Samenwerking en communicatie
    k. Financiële uitwerking / haalbaarheid

Agenda

Onderwerp:	Bespreken nieuw concept voor de buiten – en infocentra
Locatie	Amersfoort, Rietveld Schroderzaal
Datum	17 september 2025

1. Welkom
2. Aanleiding en introductie van het besluit
3. Aanpak vervolg bijlage
4. Vervolg o.a. wie wil meedenken

Opzet om tot een nieuw concept voor Buitencentra te komen

Tijdpad: oktober – einde 2025

Wie: kernteam olv 5.1.2.e In opdracht van 5.1.2.e 5.1.2.e met klankbordgroep van in- en extern betrokkenen.

Wat : concept (ca 5 pagina's) voor Buitencentra (en Infocentra) waarin het concept Buitencentrum opnieuw gepositioneerd en gedefinieerd is en waarin helder wordt: waar is het wel voor en waarvoor niet, wat is er wel/niet. Uitgangspunten geformuleerd, inhoud en plaats in / info over gebied centraal wordt gezet.

Stappen om tot nieuw concept te komen:

1. Beschrijven waarom we aan nieuw concept werken
2. Beschrijven wat we hebben en analyse
3. Nieuwe uitgangspunten formuleren op basis van:
    a. Ondernemingsplan 2026-2030
    b. Visie Beleven
    c. Leidraad en criteria ontwikkeld voor topgebieden (vanuit Nationale parken)
    d. Externe inspiratie

4. Uitwerken nieuw concept voor Bezoekerscentra, denk daarbij aan:
    a. Gebieds- en merkidentiteit, gebiedsverhaal
    b. Ligging, uitstraling van gebouw en omgeving (ruimtelijke kwaliteit)
    c. Toerisme en duurzaamheid
    d. Doelgroepen
    e. Ruimtelijk inpassing (o.a. zonering)
    f. Bereikbaarheid en toegankelijkheid
    g. Aanbod aan :
        i. Informatie, belevingen, excursies, arrangementen
        ii. Educatieve belevingen
        iii. Horeca en winkel
        iv. Wetenschap en onderzoek
    h. Omgevingsmanagement: relatie met omgeving, mensen, kunst/cultuur
    i. Interactiviteit en innovatie
    j. Samenwerking en communicatie
    k. Inbedding in Staatsbosbeheer organisatie (relatie beheer – BC)
    l. Vastgoed
    m. Financiele uitwerking / haalbaarheid

Opzet om tot een nieuw concept voor Buitencentra te komen

Tijdpad: oktober – einde 2025

Wie:
Kernteam : 5.1.2.e
5.1.2.e Vacature Financien
Opdrachtgever: 5.1.2.e 5.1.2.e
Klankbordgroep van in- en extern betrokkenen.

Wat : concept (ca 5 pagina's) voor Buitencentra (en Infocentra) waarin het concept Buitencentrum opnieuw gepositioneerd en gedefinieerd is en waarin helder wordt:

- waar is het wel voor en waarvoor niet,
- wat is er wel/niet.
- Uitgangspunten geformuleerd, inhoud en plaats in het gebied en waarin info over gebied centraal wordt gezet.

Stappen om tot nieuw concept te komen:

1. Beschrijven waarom we aan nieuw concept werken
2. Beschrijven wat we hebben en analyse
3. Nieuwe uitgangspunten formuleren op basis van:
    a. Ondernemingsplan 2026-2030
    b. Visie Beleven
    c. Leidraad en criteria ontwikkeld voor topgebieden (vanuit Nationale parken)
    d. Interne en externe inspiratie

4. Uitwerken nieuw concept voor Bezoekerscentra, denk daarbij aan:
    a. Gebieds- en merkidentiteit, gebiedsverhaal
    b. Ligging, uitstraling van gebouw en omgeving (ruimtelijke kwaliteit)
    c. Toerisme en duurzaamheid
    d. Doelgroepen
    e. Ruimtelijk inpassing (o.a. zonering)
    f. Bereikbaarheid en toegankelijkheid
    g. Aanbod aan :
        i. Informatie, belevingen, excursies, arrangementen
        ii. Educatieve belevingen
        iii. Horeca en winkel
        iv. Wetenschap en onderzoek
    h. Omgevingsmanagement: relatie met omgeving, mensen, kunst/cultuur
    i. Interactiviteit en innovatie
    j. Samenwerking en communicatie
    k. Inbedding in Staatsbosbeheer organisatie (relatie beheer – BC)
    l. Vastgoed
    m. Financiele uitwerking / haalbaarheid

BR

Attachments: Verbeterplan_Buitencentrum_Invulversie.docx

Van: Tienkamp, Riena <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: maandag 16 juni 2025 13:21
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
CC: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Rebel, Freek <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Bonekamp, Susan <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Dubbink-Hogenkamp, Els <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Snoo, Nick de <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>;5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Waanders, Magalie <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: format verbeterplan

Dag Buitencentra-betrokkenen,

Doordat ik de afgelopen weken nogal uithuizig was, heb ik nu de behoefte nog even terug te komen op een aantal zaken in het lopende proces rondom het verbeterplan van de Buitencentra.

- Twee weken geleden spraken wij elkaar digitaal over het vervolg rond het verbeterplan voor de buitencentra. We spraken toen af dat we per buitencentrum een kort plan van aanpak gaan maken hoe we de in de DT-notitie voorgestelde maatregelen ter verbetering van het resultaat willen gaan realiseren. Hopelijk hebben jullie daar ondertussen over kunnen nadenken en wellicht staat er ook al het een en ander op papier. Dit plan moet begin augustus worden opgeleverd.

Bijgevoegd vinden jullie een invulformat voor dit verbeterplan per BC.

Hopelijk helpt dit jullie om gestructureerd op te schrijven welke maatregelen en op welke manier jij de resultaatverbetering in je buitencentrum denkt te gaan halen.

- Daarnaast gaan we vanuit centraal aan de slag met de verbetermogelijkheden van drie producten van de BC's, namelijk de winkel, de horeca en de zakelijke markt. Daarvoor heb ik vast jullie hulp ook nodig.

- Verder heeft Boudewijn aangegeven de DT-notitie onvoldoende te vinden om een definitief besluit over de BC's in het DT te nemen. Hij geeft o.a. dat de urgentie vanwege het jaarlijkse verlies onvoldoende doorklinkt. Daarbij benoemt hij dat er veel wensdenken in de plannen zit. De bovengenoemde verbeterplannen moeten dan ook bijdragen aan een goed beeld wat de maatregelen daadwerkelijk op gaan leveren!

- Aanvullend worden de BC's ook in het kernteam economische activiteiten onder de "tellen en wegen"-loep gelegd, net als bv ProGrond en de Buitenlevenwoningen. Dit traject wordt gecoördineerd door 5.1.2.e 5.1.2.e en zullen Magalie en ik gezamenlijk oppakken.

Mochten jullie nog vragen hebben dan weten jullie me te vinden.

Groet,

Riena

Verbeterplan Buitencentrum ……

1. Inleiding en Doelstelling

…

2. Korte Profielschets van het Buitencentrum

…

3. Economische Analyse

…

4. Verbeterslagen per Thema

- Personeel & Openstelling:

…

- Partnerschappen:

…

- Aanbodontwikkeling:

…

- Gebouwen en Faciliteiten:

…

5. Beoogd Effect

…

6. Planning en Fasen

...

7. Kosten & Baten (Businesscase)

...

BR

Attachments: Adviesdocument bezoekerscentra.docx

Van: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: maandag 8 december 2025 18:23
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
CC: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: Adviesdocument bezoekerscentra

Dag 5.1.2.e

Namens het projectteam stuur ik je het adviesdocument waar we op dit moment toe komen. We hebben gezamenlijk als projectteam moeten concluderen dat het al verder uitwerken van de scenario's nog niet wenselijk is omdat er nog de nodige informatie ontbreekt. Zie bijlage voor ons advies met betrekking tot dit project. Mochten er vragen zijn dan horen we het uiteraard graag.

Met vriendelijke groet,

5.1.2.e
5.1.2.e | M 5.1.2.e

5.1.2.e



Concept besluitdocument 4-12-2025

Nieuw Concept Bezoekerscentra

Aanleiding

De directeur Staatsbosbeheer heeft de projectgroep gevraagd om te komen tot een nieuw concept voor de buitencentra omdat:
- er is, ondanks alle inspanningen van de afgelopen jaren, nog steeds een tekort op de exploitatie van de buitencentra. En in de berekening zijn niet alle kosten meegenomen. Alleen al het groot onderhoud en het CO2 neutraal maken van de gebouwen kost de komende jaren € 7 miljoen;
- Staatsbosbeheer taken uitvoert in de centra die niet passen binnen de wet Markt & Overheid en we daarmee risico lopen. Dit zijn o.a. het exploiteren van de winkel, de horeca en het verhuren van vergaderruimte.

Bezoekerscentra en communicatiemix

Staatsbosbeheer staat midden in de samenleving. Communiceren met die samenleving is dus van levensbelang. We doen dat, afhankelijk van het doel en de situatie, door inzet van verschillende communicatiemiddelen. Een bezoekerscentrum is één van de middelen uit de communicatiemix die we kunnen inzetten.

In deze notitie is het uitgangspunt dat de keuze voor het middel bezoekerscentrum gemaakt is en de projectgroep bouwstenen voor een nieuw concept levert.
Ook de informatiecentra worden in dit project meegenomen. Daar waar in dit document wordt gesproken over bezoekerscentra geldt dat ook voor informatiecentra.

Opdracht

De opdracht voor de projectgroep is:
Ontwikkel een nieuw concept voor het middel bezoekerscentrum aansluitend bij de vernieuwde koers van Staatsbosbeheer
- toekomstgericht natuurbeheer centraal
- een open relatie met de samenleving
- zwarte cijfers

Proces

In eerste instantie is een deadline meegegeven voor het leveren van een besluitvormend stuk van december 2025. Deze is door de projectleider verschoven naar februari 2026. De opdrachtgever wil toch 22 december de notitie voor het MT.

Uitgangspunten

De projectgroep heeft in het gesprek met de opdrachtgever 5.1.2.e 5.1.2.e de volgende uitgangspunten geformuleerd waarbinnen het scenario moet worden vormgegeven:

- Staatsbosbeheer stopt met bezoekerscentra in eigen gebouwen, tenzij:
  - er aantoonbaar dekking is voor een positieve exploitatie
- Staatsbosbeheer stopt met het exploiteren van een eigen winkel (verkoop van gebiedsinformatie behoort nog wel tot de mogelijkheden).
  - Daar waar dat past en gewenst is kunnen derden een winkelruimte exploiteren

- Staatsbosbeheer stopt met het commercieel verhuren van vergaderzalen.
  - Daar waar dat past en gewenst is kunnen derden een vergaderzaal exploiteren
- Educatie voor de jeugd vindt alleen plaats via programma's van Stichting NatuurWijs en Stichting Nationale Boomfeestdag.
- Voorlichting over het gebied en educatie (ook voor volwassenen) zien we als kerntaken voor de bezoekerscentra
  - eigen producten die kostendekkend zijn kunnen blijven bestaan

Raad van Advies

Op 3 december heeft de Raad van Advies zich gebogen over het vraagstuk, kort gezegd zijn dit de bevindingen:

- De problematiek van financiën wordt herkend. Gebouwen overal 'moneydrain' geen doel op zich
- winkel is geen kerntaak, koffie en toilet wel
- niet elke beheerder van een NP een eigen centrum, zoek de samenwerking op
- aansluiten bij uitvoeringskantoor is wellicht een (efficiënte) oplossing
- Ondernemer vinden die faciliteert is de beste optie
- tijd nemen voor persoonlijke implementatie, maatwerk per locatie en mensen meenemen
- geld voor communicatie/info alloceren, het overige alleen als het betaald wordt

Ontbrekende gegevens

Om als projectgroep met een gedegen en goed doordacht concept te komen is meer informatie nodig:

- Wat is het doel? Wat willen we bereiken? Waar moet het nieuwe concept antwoord op geven?
- Over vragen met betrekking tot financiën verwijzen we naar het kopje Financiën hieronder.
- De huidige centra zijn veelal lang geleden ontwikkeld met een destijds geldende behoefte van de klant. Er is nu onvoldoende zicht op wat de klant verwacht van een bezoekerscentrum. We bereiden een marktonderzoek voor maar het uitzetten ervan en de verwerking van de gegevens zullen pas januari/februari bekend zijn.
- Ten aanzien van de informatiecentra is er op dit moment geen compleet beeld en er is veel variatie: eigen gebouw en inrichting, inwonen bij derden, participeren in financiën en in bemensing, etc.

Daarnaast vindt zowel de Raad van Advies (RvA) als de projectgroep dat het proces en de implementatie zorgvuldigheid vraagt. Zo vinden wij het van belang dat ook de klankbordgroep meekijkt en denkt over mogelijk nieuwe scenario's. In de klankbordgroep nemen onder meer provinciehoofden en vertegenwoordigers van beheereenheden zitting.

Financiën

Voor het ontwikkelen van een nieuw concept is het noodzakelijk een aantal kaders van tevoren vast te stellen. Wat mag een Bezoekerscentrum de organisatie kosten? Moet het concept zichzelf bedruipen (kostendekkend) of mogen onderdelen (bijv. gebiedsinformatie delen) geld kosten en zo ja hoeveel en hoe wordt dit gefinancierd? Hoe vertaalt de verplichting van de wet Markt & overheid zich naar de verschillende onderdelen van een

bezoekerscentrum? Welke kosten moeten worden meegerekend in de nieuwe situatie (overhead, verduurzaming, enz.)? Moet de overhead in alles worden meegerekend? Zonder antwoord op deze vragen kunnen we niet starten met de ontwikkeling van een nieuw concept, omdat het risico op een niet passend concept vanuit financiën of juridisch kader dan een mogelijkheid is.

Advies aan directie

- Het opheffen of omvormen van bezoekerscentra ligt gevoelig binnen de organisatie (incl. vrijwilligers) maar ook bij externen zoals overheidsinstanties en stakeholders; het advies is om te zorgen voor een zorgvuldige communicatie en een zorgvuldig traject m.b.t. de direct betrokkenen;
- Neem geen besluiten over een nieuw concept voordat de benodigde informatie hiervoor beschikbaar is
- Neem de tijd voor het vormen van nieuwe scenario's en voor het eventueel omvormen van de huidige centra
- Het project heeft een dusdanige omvang en impact op de organisatie dat het er niet even bij gedaan kan worden. De projectleider (niet zijn de opdrachtgever) en de projectleden moeten voldoende tijd in het project kunnen steken.

[redacted]
BR

Attachments: Transitie BC en infocentra voor DT.docx

Van: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: Maandag, 26 Januari, 2026 09:42
Aan: Hogenkamp, Els <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: RE: Bezoekerscentrum in dienst van de toekomst: DT-document

Hi,

Dit is het besluitdocument dat 5.1.2.e voor het DT heeft geschreven en die, naar ik aanneem, vandaag in het DT wordt besproken; zie bijlage.

Gr. 5.1.2.e

Van: 5.1.2.e
Verzonden: woensdag 14 januari 2026 10:53
Aan: Hogenkamp, Els <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: RE: Bezoekerscentrum in dienst van de toekomst: DT-document

Gistermiddag overleg met projectgroep en 5.1.2.e gehad. Deze week wordt besluitdocument voor het DT van 26 januari geschreven. Grote lijn is al langer duidelijk. BC moet kostendekkend zijn; geen winkelverkoop en geen zaalverhuur meer. Geen eiland meer, dus zeer nauwe samenwerking en/of samengaan met BE. Mogelijke vormen voor een BC:

- Vanuit eigen gebouw, eventueel samen met een andere (natuur)organisatie.
- Vanuit een gehuurd gedeelte van een gebouw, waarbij het huidige gebouw wordt verkocht.
- Vanuit de werkschuur van de BE.

Implementatie vindt in de loop van 2026 plaats (en dan moeten wij idd niet vooraan staan) en wordt per PE op maat gemaakt omdat de situatie per BC flink kan verschillen. Daarbij spelen lopende afspraken, contracten, subsidies, etc. een belangrijke rol. Er wordt een implementatie team vanuit centraal opgesteld met daarin disciplines als communicatie, gebouwen, HR en financiën. Dat team zal ons ondersteunen.

Ik houd je op de hoogte.

Van: Hogenkamp, Els <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: woensdag 14 januari 2026 10:43
Aan: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: RE: Bezoekerscentrum in dienst van de toekomst: DT-document

Hi,

Riena mailde inderdaad maandagavond. Ik vind het traject wel moeizaam lopen, informatie is zeer beperkt en pas in laat stadium beschikbaar.

Goed als wij elkaar goed blijven informeren. En laten we niet vooraan staan, onze BC's presteren zeker niet het minst.

Els

Van: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: maandag 12 januari 2026 15:23
Aan: Hogenkamp, Els <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: Bezoekerscentrum in dienst van de toekomst: DT-document

Hoi 5.1.2.e

Ik ontving dit document van 5.1.2.e 5.1.2.e met daarbij de volgende reflectie van het DT vanuit hun overleg d.d. 22-12-2025:
"de directeur, gehoord het DT: discussie komt overeen met denkrichting document. Januari terug ter besluitvorming, dan implementatieplan. Koers: informatievoorziening voorop. Balans tussen passie en geld blijft ingewikkeld, moeten we doorheen. Passie erkennen, niet doen waar geen geld voor is. Morgen inhoudelijk toelichten en vooral ook vragen om input voor besluit en implementatieplan."

Vanmorgen gaf 5.1.2.e aan dat er eind januari een besluitvormingsdocument in het DT moet worden besproken. Daar buigen we ons als projectteam morgenmiddag in Amersfoort over.
Ik heb ervoor gepleit om de provinciehoofden goed mee te nemen in dit proces. Riena Tienkamp gaf aan dat zij de communicatie naar de PH's oppakt.

Groeten, 5.1.2.e

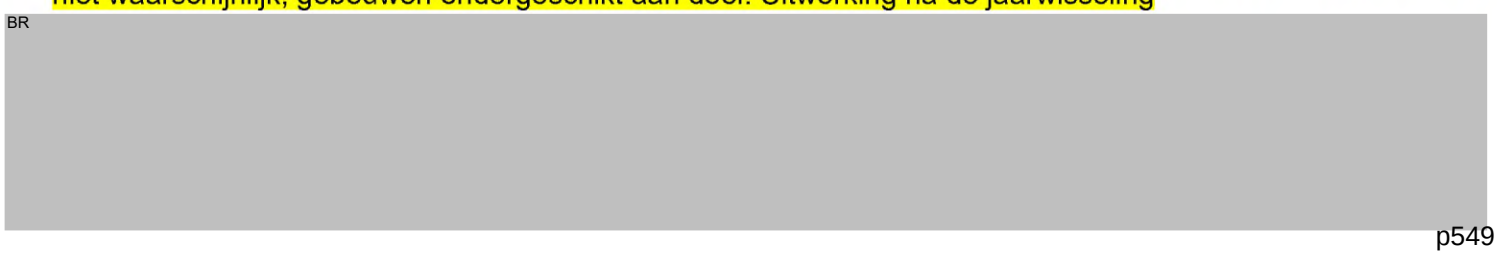
Van: Hogenkamp, Els <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: maandag 22 december 2025 17:02
Aan: 5.1.2.i 5.1.2.i <5.1.2.i @staatsbosbeheer.nl>; Kiestra, Jesler <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; Hummelen, Bert <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: dt terugkoppeling 22-12-2025

Hi,

In steno de DT-Terugkoppeling:



- Buitencentra: denkrichting bepaald, hoofdlijn is 'informatievoorziening wordt belangrijkste'. Winkel voortzetten niet waarschijnlijk, gebouwen ondergeschikt aan doel. Uitwerking na de jaarwisseling



[redacted]

BR

Fijne dagen allemaal!

Met vriendelijke groet,

Els Hogenkamp
Provinciehoofd

Staatsbosbeheer
Provinciale eenheid Drenthe

E 5.1.2.e [redacted]@staatsbosbeheer.nl
M 5.1.2.e [redacted]
W www.staatsbosbeheer.nl

Hoofdkantoor | Smallepad 5 | 3811 MG Amersfoort
Postadres| Postbus 2 | 3800 AA Amersfoort
Provinciaal kantoor | Balloo 67 | 9458 TA Balloo



BR

Attachments: Bijlage 1 Transitie Buitencentra en infocentra.pdf, Bijlage 2 Besluit DT.pdf, Bijlage 3a Kaart Buitencentra en informatiecentra.pdf, Bijlage 3b Locatieoverzicht BC en infocentra.xlsx, Bijlage 4 Inventarisatielijst.xlsx

Van: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl> namens 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Verzonden: Woensdag, 18 Februari, 2026 11:26
Aan: 5.1.2.i 5.1.2.i <5.1.2.i @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.i 5.1.2.i <5.1.2.i @staatsbosbeheer.nl>
CC: 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>; 5.1.2.e <5.1.2.e @staatsbosbeheer.nl>
Onderwerp: Vervolgstappen proces buiten - en infocentra

Collega's

Ik was in de veronderstelling dat iedereen via Foxit een bestand in kan vullen en ik begrijp dat dit niet het geval is.
Daarom hierbij de hele mail opnieuw maar dan met een Excel bestand wat in te vullen is (bijlage 4). De eerder verstuurde mail mag je dus verwijderen.

Groet
5.1.2.e

Beste collega's,

Zoals jullie weten zetten we na de lange aanloop nu vervolgstappen in het proces rond buiten- en infocentra.
Dit is ongetwijfeld voor veel betrokkenen teleurstellend. Zij hebben niet alleen al jaren hard gewerkt om de buitencentra aansprekend en kostendekkend te krijgen, ook hebben ze bijgedragen aan het herstelplan in 2024/25 dat door het nieuwe ondernemingsplan en de budgettering achterhaald is.
Het lijkt me daarom heel belangrijk om de volgende fase samen zorgvuldig op te pakken.

Waar staan we nu:
Eind vorig jaar is veel gesproken (met dank aan 5.1.2.e en Riena) in het kernteam, met de klankbordgroep en uiteindelijk ook met de Raad van Advies en in het DT.
Uiteindelijk heb ik daar zelf een transitiedocument voor gemaakt (zie bijlage 1) dat in januari met de nieuwe directieleden in het DT besproken is.
De uitkomst (zie bijlage 2 notulen DT): De afdeling communicatie maakt een informatie (communicatie) strategie en we gaan inventariseren wat de huidige stand van zaken is. Heel bijzonder blijft dat we - ondanks eerdere pogingen van vastgoed en recreatie - geen eenduidig (over)zicht hebben (zie bijlage 3 a en b kaart en lijst)

Actie: Een **goed voorbereid** gesprek
Voor het nemen van het uiteindelijke besluit (wat gaat over mensen, geld en aan ons verbonden partijen) wil ik graag zorgvuldig en mét jullie in kaart brengen hoe het zit.
Daarvoor hebben we in het kernteam een invenstarisatielijst (bijlage 4) gemaakt die jullie in je PE kunnen (laten) invullen en die leidraad en agenda vormen voor een gesprek met en bij jullie.
Bij dit gesprek sluiten vanuit het kernteam in elk geval 5.1.2.e (F&C); 5.1.2.e 5.1.2.e (Vastgoed); 5.1.2.e 5.1.2.e 5.1.2.e (HR) of een vervanger namens hen aan.

Vanuit recreatie heeft 5.1.2.e aangegeven waar relevant graag aan te sluiten.
5.1.2.e maakt de afspraken in overleg met jullie secretariaat. We starten in Flevoland en Brabant omdat daar de urgentie ‘t grootste lijkt, maar iedereen komt in T1 aan bod.

Vraag aan jullie concreet: maak agendaruimte voor die afspraak en zorg dat we de juiste informatie met de juiste mensen kunnen bespreken.
We kunnen maar één keer goed de basis leggen voor het nieuwe concept en de mensen en middelen die daarvoor nodig zijn.

Dank en groet,
5.1.2.e

Staatsbosbeheer

Visie en vervolg buitencentra

a. Het DT reflecteert:
    i. Het DT bespreekt de verschillende lijnen die in de visie worden benoemd.
    ii. Het eindpunt, informatievoorziening richting het publiek, wordt uit de visie niet helemaal duidelijk.
b. Het DT adviseert:
    i. Om het voorstel van de Raad van Advies te volgen en om eerst een heldere informatiestrategie te ontwikkelen met als vraag: hoe communiceren we over onze gebieden?
c. De algemeen directeur besluit, gehoord het DT:
    i. De ingediende notitie niet vast te stellen.
    ii. Een informatiestrategie voor publiekscommunicatie te laten opstellen.
    iii. Een inventarisatie te doen voor alle informatiepunten binnen de provinciale eenheden (inclusief een inzicht in de inkomstenstromen, bezetting medewerkers en vrijwilligers en de activiteiten).
    iv. De voorbereiding voor het uitfaseren van de winkels in de buitencentra voor te zetten.

Bezoekerscentrum in dienst van de toekomst…

Van visie naar handelingsperspectief

Aanleiding

Staatsbosbeheer worstelt sinds de decentralisatie van natuurbeleid (2014) en het wegvallen van de rijksbijdrage voor V(ermaatschappelijking) E(ducatie) en V(oorlichting) producten met de financiering van bezoekerscentra en van voorlichting en educatie in brede zin. Er is vanaf dat moment enorm hard gewerkt door veel betrokken collega's en vrijwilligers in en uit alle hoeken van de organisatie om er een succes van te maken. Het meest concreet werd deze opdracht vertaald in de visie op Beleven (2017). Hierin zijn Buitencentra aangewezen als de plek waar educatie en informatie over natuur, cultuur en landschap op eigentijdse manier wordt aangeboden, een plek waar participatie en educatie samenkomen in de vorm van jeugdactiviteiten. Het startpunt van een dag natuurbeleving, goed bereikbaar, ruime parkeerplaats en goede horeca. Secundair was het zorgen voor bekendheid en waardering voor het inhoudelijke werk van Staatsbosbeheer, een etalage en verkooppunt van landelijke producten voor de publieksmarkt. Naarmate de publieke financiële basis onder de inhoudelijke doelen smaller werd, nam de noodzaak tot geld genereren om rendabel te worden toe ten koste van de inhoud. Horeca, winkel en zalenverhuur namen de informatieve functie over. Dat is inmiddels ook zichtbaar en voelbaar in de gebouwen.

Het harde werk blijkt tegen de stroom in. Stapsgewijs vielen er centra af: Zandspoor, Drimmelen, de Meinweg werden gesloten. In 2024 wordt er gestart met een herstelplan voor de resterende 8, dat opnieuw door de, nog steeds vol betrokken collega's, met veel energie wordt opgepakt maar tot teleurstelling en daarmee onzekere uitkomst leidt.
Ook zonder toerekening van deels in centra verborgen kosten (financiële verwerking, voorraadvorming, kassasystemen, kosten van gebouwonderhoud) blijft het overall resultaat negatief. Bij het 'wegen en tellen' van economische activiteiten staat de relatie tussen zalenverhuur, winkel en wettelijke taak ter discussie. Er zijn zorgen over het risico van de winkel in het licht van de wet markt en overheid en vragen van zowel bezoekers als collega's over passendheid van producten en hun duurzaamheid.

We beginnen in 2026 aan een nieuwe ondernemingsplanperiode waarin -gezien de staat van instandhouding van veel van onze gebieden én van de financiële positie van de organisatie- Staatsbosbeheer herbezint. Met het ondernemingsplan "In dienst van de toekomst" (2026–2030) is de visie herijkt, liggen prioriteiten vast en geeft de organisatie richting aan de rol die Staatsbosbeheer wil én moet vervullen in de komende jaren.
Staatsbosbeheer zet als dé publieke natuurbeheerder natuurbeheer centraal.
In een open relatie tot de samenleving en op weg naar een gezonde financiële basis waarin we 100% van de beheermaatregelen uit SNL en aanvullende middelen prioriteit geven. Het is daarmee tijd voor een nieuw concept voor onze Buitencentra en de vele (vaak verborgen) informatiecentra met natuurbeheer centraal.
Ook daar: we laten los én pakken de bedoeling vast!

De toekomst voor bezoekerscentra

Uitgangspunten:
Natuurbeheer staat centraal. Daarbij werken we in open verbinding met de omgeving en doen we uitsluitend dat waar financiële dekking voor is. Deze uitgangspunten zijn sturend voor het nieuwe concept. Het openstellen van gebieden en informeren van de burger/bezoeker over Staatsbosbeheer, werkzaamheden, gebruiksmogelijkheden, de staat van instandhouding van gebieden, uitvoering van SNL-beheer of (natuurherstel)projecten beschouwen we als onderdeel van onze wettelijke taak. Daarmee ook als een onderdeel van onze landelijke en lokale communicatiestrategie en middelen en onlosmakelijk verbonden met het beheer en draagvlak. Dit deel is daarmee ook onderwerp van publieke financiering uit hetzij Rijksbijdrage, SNL en/of projectgelden of overige uit de wettelijke taak voortkomende inkomsten.
Voor het bieden van educatie zetten we in op de verbonden stichtingen NatuurWijs en Boomfeestdag en de met deze stichtingen contractueel gemaakte afspraken en ook meegenomen in het in 2025 vastgestelde herstelplan.
Excursies zijn altijd kostendekkend evenals andere (jeugd)voorzieningen, door vragen van de juiste prijs dan wel doordat we via het Buitenfonds voorzien in donaties en sponsorgelden. Dit maken we op locatie transparant én mogelijk door QR-codes.

Hoe en wat:

Informatie weer voorop

De opdracht is primair het geven van informatie over Staatsbosbeheer, de natuur in onze gebieden en het werk dat we verzetten. Over biodiversiteit, ons beheer, de mate van kwetsbaarheid en beleefbaarheid. Wat is "die staat van instandhouding" dan? En waar zijn we met toekomstgericht beheer naar op weg? Welke beheermaatregelen voeren we uit en met welk doel? Wat is duurzaam aan die machines die het gebied overhoophalen? Bomen kappen, oogsten, jagen? Waarom mag hier een festival en verderop de hond niet los terwijl de mountainbiker langs raast? Hoe past dat in het landelijke beeld? En wat legitimeert ons om dat te beslissen? Wie is Staatsbosbeheer, die boswachter of BOA? We hebben kennis, we weten wat we doen en zijn daarop aanspreekbaar. Voor én tijdens een project of werk in uitvoering.

Een bezoekerscentrum is geen eiland én geen doel op zich

Landelijke berichten gaan vaak over wat lokaal wordt uitgevoerd. Er is een logische connectie tussen wat we landelijk communiceren en buiten zichtbaar is. Dat laten we zien en leggen we uit. Op de website, in een centrum, in een werkschuur of op kantoor. We versterken de relatie tussen beheer en bezoekerscentrum, landelijke en lokale informatie en communicatie. Een gebouw is hiermee geen doel maar waar opportuun een middel. Het beheer kan 'wonen' in een centrum, in een werkschuur kan (moet?) een (digitaal) informatiepaneel hangen, een collega/vrijwilliger desgevraagd uitleg geven. En we doen het niet 'ieder voor zich', daar waar we in Nationale Parken beheerders in het werk ontmoeten stemmen we af, doen we geen dingen dubbel en wonen bij voorkeur, met behoud van identiteit, samen en niet binnen een straal van 5 km apart. We verdelen het werk en de kosten, geld voor beheer is voor beheer.

Gebouwen hebben of gebruiken

Als publieke organisatie tekenden we het klimaatakkoord. Dat schept verwachtingen en verplichtingen over de duurzaamheid van onze gebouwen. Bezit van gebouwen komt met onderhoud en openstelling. Een kostbare zaak zonder dekking, ook niet voor de uren inzet die we met minimale bezetting en ook op zondag moeten invullen.
En openstelling en onderhoud is dat wat een (horeca)ondernemer wel van ons mag verwachten als hij een contract met ons sluit. Daar waar onnodig voor andere functies stoten we daarom gebouwen af en geven we de voorkeur aan 'zichtbaar inwonen' bij andere organisaties of ondernemers. Waar gebouwen in eigendom blijven zorgen we voor kostendekkende exploitatie door medegebruik van derden en laten we het verhuren van ruimte, verkopen van artikelen aan de ondernemer tegen marktconforme afspraken en met een redelijke afdracht. Elke locatie kan het startpunt zijn van landelijke, kostendekkende excursiesof activiteiten en educatie door de aan ons verbonden stichtingen NatuurWijs en Boomfeestdag volgens gemaakte afspraken organiseren. We maken op alle locaties duidelijk dat we via het Buitenfonds graag sponsoren en donaties ontvangen om activiteiten mogelijk te maken.

Proces en implementatie:

Met kostendekkend worden en herstelplan is Staatsbosbeheer nu ruim 2 jaar in gesprek over hoe verder. Met het nieuwe ondernemingsplan is duidelijk geworden dat stappen nodig zijn. In het najaar is er met betrokkenheid van portefeuille houdend provinciehoofd en projectleider gestart om tot een nieuw concept te komen.
Met een kernteam van 2 BC-managers, collega's van recreatie, communicatie, vastgoed, jeugd en een business controller is gewerkt aan de basis die op 22 december 2025 meningsvormend in het directieteam is besproken. Er is gesproken met de Raad van Advies, met directeuren van de Stichtingen en op 12 januari met alle betrokken medewerkers van de Buitencentra. De manager HR is geconsulteerd en met de manager Communicatie is gesproken over inbedding in de landelijke communicatiestrategie en vervolg.
Het kernteam heeft 13 januari de uitkomst besproken, een gesprek met de HR-commissie is gepland.
Een directiebesluit is nodig voor verdere uitwerking en implementatie.

Implementatie voorstel

- We starten na besluit met interne communicatie, agenderen in breed MT, informeren van de medewerkers en vrijwilligers.
- We ontwikkelen in T1 2026 binnen de landelijke communicatiestrategie een modern, bij het ondernemingsplan passend, concept waarin statische en dynamische, landelijke en lokale informatie elkaar aanvullen. Dit concept kent voor de centra 4 opties:
    1. Gebouw (blijft) in eigendom van Staatsbosbeheer, volledig gefinancierd door andere functies.
    2. (Digitale) Informatie bij bestaande werklocatie
    3. Inwoning bij andere partners (NP) of ondernemers
    4. Een mobiele variant (bijv. actualisering van bestaande aanhangers)
- We faseren in 2026 de winkel in eigen beheer uit door overdracht aan derden of afbouw van voorraad.
- We brengen i.s.m. de provinciale eenheid echt àlle centra in kaart, waar niet langer relevant voor het gebied of beheer stoppen we.
- Waar nieuwe vraag ontstaat realiseren we alleen als het inhoudelijk klopt en kostendekkend kan.
- Daar waar contracten aflopen, groot onderhoud of verbouwen aan de orde is geven we prioriteit.
- De uitvoering bepaalt de volgorde, niet de spelregels.
- Lokale collega's en vrijwilligers die willen én kunnen krijgen de kans zich ontwikkelen in het nieuwe concept.

Met wie?

Met een klein 'veranderteam' dat bestaat uit een corporate communicatieadviseur, vastgoedadviseur, hr-adviseur en een businesscontroller (vooralsnog o.l.v. verandermanager) dat bereid is om op locatie met de PE aan de slag te gaan. Per locatie aangevuld met collega's vanuit de PE met kennis van het gebied, de bezoekers en de lokale netwerken.

De kosten

- De inzet van Staatsbosbeheer collega's vraagt om prioriteitstelling in het takenpakket, met focus op doelen en taken uit het ondernemingsplan.
- De ontwikkeling van het landelijke format moet als onderdeel in de landelijke communicatiestrategie in samenspraak met de landelijke afdeling communicatie over toekomst en ondernemingsplan vorm krijgen en van corporate budget gefinancierd worden. Dit vraagt mogelijk herprioritering van bestaande uren en euro's.
- Gebiedsinformatie hoort bij het beheer en daarmee uit middelen voor beheer betaald te worden, zoals tot op heden gebruikelijk.
- Informatie over projecten en ontwikkeling moet een vaste kostenpost zijn van het project- of ontwikkelbudget zoals andere uitvoeringsorganisaties dat ook opnemen in hun begroting.

nov.-25 bron: GIS-Loket

BEZOEKERSCENTRA EN INFOCENTRA

	waar?	prioritair gebied	bezoekerscentrum	infocentrum	eigendom	toelichting
Buitencentrum De Peelen	Ospel, NP de Peelen	ja	ja		ja	
Buitencentrum Sallandse Heuvelrug	Nijverdal, NP Sallandse Heuvelrug	ja	ja		ja	
Buitencentrum Drents Friesche Wold	Appelscha, NP Drents Friesche Wold	ja	ja		ja	
Buitencentrum Boomkroonpad	Drouwen (Dr)	ja, bez. Aantal	ja		ja	
Buitencentrum Oostvaardersplassen	Lelystad, NP Nieuwland	ja	ja		ja	direct uitloopgebied in broedseizoen gesloten,
Buitencentrum Weerribben	Kalenberg, NP weerribben-Wieden	ja	ja		ja	
Buitencentrum Schoorlse Duinen	Schoorl	ja, bez.aantal	ja		ja	
Buitencentrum Almeerderhout (Kemphaan)	Almere	nee	ja		ja	
Bezoekerscentrum De Meinweg	Herkenbosch, NP de Meinweg		nee		ja	omgevormd tot kantoor en horeca
Biesboschcentrum Drimmelen	Drimmelen		niet meer		nee	omgevormd tot groepsaccomodatie
Centrum voor Natuur en Landschap -> kasteel Groeneveld	Baarn	ja		ja, deels	ja	onbemensd, wisseltentoonstellingen, winkel
de Veldschuur (Leersum) -> kantoor, op mooie dagen 1 ruimte opengesteld met vrijwilligers	Leersum, NP Utrechtse Heuvelrug	ja		nee	ja	vergaderruimte soms open met vrijwilligers, kleine winkel
Gaasterlân elfbergen/ mar & klif	Oudemirdum, Nat. Landschap ZW-Fryslan		ja		nee	Staatsbosbeheer is partner (naast 4 anderen)
Homanshof (Anloo)	Anloo			niet meer	ja	staat te koop. Was theeschenkerij
n Witten informatieschuur	Markelo			ja	ja	?
Informatie Centrum Grevelingen	Grevelingendam Oudorp		niet meer			gestopt, 2024 overgenomen door PiXfactory (natuurfotografie)
informatiehut Oldelamer	Brandemeer (Fr)			?	ja	?
De Braakman Boerderij	Biervliet (Zws Vlaanderen)			nee	ja	startpunt diervriendjespad. in seizoen alleen op zondagmiddag open, speelbos
Informatiecentrum De Besthmermolen	Ommen		ja		nee	niet Staatsbosbeheer, wel excursies door oud boswachter
Informatiecentrum De Koppel	Hardenberg			ja	nee	niet van Staatsbosbeheer, ook geen partner
Informatiecentrum De Noordmee	Sellingen (Gr)			niet meer	?	theeschenkerij, geen Staatsbosbeheer
Informatiecentrum IJssel Den Nul -> staatsbosbeheer 1 van de 4 partijen	Olst Wijhe (Duursche Waarden)			ja	nee	infocentrum, horeca, waterspeelplek. Staatsbosbeheer 1 v/d 5 partners
Informatiecentrum Leumolen	Nunhem (L)			ja	ja	gaat over molen, enkele dagen/jr open. Niet echt een infocentrum
Informatiecentrum Renkums Beekdal	Renkum			ja	?	in gebruik gegeven, stichting beheert een informatieruimte
Munitiehuisje	Griendsveen (NP de Peelen)			nee, infopanelen	ja	eigendom, informatiepunt, gerund door vrijwilligers
Museum bunker-> Grebbelinie	Leusden			nee, infopanelen	nee	niet van Staatsbosbeheer, ook geen partner
Tuks-T-Huis -> Woldberg	Eese			ja	nee	kleine tentoonstelling van Staatsbosbeheer
Activiteitencentrum Het Lauwersnest	Lauwersmeer			ja	ja	activiteitencentrum + natuurspeelplaats, bemenst door vrijwilligers
Natuurcentrum Nes	Ameland			ja	nee	Staatsbosbeheer participeert
beleefcentrum de Tonnenloods	West Terschelling			ja	nee, RWS	geen participatie
natuurschuur Lies	Lies Terschelling			ja	ja	tijdelijk gesloten
Natuurcentrum de Noordwester	Vlieland			ja	nee	tijdelijk gesloten in 2024,Staatsbosbeheer participeert
Ecomare natuurmuseum en zeehondenopvang	Texel		ja		nee	excursies Staatsbosbeheer worden hier geboekt
Kalenberg informatiepunt NP	Kalenberg			ja	nee	onbemand , bij recreatiebedrijf de Vrijstate. Status onbekend
Huis van NP drentse Aa	Deurze	ja	ja		nee	Marketing Drenthe, boswachter werkt 1 ochtend/wk vanuit deze plek
De 7 Marken	Schoonoord			ja	?	bestaat niet meer
Natuurbelevingscentrum De Oostvaarders	Almere			ja	nee, gemeente	Staatsbosbeheer participeert
nfocentrum/excursieschuur De Meeuwenduinen	Westenschouwen			ja	ja	zaterdag en zondag open, info en verkoop souvenirs
t Leesten	Ughelen	ja	ja		nee	participant

			NP/UNESCO	bijzonder	>2K bez	1x bez				
Weerribben-Wieden			X	X	772	69%	2018		43% bezoek uit Overijssel	
Schoorlse Duinen					863		2016		70% bezoek uit Noord-Holland	
De Peelen			X	X	270	57%	2016		87% bezoek uit Brabant en Limburg	
Drents-Friesche Wold			X	X	469	36%	2015		27% Drenthe en 51% Friesland	
Boomkroonpad				X	585	54%	2015		26% Drenthe, 21% Groningen en 10% Friesland	
Oostvaardersplassen			X	X	185	50%	2015		Lelystadse kant 97% directe omgeving	
Sallandse Heuvelrug			X	X	852	73%	2018		66% bezoek uit Overijssel	
Kemphaan					280	37%	2015		97% uit directe omgeving	
Het Leesten				X	728	31%	2015		36% Gelderland, 14% Zuid-Holland	
Haagse Bos Koekamp			X	X	617	37%	2015		93% Zuid-Holland	

INVENTARISATIE BUITEN- EN INFOCENTRA 2026														
PROVINCIALE EENHEID:														
Locaties														
aantal buitencentra en infocentra														
ligging in relatie tot het gebied, beheereenheid, eventueel NP, andere TBO's														
indicatie bezoekersaantal														
Gebouw(en)														
Eigendom Staatsbosbeheer en/of derden														
Staat van onderhoud en verduurzaming														
Eigen gebruik en/of gebruik door derden														
Bestaande contractuele verplichtingen: verhuur aan horeca, overige ondernemingen, subsidie (gemeente en/of provincie)														
Huuropbrengst														
Zalenverhuur, zo ja door wie														k v
Winkel														
Het aanbod en financiele dekking														
informatie aanbod over gebied en organisatie														
landelijke excursies														
locale activiteiten														
Educatie aanbod Staatsbosbeheer, dekking														
Educatie aanbod derden (NP, IVN e.a.)														
Aanbod NatuurWijs, Boomfeestdag, Buitenfonds														
Overige samenwerkingen bijv. sterrenwacht, gezondheidspartners e.d.														
Het (net)werk														
Interne samenwerking met beheerteam														
TAP / Projecten														
K&E landelijk														
Bemensing en €														
Formatie en bezetting														
Vrijwilligers en vergoedingen														
Toekomstbeeld :														

staatsbosbeheer

Samen gaan we het beleven!

Natuurbeleving bij Staatsbosbeheer 2019-2025

Het zit in onze natuur

Docnr 153

Inhoud

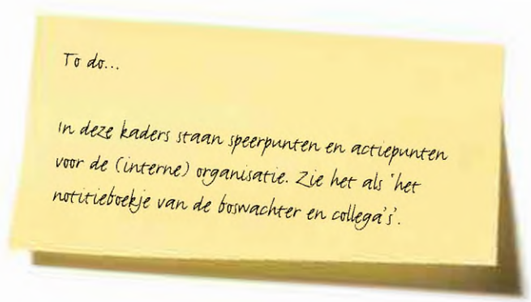
4 Wie we zijn en wat we doen
4 Wij zijn...
5 Wij beheren...
7 Samen...
8 Sociaal domein
10 Cultureel erfgoed
12 De jeugd, de toekomst
13 Maatschappelijk nut
16 Groene metropool
20 Deltanatuur
24 Nationale parken
27 Meten = weten

32 Beleven 'n breed palet aan producten en diensten
34 1. Recreatie
35 1.1 Zonering en inrichting
37 1.2 Infrastructuur
38 1.3 Routes en bewegwijzering
41 1.4 Voorzieningen
43 1.5 Beheer
45 1.6 Gastheerschap & handhaving
46 2. Overnachten
2.1 Natuurkampeerterreinen – Logeren bij de boswachter
50 2.2 Groepskampeerterreinen
52 2.3 Vrij kamperen
53 2.4 Vakantiewoningen - Buitenleven Vakanties BV
54 2.5 Nieuwe concepten met partners
56 3. Excursies
58 3.1 Kiezen voor kwaliteit
59 3.2 Online zichtbaarheid & vindbaarheid
3.3 Samenwerking met ondernemers
3.4 Prioriteiten
60 4. Buitencentra en infocentra
4.1 Buitencentra
62 4.2 Infocentra
65 4.3 Virtueel ontmoeten van de boswachter
66 5. Events

68 Niet alles kan overal

70 'Tripadvisor' van de natuur

71 Samen gaan we het beleven



Samen...

Denk & doe met ons mee

Staatsbosbeheer streeft bij de invulling van zijn wettelijke taken naar een zo groot mogelijk maatschappelijk draagvlak. Veel 'samen met' in plaats van 'voor' de samenleving.

We staan open voor nieuwe initiatieven en stimuleren publieke participatie en co-creatie. Een belangrijke rol is weggelegd voor ondernemers. We sluiten graag aan bij hun ondernemingszin, creativiteit en kennis van de markt.

In dit document zijn kaders te vinden waarin we actief oproepen tot samenwerking.

www.staatsbosbeheer.nl/zakendoen

p561

4 Buitencentra

Een onverwachte ontmoeting

Het ideale vertrekpunt voor activiteiten en wandelroutes, een ontmoetingsplek, met informatie, educatie en een rustpunt, met winkel en horeca.

Bemand door servicegerichte medewerkers en vrijwilligers. Onze vrijwilligers verdienen het om goed te zijn uitgerust om gastvrij te zijn. We kunnen niet zonder.

Uniform concept voor infocentra. Flexibele modellen, die toch allemaal Staatsbosbeheer uitstralen en een basiskwaliteit bieden.

Buitencentrum	Provincie	Gebied	Plaats
Schoorlse Duinen	Noord-Holland	Schoorlse Duinen	Schoorl
Boomkroonpad	Drenthe	Hondsrug, Boswachterij Gieten-Borger	Drouwen
Drents-Friese Wold	Fryslân	Drents-Friese Wold	Appelscha
Weerribben	Overijssel	Weerribben	Ossenzijl
Sallandse Heuvelrug	Overijssel	Sallandse Heuvelrug	Nijverdal
Oostvaardersplassen	Flevoland	Oostvaardersplassen	Lelystad
Almeerderhout	Flevoland	De Kemphaan, Stadsbossen van Almere	Almere
De Pelen	Limburg	Groote Peel	Ospel

Waar ben je in contact met Staatsbosbeheer? In een Buitencentrum of infocentrum kan dat bij uitstek. Het zijn ontmoetingsplekken. De ideale start van een bezoek aan een gebied. We ontvangen er groepen met een kleurrijk en gevarieerd aanbod. Van excursies, speelmogelijkheden, educatie en informatie, tot een cultureel evenement. Maar we zien meer mogelijkheden, juist op onverwachte plekken, waar veel mensen zijn kan je de boswachter ontmoeten.

4.1 Buitencentra

Denk bij een Buitencentrum aan een 'visitor centre' zoals we dat in Nationale parken uit het buitenland kennen. Ze zijn het ideale vertrekpunt voor activiteiten en wandelroutes, een ontmoetingsplek en een rustpunt. Er is informatie, educatie, een winkel, goede horeca en zijn speelmogelijkheden en excursies. Maar ook voor vergaderen en groene groepsuitjes voor bedrijven en als familie/vrienden kan je er terecht.

Met zo'n 1,2 miljoen bezoekers per jaar zijn we goed op weg, maar nog niet overal op het beoogde niveau.
Met de in 2012 ingeslagen weg lukt het niet om zonder aanvullende financiering de Buitencentra kostendekkend te krijgen.
We gaan geen nieuwe zelfstandige Buitencentra meer openen. Wel staan we open voor samenwerking met ondernemers.

In de Nationale parken zijn de Buitencentra hotspots in de gebieden, ze groeien naar visitor centre en dragen bij aan de beleving van het (merk) 'Nationaal Park', passend bij het DNA van het gebied.

De eerste centra bij Staatsbosbeheer

Een oude woning in het Savelsbos en een oud vervenershuisje in de Weerribben waren in 1963 de eerste centra. In 1966 werd in de Groote Peel het derde centrum geopend.
In Schoorl opende in 1980 'Bezoekerscentrum Het Zandspoor'. Speciaal ontworpen en gebouwd op deze specifieke plek. In 2011 is het verbouwd en vernieuwd en heropend onder de naam 'Buitencentrum Schoorlse Duinen'.

5.1.2.e Staatsbosbeheer, 100 jaar werken aan groen Nederland, 1999, Utrecht



De exploitatie en organisatie van de Buitencentra is centraal georganiseerd onder de afdeling Beleven. De Buitencentra worden grotendeels bemand door gemotiveerde en deskundige medewerkers en vrijwilligers met een servicegerichte instelling. Deze vrijwilligers staan onze gasten te woord, zowel binnen als buiten. Ze zijn zichtbaar aanwezig in onze gebieden. Onze vrijwilligers verdienen het om goed te zijn uitgerust om gastvrij te zijn, ze krijgen trainingen en mogelijkheden om ervaringen te delen. We vragen hen met ons mee te denken om onze Buitencentra, service en producten te verbeteren. Onze medewerkers zijn klantgericht, zakelijk, ondernemend en gericht op samenwerking.

Primaire taak van de Buitencentra is het activeren en faciliteren van bezoekers van natuurgebieden. Concreet betekent dit het volgende:

- Comfortabel startpunt van een dagje 'natuurbeleving' met:
  - een goede bereikbaarheid
  - ruime parkeermogelijkheden
  - goede horecavoorziening
  - een speelbos
  - persoonlijk contact met onze medewerkers, vrijwilligers en boswachters.
- Plek waar educatie en informatie over natuur, cultuur en landschappen op een eigentijdse manier (edutainment) wordt aangeboden.
- Plek om ons recreatief aanbod te bundelen: knooppunt voor fiets- en wandelroutes, excursies en voorzieningen met een attractiewaarde.
- Plek waar educatie en participatie samenkomen in de vorm van jeugdactiviteiten en vrijwilligers.









Secundaire taak van de Buitencentra is het zorgdragen voor bekendheid met en waardering voor het werk van Staatsbosbeheer en fungeren als etalage en verkooppunt van onze producten voor de publieksmarkt.

Winkel en horeca

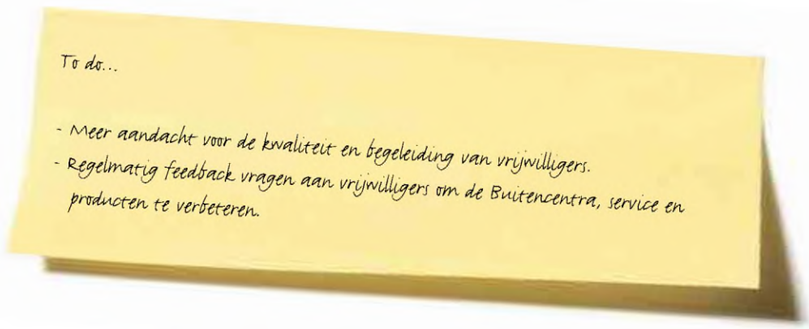
De horeca en winkel zijn onmisbare ondersteunende functies in de Buitencentra en leveren een essentiële bijdrage aan de exploitatie.

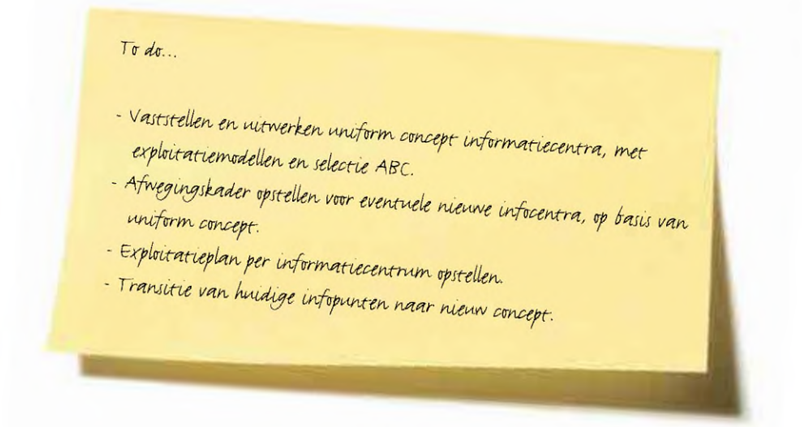
In 2011 is de huidige winkelformule Buitencentra neergezet met een nieuw assortiment, nieuwe winkelinrichting en uitbreiding van het vloeroppervlak. De winkels beslaan circa 30% van het vloeroppervlak van de centra. In de periode 2015 t/m 2017 is de omzet gestegen met bijna 40%.

De winkel is de grootste dekkingsbijdrage in exploitatie. In het winkelassortiment is standaard 10% gereserveerd voor streekproducten, o.a. van lokale boeren.

Het horecaconcept 'Buitengewoon Lekker' biedt een assortiment dat lekker en gezond is, met streek- en seizoensproducten. Minimale oppervlakte is 100 m2 en een terras met landschappelijke beleving. De horeca wordt ingevuld door ondernemers met kennis van en netwerk in de regionale markt. Er is samenwerking in ontwikkeling, promotie, sales en uitvoering van arrangementen.

www.staatsbosbeheer.nl/buitencentra







Concept-visualisatie ontmoetingsruimte Tonnenloods Terschelling door www.tinker.nl



Staatsbosbeheer is partner in De Bastei (centrum voor natuur en cultuurhistorie) in Nijmegen.

4.2 Infocentra

Naast de Buitencentra zijn er tientallen informatiecentra en infopunten. Ook een informatiecentrum is een ideaal vertrekpunt voor een natuurbeleving. In vorm, grootte, eigendomssituatie, exploitatie en activiteiten verschillen al deze locaties van elkaar. De exploitatie en organisatie van de (huidige en alle eventueel toekomstige) infocentra is georganiseerd in de provinciale eenheden. In alle nieuwe infocentra worden winkelproducten uit het assortiment van de Buitencentra verkocht en adviseren en ondersteunen de stafmedewerkers van de afdeling Beleven regelmatig.

Definitie informatiecentrum bij Staatsbosbeheer
Onder een informatiecentrum verstaan we een gebouw in eigendom, of op grond van Staatsbosbeheer, waar met een informatiebalie, vrijwilligers/medewerkers informatie gegeven wordt over het natuurgebied en het werk van Staatsbosbeheer. Vaak in combinatie met voorzieningen zoals toilet, horeca, winkel, aanbod van excursies en recreatiemogelijkheden.

NB: onbemande informatiepunten, gebouwtjes met informatiepanelen, vergaderruimte voor vrijwilligers, ontvangstruimtes op natuurkampeerterreinen en werkschuren met deels een publieksfunctie vallen buiten de definitie van een informatiecentrum.

Uniform concept

Er is een uniform concept voor de informatiecentra nodig waarmee we bezoekers op een eigentijdse manier kunnen voorzien van informatie en een plek bieden voor educatie en natuurbeleving. De informatiecentra zijn van belang voor Staatsbosbeheer en voor de natuur in brede zin. Deze centra moeten bij uitstek de plaats zijn waar Staatsbosbeheer de verbinding tussen Nederlanders en hun natuur tot stand brengt: door natuurbeleving te stimuleren en te faciliteren. Zij zijn voor het publiek/bezoekers een belangrijk vertrekpunt voor natuurbeleving en tegelijkertijd dé plaats waar we contact maken met het publiek. Dit wil niet zeggen dat we ieder informatiecentrum in de huidige vorm willen behouden. Ze worden allemaal kritisch beoordeeld op bezoekersaantallen, ligging in gebied en potentie in verdienvermogen. We gebruiken renderende elementen van de Buitencentra in de nieuwe aanpak voor de informatiecentra.

Toekomstbeeld

Uitgangspunt voor de positionering van de informatiecentra is beleving in de natuur. Er moet veel te doen en te beleven zijn. Dit betekent dat informatie, excursies, activiteiten en educatie de belangrijkste pijlers zijn. Het informatiecentrum is het startpunt van excursies met als doel om een groter deel van de bezoekers aan het natuurgebied in een centrum te krijgen. Publieksactiviteiten in een grote straal om een centrum, worden vanuit een informatiecentrum aangeboden. In producten en diensten zal – in de vorm van 'National Standard' – eenheid worden gebracht, zodat een landelijke lijn ontstaat in het aanbod. Qua herkenbaarheid en uitstraling zal gewerkt moeten worden met een landelijke huisstijl, welke ook toegepast kan worden bij samenwerking met ondernemers.

De informatiecentra moeten een plaats zijn van ontmoeting tussen burgers, jeugd, medewerkers van Staatsbosbeheer en natuur, landschap en cultuurhistorie. Dat kunnen we niet alleen, dus we werken samen. De centra vormen een spin in het web voor de functies voorlichting, educatie, communicatie en marketing; een 'natuurhuis'; onderdak voor allerlei

activiteiten die gerelateerd zijn aan de natuur. Daarnaast zal een informatiecentrum functioneren als ontmoetingsruimte voor de directe omgeving en streek en op deze manier bijdragen aan de sociaal-economische structuur.

Vertrekpunt voor de belevenissen in de natuur blijft de centrale boodschap. 'Samen met de boswachter de natuur beleven' is hierin de centrale sleutelervaring. De boswachter is ook hier het unique sellingpoint. Het wisselende programma van de excursies met de boswachter (thema, seizoen) moet herhalingsbezoek faciliteren en zo de band met het gebied en Staatsbosbeheer versterken. Het doel is dat 5 tot 10% van de bezoekers deelneemt aan excursies met de boswachters.

Investeren in een grid met potentie

We willen met kennis en content investeren in informatiecentra met potentie. We beoordelen op bezoekersaantallen, ligging in gebied en potentie in verdienvermogen. Daarnaast is het uitgangspunt voor nieuwe centra: samenwerking met ondernemers/partners. Waar de gebouwen op onze ondergrond liggen zijn er verschillende bedrijfsvormen te onderscheiden:

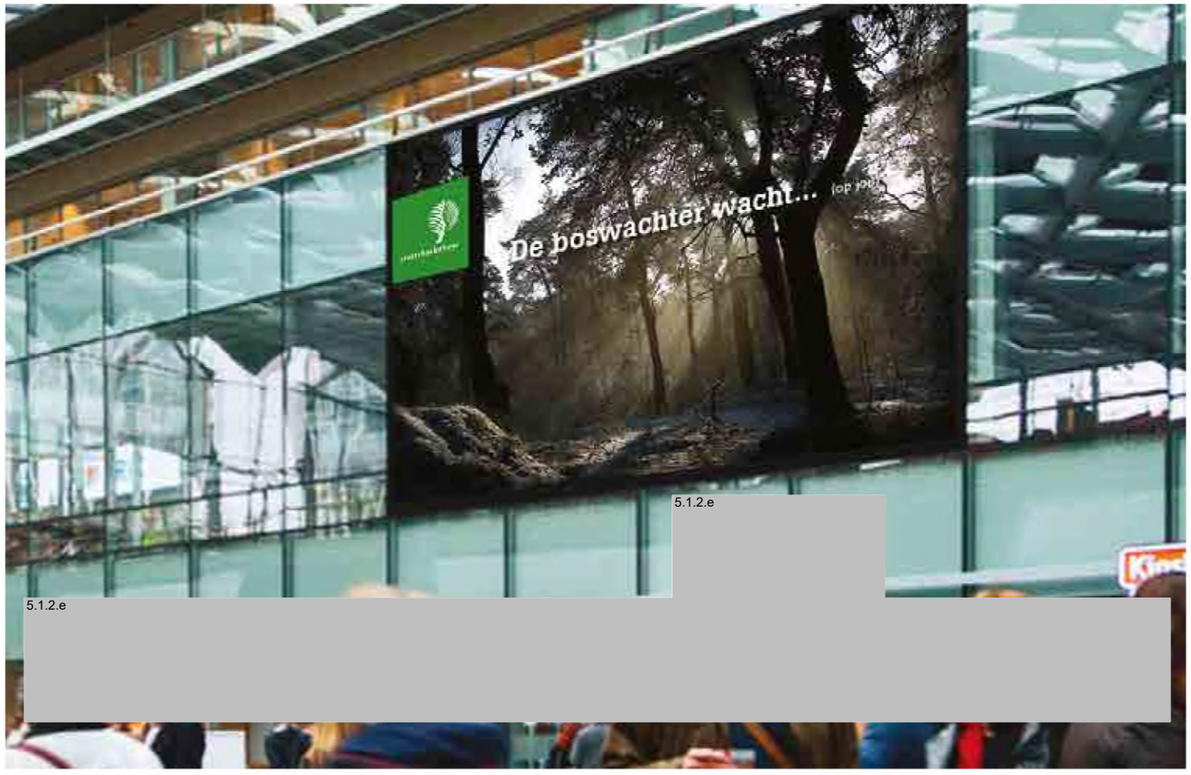
- Woon-in-variant - ondernemer betaalt erfpacht voor de ondergrond en is eigenaar van het pand. Staatsbosbeheer huurt een ruimte terug voor het geven van excursies/informatie.
- Eigendom - Staatsbosbeheer is geheel eigenaar van de ondergrond en het pand en biedt daar met eigen medewerkers/vrijwilligers activiteiten aan.
- Verhuurd - Staatsbosbeheer is eigenaar van de ondergrond en het pand en heeft het gebouw verhuurd of in erfpacht uitgegeven aan een organisatie/ondernemer.

Varianten Wensen & eisen	A	B	C
Aantal m2	125 – 200 m2	75 – 125 m2	< 75 m2
Bezoekers	> 100.000	> 50.000 – < 100.000	< 50.000
Minimale openingstijden	Van apr t/m okt en schoolvakanties: 7 dagen p.wk Van nov t/m mrt: Woensdagmiddag en weekend	Van apr t/m okt: 5 dagen p.wk schoolvakanties: 7 dagen p.wk Van nov t/m mrt: Woensdagmiddag en weekend	Van apr t/m okt: 3 dagen p.wk schoolvakanties: 5 dagen p.wk Van nov t/m mrt: Woensdagmiddag en weekend
Expositie	25 - 30 m2	15 – 20 m2	10 m2
Winkel	> 80 m2	> 50 m2 – < 80 m2	> 30 m2 – < 50 m2
Horeca*	> 75 m2	Geen (wel koffieautomaat)	Geen (wel koffieautomaat)
Voorlichting/ informatie	Balie (eigentijds/digitaal)	Balie (eigentijds/digitaal)	Balie (eigentijds/digitaal)
Excursies	Ja	Ja	Ja
Educatie	Ja	Ja	Ja
Zakelijke markt (zaalhuur)	Ja	nee	nee
Bedrijfsuitjes	Ja	Ja	Ja
Medewerker	0,8 fte	0,8 fte	0,5 fte
Vrijwilligers	7 fte	7 fte	5 fte
Parkeren	Ja	Ja	Ja
Kabouterpad	Ja	Ja	Ja
Toiletten	Ja	Ja	Ja
Speelbos	Ja	Nee	Nee
INRICHTING - winkel aantal m2	**> 80 m2**	**> 50 m2 – < 80 m2**	**> 30 m2 – < 50 m2**
Balie incl. werkplek	300 cm	250 cm	200 cm
Wandstelling folders/kaarten	150 cm	150 cm	100 cm
Wandstelling outdoor	200 cm	150 cm	100 cm
Streekproducten/gebiedsartikelen	2x eiland/tafel	1x eiland/tafel	½x eiland/tafel
Natuurboeken/-gidsen	1x eiland/tafel	½x eiland/tafel	½x eiland/tafel
Kind en natuur	1x eiland/tafel	1x eiland/tafel	½x eiland/tafel
Ertsen en mineralen	1x eiland/tafel	1x eiland/tafel	½x eiland/tafel
Cadeaus/souvenirs	1x eiland/tafel	½x eiland/tafel	½x eiland/tafel
Ansichtkaarten	Molen	Molen	Molen

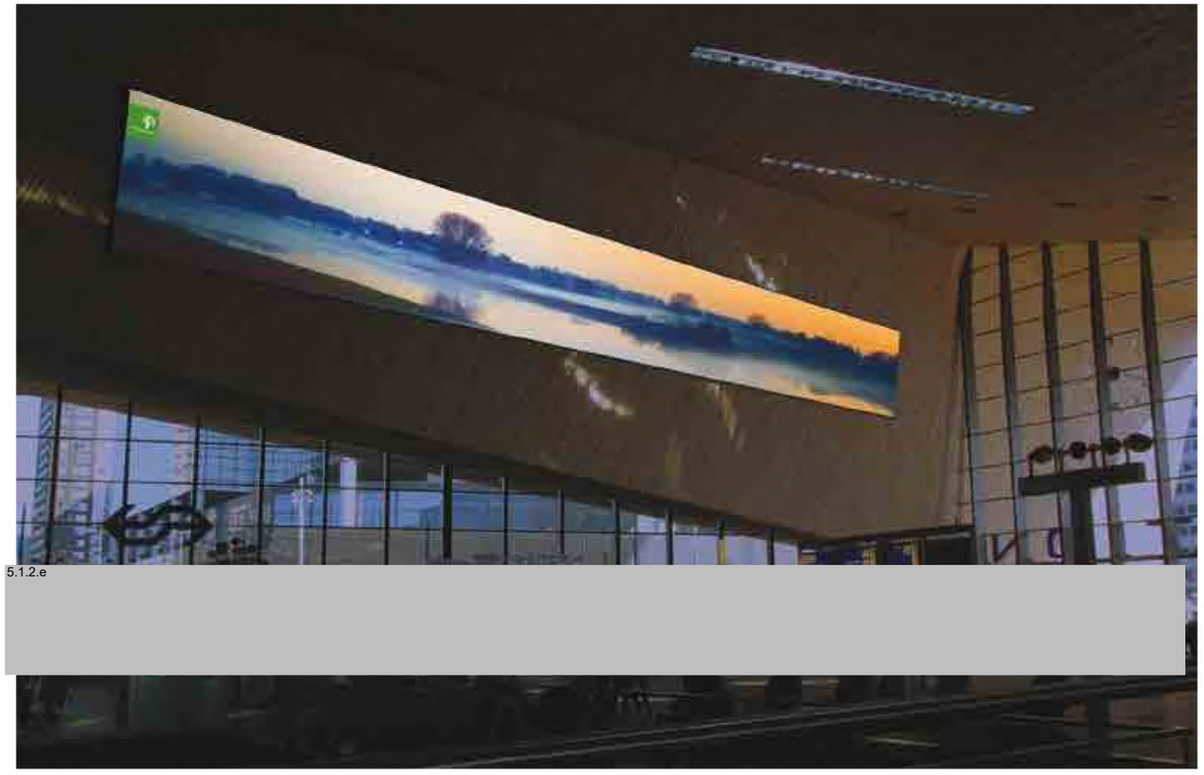
* Als er geen horeca is, dan catering voor bedrijfsuitjes en excursies anders regelen

Voor de toekomst willen we zoveel mogelijk inzetten op de Woon-in-variant. Waarbij wij niet zelf investeren in stenen, maar inwonen/huren bij een derde partij. De nadruk ligt op de realisatie en uitwerking van de nieuwe formule/ het concept en niet op het fysieke gebouw.

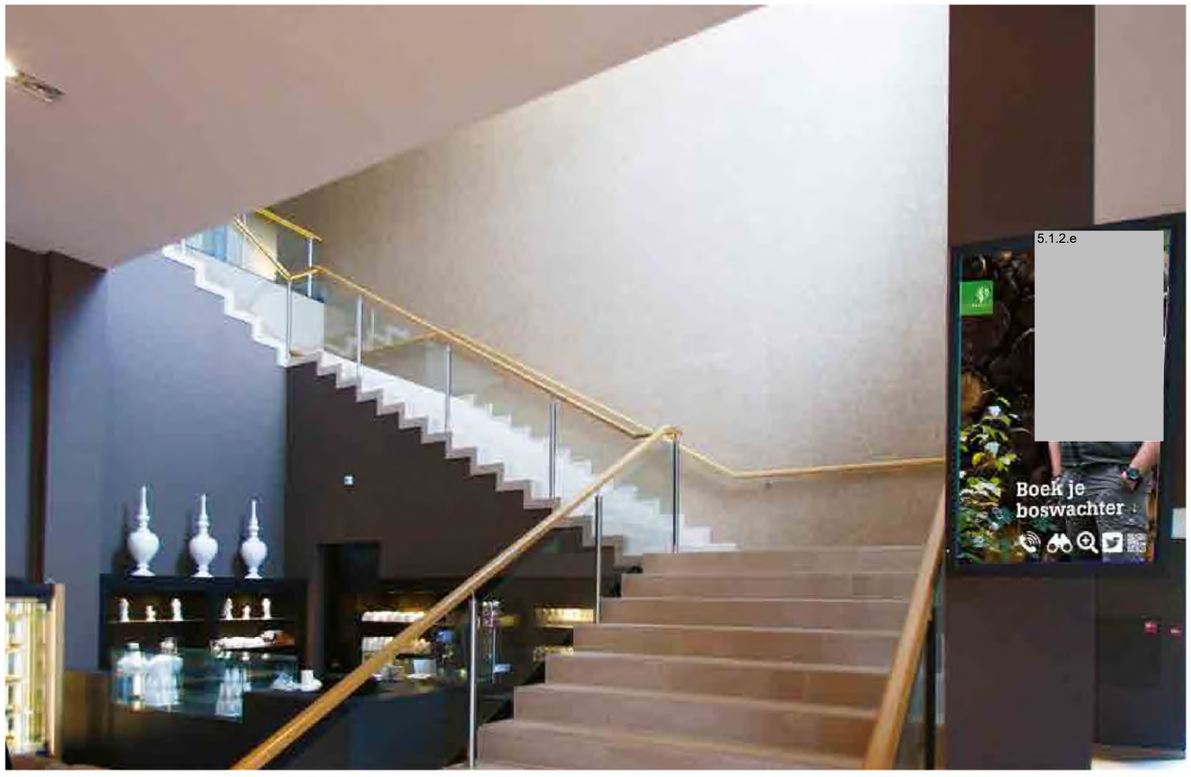
We gaan de bestaande informatiecentra scoren op eisen en wensen om te kunnen bepalen of ze passen binnen de doelstellingen van Staatsbosbeheer. Vervolgens zijn daar inrichtingseisen aan gekoppeld.



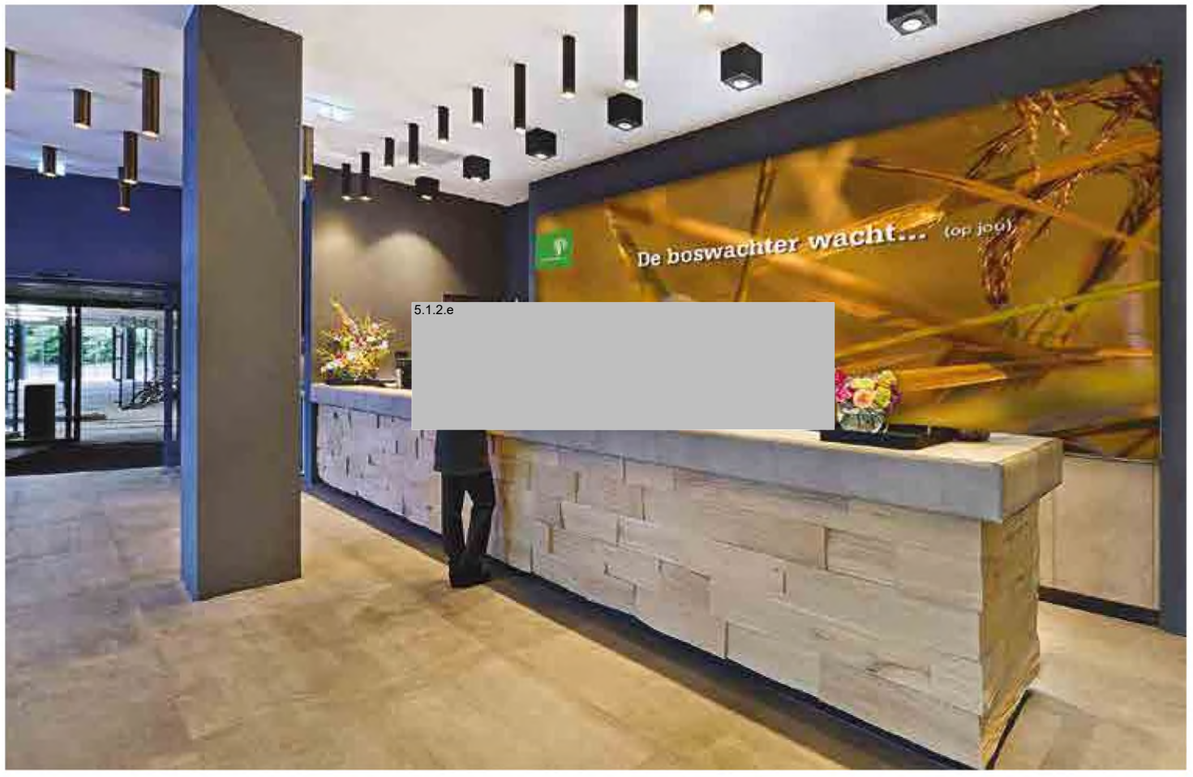
Prikkelende teksten op NS-stations



Live met de boswachter de zonsopkomst zien



Direct een excursie in de buurt boeken



Jij staat ook te wachten, je staat open voor afleiding

visualisaties 5.1.2.e

4.3 Virtueel ontmoeten van de boswachter

De buitencentra en informatiecentra zijn plekken voor een fysieke ontmoeting, waar we mensen en natuur dichter bij elkaar brengen. We missen de mensen die daar niet naartoe komen. Wij willen actief naar die mensen gaan, niet gelijk fysiek, maar digitaal. Gericht op plaatsen waar veel mensen komen. In de stad, op drukke plekken. Denk aan stations, grote hotels, maar misschien ook concerten dichtbij of in onze natuurgebieden. Op een verrassende manier, die verbaast, die prikkelt.

Stel je voor:

... Je wacht op je trein, een boswachter komt in beeld met een prikkelende tekst en (semi)live beeld... Een zonsopkomst, een volle maan, passend bij hoe laat het op dat moment is.

... Hij nodigt je uit om je smartphone op het scherm te richten. Vervolgens zie je een (augmented reality-)filmpje van de boswachter die je uitnodigt om met hem mee te gaan, op excursie.

... Of hij geeft je een geweldige weekendtip. Bijvoorbeeld dat de heide bloeit en dat de paarse wandelroute nu echt prachtig is.

... Je kunt gelijk de excursie boeken of het startpunt van de wandelroute opslaan.

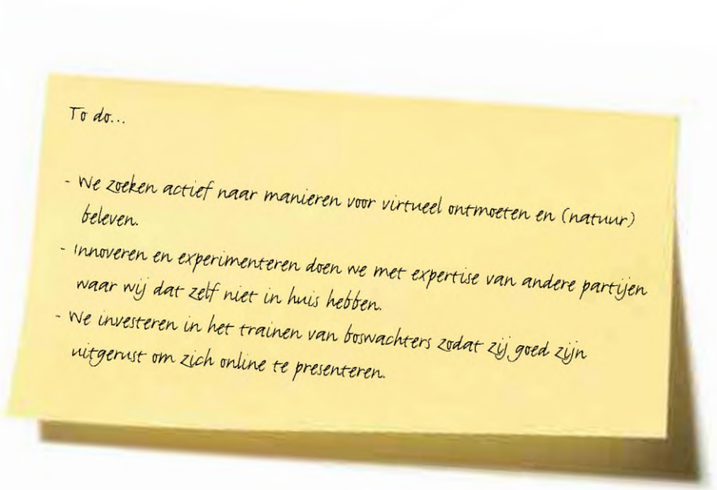
De boswachter online

De boswachter is al heel lang succesvol online te ontmoeten, onder andere op social media. De boswachters kiezen kanalen die passen bij hen, bij de communicatiedoelstellingen van het gebied en de totale communicatiemiddelen-mix. Voor de één past korte berichten via Twitter beter, voor de ander juist Instagram met vooral foto's en stories. Voor andere doelen is een blog of een vlog geschikter. Ook voor al deze middelen is het doel: mensen en natuur dichter bij elkaar brengen. De technieken en trends veranderen snel, Staatsbosbeheer gaat daar proactief in mee. We experimenteren, leren en sturen bij. Er is ondersteuning vanuit de staf in de vorm van advies, training, formats en platforms.

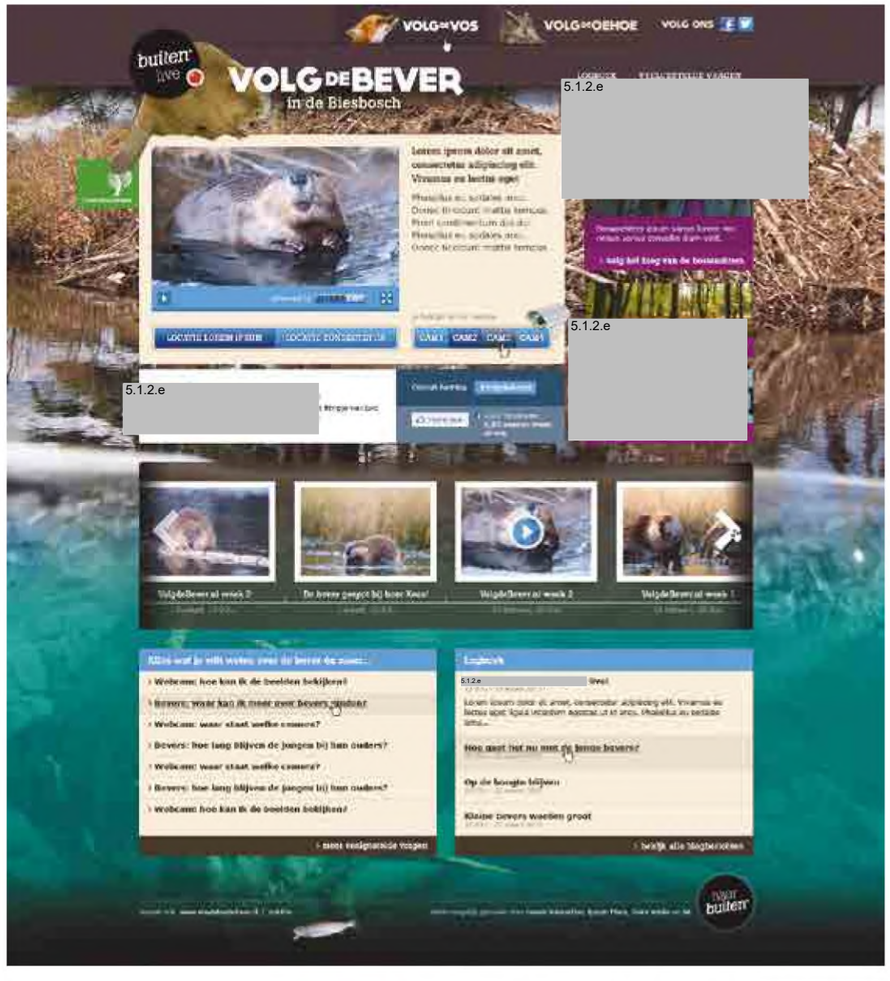
We blijven innoveren en zoeken hoe digitale technieken ons kunnen helpen om mensen en natuur dichter bij elkaar te brengen.

Webcams

Staatsbosbeheer was in 2007 de eerste organisatie die een webcam plaatste in de natuur. De camera stond gericht op een zeearendnest in de Oostvaardersplassen. In 2011 was de geboorte van jonge vosjes te zien via Volgdevos.nl Een combinatie van livebeelden, blogberichten van de boswachter die vragen van kijkers beantwoordde. De website had ruim 1,2 miljoen views. Later volgden camera's bij een oehoenest, beverburcht en dassenburcht. Een succesvolle digitale vorm van natuurbeleving.







Samen gaan we het beleven

Denk & doe met ons mee

Staatsbosbeheer streeft bij de invulling van zijn wettelijke taken naar een zo groot mogelijk maatschappelijk draagvlak. De gebieden vormen de spilfunctie in onze organisatie. De focus ligt op het creëren van meer beleving door uiteenlopende bezoekersgroepen in de samenleving actief te betrekken bij ons werk. Veel 'samen met' in plaats van 'voor' de samenleving. Om tot een passend, vraaggericht recreatief aanbod te komen betrekken en vragen we gebruikers naar ervaringen en behoeften.

Nieuwe initiatieven

We staan open voor nieuwe initiatieven en stimuleren publieke participatie en co-creatie. Een belangrijke rol is weggelegd voor ondernemers. We sluiten graag aan bij hun ondernemingszin, creativiteit en kennis van de markt. Door krachten te bundelen kunnen we onze bezoekers en gasten gezamenlijk een compleet en eigentijds recreatief product bieden. Samenwerking kan resulteren in gezamenlijke producten of juist tot een verbreed aanbod dat elkaar aanvult. Over het delen van revenuen maken we zakelijke afspraken, ook vanuit het idee dat opbrengsten uit de recreatiemarkt bijdragen aan het in stand houden van de gebieden en recreatievoorzieningen.

www.staatsbosbeheer.nl/zakendoen

Samen...

Wet Markt en Overheid

Staatsbosbeheer werkt conform de wet Markt en Overheid. Om concurrentievervalsing te voorkomen, moeten overheden zich aan gedragsregels houden. Dat betekent o.a. dat we alle kosten (marktconform) doorrekenen in de prijs.

De vier gedragsregels:
1 Doorberekening kosten
2 Bevoordelingsverbod
3 Gegevensgebruik
4 Functiescheiding

De gedragsregels uit de Wet Markt en Overheid staan in de Mededingingswet. De Autoriteit Consument en Markt (ACM) houdt toezicht op de naleving van deze gedragsregels.

Ondernemer gezocht

Ziet u kansen voor onze gebieden of gebouwen of heeft u een specifiek idee voor samenwerking met ons?
Er zijn vaak concrete plannen waar wij een ondernemer voor zoeken en via de onderstaande link vindt u voorbeelden van projecten die wij in samenwerking met ondernemers hebben gerealiseerd.

www.staatsbosbeheer.nl/zakendoen/ondernemer-gezocht

Aanbestedingen

Staatsbosbeheer is een aanbestedende dienst. Dit betekent dat wanneer Staatsbosbeheer behoefte heeft aan een product of dienst, zij dit kenbaar maakt op TenderNed. TenderNed is het aanbestedingssysteem van de Nederlandse overheid. Alle overheden publiceren via het aankondigingenplatform hun nationale en Europese aanbestedingen. Hier vinden ondernemingen dus alle aanbestedingen van Staatsbosbeheer.

www.tenderned.nl

Staatsbosbeheer
Smallepad 5 | 3800 AA Amersfoort
T 030 – 692 6120
www.staatsbosbeheer.nl

Samen gaan we het beleven!

Vol overgave werken we iedere dag aan het beheer en de bescherming van ‘onze’ terreinen en gebouwen en stimuleren iedere Nederlander om hiervan zoveel mogelijk te genieten.

Onze recreatieve taak draait om de openstelling van de natuurgebieden en de basisvoorzieningen voor wandelen en fietsen. Daarnaast dragen de terreinen bij aan diverse maatschappelijke doelen, variërend van waterveiligheid tot drinkwatervoorziening, sociale cohesie, regionale economie en natuureducatie.

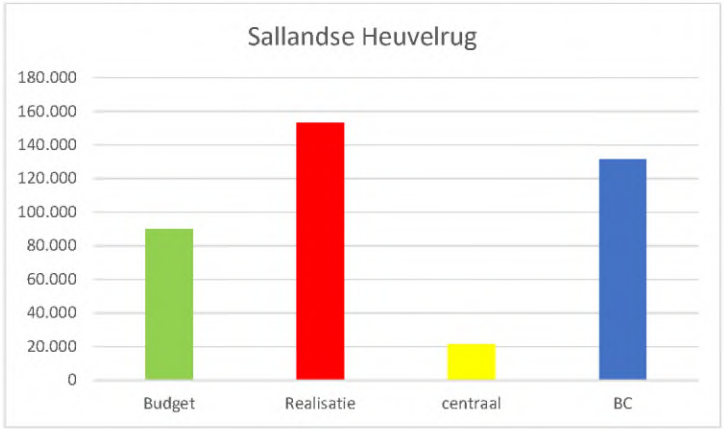
Staatsbosbeheer blijft investeren in het beleven van de natuur en het betrekken van de samenleving hierbij. We ondersteunen (recreatie)ondernemers om zaken te doen in onze natuurgebieden.

Recreatieve infrastructuur, voorzieningen, gastheerschap, natuurkampeerterreinen, vakantiewoningen, excursies, Buiten- en infocentra en evenemententerreinen: we beheren en ontwikkelen ze vanuit een visie, deze visie.

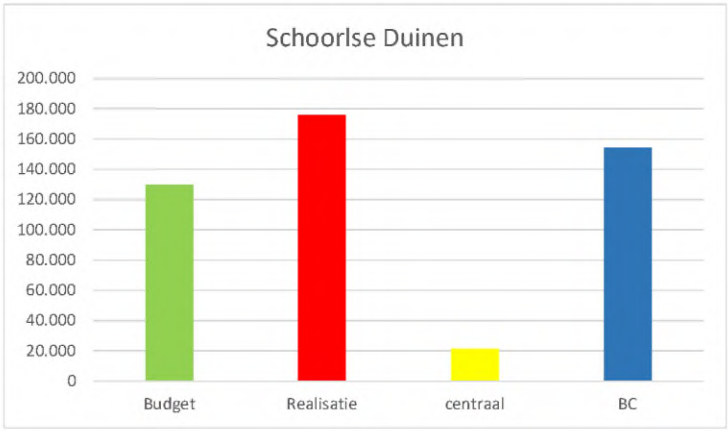
Overzicht verdeling inkoop BC's 2023

In geel de hoogte van de inkoop/bestellingen die wij /centraal hebben gedaan.
Als het basisassortiment in de winkels staat zal de medewerker de verkopen/voorraad in de gaten moeten houden en indien nodig zelf bestellen en de winkel aanvullen. Zie de blauwe balken.

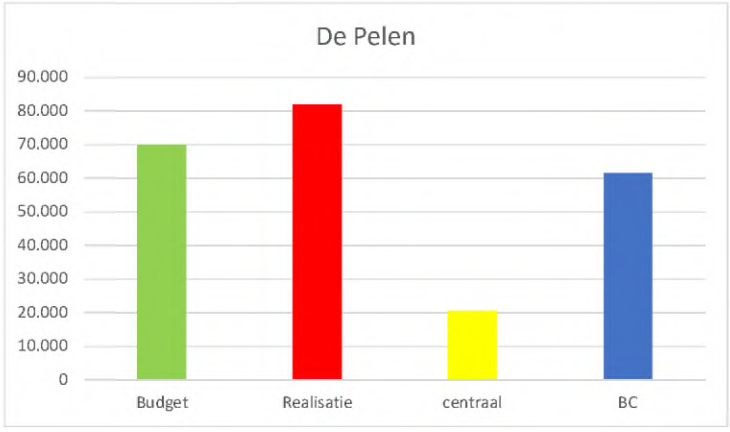
	Budget	Realisatie	centraal	BC
Sallandse Heuvelrug	90.000	153.126	21.575	131.551



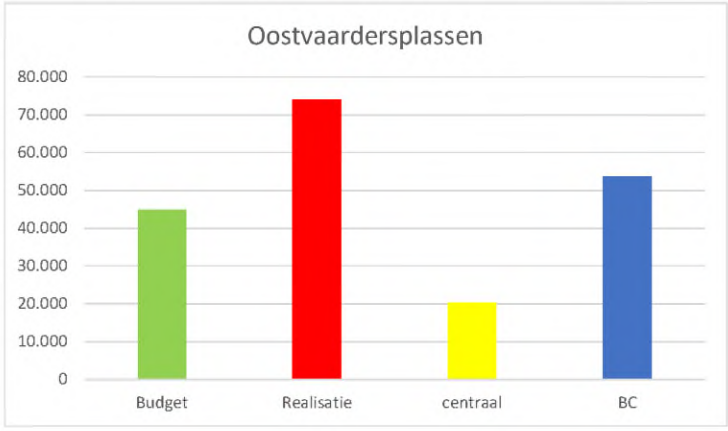
	Budget	Realisatie	centraal	BC
Schoorlse Duinen	130.000	176.029	21.562	154.467



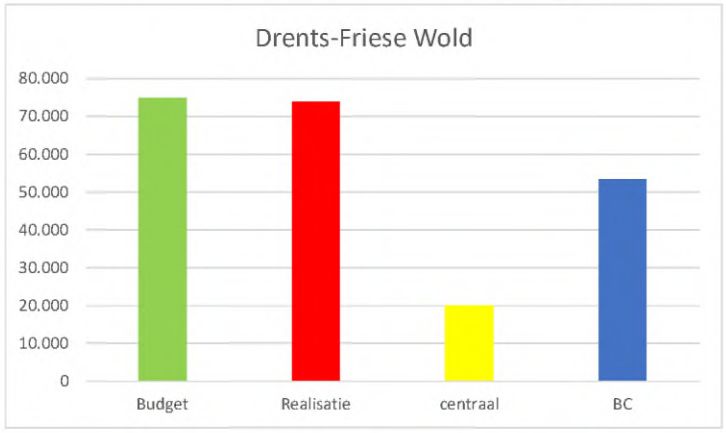
	Budget	Realisatie	centraal	BC
De Pelen	70.000	81.988	20.516	61.472



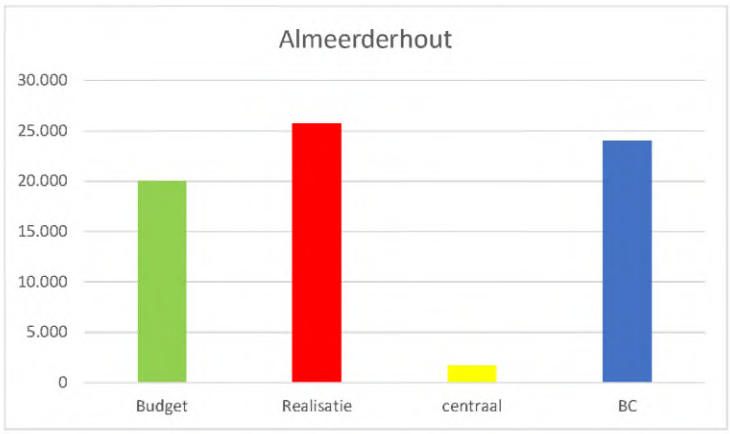
	Budget	Realisatie	centraal	BC
Oostvaardersplassen	45.000	74.037	20.329	53.708



	Budget	Realisatie	centraal	BC
Drents-Friese Wold	75.000	73.863	20.123	53.470



	Budget	Realisatie	centraal	BC
Almeerderhout	20.000	25.726	1.719	24.007



	Budget	Realisatie	centraal	BC
Boomkroonpad	90.000	114.651	22.182	92.469

