



MEERJARENVISIE 2016-2025

VOORUITBLIK 2021-2025

MAART 2021

INHOUD

- GLK in de periode 2021-2025..... 3
 - veranderende omgeving 3
 - ontwikkelingen ten tijde van de opstelling Meerjarenvise 3
 - hoe wij werken..... 6
- Why, Missie en visie (wie zijn we)..... 6
- Speerpunten voor de periode 2021-2025..... 7
- Kwaliteit van het bezit..... 8
 - Kwaliteit museale presentatie en collectiebeheer..... 8
 - Kwaliteit terreinbeheer (natuur, bos, Cultuurhistorischeen aardkundige objecten, parken en tuinen) 8
 - verduurzaming/duurzaam gebruik 10
- Kwaliteit van de organisatie..... 11
 - Vakdeskundigheid op peil houden 11
 - Behoud keurmerken POM, FSC, S(K)NL, Museumregister 12
 - verbeteren automatisering en digitalisering..... 12
- interactie 12
 - Bekendheid van GLK bij publiek vergroten 13
 - Meer financieel betrokken (donerende) mensen en bedrijven 13
 - Vergroten omgevingsbewustzijn 13
- exploitatie 13
 - Vergroten financieel bewustzijn 14
 - Ondersteuningsbijdrage collectieve baten 14

GLK IN DE PERIODE 2021-2025

‘Samen werken aan de toekomst van ons mooie Gelderland’ is de Meerjarenvise GLK 2016-2025, gebaseerd op de pijlers ‘Kwaliteit’, ‘Interactie’ en ‘Exploitatie’. Kwaliteit van ons bezit staat voorop. In alles wat we doen streven we kwaliteit na. Vakmanschap staat bij GLK hoog in het vaandel. Aan de kwaliteit van ons bezit en de vakdeskundigheid van onze medewerker kun je zien dat je bij GLK op bezoek bent. Bezit wordt als eenheid beheerd. Het onderscheidt ons van andere organisaties. De kastelen zijn de centrale ontmoetingsplaatsen voor diegenen die in contact (willen) komen met GLK en ons een warm hart toe dragen. We zijn gastvrij en klantgericht. We zetten in op nog meer verbinding en verankering in de Gelderse samenleving door aansprekend te zijn door de wijze waarop GLK met haar bezit omgaat.

Draagvlak vanuit de Gelderse samenleving en er buiten, bij donateurs, politiek en inwoners, is randvoorwaarde. Wij zijn een lerende organisatie, altijd in ontwikkeling en dat op een gezonde financiële basis. Er is waardering voor GLK. GLK is een organisatie die een aanzienlijk deel van het Gelders erfgoed en natuur bezit en beheert en waar je niet omheen kunt. Het is ondenkbaar dat er geen GLK zou zijn. Mensen voelen zich thuis bij GLK. Een organisatie om trots op te zijn. Drager van de Gelderse identiteit.

Dat is onze koers!

VERANDERENDE OMGEVING

Dit hoofdstuk beschrijft de maatschappelijke context beschreven ten tijde van de totstandkoming van de Meerjarenvise en de veranderingen die een rol gaan spelen in de komende 5 jaar

ONTWIKKELINGEN TEN TIJDE VAN DE OPSTELLING MEERJARENVISIE

De overheid trekt zich terug en verwacht meer van individuen en het particuliere initiatief. Bijdragen in de exploitatie worden afgebouwd en zijn onzeker. GLK krijgt meer en meer een gelijke positie als particuliere beheerders. Tegelijkertijd ziet de provincie in ons nog steeds een belangrijke partner voor de uitvoering van haar beleid. Nu de overheid zich terugtrekt benutten we de kracht van ons bezit en de verbondenheid van mensen daarmee. We richten ons meer op de burger en de markt, zowel met onze profilering, als met onze activiteiten.

Onze samenleving vergrijsst. De naoorlogse generatie gaat met pensioen, wil fit oud worden en zoekt naar zinvolle tijdsbestedingen al dan niet met de kleinkinderen. We spelen daar met onze activiteiten op in. Tegelijkertijd zoeken we contact met de generaties die jonger zijn en zich minder binden, maar wel kortdurend van steun kunnen zijn. We haken in op de trend van duurzaam en dichtbij en bieden de beleving waarnaar men zoekt, uiteraard binnen de mogelijkheden die ons kwetsbare bezit biedt. De digitalisering en de daarmee samenhangende netwerksamenleving biedt volop aanknopingspunten om, al dan niet via community 's met elkaar in contact te komen. Deze ontwikkeling maakt ook dat kennis makkelijk gedeeld kan worden en overal en voor iedereen voor handen is. Dit geldt ook voor het delen van ervaringen. Het managen van beleving wordt belangrijker. Dit heeft gevolgen voor onze manier van communiceren. We zullen meer de dialoog zoeken en gezichten verbinden aan ons

bezit. We zullen onze transparantie en klantgerichtheid vergroten en nog meer laten zien van wat we doen. We delen onze kennis en ons enthousiasme voor mooi Gelderland.

De invloed van Europa neemt toe via allerhande wet- en regelgeving. Beleid van de lagere overheden focust zich op wat uit Europa komt. Discussies over staatssteun maken dat wij door de overheid als marktpartij worden gezien en wij van overheidswege minder bezit mogen verwachten. Onze schaarse middelen zetten we enkel nog in voor de voor ons meest prioritaire en passende gebieden. Wel blijven we te allen tijde als vangnet aanwezig voor cultureel en natuurlijk erfgoed wat verloren dreigt te gaan. Daarvoor zijn we immers opgericht.

Het nieuwe Europese Gemeenschappelijk Landbouw Beleid (GLB) zorgt voor verdere schaalvergroting in de landbouw alhoewel in het drukbevolkte Nederland de roep om natuurinclusieve en circulaire landbouw steeds groter wordt.

Dat raakt onze landgoederen, die worden gekenmerkt door kleinschaligheid. Grondprijzen stijgen en waar hoeves pachtvrij komen, zullen we zoeken naar nieuwe en passende economische dragers, bijvoorbeeld op het gebied van recreatie, zorg en welzijn.

Het tegengaan van klimaatverandering blijft onverminderd urgent en jongere generaties laten zich nadrukkelijker horen in het klimaatdebat.

Tenslotte zien we dat kennis bij veel, met name overheidsinstellingen verdwijnt, maar dat tegelijkertijd bij ons en professionele collega-organisaties de kennis over beheer en restauratie toeneemt door ontwikkeling en onderzoek. We zoeken samenwerking met de erfgoedorganisaties in Gelderland, zodat we deskundigheid en middelen kunnen bundelen en efficiënt en effectief kunnen inzetten.

SITUATIE 2020 EN VOORUITBLIK

Al deze ontwikkelingen zijn nog steeds actueel. Opmerkelijk zijn een aantal ontwikkelingen, die zich de afgelopen paar jaar hebben voorgedaan.

Een van de grootste veranderingen ten opzichte van de uitgangssituatie in 2015 is de toegenomen aandacht voor klimaatverandering en Stikstof als gevolg van gerechtelijke uitspraken aan het adres van de Staat vanwege het niet nakomen van afspraken en dientengevolge niet behalen van de doelstellingen.

Het stikstofprobleem raakt feitelijk alle sectoren bij de aanpak van maatregelen en in het bijzonder de landbouw. De gevolgen van stikstof voor de biodiversiteit zijn groot. Klimaatverandering werkt door in de vorm van extremen in droogte en intensiteit en verdeling van neerslag door algehele opwarming van de aarde en seizoenverandering. Dit heeft effect op de aanwezige natuurwaarden in bos- en natuurterreinen, de biodiversiteit en het te voeren beheer en gebouwen.

Maatregelen zijn noodzakelijk om ons bezit meer weerstand te laten bieden tegen deze veranderingen, deels kan dit door mee te bewegen met aangepast beheer.

GLK neemt ook zelf maatregelen om de uitstoot van CO₂ te beperken, door gebouwen te isoleren, over te gaan op groene energie en elektrisch rijden en op bescheiden schaal bij te dragen aan de aanleg van nieuw bos. Daarnaast wil GLK het duurzaam gebruik van hout onder de aandacht brengen als hernieuwbare grondstof die bij hoogwaardig gebruik bijdraagt aan de vastlegging van CO₂ en als alternatief bijdraagt aan minder uitstoot bij de productie van grondstoffen als plastic, beton en aluminium.

Natuur en gezondheid, alsmede waardering en betrokkenheid van inwoners voor de natuur neemt toe. De druk op de aanwezige natuur neemt toe o.a. door toename van bezoek aan onze terreinen. Voor het behoud van evenwicht tussen de kwetsbare natuurwaarden zal recreatiezonering met betrokken stakeholders op meer plaatsen noodzakelijk zijn. De provincie voert hier de regie op.

De kwaliteit van de Gelderse landschappen gaat mede als gevolg van woningbouw, infrastructuur en energie transitie (windmolens, zonneparken) veranderen. Onze waardevolle landschappen behoeven bescherming.

GLK vindt dat de kwetsbare landschappen en natuurwaarden ontzien moeten worden. De belangstelling voor het (cultureel) erfgoed blijft onveranderd groot. De belangstelling en betrokkenheid voor de natuur vanuit Rijk en Provincie is toegenomen. Biodiversiteitsherstel en –instandhouding zijn terug als speerpunten door tal van ontwikkelingen. De neerwaartse ontwikkeling of achterblijvende ontwikkeling van flora en fauna als gevolg van versnippering, verdroging, vermesting en overbelasting door externe factoren moet omgekeerd worden al of niet als gevolg van (internationale) wetgeving. Dit leidt tot grote herstelprogramma's op het gebied van biodiversiteit, afronding natuurnetwerk en watersystemen.

De omvorming van de huidige landbouw naar kringlooplandbouw is de afgelopen 2 jaar in een stroomversnelling gekomen op nationaal niveau. Ondanks dat op Europees verband nog steeds gestreefd wordt naar schaalvergroting en traditionele vormen van landbouw, is in Nederland meer aandacht voor omvorming naar landbouw, waarbij meer rekening wordt gehouden met bodemgebruik, belasting milieu en voedselkwaliteit, mede ingegeven door de huidige stikstofproblematiek. Besloten is dat in 2035 een reductie van 50% aan stikstofemissie moet zijn gerealiseerd ten opzichte van de huidige situatie.

Het terugdringen van de CO2-uitstoot krijgt de komende decennia mede als gevolg van de optredende klimaatsverandering prioriteit. Energietransitie naar meer duurzame vormen van gebruik staat uitdrukkelijk op de agenda. Landelijk heeft de Rijksoverheid 50% reductie CO2-uitstoot, ten opzichte van de uitgangssituatie 1990, voor 2030 gesteld.

Op deze ontwikkelingen speelt GLK in. Het betekent deels een intensivering van bestaande programma's, deels nieuwe werkvelden. De komende jaren zal een aanzienlijk beslag gelegd worden op medewerkers en middelen vanuit gewenste investeringen in het landelijke gebied.

Maatschappelijke verhoudingen veranderen, mensen worden steeds mondiger. Social media hebben invloed op het welzijn van het individu, politieke verhoudingen, maatschappelijke opinies en ons gedrag.

Eenzijdige (anonieme) standpunten en actiegroepen vragen bij onze medewerkers om alertheid, de dialoog kunnen voeren, uitleg geven, maar ook staan voor de waarden en doelstellingen van GLK. Onze processen (Bedrijfsvoering, Marketing en Communicatie) worden steeds verder en beter geautomatiseerd, zodat sneller/efficiënter gewerkt kan worden en er sneller en beter gereageerd kan worden op interne en externe vragen. We laten ons niet gek maken door de steeds meer vragende en roepende omgeving, maar prioriteren gezamenlijk en wegen en benutten kansen en uitdagingen. Wij werken op een zakelijke basis waarbij zorg is voor een gezonde balans in uitgaven en inkomsten.

De afgelopen 90 jaar hebben laten zien dat de kracht van GLK is geborgd in de statuten van haar founding fathers, de kwaliteit van het bezit, de drijfveren van haar medewerkers en het draagvlak in de Gelderse samenleving. Daarbij speelt de factor tijd een hele belangrijke rol.

HOE WIJ WERKEN

Het werkplezier is hoog. Ingrediënten hiervan zijn betrokkenheid, passie, het werken in een prachtige omgeving en het (mogen) dragen van verantwoordelijkheid. De meeste mensen voelen zich prettig doordat ze in een geolied team werken, een beroep kunnen doen op elkaar. Het leeuwendeel van de mensen voelt zich uitgedaagd, serieus genomen en gezien. Het zakelijk cultureel ondernemerschap wordt meer zichtbaar, wat van positieve invloed is op het vergroten van het werkplezier.

De ander kant van het mogen dragen van verantwoordelijkheid is dat mensen ook bij problemen zelf de regie hebben te nemen; ze kunnen niet meer naar 'boven' wijzen. Medewerkers hebben elkaar nodig om doelen te realiseren. Constructieve samenwerking is daarmee een belangrijk aandachtspunt voor de toekomst. De afdelingen zijn soms te veel taakgericht bezig en minder bezig om in gezamenlijkheid de doelen te bereiken.

Onze organisatiecultuur wordt behalve als informeel, momenteel soms nog als gesloten en conservatief ervaren. In onze omgang met elkaar en de communicatie naar buiten, willen wij meer openheid, duidelijkheid en eenduidigheid. Dit lijkt binnen de eigen teams al goed te gaan, maar zijn GLK-breed ontwikkelpunten. We streven naar een WIJ cultuur.

WHY, MISSIE EN VISIE (WIE ZIJN WE)

In 2019 zijn de WHY, Missie en VISIE opnieuw vastgesteld en herijkt. Het vormt de basis voor ons handelen en uitingen.



Figuur 1. WHY, MISSIE en VISIE van GLK

SPEERPUNTEN VOOR DE PERIODE 2021-2025

Op basis van de evaluatie in deel 1 kunnen we concluderen dat de koers die is uitgezet in de Meerjarenvisie goed is. In onderstaande tabel staan de nieuwe speerpunten voor de komende 5 jaar samengevat. Gerealiseerde speerpunten komen niet meer terug tenzij ze de permanente aandacht van de hele organisatie vragen zoals het behoud van de keurmerken.

Kwaliteit	Interactie	Exploitatie
Bezit	Omgeving	Bezit
Verbeteren kwaliteit museale presentatie en collectiebeheer	Bekendheid van GLK bij publiek vergroten	Ondersteuningsbijdrage collectieve baten
Verbeteren kwaliteit terreinen (bos en natuur, parken en tuinen, aardkundige, archeologische en cultuurhistorische waarden)	Meer financieel betrokken (donerende) mensen en bedrijven	
Verduurzamen energiegebruik	Klanttevredenheid opengestelde kastelen	
Organisatie	Organisatie	Organisatie
Vakdeskundigheid op peil houden	Vergroten medewerkerstevredenheid	Vergroten financieel bewustzijn
Behoud keurmerken	Vergroten omgevingsbewustzijn	
Verbetering automatisering en digitalisering		

In de volgende hoofdstukken en paragrafen worden de speerpunten nader uitgewerkt. De realisatie hiervan is de verantwoordelijkheid van het gehele managementteam.

KWALITEIT MUSEALE PRESENTATIE EN COLLECTIEBEHEER

In 2020 is de kwaliteitscyclus van het museaal beheer en het collectiebeheer herijkt. GLK heeft daarvoor een eigen systematiek ontwikkeld. Daarbij is gebleken dat binnen de cyclus een aantal bedrijfsprocessen verbeterd kunnen worden, maar ook dat ons beleid geactualiseerd moet worden. De komende periode zal er één beleidsnota komen voor het museaal beheer met als onderdelen collectiebeheer, presentatie en bedrijfsvoering.

Daarnaast zal meer aandacht besteed worden aan de standplaatscontroles op verhuurde huizen en bruiklenen. Ook zal verder gewerkt worden aan de digitalisering van de kerncollectie om ons bezit nog beter te kunnen ontsluiten.

De afgelopen jaren zijn voor de opengestelde kastelen Collectie Hulpverleningsplannen gemaakt. Vervolg daarop is het instellen van teams per kasteel die daarin verder zullen worden opgeleid. Daarin zullen ook de verhuurde huizen worden betrokken.

Voor het meerjarenonderhoudsprogramma van de collectie zal een financiële meerjarenplanning worden gemaakt. De financiering daarvan zal voor een groot deel uit fondsenwerving plaatsvinden.

KWALITEIT TERREINBEHEER (NATUUR, BOS, CULTUURHISTORISCHEEN AARDKUNDIGE OBJECTEN, PARKEN EN TUINEN)

De kwaliteit van onze terreinen willen we tenminste in stand houden en waar nodig verbeteren. Bij de schets van de ontwikkelingen is al gesignaleerd dat de biodiversiteit in onze terreinen onder grote druk staat. Dit geldt voor de meeste natuurgebieden in Gelderland.

Voor het Gelders Natuur Netwerk in eigendom van GLK wordt voor de natuurterreinen via een programmatische aanpak een inrichting en herstelplan opgesteld en uitgevoerd. Voor veel van deze maatregelen zal eerst vooronderzoek nodig zijn, zoals landschapsecologische (systeem)analyses. Herstel van de diverse systemen vormt daarbij de basis.

Herstelmaatregelen als gevolg van het uitvoeringsprogramma Gelderse Maatregelen Stikstof vanuit het Programma Natuur van de provincie zullen de komende jaren hieraan worden toegevoegd.

Voor de terreinen op de Veluwe zal er vanuit het provinciale project recreatiezonering aan de orde zijn, rekening houdend met de draagkracht van de natuur. Toezicht zal vanuit gastheerschap plaatsvinden.

Beheer terreinen

Het beheer van onze terreinen zal geschieden conform de kwaliteitseisen van de SNL en SIM. In het eigen beheer vindt gebruik van bestrijdingsmiddelen en tropisch hardhout niet meer plaats.

In onze beheervisies geven wij de koers weer waarin de gebieden zich moeten gaan ontwikkelen en wat daarvoor nodig is. In de afgelopen periode is hiervoor een nieuwe aanpak ontwikkeld. De herziening van de beheervisies en evaluaties verloopt volgens planning en zal steeds meer interactief met de omgeving gebeuren.

Afronden GNN

Voor het afronden van het deel van het Gelderse Natuur Netwerk (GNN) dat van GLK, resteert nog een opgave van circa 300 hectare waar functieverandering en inrichting moet plaatsvinden. Een deel van de gronden moet ook nog worden verworven (ca. 330 ha), waarbij het slagingspercentage nog onduidelijk is. Onze inschatting is dat onder de huidige omstandigheden ca. 50% (165ha) haalbaar is. Aankoop van bestaande natuur zal plaatsvinden als vangnetfunctie, als deze natuur bedreigd wordt. Op ca. 1.000 ha van de bestaande natuurterreinen is een kwaliteitsimpuls van de bestaande natuur noodzakelijk.

Deze maatregelen zullen worden opgenomen in het programma Kwaliteitsimpuls Natuur.

Bos- en natuurherstel

Het bosbeheer zal de komende 10 jaar worden aangepakt aan de huidige klimaatomstandigheden. Het betekent het alleen verjongen van slechte opstanden, kleinschalige verjonging, inbreng nieuwe boomsoorten en struiken. De bossen worden gedund. Wat betreft de bijdrage aan houtvoorziening in Nederland wordt een bijdrage geleverd door met name het hoogwaardige segment (bouw- en constructiehout). De mogelijkheden voor houtoogst zijn door maatschappelijke en politieke omstandigheden verminderd. Het provinciaal beleid zet in op meer natuurbos.

Aan bosaanleg zal 40-50 hectare gerealiseerd worden voornamelijk op bestaande natuurterreinen. Op deze wijze speelt GLK maximaal in aan het klimaatvraagstuk.

Transitie naar landschapsinclusieve landbouw

GLK onderscheidt 4 niveaus van landschapsinclusiviteit (naar analogie van de indeling van natuurinclusieve landbouw van de WUR/Louis Bolckinstituut), waarbij het eerste niveau het wettelijke vereiste niveau betreft en niveau 3 het volledig grondgebonden bedrijf is waar landschapsinclusief beheer plaatsvindt (zie figuur 2). De transitie van de traditionele landbouw naar landschapsinclusieve landbouw op onze landgoederen levert de meeste winst op voor wat betreft de biodiversiteit in het buitengebied.

De uitvoering van de pilot Staverden, waarbij 4 hoevepachters zijn betrokken, levert ook veel kennis en ervaring op die de komende 4 jaar wordt benut voor de uitwerking van generieke maatregelen in andere verpachtingen. In totaal heeft GLK ca 2.700 hectare grond in haar bezit, waarbij sprake is van één of andere vorm van landbouwkundig gebruik. Van deze 2.700 hectare wordt circa 360 hectare toegevoegd aan het GNN met de bij behorende doelen. Tevens wordt in de periode 2021-2025 circa 1.175 hectare liberaal verpachte landbouwgronden binnen het GNN in gebruik gegeven waarbij voldaan moet worden aan niveau 1/niveau 2 landschapsinclusieve landbouw.

Voor de overige gronden is de ambitie deze volledig landschapsinclusief uit te geven bij agrariërs onder beperkende voorwaarden.

Gelders Landschap Kasteelen		Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
		minimum: wettelijk vereiste niveau	actief beheer boven het wettelijk vereiste niveau		
		Wettelijke verplichtingen (bijv. weidegang, omgevingsplannen, milieueisen) Minimaal wordt rekening gehouden met biodiversiteit, abiotische, landschappelijke en cultuurhistorische waarden.	Minimaal 50% van het bedrijf Maatregelen voor specifieke soorten Erfbeplanting Gedeeltelijk biologische laagbestrijding Bedrijven met Agrarisch Natuurbeheer Maatregelen om landschappelijke elementen, kwetsbare aardkundige en archeologische te behouden of te bevorderen	Stap richting grondgebondenheid Verbetering van bodem-, gewas- en diercycli, Ruimte natuurlijk gedrag van dieren, beheer van landschapselementen Maatregelen voor specifieke soorten Behoud van aardkundige en archeologische waarden Neemt deel aan of creëert korte ketens tussen producent en consument.	Systeem met omliggende landschap Volledig grondgebonden, Kringlopen regionaal geoptimaliseerd Kruidrijk grasland en robuuste koeienrassen Aanleg en het onderhoud van landschapselementen, Maatregelen voor specifieke soorten Behoud van aardkundige en archeologische waarden. Deelname in een gebiedscollectief Neemt deel aan of creëert korte ketens tussen producent en consument.
Stand van zaken	1.422 ha	1.320 ha naar niveau 1 en 2, waarvan 1.175 ha liberale pacht			

Figuur 2. Indeling in 4 niveaus landschapsinclusieve landbouw

Kwaliteit (groen) erfgoed

Het beschermen en instandhouden van cultuurhistorisch erfgoed en waarde is statutair vastgelegd. Het herstel van landgoederen en indien aan de orde het fungeren als vangnet van erfgoed dat door derden wordt afgestoten wordt ook in deze perioden gecontinueerd.

Voor de parken en tuinen, cultuurhistorische objecten, archeologische en aardkundige waarden zal de kwaliteitscyclus (PDCA) van het beheer worden herijkt. Daaruit voortkomende verbeterprojecten zullen worden opgepakt.

Voorzien is dat in de periode 2020-2025 er 5 landgoederen hersteld worden en ontwikkeld en de komende decennia in te kunnen spelen op het intensievere bezoek en gebruik van de betreffende landgoederen. Het betreft Landgoed Staverden, Hoevelaken, Brakel en Landfort en de afronding landgoed Mariëndael.

VERDUURZAMING/DUURZAAM GEBRUIK

Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat hoog in het vaandel van GLK.

GLK heeft in 2019 haar doelen geformuleerd met betrekking tot het terugdringen van de CO₂ uitstoot. Op dit moment realiseert GLK reeds een reductie van 55% ten opzichte van het uitgangsjaar 1990. Een nulmeting zal deze situatie vastleggen in 2022. Het beleid gaat uit van een reductie van 75% in 2030. Naast het terugdringen van het gebruik van fossiele brandstof, zullen in de periode 2021-2025 50% van alle verhuurde huizen voorzien worden van spouw-/vloerisolatie indien mogelijk, dubbel glas en een energierapport. Het huidige beleid ten aanzien van verantwoord ondernemen wordt verder uitgewerkt.

Nieuwbouw zal duurzaam plaatsvinden en betreft de werkschuren Neerijnen en Loenen in de periode 2021-2025.
Het autopark zal in een periode van 10 jaar volledig elektrisch zijn in 2030.

Waar dat niet strijdig is met de doelstellingen, zal medewerking worden verleend aan de realisatie van zonnepanelen en windmolens.

Er wordt gebouwd met eigen hout en in beginsel geen tropisch hardhout meer bij vervanging van bestaande houtconstructies.
Er zal een nieuwe footprint GLK worden uitgevoerd. Met als doel zicht te krijgen op de huidige footprint GLK, mede in relatie tot verantwoord ondernemen.

KWALITEIT VAN DE ORGANISATIE

Als gevolg van maatschappelijke veranderingen komen nieuwe vragen en problemen op ons af waarbij naast vakdeskundigheid ook andere competenties noodzakelijk zijn om tot goede en gedragen oplossingen te komen. Deze competenties betreffen de interactie met de omgeving en kennis van de eigen rol en positie. Dit speelt zich af op alle niveaus van de organisatie en vraagt aanpassingen, soms op individueel niveau, maar soms ook op onderdelen van de organisatie. De laatste grote verandering op dit niveau was de aanpassing van de kastelenorganisatie, waarbij de organisatie is aangepast op basis van de nieuwe positionering van de opengestelde kastelen.

Kwaliteit van beheer van ons bezit kan niet zonder een goed relatiebeheer en kennis en ervaring van werken in verschillende krachtenvelden om de organisatiedoelen te bereiken. Dit heeft onder meer consequenties voor rol van de (sr.) beheerder.

We zien ook dat als gevolg van de grote maatschappelijke opgaven als landbouwtransitie, klimaat, stikstof, energie en de behoefte om dit steeds meer gebiedsgericht op te pakken, dat naast het reguliere werk een steeds groter beroep wordt gedaan op projectmatige inzet van mensen, niet allen bij eigen projecten, maar ook van derden, zoals provincie, gemeenten en waterschappen. In het laatste geval zal door afbouw van de ondersteuning van de DAB/DAEB middelen deze inzet alleen tegen vergoeding van uren kunnen plaatsvinden.

De afgelopen periode zijn nagenoeg alle raden deels of geheel vernieuwd. De huidige governance vraagt veel tijdsinzet van de organisatie en door de vele veranderingen zal dit de komende periode niet minder worden. Met de raden zal worden gekeken hoe de juiste balans kan worden gevonden.

De komende periode zal ook in het teken staan van de komst van een nieuwe directeur-bestuurder. Vroegtijdig zal een profiel gemaakt moeten worden en moet bij de werving rekening worden gehouden met voldoende tijd voor overdracht.

VAKDESKUNDIGHEID OP PEIL HOUDEN

Basis voor behoud van de kwaliteit van ons bezit is de kwaliteit van de vakdeskundigheid van onze medewerkers. Daarbij wordt steeds gekeken naar een goede balans tussen zelf doen en uitbesteden. Daarbij is het belangrijk dat duidelijk is welke eisen gesteld worden aan de diverse functionarissen. In de afgelopen periode zijn de

functieprofielen herijkt en deels opnieuw beschreven. De komende periode zal aan de hand van een meerjarenopleidingsplan voor de diverse functiegroepen en vrijwilligers planmatig aan dit speerpunt worden gewerkt. M.u.v. het coronajaar 2020 is deelname aan de opleidingen door medewerkers goed en hoeft daar niet specifiek op te worden gestuurd. Wel zal naast vakopleidingen ook meer aandacht besteed gaan worden aan de specifieke aan de functies gebonden competenties.

Een bijzondere groep zijn onze vrijwilligers. Daar waar gewenst en mogelijk wordt ruimte geboden aan vrijwilligerswerk. Inmiddels naderen we langzaam het maximaal aantal dat onze organisatie kan inzetten en begeleiden (1.000). De meeste vrijwilligers binden zich veelal aan specifieke locaties. Het streven is het huidige aantal vrijwilligers, dat zeer divers op tal van werkvelden ondersteuning geeft, te behouden. Het accent zal de komende jaren vooral liggen op het verbeteren van de kwaliteit van de inzet van onze vrijwilligers, onder meer door gerichte opleidingen aan te bieden. Met alle vrijwilligers worden afspraken gemaakt over hun inzet en hun begeleiders hebben regelmatig gesprekken over de voortgang.

BEHOUD KEURMERKEN POM, FSC, S(K)NL, MUSEUMREGISTER

De huidige keurmerken zijn naast een erkenning van de kwaliteit van GLK ook belangrijke toetsstenen om de kwaliteit op peil te houden en waar nodig te verbeteren. Behoud van deze keurmerken is daarom ook de komende periode belangrijk. De keurmerken en met name de normstelling daarbinnen worden gebruikt voor het ijken van de interne kwaliteitscycli.

VERBETEREN AUTOMATISERING EN DIGITALISERING

De aanpassingen op basis van het huidige informatieplan wordt voortgezet. Het plan zal worden geëvalueerd en aangepast waar nodig. Vanaf 2022 zal vooral het finetunen van de ingezette aanpassingen van het IT-landschap aan de orde zijn.

INTERACTIE

In toenemende mate wordt natuur dichtbij gewaardeerd. Ook neemt de bereidheid toe om op lokaal niveau mee te willen denken en veelal verantwoordelijkheid te nemen om een bijdrage te leveren aan de instandhouding van ons bezit.

De provincie is voor ons een belangrijke partner en de provincie ziet GLK ook als haar partner. Dit wordt beklonken in een partnerovereenkomst waarin zoveel mogelijk zakelijke contractafspraken worden opgenomen voor natuur, landschap en erfgoed. Samenwerking is de sleutel voor het succesvol opereren in een steeds complexer wordende omgeving. Daarbij is de kracht van GLK dat zij verantwoordelijk is voor de instandhouding en beheer van een belangrijk deel van de Gelderse identiteit. Dat betekent soms duidelijk grenzen aangeven (bijvoorbeeld bij het zoeken naar locaties voor windmolens en het uitbreiden van vliegveld Lelystad), maar ook meezoeken naar een optimale balans tussen vergroten van de biodiversiteit en de mogelijkheid van de mens om van de natuur te genieten (bijvoorbeeld door recreatiezonering).

Van GLK wordt steeds meer gevraagd zich uit te spreken in maatschappelijke en politieke discussies. GLK zal dat steeds doen op basis van de doelen in de statuten en kennis van de situatie in haar bezit.

BEKENDHEID VAN GLK BIJ PUBLIEK VERGROTEN

Onze opgestelde kastelen zijn met de poortenfunctie centrale ontmoetingsplekken waar geïnteresseerde bezoekers in contact komen met GLK. Uit het laatste naamsbekendheid onderzoek is ook gebleken dat veel mensen ons van de kastelen kennen. Op de kastelen zullen met name de educatiemogelijkheden verder vormgegeven worden.

Een van de mogelijkheden om met name de Gelderse samenwerking te verbreden met GLK is het donateurschap. Eind 2020 bedroeg het aantal donateurs ongeveer 48.000. Het donateurschap zal de komende jaren verder gedifferentieerd worden. Het superspeurders donateurschap voor de jeugd tot 4 of 11 jaar, zal worden geïntensiveerd.

Daarnaast wordt een donateurschap verkend voor een specifieke doelgroep en een specifiek pakket.

Ook het traditionele donateurschap zal tegen het licht worden gehouden. Het basispakket zal mogelijk beperkt worden. Als streven geldt een gedifferentieerd donateurschap met 50.000 Gelderlanders.

Nieuwe vormen van giftenacties, sponsoring en fondsenwerving worden verkend.

MEER FINANCIËEL BETROKKEN (DONERENDE) MENSEN EN BEDRIJVEN

Voor de komende jaren wordt een jaarlijks lichte toename van donateursbijdragen verwacht.

VERGROTEN OMGEVINGSBEWUSTZIJN

De maatschappelijke veranderingen leiden ertoe dat ook onze doelgroepen veranderen. Onze grootste doelgroep zijn de bewoners van Gelderland, maar daarbinnen zijn meerdere subgroepen te onderscheiden, ieder met een eigen motief of belang in relatie tot GLK. Inclusiviteit is steeds relevanter en zal de komende jaren aandacht krijgen.

De keuze om daar waar vanuit de lokale samenleving energie aanwezig is participatie projecten te starten, wordt gecontinueerd.

Voor mindervaliden zullen met name de opgestelde kastelen verder ontwikkeld worden door overall een op deze groep aangepaste vorm van beleving van het erfgoed te hebben. Niet alles kan toegankelijk zijn gezien de bouw van de kastelen. Samen met Zonnebloem zijn de (on)mogelijkheden in beeld gebracht en via fondsenwerving worden de daarbinnen gekozen prioriteiten de komende jaren gerealiseerd.

EXPLOITATIE

In combinatie met de eigen inkomsten, fondsenwerving en tot nu toe ontvangen erfenissen/nalatenschappen kan de organisatie als geheel gefinancierd worden en in stand gehouden worden.

Onder druk staan de inkomsten uit bos (hout) en landbouw als gevolg van respectievelijk de discussie omtrent bomenkap en de landbouwtransitie. De verwachting is dat de inkomsten uit het bos en de landbouw teruglopen. Deze terugloop aan inkomsten zal gecompenseerd moeten worden uit meer inkomsten uit fondsenwerving ten behoeve van de instandhouding van ons bezit.

Voor de komende periode liggen naast de al genoemde mogelijkheden voor aanvullende financiering nog bescheiden kansen om baten te realiseren bij evenementen buiten de kasteellocaties voor zover niet strijdig met Natura2000 en ingebruikgeving van locaties voor andere doeleinden. Daarnaast zal het aandeel betaald werk in opdracht van de provincie toenemen voor met name natuurherstel en realisatie van het GNN.

In totaal zal in de periode 2021-2025 €20- 30 miljoen aan project gelden beschikbaar zijn voor GLK. Voor de uitvoering van deze plannen zal een projectbureau worden opgericht (omvang ongeveer 4 medewerkers), die grotendeels gefinancierd wordt uit deze middelen.

Voor de kastelen geldt dat de regionale functie inclusief het vergroten van het reguliere bezoek de mindere inkomsten uit evenementen opvangen. De afgelopen periode heeft laten zien dat regulier bezoek de basis is van de exploitatie en dat evenementen en zakelijke markt relatief kwetsbaar zijn.

VERGROTEN FINANCIËEL BEWUSTZIJN

De professionalisering van de organisatie, o.a. door de doorgevoerde automatisering en visie afdeling bedrijfsvoering gaat onverminderd door.

De grootste veranderingen in de automatisering zijn in 2022 doorgevoerd. De jaren erna is sprake van finetuning en doorontwikkeling. Daar wordt nu reeds op geanticipeerd.

De automatisering leidt tot betere mogelijkheden van standaardisering waar nodig en mogelijk en beter inzicht in kosten en baten.

ONDERSTEUNINGSBIJDRAGE COLLECTIEVE BATEN

In 2024 heeft GLK als private organisatie in het publieke domein exact dezelfde positie als iedere particuliere grondeigenaar. De bijdrage die GLK ontving als provinciale organisatie is dan afgebouwd. Veel van wat wij realiseren draagt bij aan collectieve maatschappelijke baten waar vaak geen vergoeding voor wordt gegeven. Voorbeelden hiervan zijn de vastlegging van CO2, een mooie en gezonde woon- en werkomgeving, schoon water, etc. Door Witteveen + Bos is dit in 2017 voor GLK goed doorgerekend. Mogelijk dat de komende jaren de vastlegging van CO2 vergoed kan gaan worden.

De verwachting is dat de komende jaren het recreatief gebruik zal toenemen. De recreatieve voorzieningen zullen betaald moeten worden uit gemeenschapsgeld (Taskforce financiering recreatieve voorzieningen), dan wel door derden die de betreffende voorzieningen willen. De terreinen zullen opgesteld zijn voor de basisvormen van recreatief gebruik het wandelen en fietsen. Mogelijk zal in de komende jaren het gelijktijdig gebruik van route mogelijkheden voor wandelaars en fietsers gescheiden worden en worden gewerkt met vignetten. Samenwerking met belangenorganisaties voor deze gebruikers is randvoorwaardelijk.