

Scherp stellen, beter zien, duidelijker zijn

Meerjarenvisie Landschapsbeheer Friesland 2025–2030



Wat je in dit document leest

- *Waarom en hoe Landschapsbeheer Friesland zich inzet voor het Friese landschap*
- *Welke strategische opgaven centraal staan*
- *Hoe Landschapsbeheer Friesland zich organisatorisch en financieel voorbereidt op de toekomst*



Landschapsbeheer Friesland

Inhoudsopgave

VOORWOORD.....	3
LEESWIJZER.....	4
SAMENVATTING	5
1. HET FUNDAMENT	7
1.1. AANLEIDING	7
1.2. MISSIE EN VISIE	8
1.3. LANDSCHAPSBEHEER FRIESLAND IN 4 KERNWAARDEN.....	9
1.4. INTERNE ANALYSE	10
1.5. DE KERN VAN LANDSCHAPSBEHEER FRIESLAND	12
1.6. ORGANISATIE IN 2025.....	15
1.7. SAMENWERKINGSPARTNERS	18
2. DE BELEIDSCONTEXT	20
2.1. KANSEN	20
2.2. BEDREIGINGEN EN RISICO'S	24
2.3. HANDELINGSPERSPECTIEF LANDSCHAPSBEHEER FRIESLAND O.B.V. EXTERNE CONTEXT	26
3. DE KOERS NAAR 2030: SCHERP STELLEN	28
3.1. LANDSCHAPSBEHEER FRIESLAND OVER 5 JAAR	28
3.2. STRATEGISCHE KOMPAS 2025-2030.....	29
3.3. UITVOERINGSRISICO'S EN HAALBAARHEID	32
4. ORGANISATIEONTWIKKELING 2025-2030	34
4.1. ESSENTIELE RANDVOORWAARDEN	34
4.2. GROEIPAD ORGANISATIEONTWIKKELING	38
4.3. LERENDE ORGANISATIE - <i>THEORY OF CHANGE</i>	39
BIJLAGEN	40
BIJLAGE A. LIJST VAN GEÏNTERVIEWDEN.....	40
BIJLAGE B. INSPIRATIEBRONNEN	40
BIJLAGE C. BRONNEN MAATSCHAPPELIJKE TRENDS, KANSEN EN BEDREIGINGEN	41
BIJLAGE D. VISUELE SAMENVATTING	42
BIJLAGE E. ANALYSE VAN FACTOREN WAAROM STREEKEIGEN LANDSCHAP ONDER DRUK STAAT	43
BIJLAGE F. VINGEROEFENING: THEORY OF CHANGE VAN LANDSCHAPSONTWIKKELING	44

Voorwoord

Het Friese landschap staat onder druk. In het voorliggende meerjarenbeleidsplan laat Landschapsbeheer Friesland zien hoe zij samen met boeren, bewoners, publieke partijen en maatschappelijke partners wil werken aan het versterken en ontwikkelen van het landschap.

De titel van het beleidsplan: ‘Scherp stellen: beter zien en duidelijk zijn’ vormt de rode draad voor de komende jaren. Door scherp te stellen op de toekomst, ziet Landschapsbeheer Friesland (hierna LBF) beter waar haar kracht ligt, waar kansen en bedreigingen zich voordoen en hoe zij haar impact kan vergroten.

Landschap is geen decor, maar bepalend voor identiteit, structuur en ontwikkelingsrichting van Fryslân. Door de logica van het landschap centraal te stellen, draagt LBF bij aan gebiedsvisies en beheerpraktijken die passen bij de identiteit en toekomstbestendigheid van het Friese landschap.

Het landschap heeft het moeilijk en de context waarin LBF werkt is sterk in beweging. Middelen zijn beperkt en de politieke en maatschappelijke polarisatie over de aanpak is groter geworden. Tegelijkertijd groeit de betrokkenheid van bewoners en beleidsmakers.

LBF kiest, als onafhankelijke organisatie, voor een scherpe koers, met vijf strategische ambities: het versterken van landschapsidentiteit en kwaliteit, het verankeren van landschapsinclusief denken en handelen, het vergroten van biodiversiteit en ecologische veerkracht, het versterken van bewustwording en betrokkenheid en het verdiepen en verbreden van strategische samenwerking.

Om deze ambities te realiseren, stelt LBF ook haar eigen organisatie scherp. Kennis, zichtbaarheid, wendbaarheid en samenwerking staan hierbij centraal. LBF zet in op een flexibele en krachtige organisatie die effectief inspeelt op huidige en toekomstige uitdagingen en die helder en herkenbaar samenwerkt met bewoners, boeren, vrijwilligers en partners.

Met deze visie maakt LBF zich op voor een leidende en verbindende rol in de verbetering van de landschapskwaliteit in Fryslân.

Janny Vlietstra
Voorzitter Landschapsbeheer Friesland

Leeswijzer

Deze meerjarenvise is opgebouwd uit vier hoofdstukken. In dit plan schetst Landschapsbeheer Friesland haar koers tot 2030. Je leest welke maatschappelijke ontwikkelingen LBF ziet, welke rol zij daarin speelt en hoe de organisatie zich inhoudelijk en organisatorisch ontwikkelt. Elk hoofdstuk bevat een korte toelichting op de inhoud.

In **hoofdstuk 1 Het fundament** staat de kern van LBF centraal. Missie, visie en kernwaarden worden uiteengezet. Op basis van gesprekken binnen en buiten de organisatie zijn sterktes en ontwikkelpunten benoemd. De kenmerkende methode wordt beschreven en de huidige organisatie wordt toegelicht. Dit hoofdstuk maakt duidelijk waar LBF voor staat en hoe het werkt.

In **hoofdstuk 2 De beleidscontext** wordt een overzicht geboden van beleidscontext, trends en opgaven die van invloed zijn op LBF. Paragraaf 2.1 beschrijft kansen vanuit Europees, landelijk en provinciaal beleid, terwijl 2.2 de bedreigingen en risico's in kaart brengt. Dit hoofdstuk helpt bij het begrijpen van de urgentie en positionering van LBF in een veranderende maatschappelijke- en beleidsomgeving. Het geeft handreikingen voor handelingsperspectieven en mitigerende maatregelen van LBF (2.3).

Hoofdstuk 3 De koers naar 2030 vertaalt missie en context naar de toekomst: hoe moet LBF er over vijf jaar uitzien (3.1)? Wat zijn de strategische ambities (3.2)? En welke randvoorwaarden zijn daarbij cruciaal? Dit is het hart van de visie, waarin ambitie en richting samenkomen in het motto scherp stellen, beter zien en duidelijker zijn.

In het afsluitende **hoofdstuk 4 Organisatieontwikkeling** worden de interne voorwaarden besproken (4.1) die nodig zijn om de koers te realiseren: onafhankelijkheid, professionalisering, zichtbaarheid, samenwerking en financiële veerkracht. Een globaal groeipad (4.2) met 4 plateau wordt voorgesteld. In de slot paragraaf (4.3) wordt ambitie een lerende organisatie te zijn benadrukt en op drie niveaus geoperationaliseerd.

De **bijlagen** bevatten een (A) overzicht van geïnterviewden en (B en C) inspiratiebronnen die benut zijn voor deze visie. In bijlage (D) een vereenvoudigde visuele samenvatting van de meerjarenvise en tot slot in bijlage (E) een vingeroefening om een evaluatiekader te schetsen voor deze meerjarenvise en gaandeweg de periode 2025-2030 te leren welke activiteiten effectief zijn.

Samenvatting

Landschapsbeheer Friesland ziet een toekomst waarin het landschap¹ van Friesland onder druk komt te staan door ecologische, economische, maatschappelijke en beleidsmatige factoren² en waardoor in de komende jaren meer dan ooit scherpe stellingname, gerichte focus en zichtbare resultaten t.b.v. draagvlak en betrokkenheid, nodig zijn. Ook de komende jaren stelt LBF zich de ambitie om streekeigen landschap van Friesland te versterken en te ontwikkelen. LBF doet dat als onafhankelijke, belangeloze³ stichting zonder eigen grond of leden, die gezaghebbend is in beheer en ontwikkeling van landschap en landschapselementen en diep geworteld in de Friese *mienskip*.

1. Een stevig fundament

LBF staat bekend om haar voeten-in-de-klei mentaliteit: praktisch, onafhankelijk en met liefde voor en kennis van het landschap. Al meer dan veertig jaar zet LBF zich in voor het Friese cultuurlandschap. Niet als toeschouwer, maar via rollen als uitvoerder, regisseur, verbinder, adviseur, aanjager. De stichting werkt op een basis van kennis en vertrouwen, met honderden vrijwilligers, lokale netwerken en sterke methoden zoals *Mei it ferline foarút*⁴ – een aanpak die verleden en toekomst, ecologie en erfgoed, participatie en beleid met elkaar verbindt. Toch vraagt de tijd om aanscherping. De organisatie ziet het nodig haar rol scherper te spelen en breder uit te dragen. Zichtbaarder te worden buiten de eigen kring en strategisch in te spelen op grote maatschappelijke opgaven van deze tijd: landbouwtransitie, biodiversiteitsherstel, klimaatverandering en ruimtelijke druk. De organisatie telt een compact maar veelzijdig team, met deskundigen op het gebied van landschap, ecologie, erfgoed en participatie. Met deze reputatie en al die sterke relaties kent LBF een stevig fundament. Dit maakt haar tot een betrouwbare bruggenbouwer tussen boeren, burgers, beleidsmakers en natuurorganisaties.

2. Een landschap in beweging

Landschap is altijd in beweging. Europese ambities als de Green Deal en de Natuurherstelwet creëren kansen voor natuurvriendelijk beheer, biodiversiteitsherstel en streekeigen landschap. Ook nationaal en provinciaal is er aandacht voor kwalitatieve ontwikkeling van landschap, erfgoed en participatie. Maar er zijn ook bedreigingen: politieke onzekerheid, versnipperd beleid, polarisatie en ruimtelijke druk maken het werk niet makkelijker. Inwoners vergrijzen, middelen zijn beperkt. In deze dynamiek kan LBF juist met haar opstelling, ervaring, netwerk en methodiek bijdragen aan een positieve ontwikkeling. Bijdragen aan gebiedsgerichte samenwerking, participatieprocessen, beleidsevaluaties, erfgoedprojecten en ecologisch herstel. Door de kwaliteit en verhalen van het landschap zichtbaar te maken, worden bruggen tussen verleden en toekomst geslagen.

¹ In deze meerjarenvisie worden ‘landschap’, ‘cultuurlandschap’ en ‘streekeigen landschap’ als synoniem gebruikt. *Landschap* is de overkoepelende term: het zichtbare geheel van natuurlijke en door de mens beïnvloede elementen in een bepaald gebied. *Cultuurlandschap* is een landschap dat overwegend door (agrarisch) menselijk gebruik is gevormd, ingericht en beheerd. *Streekeigen landschap* is de in een specifieke regio of streek kenmerkende drager van geschiedenis, identiteit en erfgoed.

² In Bijlage E is opgenomen een analyse van beleidsdocumenten., Die bijlage B en C voor bronnen.

³ Met ‘onafhankelijk’ of ‘belangeloos’ wordt bedoeld dat LBF zonder last of ruggenspraak vanuit het publieke belang van de kwaliteit van het Friese landschap keuzes maakt. Natuurlijk is er afhankelijkheid van draagvlak, voldoende (publieke en private) middelen en medewerking van eigenaren, overheden en organisaties.

⁴ De methodiek *Met het verleden vooruit* is erop gericht om de logica van het historische landschap te benutten voor de aanpak van actuele ruimtelijke vraagstukken. De logica van het landschap verwijst naar de historische, culturele en natuurlijke factoren die een landschap hebben gevormd en zijn karakter hebben bepaald. O.b.v. <https://methetverledenvooruit.nl>

3. De koers naar 2030

In deze dynamiek, zet LBF de lijnen uit naar 2030, met duidelijke ambities:

1. **Behoud en ontwikkeling van het Friese cultuurlandschap.** LBF herstelt houtwallen, versterkt streekeigen structuren, brengt verhalen tot leven en ondersteunt dorpsinitiatieven.
2. **Landschapsinclusief denken verankeren.** Van woningbouw tot energietransitie: LBF pleit voor beleid waarin landschap centraal staat – in elke fase van ontwikkeling.
3. **Vergroten van biodiversiteit en ecologische veerkracht.** Met monitoring, pilots en kennisontwikkeling werkt LBF aan een robuust en klimaatbestendig landschap.
4. **Versterken van bewustwording en betrokkenheid.** Via educatie, participatieve projecten en een flexibeler vrijwilligersbeleid betreft LBF meer mensen bij het landschap.
5. **Diepere samenwerking met strategische partners.** LBF bouwt aan duurzame allianties met overheden, boeren, burgers en nieuwe initiatieven als 'Land van Ons'.

Het is niet reëel te verwachten dat deze ambities in 2030 gerealiseerd zullen zijn. Het zijn streefbeelden, situaties waar LBF zo hard als mogelijk is naar toe probeert te werken. Om gecontroleerde voortgang te boeken, neemt LBF zicht voor elk jaar een Jaarplan op te stellen, waarin aan deze ambities concrete acties, projecten en partnerschappen worden gekoppeld. De realisatie van het Jaarplan is onderwerp van een jaarlijkse evaluatie met opdrachtgevers, bestuur en partners. LBF probeert daarmee zo gericht mogelijk te werken, op weg naar het uiteindelijk realiseren van de ambities.

4. Groeien in rol en kracht

LBF erkent dat het nodig is ook als organisatie mee te groeien. De komende jaren zet LBF in op een gefaseerde organisatieontwikkeling. Er komt een strategisch team van directeur en senioren, meer ruimte voor kennisontwikkeling, betere ondersteuning van vrijwilligers, en versterking van communicatie en relatiebeheer. Als lerende organisatie zal LBF periodiek reflecteren wat de voortgang is, hoe verbeteringen doorgevoerd kunnen worden en knelpunten weggenomen. De organisatie wil wendbaar blijven, met een compact eigen team met sterke kennis en ervaring en een stevige worteling in *mienskip*⁵ én professionele wereld. Dat vraagt om financiële veerkracht, modern projectmanagement en een duidelijke positionering. De positionering blijft onveranderd: onafhankelijk en als actieve verbinder van partijen en altijd aan de kant van het landschap.

Tot slot

Met deze meerjarenvisie kiest LBF voor helderheid en richting. Niet omdat het makkelijk is, maar omdat het nodig is. Het Friese landschap verdient een sterke stem, een betrouwbare partner en een organisatie die midden in het veld staat. LBF is klaar om die rol te vervullen – met beide voeten in de klei, het zand en het veen en met het vizier op de toekomst.

⁵ Voor LBF is worteling in de *mienskip* belangrijk. *Mienskip* verwijst naar de onderlinge verbondenheid die wordt ingezet om de gemeenschap te beschermen. Deze is ooit ontstaan door de strijd tegen het water. Daarnaast is de *mienskip* ontstaan door isolement van de dorpen (o.b.v. beschrijving Kenniscentrum immaterieel erfgoed)

Wat je in dit hoofdstuk leest

Eerst een schets van aanleiding en urgentie voor dit meerjarenplan. Daarna een korte introductie op missie, visie en kernwaarden van Landschapsbeheer Friesland.

1. Het fundament

1.1 Aanleiding

LBF staat voor zorg en versterking van streekeigen landschap in Friesland. De statuten geven LBF al jaren de koers en richting voor haar inzet en activiteiten:

“Landschapsbeheer Friesland zet zich in voor de integrale zorg t.b.v. een visueel aantrekkelijk en ecologische verantwoord landschap met grote aandacht voor de streek—en identiteitsgebonden eigenschappen van een gebied. Landschapsbeheer Friesland bevordert het maatschappelijk draagvlak voor de zorg voor het landschap, levert bijdragen aan het waarborgen van duurzame ontwikkeling en geeft uitvoering aan behoud, herstel, beheer en ontwikkeling van het cultuurlandschap. Landschapsbeheer Friesland bevordert het ontplooien van gezamenlijke initiatieven, samenwerking, betrokkenheid van bewoners en organisaties bij hun leefomgeving vanuit de gedachte van gedeelde verantwoordelijkheid voor het landschap in de regio en respect voor het particuliere eigendom. De taken die de Stichting daarbij onderscheidt zijn a. uitvoering (coördineren van behoud, herstel, beheer en ontwikkeling, inventarisaties, monitoring, vrijwilligerswerk) ...b. Ondersteuning en advisering ... en c. Kenniscentrum (voorlichting, educatie)”⁶

De genoemde activiteiten voert LBF al ruim 40 jaar uit. In al die jaren heeft LBF de reputatie opgebouwd en gestand gedaan van een solide, betrouwbare partij en een bolwerk van uitvoeringsgerichte kennis.

Om de continuïteit hiervan naar de toekomst toe te kunnen verzekeren, heeft het Bestuur van LBF gevraagd om een meerjarenvisie 2025-2030 uit te werken. Deze dient organisatie en bestuur in staat te stellen gericht te werken aan de doelstellingen van de stichting en werk te maken van de vereiste in- en externe veranderingen en ontwikkelingen daarvoor.

Maar eerst verdiepen we op aard en rol van LBF.

⁶ Statuten artikel 2

1.2. Missie en visie

LBF wordt in het netwerk breed gezien en ervaren als goede en prettige samenwerkingspartner, die zaken voor elkaar krijgt en zich actief verbindt en samenwerkt met vrijwilligers, bewoners, boeren en beleidsmakers.⁷

LBF geeft vanuit passie, kennis en inzicht in wat beheer en ontwikkeling van streekeigen landschap en participatie vraagt, handen en voeten aan beleid. LBF realiseert, adviseert en faciliteert tastbare verbeteringen in beheer en ontwikkeling samen met burgers, boeren, beleidsmakers en vrijwilligers. Er wordt nauw samengewerkt met andere essentiële organisaties, zoals vooral (maar niet alleen) It Fryske Gea (IFG) en ander groene organisaties, provinsje Fryslân, Wetterskip Fryslân en gemeenten.

LBF stelt zich onafhankelijk op, als in: geen belang dan ontwikkeling van landschapskwaliteit in Friesland. Want LBF is niet neutraal: LBF speelt altijd de landschapskaart.

LBF wil verworven kennis en ervaring actief delen met alle betrokkenen. Landschapskwaliteit en het versterken daarvan, borgt LBF met beheermaatregelen en methodieken, handleidingen en gidsen, rekening houdend met het productie- en verdienvermogen van boeren.⁸ De koers en streefrichting is helder: alles doen om de kwaliteit van het prachtige Friese landschap versterken. Mede bepalend voor het welslagen van deze missie is het vergroten en vorm geven van draagvlak, bewustzijn en betrokkenheid (samen: *participatie*) van bewoners, boeren, beleidsmakers en vrijwilligers bij beheer en ontwikkeling. LBF ziet landschap als de bepalende drager van biodiversiteit, identiteit en leefkwaliteit – niet alleen als decor waarin het leven zich afspeelt.

Helaas staat die functie als bepalende identiteitsdrager onder steeds grotere druk. Als we kansen op verbetering niet verzilveren, verdwijnt veel van wat we koesteren. LBF wil het tij keren, in nauwe samenwerking met bewoners, boeren, beleidsmakers, vrijwilligers en met andere organisaties die de missie delen.

De missie is 40 jaar onveranderd actueel. Maar het landschap staat onder druk. Daarom staan de komende jaren in het teken van *scherp stellen*, naar de toekomst toe. Om gevolgen en kansen *beter te zien* en om *duidelijk* te zijn, wat er kan en ontstaat als je landschapsinclusief denkt en handelt.

Mei it ferline foarút!

LBF heeft de ambitie streekeigen landschap van Friesland te versterken en te ontwikkelen en wil gezaghebbend zijn in de aanpak van beheer en ontwikkeling van landschapskwaliteit.

LBF geeft het landschap een stem, op basis van landschapsinclusief denken en handelen, in alle fases van ontwikkeling en beheer. Daardoor draagt LBF bij aan het robuust versterken en doorontwikkelen van het landschap en biodiversiteit, vanuit de kennisbasis op het vlak van de logica van het landschap, streekeigenheid en identiteit.

LBF zorgt voor binding met en betrokkenheid bij het streekeigen landschap. LBF acteert als belangeloos expert voor het landschap en kweekt actieve samenwerking en verbinding met bewoners en eigenaren, boeren en ondernemers, beleidsmakers en gebiedspartijen.

⁷ Gebaseerd op gesprekken die zijn gevoerd met onze partners Zie bijlage A.

⁸ Ontleend aan het aanbod boekjaarsubsidie 2025-2028 aan de Provincie Fryslân

1.3. Landschapsbeheer Friesland in 4 kernwaarden

Kernwaarden maken LBF voor herkenbaar en duidelijk. De mensen van LBF dragen deze actief uit.

Het unieke profiel van LBF is *verbindend, uitvoeringsgericht, op grond van kennis van landschap en erfgoed* en *geworteld* in de Friese *mienskip*. LBF gelooft in de kracht van energie, kennis en betrokkenheid van burgers, boeren, vrijwilligers en lokale initiatieven. Niet als toeschouwers maar als deelnemers van het landschap.

LBF verbindt mensen met hun leefomgeving. Maakt hen er bewust van en laat hen erin wortelen, emotioneel en functioneel. Landschap is cultuur, geschiedenis, natuur én *mienskip*.



Verbondenheid

LBF brengt mensen en landschap samen.

LBF gelooft dat landschap meer is dan de natuurlijke kanten ervan: het is cultuur, geschiedenis én *mienskip*. LBF verbindt mensen met hun leefomgeving, zowel inhoudelijk als emotioneel en laat hen erin wortelen.



Onafhankelijk en standvastig

LBF kiest de eigen koers, vanuit de belangen van streekeigen landschap.

LBF werkt samen vanuit een duidelijke eigen positie. LBF is onafhankelijk in standpunten en organisatiebelang, maar niet neutraal — LBF kiest de kant en speelt de kaart van het landschap.



Kennisgedreven en adaptief

LBF leert en ontwikkelt voortdurend.

Denken en handelen van LBF is stevig verankerd in praktijkkennis én in samenwerking. Het is landschapsinclusief denken en handelen. En gericht op ontwikkeling: flexibel inspeland op veranderingen en constant lerend om te verbeteren en relevant te blijven.



Samenwerkend en resultaatgericht

LBF werkt vanuit gelijkwaardigheid en resultaatgerichtheid.

LBF werkt zonder blauwdrukken, maar mét richting en gaat intensieve en langdurige partnerschappen aan. LBF zoekt de actieve verbinding met agrarische collectieven, natuurorganisaties, overheden en burgers — altijd met oog voor ecologische, economische én sociale waarde van landschap en op basis van gelijkwaardigheid.

Deze kernwaarden zijn relevant in alle fases van het werk en de activiteiten: bij het aannemen, coachen en beoordelen van medewerkers, bij het acquireren, sturen en vormgeven van projecten en activiteiten en bij het aangaan, evalueren en ontwikkelen van samenwerking en partnerschap.

1.4. Interne analyse

Met een LBF-werkgroep is een interne sterkte-zwakte analyse opgesteld. Ook uit interviews met het LBF-bestuur en samenwerkingspartners zijn elementen voor deze analyse ontleend.

A. Sterkten Landschapsbeheer Friesland

Grote uitvoeringskracht & praktijkkennis, goede en positieve reputatie

LBF heeft een positieve reputatie en wordt breed gewaardeerd vanwege haar 'voeten-in-de-klei&zand&veen'-aanpak. LBF heeft een sterke kennisbasis over landschap, erfgoed, biodiversiteit, monitoring en participatie. LBF wordt gezien en ervaren als praktisch, pragmatisch en betrouwbaar. *“Niet alleen zeggen of adviseren, maar doen en realiseren”*.

Sterk verbindende en onafhankelijke opstelling

LBF heeft geen eigen terreinen. Als belangeloze deelnemer in ontwikkeling legt LBF de actieve verbinding met en tussen bewoners, boeren en beleidsmakers. Deze onafhankelijke, laagdrempelige insteek, maakt LBF tot een gewaardeerde schakel in regionale netwerken en gemeenschappen en als samenwerkingspartij in beheer en ontwikkeling.

Brede expertise en sterke methodieken

LBF wordt gewaardeerd door de grote expertise van medewerkers. Methodes zoals *Mei it Ferline Foarút* (MIFF), dorpsbiografieën en landschapsgidsen hebben zich bewezen als effectief, goed toepasbaar en richtinggevend. De integrale projectmatige aanpak (landschapskennis, gekoppeld aan monitoring, uitvoering en het betrekken van de *mienskip*) van LBF wordt erg gewaardeerd.

Krachtige en aansprekende missie en visie

LBF heeft een heldere boodschap en missie. Met LBF is het duidelijk dat het gaat om het versterken van streekeigen landschap, de voorwaarden voor vergroten van de biodiversiteit, landschapsinclusief denken en (door)ontwikkelen.

Sterk in bewustwording en actief betrekken en samenwerken.

LBF is sterk in het actief betrekken van bewoners, boeren, beleidsmakers en vrijwilligers. Dit leidt tot meer bewustzijn van en waardering voor de streekidentiteit en van daaruit tot draagvlak en zorg voor landschap en erfgoed. Met de belangrijkste spelers⁹ zijn er langdurige en goede relaties, waarin de rol en bijdrage van LBF erkend en gezien wordt. LBF weet landschaps-initiatieven aan te jagen, vrijwilligers te mobiliseren (o.a. 'brigades') en versterkt bewustzijn en betrokkenheid door educatie kennis- en informatieoverdracht.

⁹ provincie, gemeenten, collectieven, natuurorganisaties

B. Te versterken punten

Versterken zichtbaarheid en profilering buiten de eigen kring

LBF is nog minder bekend buiten de directe eigen kring.

De brede bevolking en nieuwe initiatieven en groepen kennen vaak de meerwaarde van LBF nog onvoldoende. Bij veel partijen die zich bemoeien met landschap en ontwikkeling, kan via profilering en gerichte communicatie en samenwerking scherper voor ogen komen te staan waar LBF voor staat en wat LBF kan bijdragen.

Vergroten strategisch vermogen en toekomstgerichtheid

De LBF-missie wordt van oudsher bescheiden en behoudend uitgedragen.

De tijdgeest vraagt om meer articulatie, scherper en strategischer te denken en te handelen. LBF moet zich expliciet verhouden tot grote opgaven (zoals landbouw-transitie, biodiversiteit, klimaat en energie) en ook tot de groeiende interesse voor het landschap vanuit dorpen en steden.

Relatiebeheer intensiveren; breder verankeren met bestaande en ook met nieuwe partijen

Nog niet met alle gemeenten zijn actieve en intensieve werkrelaties. Ook komen nieuwe partijen op (*land van ons*) en verbreden bestaande partijen hun rol (*collectieven*).

Het wordt in de komende jaren cruciaal landschapsinclusief denken onderdeel te maken van de woningopgave en stadsontwikkeling, bij infrastructurele werken en ruimtelijke planning. Dit vraagt intensivering van relatiebeheer van LBF met bestaande en nieuwe partijen. Ook: maak samenwerking laagdrempelig door geregeld contact (uit 't oog, uit 't hart).

Vergroten financiële onafhankelijkheid en veerkracht

Er is voor de continuïteit van LBF een relatief grote (financiële) afhankelijkheid van subsidies en regelingen.

Het verbreden van de financiële basis naar andere inkomstenbronnen (opdrachten en advisering) is belangrijk. Ook ontstaan nieuwe fondsen en mogelijkheden op Europees, nationaal, provinciaal en regionaal/lokaal niveau, waar LBF (nog) actiever op in kan spelen.

Versterken slagkracht en flexibiliteit van organisatie en methodes verbeteren

De huidige tijdgeest vraagt om alert ('snel en actief') op veel schakborden tegelijkertijd te handelen, adviseren en invloed aan te wenden.

Landschapsinclusief denken moet aan de voorkant van processen goed getimed ingebracht worden. Deze vereiste staat op gespannen voet met de bescheiden omvang en capaciteit van LBF. Zo goed als iedereen in de organisatie is voltijds ingepland in uitvoerende rollen binnen projecten. Er is daardoor weinig tijd over om op een met vrije rol en wijze actief te zijn in het netwerk. Dat vraagt een meer flexibele inrichting van de organisatie en versterking van de laag van projectleiders, zodat directie en senioren die rol meer in kunnen vullen.

1.5. De kern van Landschapsbeheer Friesland

A. Kenmerkende rollen en positionering

LBF is voor iedereen heel herkenbaar en aantrekkelijk door de rollen die het vervult:



Uitvoerder en coördinator



Adviseur en ontwikkelaar



Verbinder en belangenbehartiger

1. **Uitvoerder en coördinator:** LBF werkt als schakel tussen beleidsdoelen en praktijkresultaten. O.b.v. een gedegen kennisbasis, is LBF actief in het organiseren, regisseren, coördineren, aanjagen, faciliteren en monitoren van herstel- en ontwikkelingsprojecten in het agrarisch cultuurlandschap. Vaak samen met agrarische collectieven, BoerenNatuur Fryslân en andere organisaties. De grondslag is starten bij de leefomgeving van bewoners, het kennen, zien en benutten van de *logica van het landschap*¹⁰ en het versterken van streekeigen kenmerken en soortenrijkheid.
2. **Adviseur en ontwikkelaar:** LBF adviseert over mogelijkheden en kansen om streekeigen landschap en erfgoed te versterken en te ontwikkelen, vanuit landschapsinclusief denken.¹¹ Door altijd te vertrekken vanuit integrale kenmerken en mogelijkheden, wordt in samenwerking met kennisinstituten, vrijwilligers en partners een samenhangende doorontwikkeling ondersteund. Daarmee wordt landschapskwaliteit duurzaam versterkt en vergroot. Veldmonitoring met vrijwilligers en kennisinstituten, maakt resultaten zichtbaar.
3. **Verbinder en belangenbehartiger:** LBF vormt de verbinding tussen vrijwilligers, bewoners, boeren en beleidsmakers en legt daarmee de basis voor constructieve samenwerking. Het behouden, versterken en (door)ontwikkelen van streekeigen landschap en erfgoed staat voorop. LBF versterkt en onderhoudt het maatschappelijke en bestuurlijke draagvlak hiervoor. LBF maakt bewust, verbindt, adviseert, lobbyt, informeert, realiseert en evalueert. LBF is makkelijk toegankelijk voor en investeert in langdurige samenwerking.

¹¹ Landschap inclusief denken is de benadering waarbij het landschap als een geheel wordt beschouwd, waarbij de interrelaties tussen verschillende elementen en functies worden erkend en in beschouwing worden genomen bij het nemen van beslissingen. Het gaat om het integreren van landschappelijke aspecten in beleid, planning en projecten, met als doel een duurzaam en kwalitatief hoogwaardig landschap te creëren. O.b.v. <https://www.pbl.nl/publicaties/beleidsbrief-landschapsinclusief-denken-en-doen>.

B. Kenmerkende methode

Hoe breed en divers de werkzaamheden en activiteiten van LBF ook zijn, er is een gedeelde kern die de methode van LBF kenschetst: *Mei it ferline foarút*.



De kracht van LBF ligt in actief leggen van de verbinding tussen landschap, beleving en participatie. De methodiek *mei it ferline foarút* verbindt verleden & toekomst, biodiversiteit & leefomgeving, ervan weten & er betrokken bij zijn. Het versterkt zowel verantwoordelijkheid nemen als bewustwording, landschapskwaliteit en actieve betrokkenheid en participatie.

Toelichting op het schema:

Verhaal van het landschap	Koersbepalend in de aanpak is kennis en het vermogen het verhaal van het landschap zichtbaar te maken, te vertellen en mensen bewust te maken van de lange tijdlijn van het landschap, o.b.v. de logica van het landschap. Het verbindt verleden & toekomst, erfgoed & ecologie, kennis & betrokkenheid, beheer en productieomgeving van boeren
Kansen zien en waarmaken	LBF is sterk in tonen welke kansen en mogelijkheden in ontwikkeling er zijn naar de toekomst toe om de landschapskwaliteit verder te versterken en bewustwording ervoor te creëren. Door burgers, vrijwilligers, boeren en beleidsmakers deelgenoot daarvan te maken groeien betrokkenheid, draagvlak en ambities. Dan is het nog maar een kleine stap naar meehelpen en erin te willen investeren, robuust en duurzaam.
Uitvoeren voor versterking van landschapskwaliteit	LBF staat in de eerste plaats voor realiseren: uitvoeren en doen uitvoeren van landschaps- en erfgoedbeheer, waarmee de identiteit en kwaliteit van het landschap versterkt en ontwikkeld wordt. LBF is expert in praktijk- en uitvoeringskennis voor cultuurlandschap en stelt anderen in staat efficiënt en effectief bij te dragen aan een groter doel, ook o.b.v. van kennis en bewustzijn van agrarisch cultuurlandschap en erfgoed.
Monitoren – weet wat er is	Steeds moet er zicht zijn op wat er feitelijk is, gebeurt en ontstaat in het veld. Op het niveau van soorten, patronen en ecosystemen? Door de gebundelde kennis in veldgidsen en door de inzichten van monitoren en analyseren, weet LBF exact wat maatregelen opleveren en wat er nodig is om het kwaliteitsbeeld te realiseren.

C. Kenmerkende activiteiten en projecten

Hoewel de projectorganisatie van LBF thematisch is georganiseerd, blijkt uit diverse kenmerkende projecten dat de methodiek een constante is.

Er is altijd veel aandacht gegeven aan het verhaal van het landschap van waaruit ontwikkelingskansen en mogelijkheden werden gezien en die vervolgens zijn waargemaakt in dorp en veld door uitvoeringsprojecten. De veldgids voor de Noardlike Fryske Wâlden - de bijbel voor aanleg, herstel en beheer - is zo'n thema overstijgend voorbeeld waarmee de afgelopen (ruim 20 jaar) heel veel impact in het landschap is gemaakt. Een ander kenmerkend voorbeeld is de aanpak van Doarpen yn 't Grien waarmee LBF vanuit het verhaal van het landschap de dorpsidentiteit in tientallen Friese dorpen heeft versterkt. Rode draad bij deze aanpak is 'bewonersparticipatie' op een wijze waarbij bewoners écht aan zet zijn en waarmee betrokkenheid en eigenaarschap wordt gecreëerd. Verder wordt de afgelopen jaren duidelijk meer thema-overstijgend gewerkt. Hier is een solide basis voor gelegd met het project Mei it Ferline Foarút. De uitwerking van de acht chronologica's of posters voor de oer-cultuurlandschappen biedt de inhoudelijke basis, waar via de methodiek en het gedachtegoed in diverse thema's op doorgewerkt kan en zal worden. Via deze en andere robuuste methoden kan LBF flexibel maatwerk leveren dat aansluit bij actuele beleidsontwikkelingen. Daarbij horen verschillende rollen: soms als kennispartij, soms procesmatig en in andere gevallen coördinerend.

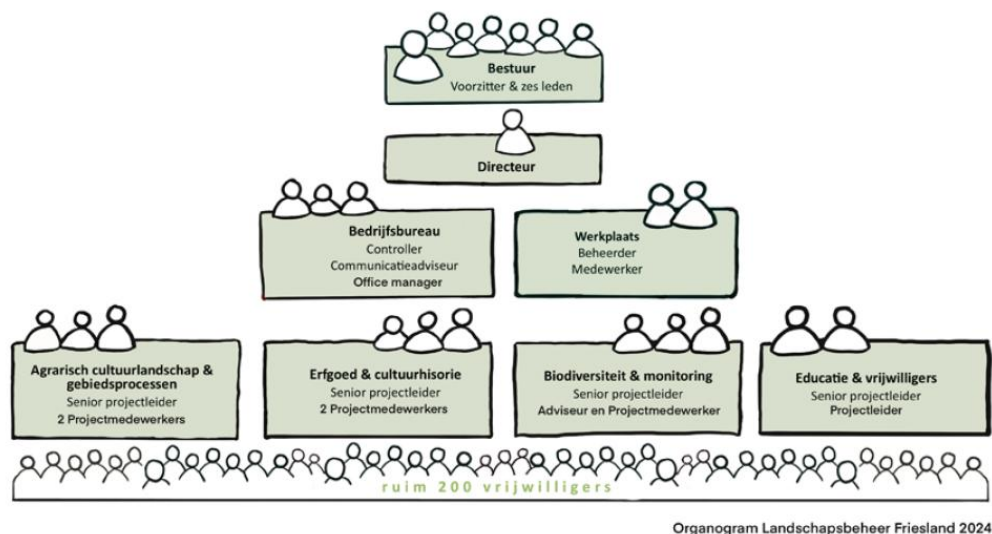
Het succes van deze methodieken en aanpak blijkt uit kenmerkende en illustratieve projecten:

- Eigenlijk alle vier aspecten van de figuur op blz. 13 komen bijvoorbeeld samen in het project '**Mei it Ferline Foarút op 'e klaai**'. Voor de Friese Greidhoeke is het verhaal van het landschap verder uitgediept, is er bewustwording gecreëerd en is er samen met gebiedspartijen gezocht naar kansen voor een betere groenblauwe dooradering (landschapselementen, ANLb en KPI's). Daarnaast is er een monitoringssysteem voor biodiversiteit op erven ontwikkeld.
- Vrijwel ieder Fries dorp heeft een sterke verbondenheid met het omliggende landschap. In de afgelopen jaren heeft LBF een nieuw concept ontwikkeld om de wordingsgeschiedenis van dorp en landschap te beschrijven: **de dorpsbiografie**. Op basis van deze biografieën kan de dorpsidentiteit zeer breed worden ingezet voor toekomstige ontwikkelingen. De biografieën lenen zich ook om de lokale *mienskip* te activeren door een koppeling te maken met de methodiek **Doarpen yn 't Grien**. Zodoende weet LBF de lokale kracht te verbinden aan concreet handelingsperspectief met als gevolg: actieve bewoners, groencommissies, actieve betrokkenheid bij de omgeving en aansluiting bij actuele beleidsthema's, met als resultaat versterking van de dorpskwaliteit en biodiversiteit (BKN).
- Zo lang Landschapsbeheer Friesland bestaat heeft ze dorpen en kernen ondersteund bij het ontwikkelen van een visie op de omgeving en concrete plannen om kenmerkende structuren te versterken. Dit gebeurt op aanvraag van dorpen zelf (loketfunctie, maatwerk), of als onderdeel van grotere LBF-projecten gericht op landschap en/of biodiversiteit. Kenmerkend voor al deze projecten is het werken met een plaatselijke 'groencommissie', bestaande uit kundige en gedreven bewoners. LBF is hierbij altijd faciliterend, in diverse rollen (bijvoorbeeld: aanjager, kennisdrager, adviseur (inhoudelijk/financieel), procesbewaker) en vaak ook de 'brug' tussen bewoners en professionals bij de gemeentelijke organisatie of bij terreinbeheerders.
- Onlangs zijn er vier opdrachten gegund door de provinsje Fryslân, waarin LBF en partners gevraagd is om mee te helpen bij de uitrol van de **groenblauwe dooradering** in de provincie en meer specifiek in de Noardlike Fryske Wâlden als onderdeel van de gebiedsofferte.

- Ook mag LBF meehelpen bij de uitwerking van de **Basiskwaliteit Natuur voor Fryslân**. Beide aspecten komen ook samen in de opdracht waarbij LBF samen met het collectief ELAN een **kwaliteitsgids** maakt voor de Zuidelijke Wouden (verhaal, beheer, beleid en uitvoering). Als stichting zijn dit precies de projecten waarmee we onze methodiek en de brede aanwezige kennis en kunde optimaal kunnen benutten en provincie breed grote impact kunnen maken.
- De grootschalige uitvoeringsprojecten in GLB/NSP/POP (**HVLDD/HAC-F**) die LBF samen met de zeven agrarische collectieven heeft uitgevoerd en gaat uitvoeren, is een provinciaal en landelijk voorbeeld van effectieve aanpak. Vanuit Europa wordt er geld gehaald naar de provincie dat vervolgens wordt ingezet om de streekeigen landschapskwaliteit te versterken en tegelijkertijd gebruikt wordt om bij te dragen aan de vele provinciale doelen. De aanleg van nieuw **greppelland** is daarbij een van de meest in het oog springende maatregelen. In de verbinding met andere partijen zag LBF hier kansen en hebben we ons inmiddels via diverse kennis-, inventarisatie- en monitoringsprojecten ontwikkeld tot landelijk kennishouder op het gebied van oud greppelland en de aanleg van 'nij greppellân'.

1.6. Organisatie in 2025

LBF is in 2024 een compacte, op inhoudelijke specialisatie gestoelde organisatie, steunend op ruim 200 vrijwilligers en vormgeven langs vier inhoudelijke pijlers¹².



13

Organogram Landschapsbeheer Friesland 2024

In deze organisatie zijn de volgende rollen en verantwoordelijkheden aan de orde¹⁴:

¹² Zie het Jaarverslag 2024 voor een mooie, compacte beschrijving van de vier inhoudelijke pijlers.

¹³ Organogram ontleend uit Jaarverslag 2024, p. 9

¹⁴ O.b.v. organisatiebeschrijving Boekjaarsubsidie Provincie Friesland en Jaarverslag 2024

Rollen	Hoofd verantwoordelijkheden	Rapportage aan/ Samenwerking met
Bestuur stichting LBF	- Strategisch kader en toezicht - Goedkeuren van jaarplannen, begroting, jaarrekening - Benoeming/ontslag directie	Directie LBF Bestuur It Fryske Gea (gedeeld bestuur)
Directie	- Dagelijkse leiding - Beleidsvoorbereiding en uitvoering - Vertegenwoordiging naar buiten - HR & financieel beheer - Risicobeheersing	Bestuur LBF Controller Senior Projectleiders Communicatie Administratie
4 x senior Project leider/ kennisdrager	- Initiëren, aansturen, realiseren en verantwoorden van projecten - Kennisontwikkeling en monitoring - Stakeholdermanagement - Rapportage van voortgang & resultaten	Directie Controller/ financiële administratie Externe partners
6x adviseur Projectleider/ kennisdrager	- Projecten realiseren - Kennisontwikkeling en monitoring (landschap historie/erfgoed/flora/fauna) - Inbreng inhoudelijke expertise in beleid, projecten en educatie	Senior Projectleiders Directie Externe opdrachtgevers
Communicatie adviseur	- Profileren & publiekscommunicatie - Relatiebeheer (o.a. gemeenten, pers) - Coördinatie publicaties (websites, nieuwsbrieven)	Directie Senioren Projectleiders
Werkplaats medewerkers	- Logistieke en technische ondersteuning projecten - Onderhoud gereedschappen en veldmateriaal	Projectleiders Coördinatoren vrijwilligers
Vrijwilligers coördinator	- Werving, ondersteuning en inzet vrijwilligers - Contact met groene netwerken en burgerinitiatieven - Organisatie van educatie en evenementen	Projectleiders Communicatieadviseur
Control/ administratie	- Control - Boekhouding en projectfinanciën - Kwartaalrapportages & jaarrekening - Samenwerking met accountant	Directie (Senior) Projectleiders
Vrijwilligers	- Praktisch beheer (snoeien, onderhoud, monitoring) - Educatie en publieksbegeleiding	(Senior) Projectleiders Werkplaatsmedewerkers Vrijwilligerscoördinator

Kenmerken van de organisatie:

- LBF is een stichting. Het stichtingsbestuur wordt op dit moment o.b.v. de statuten ingevuld door het Bestuur van de vereniging IFG. Afgesproken is dat IFG en LBF elk hun eigen positionering, identiteit en focus hebben en houden.
- De directeur van LBF is eindverantwoordelijk en rapporteert aan het Bestuur. Het vier-ogenprincipe wordt toegepast.
- De organisatie is compact en plat, met korte lijnen en veel zelfstandigheid. De rol van senioren in beleids- en besluitvorming is tot nu toe beperkt en informeel.
- Specialisaties zijn essentieel om de rol van kennisbolwerk op de vier pijlers waar te kunnen maken.

Deze werkwijze en inrichting stamt uit 2021, toen LBF in een overlevingscrisis terecht was gekomen door een onoverbrugbare korting van de subsidiering. Door een bestuurlijke integratie met IFG te realiseren, op initiatief van de Provincie, is de continuïteit zeker gesteld.

In het veld (provincie, agrarische collectieven, gemeenten) wordt de zelfstandige, onafhankelijke positionering van LBF gewaardeerd en belangrijk gevonden. Dit wordt benadrukt door de eigenstandige opdrachtrelatie met gelabelde middelen die LBF heeft met de provincie.

IFG en LBF werken inhoudelijk goed samen. Wel is er verschil in strategie (*eigendom versus adviseren*) en zijn er verschillende reputaties ('alles achter het hek' (IFG) en 'alles daarvoor' (LBF)). Dit vertaalt zich ook in andere methoden, activiteiten en prioriteiten.

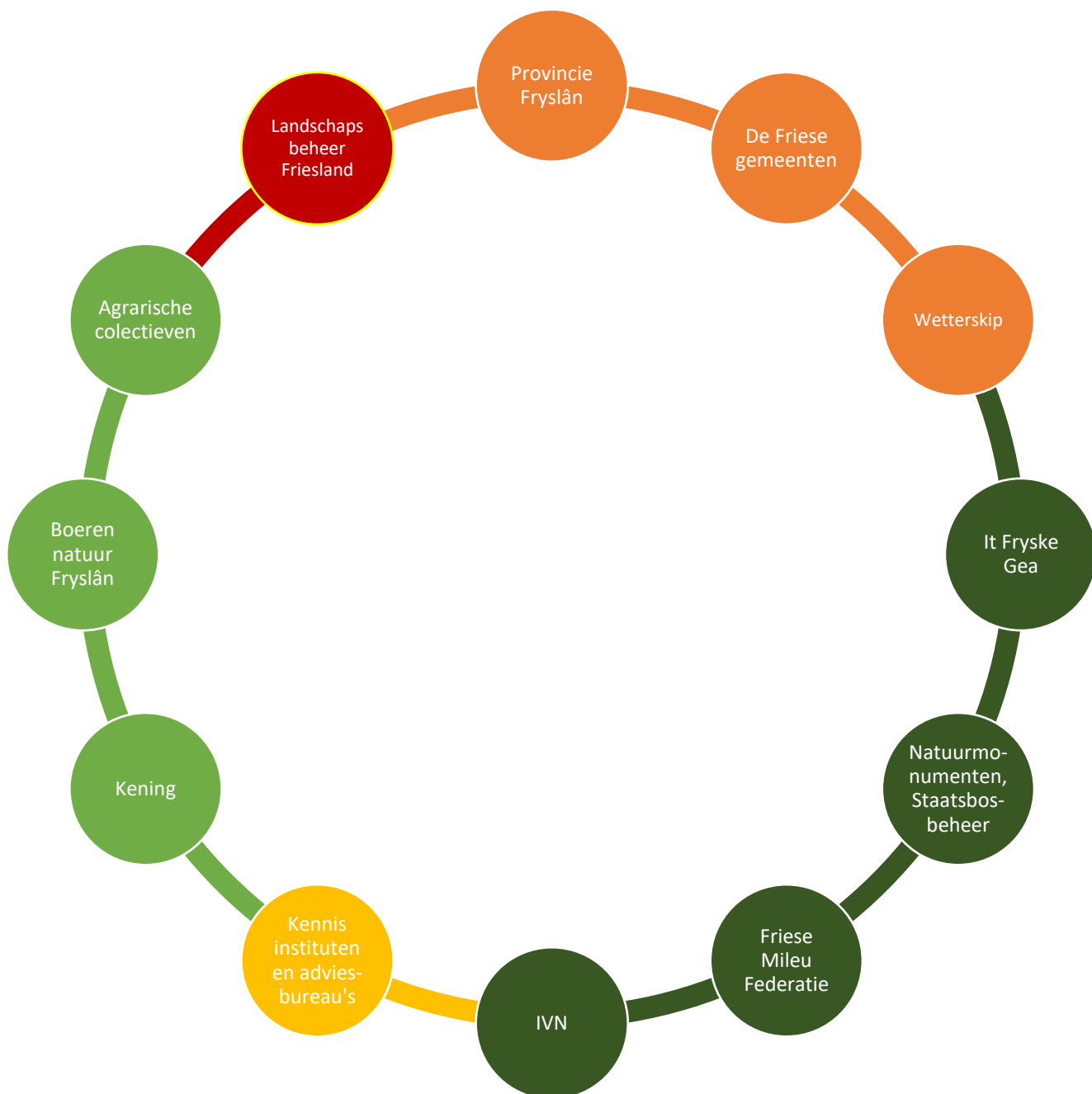
Organisatorisch leeft binnen het team van LBF de wens een team van directeur en senioren samen te stellen, die gezamenlijk de koers en ontwikkeling van de organisatie oppakken en behartigen.

Een globaal voorstel voor groeipad voor de LBF-organisatie wordt in hoofdstuk 4 uitgewerkt.

1.7. Samenwerkingspartners

Bij het Fryske lânskip zijn veel partijen met verschillende belangen betrokken. Bij landschappelijke vraagstukken is multidisciplinaire samenwerking onontbeerlijk om tot duurzame resultaten te komen. LBF werkt dan ook intensief samen met verschillende partijen, waarvan de belangrijkste hieronder worden getoond.¹⁵

Samenwerking van LBF met deze partijen en dit netwerk, zal ook in de komende vijf jaar van onschatbare waarde zijn voor het Friese landschap.



¹⁵ Ontleend aan het LBF Jaaroverzicht 2024 Winst foar ús lânskip

It Fryske Gea

De samenwerking met en verhouding tot It Fryske Gea (IFG) mag niet ontbreken in deze meerjarenvisie. De betekenis van de samenwerking met IFG is voor LBF in de afgelopen vijf jaar van grote betekenis geweest. Dankzij de inhoudelijke samenwerking en de bestuurlijke en financiële steun, kon LBF voortbestaan en doorstarten.

De statutaire koppeling van IFG bestuur aan LBF-bestuur heeft in de afgelopen 5 jaar goed gewerkt en voorzien in de behoefte (rust, samenwerking en continuïteit). In de komende periode moet bezien worden wat de beste governance is voor LBF. Een eigen bestuur, zonder statutaire koppeling met IFG, is een realistische ontwikkelingskoers, die benadrukt dat LBF een zelfstandige positie in neemt in het netwerk.

Tijdens het traject van de meerjarenvisie liep parallel de periodieke evaluatie van de samenwerking met IFG. Hoewel de rapportage nog niet was voltooid op het moment van schrijven van de meerjarenvisie, is de kern van de evaluatie de volgende.

Ook in de komende jaren is samenwerking van IFG en LBF erg belangrijk. De organisaties zijn voor elkaar complementair in inhoud en aanpak. Zij versterken elkaar op het gebied van landschap, biodiversiteit, bewustwording en betrokkenheid en werken in het netwerk strategisch samen. De samenwerking draagt bij aan een sterke gezamenlijke belangenbehartiging richting provincie en stakeholders. Via de samenwerking is er bovendien wederzijdse kruisbestuiving met kennis en uitvoeringscapaciteit. Afgesproken is dat IFG en LBF elk hun eigen positionering, identiteit en focus hebben en houden.

In de komende periode proberen LBF en IFG de sterke punten uit de samenwerking te behouden en verdere verbetering na te streven:

Sterkten

- Gezamenlijke kennisdeling en versterking van expertise op landschap en erfgoed;
- Flexibele samenwerking in projecten, waarin IFG kansen aanreikt en LBF efficiënt uitvoert;
- Gedeelde strategische belangenbehartiging richting provincie.

Verbeterpunten

- Verbreden en verankeren van de samenwerking ook buiten de kring van enkele personen (directeuren en projectleiders);
- Beter omgaan met cultuur- en identiteitsverschillen en verschil in belangen;
- Structureel overleg en strategische afstemming beter inrichten.

Wat je in dit hoofdstuk leest

Een analyse van de maatschappelijke ontwikkelingen en beleidscontext op regionaal, nationaal en Europees niveau, met de kansen en bedreigingen (risico's) voor LBF. Tenslotte een samenvattende paragraaf waarin het handelingsperspectief voor LBF wordt geschetst, rekening houdend met de kansen en bedreigingen.

2. De beleidscontext

2.1. Kansen

A. Europees beleidskader

Onzekerheid en instabiliteit in de wereld is recent sterk toegenomen en groter dan op enig moment sinds 1990. Tegelijkertijd worden een aantal beleidskaders en lange lijnen onderkend, die onmiskenbaar kansen opleveren voor organisaties als LBF. Een selectie van relevante kansen:

- De **Green Deal**¹⁶. Dit Europese beleidsprogramma bevat onderdelen voor de landbouwsector, (afhankelijkheid van pesticiden verminderen, het gebruik van meststoffen terugdringen en het stimuleren van duurzame landbouwpraktijken en circulaire agrarische productie). Dit biedt kansen voor meer natuurlijk beheer en versterking biodiversiteit.
- Het **Gemeenschappelijk Landbouwbeleid** (GLB) faciliteert en versterkt klimaat- en natuurvriendelijke praktijken, zoals bijvoorbeeld het beschermen van wetlands en veengebieden. Boeren kunnen aanvullende steun krijgen via eco-regelingen om extra natuur- en klimaatvriendelijke beheersmaatregelen toe te passen. ANlb is onderdeel van GLB/NSP.
- De EU hanteert een **biodiversiteitsstrategie 2023**: dit biedt kansen voor beheersmaatregelen (bijvoorbeeld bufferstroken en heggen) die bijdragen aan landschapsdiversiteit.¹⁷
- De **Natuurherstelwet**¹⁸, maakt deel uit van de biodiversiteitsstrategie en Green Deal. Een van de doelen van deze wet is een grotere biodiversiteit op landbouwgronden. Dit geeft aanknopingspunten voor specifieke beheersmaatregelen (wederom: bijvoorbeeld bufferstroken en heggen) die streekeigenheid en biodiversiteit ondersteunen.
- Ook **klimaatadaptatie** is een cruciale landschapsopgave. Kansen hier zijn landschapsmaatregelen die bijdragen aan het opvangen van droogte, wateroverlast en hittestress. Denk aan vernatting van graslanden, aanleg van houtwallen, landschapselementen die water vasthouden (wadi's) en landschapsstructuren die natuurlijke verkoeling bevorderen. Dit vraagt om gebiedsgerichte toepassing van kennis én samenwerking met overheden en grondeigenaren.
- Daarnaast groeit de relevantie van **circulair landschap en stikstofreductie**: herstel van natuurlijke kringlopen via bodemverbetering, gesloten waterstromen en het inzetten van organisch materiaal. Dit biedt mogelijkheden om kringloopprincipes te integreren in landschapsbeheer, met name in de samenwerking met agrarische collectieven.

B. Landelijke beleidskaders

¹⁶ [Green Deal](#)

¹⁷ (https://www.consilium.europa.eu/nl/policies/cap-funding-rules-2023-2027/?utm_source=chatgpt.com).

¹⁸ ([EU 2024/1991](#))

Ook in de Nederlandse (politieke) context is veel onzekerheid. Dit levert LBF zowel kansen als bedreigingen op, maar vraagt in elk geval een scherpe positionering van LBF, misschien wel scherper dan in de afgelopen 10 jaar, om kansen die zich voordoen concreet te benoemen en te bevorderen.

Na het stopzetten van het Nationaal en Provinciaal Programma landelijk Gebied door Schoof-I, zijn er onzekerheden en vragen over de landelijke koers. Schoof-I heeft een langer realisatietraject (2035 i.p.v. 2030) en ruimere normering voor stikstofreductie voorgesteld.¹⁹ Het wordt echter in brede kring betwijfeld of dit voldoende bijdraagt aan de wettelijk vereisten en of dit voor de rechter zal standhouden, gegeven al bestaande wetgeving en verplichtingen.

Hoe dan ook: de te behalen doelen (wat er gerealiseerd dient te worden volgens bijvoorbeeld de kaderrichtlijn water, de natuurwetten en ander wet- en regelgeving) blijven overeind.

In de komende jaren zullen naar verwachting ad hoc maatregelen en koerswijzigingen geregeld aan de orde kunnen zijn. Ook zullen rechters maatregelen en activiteiten opleggen, op basis van wettelijke verplichtingen. Een no-regret aanpak (maatregelen treffen die hoe dan ook a) stikstof reduceren, b) boeren/terreinbeheerders handelingsperspectief geven en c) bijdragen aan biodiversiteit) is in die situatie altijd van belang.

Aan de basis van de landbouwtransitie staan klimaatmaatregelen (andere gewassen en methoden), de schuivende panelen voor de *license to produce* (landbouwgif, dierenwelzijn en ruimtegebruik), hernieuwde interesse voor het platteland en een veranderend consumptiepatroon.

De maatschappelijke aandacht en waardering voor duurzaamheid en klimaatadaptatie en in het verlengde daarvan (meer) circulaire landbouw, groeit. Dat leidt ook tot meer belangstelling bij burgers en gemeenten voor het cultuurlandschap, dat zich rondom de woonkernen bevindt. Deze trend betekent kansen voor een meer natuurlijke vorm van beheer, met ruimte voor streekeigenheid.

Al enige jaren is er een gestage toename van interesse in ecologisch toerisme en recreatie. Dat biedt mogelijkheden voor ontwikkeling en beheerinnovatie, juist om de belevingswaarde en de educatie op het vlak van streekeigen landschap en beheervormen onder de aandacht te brengen.

Een veranderend eet- en voedselpatroon is ook relevant. Volgens de eiwitmonitor 2024 van WUR is de dierlijke eiwitconsumptie dalende.²⁰ De overheid hanteert een streefwaarde van dierlijk-plantaardig eiwit 50-50% in 2030. Dit heft gevolgen voor de agrarische bedrijfsvoering en de inrichting van de keten. Extensiever grondgebruik, diversificatie van teelten en korte ketens geven kansen voor beheersmaatregelen die streekeigen landschap kunnen versterken.

Actief inspelen op deze ontwikkelingen, biedt kansen voor LBF. Het biedt ook mogelijkheden het verhaal van LBF nog meer onder de aandacht te brengen en voor samenwerking met een bredere groep van partners.

¹⁹ [https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2025/04/25/kabinet-presenteert-startpakket-om-vergunningverlening-weer-op-gang-te-brengen#\)O](https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2025/04/25/kabinet-presenteert-startpakket-om-vergunningverlening-weer-op-gang-te-brengen#)O)

²⁰ volgens Zuivel NL, CBS en Wageningen Economic Research)

C. Provincie Fryslân

Via het Bestuursakkoord 'Oparbeidzje foar Fryslân' (2023–2027) zijn er duidelijke aanknopingspunten en kansen voor LBF. De provincie investeert bijna €175 miljoen extra in landbouw en natuur, met aandacht voor het behoud van het Friese erfgoed en landschapselementen. Voor de specifieke kansen wordt korthedshalve verwezen naar de meerjarenopdracht voor LBF van de Provincie Fryslân²¹, die extensief ingaat op mogelijkheden, kansen en activiteiten en tot 2028 is vastgelegd. Van belang is in de komende jaren al voor te sorteren op en inhoudelijk en strategisch voor te bereiden van een hernieuwde opdrachtverlening (2028-2032).

Samengevat zijn belangrijke kansen:

- De provincie omarmt gebiedsgericht werken en samenwerking in de regio. Dit maakt het belangrijk als LBF samen te werken met gemeenten en Wetterskip Fryslân.
- De provincie bevordert de integrale aanpak van landbouw en natuur, waarin samenwerking centraal staat. Ook klimaatadaptatie en inpassing van energietransitie krijgt een grotere plaats. Er is behoefte aan innovatie in beheer en monitoring en gevraagd wordt naar pilotprojecten. Er wordt structureel meer geld uitgetrokken voor het veenweideprogramma, natuurbeheer, agrarisch natuurbeheer en biodiversiteit.
- De provincie benadrukt behoud van kenmerkend landschap en landschapselementen. De verwachte woningbouwtoename vraagt dan om landschapsinclusief denken en projecten als dorpsbiografieën zijn hier heel goed bij toepasbaar.
- Hoewel de financiële stromen na stopzetten van NPLG/Fries Programma Landelijk Gebied verminderd en onzeker zijn, blijft meer geld voor agrarisch natuurbeheer (ANB) en maatschappelijke diensten (ANLb) beschikbaar.
- Vrijwilligers en verenigingen zijn speerpunten in het bestuursakkoord. In het cultuurbeleid worden verhalen over Fryslân, landschap en natuur belangrijk geacht, met o.a. musea als belangrijke partners.

Bij al deze beleidsprioriteiten heeft LBF een duidelijke rol of visie:

- LBF kan, als onafhankelijke partij en schakel tussen beleid en praktijk, bijdragen aan het realiseren van agrarisch natuurbeheer en biodiversiteit, bijvoorbeeld meedenken met en adviseren over beheerpakketten. Daarmee kan het veel bijdragen aan het ontwikkelen en uitvoeren van gebiedsprocessen, vanuit landschapsinclusief denken.
- LBF kan bijdragen als adviseur bij het opstellen en realiseren van de omgevingsvisie bij provincie en gemeenten en bij herstelprojecten processen waarmee het streekeigen cultuurlandschap wordt versterkt en de invulling van participatie (meedenken aan de voorkant) wordt vormgegeven. Dit vraagt van LBF te investeren aan de voorkant van dit soort processen van ruimtelijk inrichting en gebruik.
- LBF heeft heel veel ervaring met bewustwording van en participatie met bewoners en vrijwilligers. Al dat werk draagt ook bij aan de beleving van landschap en erfgoed bij burger en beleidsmakers en vak tot jarenlange betrokkenheid van burgers bij beheer en ontwikkeling. LBF kan hier nog meer op inspelen en de rol nog sterker met de provincie afspreken.

²¹ Meerjarenplan Landschapsbeheer Friesland 2025-2028 – aanbod boekjaarsubsidie

D. Maatschappelijke trends en initiatieven

Landschap, het platteland, identiteit: het zijn elementen die recent meer gezien en breder gedragen worden door burgers. Dit leidt tot allerlei nieuwe initiatieven, deelnemers en organisaties. Vaak zijn zij vrijer, minder gebonden aan het bestaande gebruik en inrichting dan de klassieke groepen landgoedeigenaren, agrariërs, natuurbeschermers en grootgrondbezitters.

Een voorbeeld van een nieuwe, zij het nog bescheiden speler is 'Land van Ons'²², dat via gecollectiviseerd eigendom natuurvriendelijke beheervormen wil introduceren en bevorderen. Een ander voorbeeld is de brede maatschappelijk alliantie die aan de basis staat van Agenda Natuur inclusief.²³ Deze alliantie staat voor een innoverende aanpak die natuur-inclusief als norm bij elke ontwikkeling wil verankeren. Samenwerking van LBF met dit soort groepen kan een hefboom en versneller zijn en biedt ook LBF specifieke kansen:

1. Beleidsfocus op natuur inclusief werken ontwikkelen. Dit voornemen sluit sterk aan op de kernvisie van LBF.
2. Er ontstaan in het kielzog van deze trends ook nieuwe financieringsmogelijkheden, publiek en privaat. Nieuwe, meer landschap- en natuur inclusieve beheer- en ontwikkelvisies van grote grond bezitters, particulier (Land van ons, particuliere landgoederen, FPG) en institutioneel (bijvoorbeeld ASR). Ook het binden van bedrijven aan investeringen in landschap en biodiversiteit, in het kader van hun MVO- en duurzaamheidsdoelen valt hieronder. LBF moet deze kansen en mogelijkheden inventariseren en erop in spelen.
3. Toegenomen aandacht voor gebiedsgerichte aanpakken. LBF kan aanhaken op groeiprojecten en inspiratiegebieden waarin lokale identiteit en samenwerking centraal staan, bijvoorbeeld als aanjager of uitvoerder in Friese landschappen.

Het Sociaal Cultureel Planbureau schetst in 2023 een duidelijk beeld van de toenemende zorg en wens tot betrokkenheid van burger bij landschap en natuur. "Uit alle focusgroepen komen gevoelens van teleurstelling over gerealiseerde ruimtelijke veranderingen en zorgen over toekomstige veranderingen naar voren, een gevoel van verlies dat de Friese journaliste Jantien de Boer 'landschapspijn' noemt."²⁴

4. Het leidt ertoe dat veel burgers meer actief betrokken willen raken bij inrichting en ontwikkeling van hun leefomgeving, ook in het landelijke gebied. Groene bondgenoten²⁵ brengen burger en thema's bijeen. Steeds meer zien we verbinding van landschap (beheer) en met andere maatschappelijke thema's zoals klimaatadaptatie, circulaire economie, gezondheid, recreatie en waterbeheer. LBF kan hierin partnerschappen vormen met gemeenten, waterschappen en zorginstellingen.

In het verlengde hiervan doen zich ook ontwikkelingen voor in de groep van vrijwilligers²⁶

5. Vrijwilligers spelen een cruciale rol in het beheer en behoud van natuur en landschap in Nederland. Hun inzet is divers, zowel in activiteiten als in achtergrond. Er zijn kansen om meer mensen te betrekken door vrijwilligerswerk flexibel en toegankelijk te maken, en door goede ondersteuning en scholing te bieden. Er is een groeiende behoefte aan beheer-praktijk kennis, ecologische kennis en monitoring. LBF kan zich positioneren als stabiel platform en als kennispartner voor betekenisvol vrijwilligerswerk in het groen, wat aansluit bij motieven zoals 'iets terugdoen voor de natuur' of 'samen iets moois opbouwen'.

²² <https://landvanons.nl>

²³ Agenda Natuurinclusief 2.0. "Deze Agenda Natuurinclusief 2.0 bieden wij aan als Natuurinclusief Nationaal Overleg (NiNO), als vertegenwoordiger van het Collectief Natuurinclusief: Groene koplopers van bedrijven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen, overheden en burgers. Dit doen we met tien domeinen: bouw energie, financiële sector, gezondheid, infrastructuur, landbouw, onderwijs, vrijetijdseconomie, water en bedrijventerreinen" (pag. 11, 2023)

²⁴ SCP, Burgerperspectieven 2023, Bericht 1, pag. 3

²⁵ <https://www.groenebondgenoten.nl>

²⁶ https://www.naturetoday.com/intl/nl/nature-reports/message/?msg=33348&utm_source=chatgpt.com

2.2. Bedreigingen en risico's

Biodiversiteit, het behoud van het streekeigen karakter en de algemene kwaliteit van landschap, natuur en water staan sterk onder druk. Klimaatverandering toont steeds duidelijker de gevolgen voor en effecten op bestaande ecosystemen. Deze bedreigingen zijn niet nieuw, maar de snelheid, omvang en gevolgen ervan nemen toe.

Ruimteclaims door energietransitie (zonneparken, windmolens), woningbouw en bedrijvigheid (infrastructuur en bedrijventerreinen) gaan ten koste van cultuurlandschap en natuur.

Het maatschappelijke debat over natuur, stikstof en biodiversiteit polariseert. Voor- en tegenstanders van mitigerende maatregelen van klimaatadaptatie staan steeds meer in extremen tegenover elkaar. Dat bedreigt de gestage ontwikkeling van maatregelen en leidt tot schoksgewijze veranderingen en aanpassingen van beleid – bijvoorbeeld het onverwacht sterk verminderen van het fonds voor landbouwtransitie in de coalitieonderhandelingen van Schoof-I.

De inzet van vrijwilligers staat onder druk. Enerzijds is de groep gepensioneerden steeds groter (kans), anderzijds wordt de stijgende leeftijd ook een beperking voor inzetbaarheid (bedreiging).

A. Provincie Fryslân

Vanuit genoemde bestuursakkoord zijn bedreigingen voor LBF af te leiden. Deze liggen met name in beleidskeuzes, bestuurlijke houding, verdeling van middelen en rolverdeling tussen partijen.

1. Beperkte structurele middelen na 2024:

- Veel budgetten zijn tijdelijk (tot en met 2024–2027). Bijvoorbeeld voor natuur en landschap, cofinanciering GLB, biodiversiteit en agrarisch natuurbeheer.
- Als structurele financiering uitblijft, zet dit continuïteit van projecten van LBF onder druk. Ook onzekerheid over Rijksmiddelen (zoals NPLG/FPLG) en EU-gelden vormt een risico.

2. Concurrentie om middelen en uitvoeringsrol:

- Naast cultuurlandschap, erfgoed en bewustwording van bewoners strijden ook andere thema's (kwaliteit van wonen, bebouwde omgeving, voorzieningenniveau) om aandacht en focus.
- De positionering van LBF bij de provincie moet in de komende jaren consistent scherp en herkenbaar worden vormgegeven.

3. Ruimtelijke druk en concurrerende claims op het buitengebied:

- Er is schaarste: landbouw, natuur, energie en wonen strijden om dezelfde vierkante meters. Ook is er een duidelijke roep om landbouwgrond te behouden voor landbouwdoelen.
- Dit maakt landschapsinclusieve gebiedsprocessen en projecten complexer.

4. Versnippering van uitvoeringsstructuren:

- De provincie stelt gebiedsgedeputeerden aan met eigen budgetten en mandaat en richt meerdere losse loketten en fondsen in (energie, leefbaarheid, economie, cultuur, landbouw).
- Deze versnippering van sturing en aandacht kan leiden tot gebrekkige coördinatie van landschap-gerelateerde investeringen en bemoeilijkt integrale aanpakken waarvoor LBF juist bij uitstek geschikt is.

5. Afwezigheid van expliciete visie op landschapsbeheer:

- Hoewel er ambities zijn voor natuur, landschap, biodiversiteit en cultuurhistorie, ontbreekt een expliciete structurele visie op landschapsbeheer (of op het bredere cultuurlandschap) in de brede zin (zoals cultuurhistorische landschapselementen, streekeigen identiteit, participatief beheer).
- Hierdoor is er een risico dat landschapsbeheer 'tussen wal en schip valt'.

B. Bedreigingen in maatschappelijke trends

In een aantal maatschappelijke trends zit bedreigingen voor LBF ingebakken:

1. Concurrentie om aandacht en middelen: een zeer brede scope van onderwerpen (van landbouw en energie, via geopolitieke veiligheid, klimaatadaptatie en verdienvermogen, tot onderwijs en gezondheid) concurreert in de komende jaren om schaarse politieke en publieke aandacht en een waarschijnlijk lager niveau aan besteedbare middelen. Er is sprake van een polariserend maatschappelijk debat, ook in het geval van natuur, landschap en landgebruik en -beheer. LBF moet navigeren tussen belangen van boeren, overheden en burgers.
2. Een allengs stijgende opgave in geld, complexiteit en draagvlak. Investerings in landschap zijn lang achtergebleven. Zonder stevige publieke investeringen kunnen sommige doelen van LBF (zoals herstel van biodiversiteit in kleine landschapselementen) moeilijk realiseerbaar blijven.
3. Ruimtelijke druk: woningbouw, infrastructuur vragen meer ruimte. Hierdoor neemt de druk op het buitengebied toe, dat kan leiden tot verder verlies van streekeigen landschappen, als de landschap inclusieve aanpak onvoldoende effect sorteert.
4. Klimaatverandering en biodiversiteit. Beide trends betekenen meer extensief grondgebruik en vragen om snellere en robuuste herstelmaatregelen om ecosystemen en streekeigen soorten te behouden en kansen te geven. Dit is trouwens zowel een kans als bedreiging.
5. Politieke en financiële onzekerheid. Als er geen substantiële vergoedingen komen voor agrarische natuurbeheer (*groenblauwe diensten*) die passen bij de bedrijfsvoering en het bijdragen aan het verdienvermogen van de boeren, zijn er gereede zorgen over de continuïteit van agrarische natuurbeheer²⁷. Hoewel voor natuurlijk beheer meer geld beschikbaar komt (als dat doorgang vindt), ligt er een risico in de bureaucratische toegang tot die middelen en de complexiteit van die financieringsstructuren – zeker voor kleinere organisaties zonder stevige lobby. Daar ontstaat ook een kans voor LBF als facilitator voor collectieven.
6. Vergrijzing van vrijwilligers. SCP waarschuwt voor verminderde langdurige inzet van vrijwilligers door vergrijzing en druk op tijdsbesteding. Door demografische ontwikkeling en ook door verschuiving van interessepatronen, is de verwachting dat de bestaande vrijwilligersbasis versmalt en ook moeilijk vervangbaar zal blijken te zijn.

²⁷ LandschappenNL

2.3. Handelingsperspectief organisatie o.b.v. externe context

A. Samenvatting handelingsperspectief Landschapsbeheer Friesland voor kansen en mogelijkheden

Vanuit de genoemde kansen en mogelijkheden, is een samenvattend handelingsperspectief voor LBF te formuleren:

Kansen	Mogelijke activiteiten LBF 2025-2030
Toenemende urgentie en maatschappelijke aandacht voor landschap en biodiversiteit	Landschap agenderen en positioneren als verbindende factor in beleid en uitvoering. Buiten en binnen de bebouwde kom. Landschapsinclusief denken en handelen.
Ruimtelijke transitie realiseren (energie, landbouw, woningbouw) met impact op landschap	Landschappelijke 'aankoppel kansen' benutten in transitie, actief zijn in processen rond gebiedsvisies, strategisch relatiebeheer naar gemeenten. Ook actief op het vlak van landschap binnen en rondom steden en dorpen. Uitvoering i.s.m. collectieven en bewonersinitiatieven.
Nieuwe beleidskaders op nationaal, provinciaal en Europees niveau	Kennis en ervaring inbrengen bij fase van beleidsvoorbereiding en in de implementatie- en uitvoeringsfase. Proactief relatiebeheer en strategisch adviseren. Ontwikkelen van en meedenken in beheerpakketten.
Toenemende behoefte aan gebiedsgericht en integraal werken	Aanbieden van c.q. betrokken zijn bij proces- en gebiedsbegeleiding met integrale benadering (de landschapskaart spelen, landschapsinclusief denken en handelen).
Vraag naar participatie en burgerbetrokkenheid	Versterken van educatie, vrijwilligersnetwerken en burgerinitiatieven. Diversifiëren van rollen voor bewoners/vrijwilligers. <i>Mienskips</i> -zin weten te vertalen naar duurzame betrokkenheid en ondersteuning.
Groeiende waarde van streekeigenheid en identiteit	Maken en benutten van gebiedsverhalen en cultuurhistorische aanpak (MIFF opschalen).

B. Samenvatting mitigerende activiteiten Landschapsbeheer Friesland voor bedreigingen

Voor diverse genoemde bedreigingen en risico's is een duidelijk handelingsperspectief van LBF voorhanden:

Bedreiging/ risico	Mogelijke activiteiten LBF 2025-2030
Afname subsidie, veranderend subsidiebeleid	Streven naar diversificatie van financieringsbronnen (b.v. Groenfonds, andere fondsen, bedrijven, particulieren, gemeentelijke opdrachten, donateurs)
Toenemende afhankelijkheid projectfinanciering	Opbouw financiële buffer (50% van organisatiekosten), pad naar tariefoptimalisatie uitstippelen
Verlies van onafhankelijk profiel door verwevenheid met andere organisaties	Borging onafhankelijke profiel in communicatie en bestuurlijke keuzes
Toenemende complexiteit van netwerk, samenwerking en samenwerkingsverbanden	Investeren in (strategische) netwerkvaardigheden, alliantiemanagement en scherpstellen rol- en taakopvattingen
Moeilijk te financieren kennis- en methodieontwikkeling	Structureel budget vrijmaken vanuit boekjaarsubsidie en vrije gelden
Beperkte interne capaciteit voor groei en innovatie	Gefaseerde organisatieontwikkeling via groeipad en differentiatie rollen (zie hoofdstuk 4)

Wat je in dit hoofdstuk leest

De koers van de organisatie, in termen van strategische ambities. Hier wordt de positionering van Landschapsbeheer Friesland als landschapsorganisatie uitgelegd.

3. De koers naar 2030: scherp stellen

3.1. Landschapsbeheer Friesland over 5 jaar

In 2030 heeft LBF haar positie als gezaghebbende landschapsorganisatie van Fryslân verder versterkt en uitgebreid: zichtbaar, betrouwbaar en met beide voeten op de grond. In 2030 is LBF onomstreden relevant en onmisbaar voor opgaven in het landschap.

Vanuit een scherpe, landschapinclusieve visie, werkt LBF met passie en overtuiging aan een toekomstbestendig cultuurlandschap, dat gedragen wordt door boeren, burgers, beleidsmakers én vrijwilligers. LBF wordt gezien als betrouwbaar en verbindend. Als partij die een unieke en eigen bijdrage weet waar te maken. Altijd onafhankelijk, nooit neutraal.

In alles wat LBF doet, klinkt het prachtige landschap mee – streekeigen, beleefbaar en veerkrachtig.

LBF vervult in 2030 de rol van centrale spil, die alle spelers weet te vinden en te verbinden – niet vanuit macht of theoretische modellen, maar vanuit de logica van het landschap en op basis van intrinsieke betrokkenheid van bewoners, boeren en beleidsmakers. De landschapskaart wordt gespeeld, gedeeld, erkend en gewaardeerd.

In het agrarische cultuurlandschap, in dorpen en steden en op erven zijn zichtbare resultaten aanwijsbaar. Landschapselementen hersteld, versterkt of aangebracht, biodiversiteit hersteld en cultuurhistorie tot leven gewekt en dragen waar mogelijk bij ook aan het bestaansrecht van boeren. Initiatieven als 'Mei it ferline foarút' en dorpsbiografieën zijn bekende begrippen en burgers en boeren dragen bij vanuit hun hart en hoofd.

Het team van LBF is gegroeid in expertise, flexibiliteit en omvang. Specialisten in beheer, landschap, erfgoed, ecologie en participatie werken samen met duizenden bewoners (via educatie en participatie) en honderden vrijwilligers die zich inzetten voor een landschap dat leeft en zich versterkt.

De interne samenwerking is versterkt door een lerende organisatiecultuur en een sterk strategisch/operationeel team. De vier inhoudelijke pijlers van LBF werken samen als één geheel. LBF is flexibel georganiseerd en weet snel in te spelen op actuele thema's zoals klimaatadaptatie, stikstofaankpak, energietransitie en natuur inclusieve landbouw (of nieuwe toekomstige beleidsmatige werkelijkheden).

LBF speelt landelijk een rol van betekenis binnen LandschappenNL, is vaste deelnemer aan themagroepen rond monitoring, biodiversiteit en gebiedsgerichte aanpak en draagt actief bij aan innovaties.

In de provincie Friesland vormt LBF een logische en natuurlijke schakel tussen beleid en praktijk. De relatie met de provincie is strategisch én co-creërend: LBF levert inhoud aan het beleid, voert het uit én laat de effecten zien.

LBF heeft duurzame relaties met gemeenten, agrarische collectieven en nieuwe maatschappelijke initiatieven weten vast te houden en verder uitgebouwd.

3.2. Strategische kompas 2025–2030

Richting 2030 hanteert Landschapsbeheer Friesland vijf ambities²⁸:

- A. Inzetten op behoud, versterking en ontwikkeling van landschap;
- B. Landschap inclusief denken en handelen verankeren in alle fases van ontwikkeling;
- C. Vergroten van biodiversiteit en ecologische veerkracht in landschap;
- D. Vergroten van bewustwording van en betrokkenheid bij landschap;
- E. Verdiepen en verbreden van samenwerking met strategische partners.

A. Inzetten op behoud, versterking en ontwikkeling van landschap

LBF wil de verscheidenheid, herkenbaarheid en beleefbaarheid van het streekeigen landschap behouden, versterken en ontwikkelen. Dit betreft zowel landschapselementen, cultuurhistorie als de onderliggende logica van bodem, water en gebruik. En ook in dorpen en steden is nog veel te winnen.

LBF draagt eraan bij dat in 2030 het Friese landschap ecologisch robuuster is en cultureel meer beleefbaar. Wandelaars, fietsers en bewoners ervaren de verhalen die in het landschap verborgen liggen. Water wordt opgevangen in slimme landschapsstructuren, beplanting beschermt tegen hitte en kringlopen van bodem en water zijn lokaal zoveel mogelijk gesloten. LBF is mede-architect van streekeigen veerkracht.

Om effectief te kunnen sturen op landschapskwaliteit en biodiversiteit biedt LBF inzicht in de stand en ontwikkeling via monitoring. De monitoring vormt ook de basis voor periodieke evaluatie en bijstelling van werkwijze(n).

Waar streeft Landschapsbeheer Friesland naar?

- *LBF draagt bij of neemt actief deel aan gebiedsprocessen en zet zich in om de landschapskaart te spelen bij ruimtelijke transitie, zoals woningbouw, energietransitie en landbouwtransitie en in ontwikkelingen in en rond dorpen en steden.*
- *LBF biedt procesbegeleiding en advies bij gebiedsgerichte projecten en dorpsinitiatieven, waarbij de koppeling tussen landschapskwaliteit, biodiversiteit en streekeigen identiteit centraal staat.*
- *LBF voert uit, initieert en begeleidt projecten die landschapselementen herstellen en landschapsverhalen tot leven brengen (HAC-F, MIFF, dorpsbiografieën, monitoring i.s.m. boeren, collectieven en bewoners).*
- *LBF stimuleert betrokkenheid en bewustwording bij bewoners via participatie, educatie en projecten.*

²⁸ Het onrealistisch te denken dat in 2030 al deze ambities zijn gerealiseerd. De ambities kunnen gezien worden als streefwaarden, zoals de meerjarenvisie het kompas is. Een markering en verklaring van het pad waarlangs LBF zich zal bewegen.

B. Landschap inclusief denken en handelen verankeren in alle fases van ontwikkeling

LBF wil een sleutelrol spelen in het verankeren van landschapsinclusief beleid bij grote maatschappelijke opgaven (woningbouw, landbouwtransitie energie, klimaatadaptatie) en gebiedsprocessen.

De landschapskaart zal in alle fases (verkenning, ontwerp, realisatie, beheer) gespeeld worden. Dat betekent: landschapskwaliteit als vertrekpunt nemen bij ontwerp en versterkingsplannen en bij integrale gebiedsontwikkeling als sturend principe benutten in ruimtelijke en economische betekenis.

LBF versterkt de ontwerpkraft in het netwerk ten behoeve van dit streven.

Waar streeft Landschapsbeheer Friesland naar?

- *LBF ontwikkelt een strategisch relatiebeheerprogramma gericht op gemeenten en provincie om de landschapskaart structureel in te brengen bij beleidsontwikkeling en uitvoering.*
- *LBF versterkt haar rol als onafhankelijke adviseur en belangenbehartiger, met een focus op proactieve inbreng in beleids- en uitvoeringsplannen.*
- *LBF zorgt voor monitoring en kennisdeling over landschap inclusieve maatregelen, inclusief resultaten en geleerde lessen.*

C. Vergroten van biodiversiteit en ecologische veerkracht in landschap

Door monitoring, herstelprojecten en kennisdeling werkt LBF aan het versterken van biodiversiteit en integratie van klimaat adaptieve maatregelen in het landschap. In toenemende mate hanteert LBF circulaire principes in het denken over en ontwerpen van ontwikkeling voor cultuurlandschap. LBF betreft kennis voor en gaat meer kijken naar natuurlijke kringlopen van water en bodem en zoekt oplossingen om het landschap veerkrachtiger te maken.

Waar streeft Landschapsbeheer Friesland naar?

- *LBF ontwikkelt een structureel kennis- en methodiekprogramma voor biodiversiteit, inclusief financieringsplan en partnerschappen met kennisinstituten.*
- *LBF versterkt haar rol als regisseur van gebiedsgerichte samenwerking, onder meer door het faciliteren van pilots en innovatieve beheermaatregelen.*

D. Vergroten van bewustwording van en betrokkenheid bij landschap

Via educatie, publiekscampagnes, vrijwilligerswerk en methodes zoals dorpsbiografieën wil LBF de verbinding tussen mens en landschap, tussen verleden en toekomst, versterken. LBF kent en snapt de drijfveren en diversiteit van de groep bewoners, boeren en vrijwilligers die zich willen inzetten en ondersteunt hen op maat.

LBF ambieert het versterken van betrokkenheid en inbreng bij ruimtelijke processen voor woningbouw en de landschapszone rondom stads- en dorpsranden. LBF zet ook meer in op culturele en educatieve landschapsbeleving.

LBF werkt deze inzichten uit in een versterkte aanpak en communicatiestrategie t.b.v. het vergroten van bewustwording en participatie voor de komende jaren. Deze rust deels op al bestaande methodieken zoals bijvoorbeeld herstelprojecten, monitoring en dorpsprojecten, maar zal daarnaast ook nieuwe vormen en innovatieve methoden gaan verkennen en beproeven.

Waar streeft Landschapsbeheer Friesland naar?

- *LBF ontwikkelt een programma voor roldiversificatie van betrokken bewoners en vrijwilligers (bijvoorbeeld ambassadeurs, projectmedewerkers, gidsen, data-verzamelaars), inclusief opleiding en begeleiding.*
- *LBF versterkt de verbinding met bewoners via educatieve programma's, burgerwetenschap en participatieve monitoring.*
- *LBF speelt een actieve rol als platform en facilitator voor burgerinitiatieven rond landschap en natuur.*

E. Verdiepen en verbreden van strategische samenwerking met partners

LBF investeert in duurzame partnerschappen en geeft actief vorm aan samenwerking en uitvoeringscoalities voor landschapskwaliteit. Primaire partnergroepen zijn Provincie Fryslân, gemeenten en het Wetterskip (beleid, uitvoering, projecten), Agrarische collectieven en BoerenNatuur Fryslân (ANLb, herstel en ontwikkeling), terreinbeherende organisaties (IFG, Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer), kennisinstituten en LandschappenNL (landelijke voorbeeldrol) en nieuwe actoren (b.v. Land van Ons) die zich aandienen in het cultuurlandschap.

Waar streeft Landschapsbeheer Friesland naar?

- *LBF scherpt de alliantie/samenwerkingsaanpak voor partnerschappen met overheden, agrarische collectieven en maatschappelijke initiatieven aan.*
- *LBF ontwikkelt een strategische lobby- en marketingaanpak om haar onafhankelijke rol en toegevoegde waarde sterker te positioneren.*

3.3. Uitvoeringsrisico's en haalbaarheid

LBF heeft in deze meerjarenvisie gekozen voor een duidelijke koers, met ambities. Natuurlijk is er het besef dat deze niet allemaal nu, tegelijkertijd of volledig gerealiseerd kunnen worden.

De stroperigheid en samenhang tussen maatschappelijke ontwikkelingen, beschikbare middelen, bestuurlijke aandacht en interne capaciteit vraagt om gefaseerde uitvoering, heldere prioritering en realistische verwachtingen. Het vraagt lange adem landschapsinclusief denken in ruimtelijke processen te verankeren en duurzame relaties met overheden en maatschappelijke partners.

Belangrijkste risico's bij de uitvoering en de daarbij horende mitigerende maatregelen:

Risico's bij realisatie	Maatregelen
1. Beperkte structurele financiering Veel middelen zijn tijdelijk of projectgebonden. Gebrek aan structurele financiering voor basistaken (zoals kennisontwikkeling en participatieondersteuning) kan voortgang vertragen.	a) Verbreden van de inkomstenbronnen (o.a. via opdrachten, fondsen, bijdragen van gemeenten, donateurs). b) Opbouwen van een financiële buffer (50% van organisatiekosten). c) Proactief inspelen op nieuwe subsidierondes (Europees, nationaal, provinciaal). d) Tariefontwikkeling: scherpe begrotingen en kostendekkende tarieven voor advisering en begeleiding.
2. Capaciteitsdruk binnen de organisatie De kleine kernorganisatie van LBF is hoog belast. Zonder versterking in strategische rollen (projectleiders, relatiemanagers) ontstaat risico op overbelasting en verlies van effectiviteit.	a) Gefaseerde uitbreiding van de organisatie volgens het groeipad (nieuwe projectleiders, ondersteuning senioren). b) Verschuiving van uitvoerende taken naar meer regie- en coördinatiefuncties. c) Prioritering van projecten op strategische relevantie en haalbaarheid. d) Versterken van het strategisch/operationeel team (directie + senioren).
3. Versnippering van beleid en aansturing Zowel provinciaal als landelijk is er versnippering van verantwoordelijkheid, loketten en fondsen. Dit kan leiden tot gebrek aan samenhang in gebiedsontwikkeling, waar LBF juist een verbindende rol wil spelen.	a) Actieve deelname aan gebieds- en beleidsoverleg en op provincie- en gemeentelijk niveau. b) Ontwikkeling van een alliantie- en lobbystrategie (proactieve agendering landschapsinclusief denken). c) Investeren in relatiemanagement met gedeputeerden, beleidsmakers en projectleiders. d) Aanbieden van integrale procesbegeleiding voor gebiedsgerichte opgaven.

Risico's bij realisatie	Maatregelen
4. Politieke en maatschappelijke onzekerheid c.q. star sturen op een plan Schommelingen in beleid, maatschappelijke polarisatie, concurrentie in urgentie van verschillende thema's en onvoorspelbare bestuurlijke keuzes. Dit trekt een wissel op voorspelbaarheid en uitvoerbaarheid van plannen.	a) Inzetten op een no-regret aanpak: maatregelen die onder alle beleidsregimes wenselijk blijven (zoals biodiversiteitsherstel, participatie, dorpsgroen, monitoring). b) De ambities uit de koers 2025-2030 jaarlijks vertalen in een haalbaar en SMART jaarplan, met te meten doelstellingen en taken en dat evalueren. c) Bekrachtigen van LBF's onafhankelijke positie in communicatie en bestuur. d) Flexibiliteit in programmering: ruimte houden voor actuele opgaven en beleidswendingen. e) Permanente analyse van externe trends en risico's (monitoring beleidskaders, coalitieakkoorden).
5. Tegenvallende participatie/ draagvlak Door vergrijzing en veranderende betrokkenheidspatronen ontstaat risico op een versmallende basis van burger betrokkenheid. Tegelijkertijd is grotere betrokkenheid en participatie cruciaal voor verandering.	a) Ontwikkelen van flexibel participatie en vrijwilligersbeleid (taakgerichte inzet, korte projecten, diversificatie van rollen). b) Investeren in scholing, begeleiding en waardering (trainingen, certificaten, jaarlijkse ontmoetingen). c) Versterken van communicatie over vrijwilligerswerk (persoonlijke verhalen, impact zichtbaar maken). d) Samenwerking met scholen, MBO's en maatschappelijke diensttijdprogramma's om jongere doelgroepen te bereiken.

In hoofdstuk 4 wordt een organisatieontwikkeling gepresenteerd, die rekening houdt met deze risico's en maatregelen

Wat je in dit hoofdstuk leest

De organisatieontwikkeling en in te vullen randvoorwaarden voor LBF, op basis van de strategische hoofddoelen. En een groeipad naar 2030 toe, omdat niet alles padoes gerealiseerd kan worden.

4. Organisatieontwikkeling 2025–2030

4.1. Essentiele randvoorwaarden

Vier randvoorwaarden met betrekking tot inrichting, werkwijze en rol van LBF zijn voor realisatie van de meerjarenvisie essentieel:

- A. Behouden en bewaken van de rol en positie van de Stichting LBF;
- B. Intensiveren en moderniseren van vrijwilligersbeleid en participatie;
- C. Realiseren van de door de meerjarenvisie gevraagde organisatieontwikkeling;
- D. Het verbreden van de financiële basis en versterken van de financiële weerbaarheid

A. Behouden en bewaken van de rol en positie van de Stichting LBF

Essentieel voor de rol en aanpak van LBF is het behouden en inzetten van de onafhankelijke rol en positie in het netwerk, zoals al eerder omschreven. Dit is niet louter een formeel kenmerk, maar een inhoudelijk en strategisch fundament. De legitimatie hiervoor ligt in de rol die LBF speelt en heeft: onafhankelijke bruggenbouwer en behartiger van het belang van het Friese cultuurlandschap in brede zin – niet gebonden aan particuliere, agrarische of natuurbeschermingsbelangen alleen. LBF verwoordt de onafhankelijke stem in het speelveld van ruimtelijke ordening, landschapsbeheer en landbouw.

Onafhankelijkheid wordt door partners in de keten gezien als teken en voorwaarde voor vertrouwen en mandaat: de duurzame relatie met de provincie Fryslân en andere partners is gebouwd op deze positionering, die essentieel is om als gelijkwaardige en betrouwbare partner op te treden in beleidsontwikkeling en uitvoering.

Nu IFG zich ontwikkelt naar een Raad van Toezicht model, met een directeur/bestuurder, is het in het kader van de eigen positionering van belang opnieuw te verkennen welke governance het beste past. Welke vorm ook wordt gekozen, voortzetten en verbeteren van de strategische en praktische samenwerking van IFG is van groot belang voor de realisatie van missie en visie (zie ook par. 1.7).

B. Intensiveren en moderniseren van participatie en betrokkenheid van burgers

Betrokkenheid van bewoners bij cultuurlandschap en erfgoed van Friesland is essentieel voor het realiseren van de missie en visie. Vrijwilligers zijn daarbij van belang, maar de bredere betrokkenheid en participatie van alle bewoners is de kernstrategie.

Om de in hoofdstuk 2 geschetste trend van aanspreekbaarheid en vrijwillige inzet te keren, krijgt het participatie- en vrijwilligersbeleid een centrale plek in de organisatieontwikkeling. LBF zet al jaren in op de 'flex-vrijwilliger', die aanspreekbaar is op specifieke klussen op opdrachten en vaak ook veel kennis meeneemt (burgerwetenschap). In de komende periode wordt dit bestendigd.

De speerpunten voor participatie en vrijwilligersbeleid zijn:

- a) Roldiversificatie voor betrokkenheid en participatie: Burgers kunnen op verschillende manier betrokken zijn en blijven bij beheer en ontwikkeling van cultuurlandschap en erfgoed. Als vrijwilliger maar juist ook als participant via bijdragen als ambassadeur, dataverzamelaar, tijdelijke projectkracht of burgerwetenschapper, afhankelijk van beschikbaarheid, interesse en competenties. LBF gaat deze vormen uitwerken en uitproberen.
- b) Ondersteuning en begeleiding: LBF ontwikkelt een trainingsprogramma en zorgt voor coaching, zodat burgers en vrijwilligers zich ondersteund voelen en zich kunnen ontwikkelen en hun rol optimaal vervullen.
- c) Waardering: LBF waardeert en erkent de inzet van burgers die bijdragen door jaarlijkse bijeenkomsten, certificaten en een vast aanspreekpunt binnen de organisatie.

Door dit participatiebeleid structureel in te bedden, verstevigt LBF het draagvlak voor en betrokkenheid bij het cultuurlandschap en erfgoed van Friesland. Bovendien biedt het de organisatie van LBF flexibele inzetbaarheid, capaciteitsversterking en maatschappelijk draagvlak. en wordt de organisatie meer wendbaar en slagvaardig.

C. Adequate organisatieontwikkeling realiseren

LBF moet gezien ambities van de meerjarenvisie, op tempo groeien naar een wendbare, professionele kennis- en projectorganisatie. Onderdelen en streefdoelen van deze organisatieontwikkeling zijn:

- a) Verder professionaliseren van de projectorganisatie (project en financieel beheer). Het projectenportfolio vormt samen met de Provinciale meerjarenopdracht de basis van het uitvoerend- en verdienvermogen van de Stichting. LBF versterkt de resultaatgerichtheid hiervan door professioneel projectmanagement. Op de as van kennis wordt elke project gekoppeld met één of meer van de kennisdomeinen en daarmee verrijkt. Naast operationeel resultaat draagt elk project ook bij aan de kennisversterking en innovatie. Senioren beheren een eigen projectportefeuille.
- b) Versterken interne samenhang en strategische aansturing. De vier inhoudelijke kennisdomeinen²⁹ (de basis voor vak kennis, meerwaarde en innovatie van LBF) kunnen in het licht van de integrale visie nog meer samenwerken.
- c) Inrichten van het proces van strategische voorbereidings- en realisatiecyclus in de organisatie, door het instellen van een '*strategie realisatie team*', bestaande uit directeur, senioren en controller. Dit team is verantwoordelijk voor 1) integratie van kennis en projecten en portfolio regie, 2) de jaarplancycclus (doelen, middelen, monitoring), 3) strategieontwikkeling en strategische acquisitie, 4) personele ontwikkeling en kwaliteitszorg en 5) voorbereiding van besluitvorming en uitvoering van bestuursbesluiten.
- d) Differentiëren en doorontwikkelen van de seniorrol in de organisatie. Elk domein wordt gedragen door een senior die verantwoordelijk is voor kennisontwikkeling, kennisdeling binnen en buiten de organisatie, coaching en begeleiding van medewerkers binnen het domein en inhoudelijke toetsing van projectvoorstellen. Binnen de groep van senioren is naast kennisspecialisatie, ook een specialisatie naar profiel denkbaar (bijvoorbeeld senior strategie & beleid, senior regie & realisatie).
- e) Investeren in lerende organisatiecultuur. De meerjarenvisie vereist wendbaarheid: adaptiviteit, reflectie, monitoring en kennisdeling. Dit vraagt een cultuur waarin fouten gedeeld worden en impact geëvalueerd. LBF introduceert reflectie- en leerinstrumenten, zoals gezamenlijke werkbijeenkomsten, project-evaluaties via appreciative inquiry³⁰, kennisdagen en inzet van externe klankborden. Als startpunt is in bijlage E bij wijze van vingeroefening opgenomen van een *Theory of Change van Landschapsontwikkeling*. Dit kan dienen als referentiekader voor reflectie en evaluatie.
- f) Investeren in begeleiding en talentontwikkeling. LBF heeft aangetoond een aantrekkelijk werkgever te zijn voor jonge, goed opgeleide professionals. Door blijvend te investeren in talentontwikkeling, roldifferentiatie en coaching, bij voorkeur ook in samenwerking met collega- en kennisorganisaties, wil LBF aantrekkelijk blijven voor nieuwe professionals, vrijwilligers en kennispartners.

²⁹ De huidige kennisgebieden Agrarisch cultuurlandschap & gebiedsprocessen, Erfgoed & cultuurhistorie, Ecologie & biodiversiteit en Vrijwilligers/Participatie & educatie.

³⁰ Appreciative Inquiry (waarderend Onderzoeken), is een methode voor leren, verandering en ontwikkeling die zich richt op het identificeren en benutten van de sterke punten en positieve aspecten van een situatie. De methode richt zich op het vergroten van wat al werkt en het creëren van een gedeelde visie op de gewenste toekomst.

D. Versterken van financiële veerkracht en onafhankelijkheid

Voor Landschapsbeheer Friesland is een stevige financiële basis en versterking van de financiële weerbaarheid van existentieel belang. Alleen daardoor kan LBF haar maatschappelijke rol duurzaam en effectief blijven vervullen. Zonder voldoende eigen middelen kan LBF minder goed optreden als belangenbehartiger, agenderende partij en kritische gesprekspartner van overheden en andere stakeholders. Een financieel weerbare organisatie is daarmee randvoorwaarde en hefboom voor het realiseren van ambities.

LBF voert veelal grootschalige, meerjarige projecten uit, vaak met financiering uit Europese of nationale regelingen zoals het Plattelandsontwikkelingsprogramma (POP). Deze projecten vragen structureel om voorfinanciering, waarbij betaling soms pas na meerdere maanden volgt. Hierdoor komt de cashflow regelmatig onder druk te staan. Hoewel de continuïteitsreserve de afgelopen jaren is gegroeid, is het liquide vermogen afgenomen en zijn tijdelijke maatregelen zoals incidentele voorschotten en leningsovereenkomsten ingezet. Deze zijn echter niet geschikt als structurele oplossing. Voor een financieel gezonde en robuuste organisatie wordt nu gestreefd naar een werkkapitaal gelijk aan 50% van de jaarlijkse organisatiekosten, maar dat doel is nog niet gehaald.

Daarnaast is de afhankelijkheid van externe financiering hoog. Hoewel LBF zich steeds minder afhankelijk maakt van de boekjaarsubsidie van de provincie Fryslân, blijft deze subsidie van wezenlijk belang voor de ontwikkeling van methodieken, kennisproducten en onafhankelijke beleidsadvisering. Deze activiteiten vormen het fundament onder de uitvoeringskracht van LBF en zijn vaak niet kostendekkend te financieren uit projecten. Daarom moet ook de ontwikkeling en uitvoering van betaalde opdrachten voor derden (grondeigenaren, gebiedsontwikkeling, gemeenten, waterschappen, provincie) meer aandacht krijgen.

Ook de organisatorische groei van de afgelopen jaren brengt eisen met zich mee. De uitbreiding van het team en de verdere professionalisering van de organisatie vragen om investeringen in tijd, opleiding en ondersteuning. Dit drukt (meer of minder tijdelijk) op de productiviteit en daarmee op de financiële ruimte.

Om blijvend slagvaardig, onafhankelijk en toekomstgericht te kunnen opereren, zet LBF daarom in op het vergroten van het werkkapitaal. Daarbij wordt als doel gesteld om een financiële buffer op te bouwen die ten minste 50% van de jaarlijkse organisatiekosten dekt. Tegelijkertijd onderzoekt LBF aanvullende financieringsmogelijkheden, onder meer via het Nationaal Groenfonds, donateursprogramma's of andere fondsen.

Een versterkte financiële basis stelt LBF in staat om:

- Onafhankelijk en gezaghebbend op te treden als belangenbehartiger voor het Friese landschap;
- Tijdig en professioneel projecten te kunnen voorfinancieren zonder adhoc maatregelen;
- Te blijven investeren in innovatieve methodieken zoals 'Mei it ferline foarút';
- Structureel bij te dragen aan robuuste landschapsontwikkeling in Fryslân.

4.2. Groeipad organisatieontwikkeling

Realiseren van de meerjarenvisie 2025-2030 is een forse klus. Het vraagt een lerende organisatie en een groeipad naar 2030 toe, naar LBF als wendbare, strategisch sterk gepositioneerde en professionele kennis- en uitvoeringsorganisatie.

Deze organisatieontwikkeling en detail uitwerken voert te ver in het kader van deze meerjarenvisie. Daarom wordt een globale richting voorgesteld, met suggestie van kernactiviteiten.



Plateau 1 – Funderen (2025/2026)

Doel: Structuur, proces en rollen verhelderen, basis governance versterken

- Vaststellen & adopteren meerjarenvisie in bestuur, directie, organisatie en netwerk;
- Roldifferentiatie senioren: verschuiving naar strategisch/tactisch niveau. Invoeren van een *strategie realisatie team* (directeur + senioren + control);
- Uitbreiden relatiebeheerprogramma m.n. naar gemeenten t.b.v. landschapsinclusief beleid;
- Verbetering proces bestuur voorbereiding → besluitvorming → terugkoppeling;
- Verbeteren projectmatige werkwijze, processen en organisatie en intensivering monitoring van KPI per programma-project. Aandachtspunt: *lean* en zonder bureaucratie;
- Starten van kwartaalbijeenkomsten voor gezamenlijke reflectie.

Plateau 2 – Versterken (2026)

Doel: Interne samenwerking verdiepen en strategische acquisitie

- Vertalen in jaarplan en strategische acquisitie & strategisch marketingcommunicatieplan;
- Beheerste groei maakt aanstelling projectleiders mogelijk. Start maken met innovatiebudget;
- Invoeren van interne themateams, innovatiegericht (pijler-overstijgend, kennis gedreven). Starten met intervisie en coaching voor senioren/projectleiders;
- Experimenteren met participatie-beleid (roldiversificatie burgers, vrijwilligers); en partnerplatform, impact- en leerbijeenkomsten (met externen);
- Projecten waarin LBF participeert in gebiedsprocessen; landschapsinclusief ontwikkelen.

Plateau 3 – Positioneren (2027-2028)

Doel: Landschapsbeheer Friesland als zichtbare speler met duidelijke externe rol

- Versterkte externe vertegenwoordiging (provincie netwerk, kennispartners, gebiedscoalities);
- Evalueren rol en positie LBF in ruimtelijke en maatschappelijke transities;
- Gericht deelname aan selectie gebiedsprocessen (landschapsinclusief ontwikkelen);
- Afsprakenkader met provincie over monitoring en beleidsbijdragen;
- Cultuurscan (met externe begeleiding) t.b.v. leer- en ontwikkelklimaat.

Plateau 4 – Wortelen (2029–2030)

Doel: Lerende organisatie, continuïteit en innovatie verankerd

- Structurele doorontwikkeling via jaarcyclus: plannen → uitvoeren → evalueren → leren.

4.3. Lerende organisatie – Theory of Change

Landschapsbeheer Friesland ambieert een lerende organisatie te zijn. Weten wat werkt en monitoren en evalueren zijn hierbij essentieel.

Landschapsbeheer Friesland wil leren en leren bevorderen op vier niveaus:

Individueel niveau: LBF heeft succesvol jonge, getalenteerde medewerkers geworven. Juist voor de door groei van deze talenten zal de komende periode aandacht zijn voor individuele groei en ontwikkeling en zal de hierbij nodige *mentoring* en begeleiding hieraan worden besteed. In de komende periode zal aandacht zijn voor individuele groei en talent-ontwikkeling.

Project en projectmanagementniveau: Het is van belang constant in control te zijn in elke fase van het project. Daartoe zal de systematiek van projectmanagement en -beheer en ook de gerichte commerciële acquisitie van opdrachten aangescherpt worden.

Organisatieniveau: Jaarlijkse rapportages en een voortgangsgesprek met het bestuur en provincie Fryslân waarin de strategische doelen en organisatieontwikkeling worden besproken. Hierbij worden prestatie-indicatoren meegenomen, zoals het aantal gerealiseerde projecten, het aantal bereikte burgers en vrijwilligers, de omvang van het netwerk en de ontwikkeling van de financiële buffer.

Weten wat werkt: Beter snappen en weten wat werkt, welke activiteiten effectief zijn en impact hebben op de doelen en ambities. Bij wijze van vingeroefening is in *bijlage E* een indicatief evaluatiekader voor de meerjarenvisie opgesteld, geïnspireerd op basis van de aanpak van de Theory of Change. Theory of Change (ToC) is een methodiek om helder en gestructureerd te beschrijven hoe en waarom een organisatie verwacht dat haar activiteiten zullen leiden tot gewenste maatschappelijke veranderingen. Het is zowel een denkkader als een communicatie- en planningsinstrument. ToC maakt onderliggende aannames expliciet en legt causale verbanden tussen input, activiteiten, outputs, uitkomsten en impact.³¹

³¹ <https://www.theoryofchange.org>

Bijlagen

Bijlage A. Lijst van geïnterviewden

Lijst geïnterviewden	
Organisatie	Naam
Provincie Fryslân	Maaïke Andela, Kees van Stralen, Sytske Rintsjema, Jetze Genee
Doarpswurk	T. Andrea
Collectieven	Boerennatuur, Marja Metz
	NFW, Gerrie Visser
	ELAN, Wout van Vulpen
	It Lege Midden, Theunis Osinga
Gemeenten	Smallingerland/ Wietse Jans, Douwe Terpstra
	Noardeast Fryslân, Jocien van de Hout, Harry Veenstra
	Waadhoeke, Emma Dijkgraaf, Wietse Terpstra
	Ooststellingwerf, Ruben Roebeling, Jildau de Wit, Michel Hania, Annette Oosterhof
	Sudwesthoeke, Jessica van Tilburg, Sandra van Assen, Douwe de Groot
	De Fryske Marren, Dorien Haagsma, Hester Walda
It Fryske Gea	Henk de Vries, Chris Bakker
FMF	Hans van der Werf
Natuurmonumenten	Jorien Bakker
Landschappen NL	Gerrit-Jan van Herwaarden
Altenburg & Wymenga	Eddy Wymenga
Bestuur LBF	J.G. Vlietstra (voorzitter), A.J. Kolhoff (vice-voorzitter), H.J. Dommerholt (secretaris), P. Jelsma (penningmeester), D. Mous, M. de Wilde en M. Ferwerda.

Bijlage B. Inspiratiebronnen

- Natuerlik Fryslân 2050 – natuur en landschap als basis voor onze toekomst (Frieze Milieu Federatie, It Fryske Gea, Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer)
- Perspectief voor Landschap – LandschappenNL
- Meerjarenstrategie 2030 – Nederland Natuurrijker (Natuurmonumenten)
- It Fryske Gea – Meerjarenbeleidsplan 2023- 2027
- Jaarverslag Landschapbeheer 2024
- Beleidsplan Brabants Landschap 2022- 2026
- Meerjarenvisie Landschap Overijssel 2023- 2026
- Meerjarenbeleidsplan LBF – Boekjaar subsidie Provincie Fryslân
- Meerjarenbeleidsplan 2022-2026 Landschap Noord-Holland
- Natuurvisie Utrecht 2050 (o.a. LEU)

Bijlage C. Bronnen maatschappelijke trends, kansen en bedreigingen

Onderstaande geraadpleegde bronnen ondersteunen de maatschappelijke ontwikkelingen en kansen die in hoofdstuk 2 van de meerjarenvisie zijn benoemd.

1. Nationale beleidsfocus op natuurinclusief werken

- Agenda Natuurinclusief 2.0 – landelijke strategie en uitvoeringsagenda
<https://www.collectiefnatuurinclusief.nl/agenda-20-landingpage>

2. Gebiedsgerichte aanpakken en inspiratiegebieden

- Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG) – www.bij12.nl
- Kamerbrief voortgang NPLG
<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/06/27/voortgang-gebiedsgerichte-aanpak-nplg>

3. Investeringsagenda natuur & landschap

- Investeringsagenda Natuurinclusief (2023) – www.natuurverdubbelers.nl

4. Nieuwe natuurinclusieve visies van grondeigenaren

- Land van Ons – www.landvanons.nl
- Federatie Particulier Grondbezit (FPG) – www.grondbezit.nl
- a.s.r. real estate – www.asrrealestate.nl (Beleid landbouwgrond)

5. Verbinding met maatschappelijke thema's

- Nationale Omgevingsvisie (NOVI)
https://klimaatadaptatienederland.nl/publish/pages/182693/nationale_omgevingsvisie_novi.pdf
- Klimaatadaptatie met natuur
<https://klimaatadaptatienederland.nl/publish/pages/233352/klimaatadaptatie-met-natuur.pdf>

6. Vrijwilligerswerk en maatschappelijke inzet

- SCP – Burgerperspectieven 2023 | Bericht 1
<https://www.scp.nl/binaries/scp/documenten/publicaties/2023/04/20/burgerperspectieven-2023-bericht-1/Burgerperspectieven%2B2023%2Bbericht%2B1.pdf>
- LandschappenNL – Groene vrijwilligers – www.landschappen.nl/groene-vrijwilligers

7. Monitoring, ecologische kennis en beheerpraktijk

- Advies monitoring biodiversiteit (2024)
- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/11/29/advies-monitoring-biodiversiteit-in-landelijk-gebied>
- Rapport monitoren biodiversiteit – <https://edepot.wur.nl/684814>

Bijlage D. Visuele samenvatting



Bijlage E. Analyse waarom streekeigen landschap onder druk staat

Op basis van rapporten van PBL, SCP, CBS, en regionale beleidsstukken, zijn de volgende factoren te benoemen waarom streekeigen landschap onder druk staat.

1. Ecologische en ruimtelijke factoren

- Verstedelijking en infrastructuur. Toenemende woningbouwdruk, bedrijventerreinen, datacenters en infrastructuur leiden tot versnippering en aantasting van landschapspatronen.
- Intensivering van landbouw. Schaalvergroting, monoculturen en het verdwijnen van houtwallen, sloten en kleine landschapselementen tasten het kleinschalige karakter aan.
- Verdroging, verzilting en bodemdaling. Vooral in veenweidegebieden leidt bodemdaling tot verlies van cultuurhistorisch waardevol landschap.
- Biodiversiteitsverlies. Door verlies van biotopen verdwijnen ook de soorten die kenmerkend zijn voor het streekeigen landschap.

2. Economische factoren

- Druk op landbouwgrondprijzen. Investeringsdruk (o.a. door beleggers, zonneparken) verhoogt de grondwaarde en maakt natuur inclusief beheer financieel minder aantrekkelijk.
- Afname van traditionele landschapsdragers. Kleinschalige boeren en ambachtelijke beheerders verdwijnen, waardoor traditionele vormen van onderhoud en beheer verloren gaan.
- Gebrekkige financiering van landschapsbeheer. Structurele middelen ontbreken vaak. Subsidies zijn projectmatig en versnipperd.

3. Sociaal-culturele factoren

- Verlies van streekidentiteit en -kennis. Lokale kennis en verbondenheid met het landschap nemen af, zeker bij jonge generaties en nieuwe bewoners.
- Verandering in leefstijlen. Minder directe betrokkenheid bij landschap (weinig vrijwilligers, minder zelfvoorzienend, meer consumptief gebruik van natuur).
- Toenemend recreatief gebruik. Recreatiedruk (bijv. door toerisme) leidt soms tot verschraling van de oorspronkelijke waarden.

4. Beleidsmatige factoren

- Gebrek aan samenhangend landschapsbeleid. Beleidsinstrumenten zijn vaak sectoraal (water, natuur, landbouw, ruimtelijke ordening), terwijl landschap integrale sturing vraagt.
- Ruimtelijke ordening zonder landschappelijk kader. Streekeigen karakter speelt niet altijd een rol in vergunningverlening of ruimtelijke planning.
- Onvoldoende borging in transities. Grote transities (energietransitie, woningbouw, klimaatadaptatie) worden onvoldoende landschappelijk ingepast.

Conclusie

Het streekeigen landschap staat onder druk door een combinatie van fysieke, economische, culturele en beleidsmatige factoren. Juist het ontbreken van integrale aansturing, structurele financiering en gebiedseigen zeggenschap maakt het lastig om die druk te keren.

Bijlage F. Vingeroefening: Theory of Change van landschapsontwikkeling

Theory of Change (ToC) (<https://www.theoryofchange.org>) is een methodiek voor organisatieontwikkeling, om helder en gestructureerd te beschrijven hoe en waarom een organisatie verwacht dat haar activiteiten zullen leiden tot gewenste maatschappelijke veranderingen. Het is zowel een denkkader als een communicatie- en planningsinstrument.

De onderdelen van een ToC zijn:

- **Impact:** lange termijn doel;
- **Outcome:** veranderingen op middellange termijn, wat moet er veranderen in gedrag, houding, kennis of beleid om die impact te bereiken?
- **Outputs:** korte termijn resultaten, ofwel wat leveren jouw activiteiten concreet op aan diensten, producten, kennis of samenwerking?
- **Activiteiten:** wat doe je precies? en
- **Inputs:** wat zet je in aan middelen, kennis, mensen, tijd, netwerken?
- **Assumpties:** welke aannames liggen ten grondslag aan je aanpak?)
- **Externe context:** duiding van kansen of belemmeringen van buitenaf

Impact	We beogen:
Situatie op lange termijn.	Het Friese cultuurlandschap is a) veerkrachtig, biodivers, streekeigen en gewaardeerd, b) mensen voelen zich verbonden en c) nemen verantwoordelijkheid voor de versterking en ontwikkeling van het landschap.
Outcomes	Dit vraagt:
Veranderingen op middellange termijn.	▪ Meer burgers, boeren en overheden nemen verantwoordelijkheid voor landschap. ▪ Beleid op regionaal en lokaal niveau sluit beter aan op landschapslogica. ▪ Boeren, burgers en organisaties zijn beter toegerust om specifieke beheermaatregelen toe te passen. ▪ Landschapskwaliteit wordt hersteld, versterkt en ontwikkelt in meerdere regio's van Friesland.
Outputs	We moeten realiseren:
Te realiseren producten/resultaten.	▪ Aantal landschapsprojecten met participatie van bewoners en boeren. ▪ Inzet en betrokkenheid van bewoners en vrijwilligers in herstel-, monitor en ontwikkelingsprojecten. ▪ Landschapsbiografieën, gebiedsvisies, educatieve programma's. ▪ Adviezen aan gemeenten en provincies over beleid en inrichting. ▪ Innovatieve pilots rondom erfgoed, landschapsbeheer.
Activiteiten	We houden ons bezig met:
To do.	▪ Coördinatie en uitvoering van (gebiedsgerichte) projecten. ▪ Kennisontwikkeling en -verspreiding (publicaties, trainingen, advies). ▪ Participatie en betrokkenheid van eigenaren, bewoners en vrijwilligers organiseren.

	▪ Samenwerking met overheden, agrariërs, terreinbeheerders en kennisinstituten. Veldgidsen, monitor-rapporten, kaarten, gebiedskennis.
Inputs	We zorgen voor en hebben nodig:
Te organiseren	▪ Expertise van medewerkers, kennisorganisaties en vrijwilligers. ▪ Netwerk met o.a. provincie, gemeenten, waterschap, natuurorganisaties. ▪ Financiering via fondsen, overheden en opdrachten.
Aannames	We geloven dat: • Participatie en bewustwording leiden tot gedragsverandering. • Beleidsmakers zijn bereid landschapswaarden te integreren. • Samenwerking leidt tot duurzame oplossingen. • LBF gezien wordt als onafhankelijke en deskundige partner.
Externe context	We houden rekening met: ▪ Veranderend Europees en provinciaal natuurbeleid (GLB, NPLG). ▪ Druk op ruimte (woningbouw, landbouwtransitie). ▪ Klimaatverandering en biodiversiteitsverlies. ▪ Verandering van inzet, drijfveren en betrokkenheid bij vrijwilligers.