

Afstudeerscriptie | Rendabiliteit van landgoederen in beheer van Staatsbosbeheer

Een onderzoek naar de realisatie van kostendekkende exploitaties voor landgoederen van Staatsbosbeheer



Bas van den Brink
1 juni 2017

Afstudeerscriptie | Rendabiliteit van landgoederen in beheer van Staatsbosbeheer

Een onderzoek naar de realisatie van kostendekkende exploitaties
voor landgoederen van Staatsbosbeheer

Auteur: Bas van den Brink
Opleiding: Bos- en natuurbeheer
Instelling: Hogeschool Van Hall Larenstein
Opdrachtgever: Staatsbosbeheer
Begeleiders: Freek Rensen, Hogeschool Van Hall Larenstein
John Smits, Staatsbosbeheer
Datum: 1 juni 2017

Samenvatting

Tijdens deze afstudeerperiode is door Hogeschool Van Hall Larenstein de opdracht verstrekt om een vaktechnische scriptie te schrijven betreffende een onderzoek of een planvorming. Deze scriptie onderzoekt de mogelijkheid om kostendekkende exploitaties te realiseren voor landgoederen in beheer bij Staatsbosbeheer. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van John Smits, rentmeester bij Staatsbosbeheer.

Staatsbosbeheer streeft naar kostendekkende exploitaties voor haar landgoederen, aangezien het beheer van landgoederen een kostbare aangelegenheid is en Staatsbosbeheer te maken heeft met teruglopende inkomsten uit rijksbijdragen. Hierdoor wordt het steeds lastiger om de landgoederen professioneel te beheren, terwijl de instandhouding van landgoederen in eigen beheer een wettelijke taak van Staatsbosbeheer is.

Aangezien Staatsbosbeheer meerdere landgoederen in bezit heeft is er in overleg met Staatsbosbeheer besloten om één landgoed te onderzoeken tijdens de afstudeerperiode. Aan de hand van dit onderzoek wordt een stappenplan ontwikkeld die leidt tot een optimalisatie van exploitaties, waarmee andere landgoederen systematisch geanalyseerd worden. In dit onderzoek staat landgoed Elswout centraal, aangezien dit een complex landgoed betreft waar diverse knelpunten naar voren komen. Daarnaast wordt er binnen Staatsbosbeheer hard gewerkt om Elswout kostenneutraal te maken.

Om te onderzoeken of een kostendekkende exploitatie haalbaar is voor landgoed Elswout is als eerste de organisatiestructuur van Staatsbosbeheer op Elswout onderzocht. Daarna zijn de opbrengsten en kosten, randvoorwaarden voor de exploitatie en exploitatiekansen in beeld gebracht. Vervolgens is het stappenplan 'Rendabele Landgoederen Staatsbosbeheer' ontwikkeld.

Op landgoed Elswout is het mogelijk om een kostendekkende exploitatie te realiseren door een combinatie van verschillende exploitatiekansen. Vooral het herbestemmen van gebouwen en het geven van een betere invulling aan gebouwen draagt hier in grote mate aan bij. Dit biedt kansen voor andere landgoederen en historische buitenplaatsen om een kostendekkende exploitatie te realiseren, aangezien Elswout waarschijnlijk kostendekkend wordt. Dit is echter wel afhankelijk van de situatie van het landgoed (bijvoorbeeld aanwezige gebouwen en eigendom situatie).

Het is van belang om een vervolg te geven aan dit onderzoek, aangezien Staatsbosbeheer streeft naar kostendekkende exploitaties van haar landgoederen. Hierbij wordt aanbevolen om de landgoederen te analyseren met behulp van het stappenplan. Dit, om de exploitatie van deze landgoederen te optimaliseren en het stappenplan te toetsen, evalueren, verbeteren en aan te vullen.

Het beheer van landgoederen is complex en vraagt om vaktechnische kennis en expertise. Hierdoor wordt aanbevolen om in de organisatiestructuur van een landgoed ruimte in te richten voor een klassieke rentmeester die structureel ondersteuning geeft op het gebied van bos- en natuurbeheer, vastgoedbeheer en cultuurhistorie. Dit, om het landgoed integraal en professioneel te beheren.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Rendabiliteit van landgoederen in beheer van Staatsbosbeheer'. Het onderzoek voor deze scriptie is hoofdzakelijk op landgoed Elswout uitgevoerd. Daarnaast is landgoed Duinlust, landgoed Soelen en Kasteel Amerongen bezocht. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Bos- en Natuurbeheer aan Hogeschool Van Hall Larenstein Velp, voor de afstudeerspecialisaties Bosbouw Urban Forestry (BUF) en Vastgoed en Grondtransacties (VG) en in opdracht van Staatsbosbeheer. Vanaf februari 2017 tot en met 1 juni 2017 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van de scriptie.

Samen met mijn stagebegeleider, John Smits, heb ik de onderzoeksopdracht voor deze scriptie uitgewerkt. Het verzamelen van informatie tijdens dit onderzoek kostte veel tijd. Dit, aangezien de benodigde informatie niet centraal beschikbaar was, maar bij verschillende personen achterhaald moest worden. Tijdens dit onderzoek waren mijn stagebegeleider, John Smits, en mijn begeleider vanuit de opleiding, Freek Rensen, regelmatig beschikbaar voor het beantwoorden van mijn vragen. Hierdoor kon ik verder met mijn onderzoek.

Bij deze wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne begeleiding en prettige samenwerking tijdens dit afstudeertraject. Tevens wil ik mijn collega's bij Staatsbosbeheer bedanken voor de deskundige samenwerking. Mijn dank gaat voornamelijk uit naar Peter Wichman en Jaco Polderman. Zonder hun medewerking had ik dit onderzoek niet binnen deze periode kunnen voltooien.

Ten slotte wil ik iedereen veel leesplezier wensen bij het lezen van dit rapport.

Bas van den Brink

Velp, 1 juni 2017

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Voorwoord	4
Inhoudsopgave	5
1. Inleiding	7
1.1 Kader van de opdracht	7
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Probleemanalyse.....	8
1.4 Probleemstelling en doelstelling.....	8
1.5 Landgoed Elswout.....	9
2. Methode	10
2.1 Hoe ziet de organisatiestructuur van Staatsbosbeheer op landgoed Elswout eruit?	11
2.2 Waaruit bestaan de kosten en opbrengsten van landgoed Elswout?.....	11
2.3 Welke randvoorwaarden zijn er voor de exploitatie van landgoed Elswout?	11
2.4 Waar liggen exploitatiekansen voor landgoed Elswout?	11
2.5 Hoe ziet een stappenplan eruit die stap voor stap leidt tot een kostendekkende exploitatie of optimalisatie van de exploitatie voor landgoederen van Staatsbosbeheer?	12
3. Resultaten.....	13
3.1 Organisatiestructuur	13
3.2 Opbrengsten en kosten	14
3.3 Randvoorwaarden.....	15
3.3.1 Visie landgoed Elswout	15
3.3.2 Behouden en herstellen van aanwezige waarden	15
3.3.3 Hoge beheer kwaliteit	16
3.3.4 Horecabeding Orangerie.....	16
3.4 Exploitatiekansen	16
3.4.1 Knelpunten en oplossingen.....	16
3.4.2 Mogelijkheden.....	19
3.4.3 Succesfactoren	21
3.4.4 Opbrengsten en kosten nieuwe situatie	22
3.5 Stappenplan Rendabele landgoederen Staatsbosbeheer	24
4. Conclusie, discussie en aanbevelingen.....	25
4.1 Conclusie.....	25

4.2 Discussie	26
4.3 Aanbevelingen	26
5. Bronvermelding	28
6. Bijlagen	30
Bijlage 1: Kosten WOZ-beschikking landgoed Elswout	31
Bijlage 2: Stappenplan Rendabele Landgoederen Staatsbosbeheer	32
Bijlage 3: Verfijning beheerkwaliteit.....	40
Bijlage 4: Vervolgtraject rendabele landgoederen Staatsbosbeheer	41

1. Inleiding

Een maatschappelijk probleem dat speelt bij eigenaren van landgoederen is het realiseren van een kostendekkende exploitatie. Het beheer en onderhoud van een landgoed is een kostbare aangelegenheid, die bovendien om technische kennis en tijd vraagt. Hierdoor kunnen veel landgoederen geen sluitende begroting realiseren en zijn hierbij afhankelijk van subsidies (omroepgelderland.nl, 2016). Het ontbreken van kostenneutraal beheer komt de kwaliteit van de cultuurhistorische- en natuurwaarde niet ten goede en bedreigt op termijn het voortbestaan van landgoederen.

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden om een bijdrage te leveren aan het streven naar kostendekkende exploitaties voor landgoederen en historische buitenplaatsen in beheer van Staatsbosbeheer. Tijdens dit onderzoek wordt gekeken of dit haalbaar is voor Staatsbosbeheer en wordt een product ontwikkeld die systematisch toewerkt naar een sluitende begroting.

Naast een bijdrage aan de kennisontwikkeling, draagt dit onderzoek bij aan duurzaamheid. Binnen het kader van 'People, Planet, Profit' speelt Profit een grote rol. People en Planet profiteren van voldoende inkomsten, aangezien hiervan de aanwezige natuurwaarden en cultuurhistorische waarden behouden blijven en recreanten kunnen genieten van deze waarden.

1.1 Kader van de opdracht

Dit afstudeeronderzoek is geschreven in opdracht van Hogeschool Van Hall Larenstein als afsluiting van de opleiding Bos en Natuurbeheer. De afstudeeropdracht vertegenwoordigt een combinatie van de afstudeerspecialisaties Bosbouw Urban Forestry (BUF) en Vastgoed en Grondtransacties (VG). Dit zijn de afstudeerspecialisaties die ik heb gevolgd tijdens mijn opleiding en waarop ik gecombineerd wil afstuderen.

Tijdens de afstudeeropdracht vindt er een onderzoek plaats naar de rendabiliteit van de landgoederen van Staatsbosbeheer. Hierbij wordt de haalbaarheid van kostendekkende exploitaties op landgoederen van Staatsbosbeheer onderzocht. De opdrachtgever van dit onderzoek is John Smits, rentmeester bij Staatsbosbeheer. John Smits is tevens mijn afstudeerbegeleider vanuit Staatsbosbeheer. Mijn afstudeerbegeleider vanuit Hogeschool Van Hall Larenstein is Freek Rensen.

1.2 Aanleiding

Aanleiding voor dit onderzoek is dat de kosten voor professioneel beheer en onderhoud van de landgoederen van Staatsbosbeheer een forse aanslag pleegt op de budgetten van Staatsbosbeheer, terwijl de inkomsten hiervan onvoldoende toereikend zijn. De oorzaken liggen mogelijk op diverse vlakken, waaronder inefficiënt gebruik van vastgoed en een versnipperde bedrijfsvoering.

Staatsbosbeheer wil de aanwezige waarden op de landgoederen die zij in beheer heeft behouden en versterken en streeft hierbij naar een hoge beheerkwaliteit. Dit aangezien het in stand houden van landgoederen een wettelijke taak is van Staatsbosbeheer (Sorgdrager, 1997). Staatsbosbeheer ziet zichzelf als een professionele organisatie die de kennis en expertise in huis heeft om dit uit te voeren als vertegenwoordiger van de rijksoverheid. Echter, Staatsbosbeheer heeft te maken met teruglopende inkomsten uit rijksbijdragen (Algemene Rekenkamer, 2011). Hierdoor wordt het voor Staatsbosbeheer steeds lastiger om het gat tussen de kosten en opbrengsten van de landgoederen te dichten, zonder in te leveren op de beheerkwaliteit van het erfgoed.

Het geldtekort heeft zijn weerslag op de cultuurhistorische waarden en natuurwaarden die aanwezig zijn op de landgoederen en kan het voortbestaan van het landgoed bedreigen. In reactie hierop wil

Staatsbosbeheer kostendekkende exploitaties voor haar landgoederen realiseren en is eventueel bereid om hierin te investeren op basis van een sluitende businesscase. De realisatie hiervan biedt een solide basis om de instandhouding te garanderen. Dit is echter niet voldoende, omdat er moet ook eenduidige regie op het beheer komen. Dit heeft als doel meer samenhang en minder versnippering.

1.3 Probleemanalyse

Functionarissen van verschillende onderdelen van Staatsbosbeheer zijn verantwoordelijk voor beheervraagstukken die op de landgoederen spelen. De samenhang is onvoldoende, aangezien een totaaloverzicht ontbreekt (Smits, 2017). Dit kan een bedreiging zijn en een onduidelijke beeldvorming opleveren, zowel intern als extern. Doordat de zakelijke samenhang onvoldoende is tussen de functionarissen die over het groen en gebouwen gaan, is er geen integrale aanpak om de landgoederen kostenneutraal te maken. Hierdoor blijven kansen onbenut en verloopt de uitwerking van de beheervraagstukken stroef. Daarnaast worden gebouwen op de landgoederen van Staatsbosbeheer inefficiënt gebruikt. Ze staan bijvoorbeeld leeg of komen in een andere functie mogelijk beter tot hun recht. Door onder andere deze knelpunten, is het tot nu toe nog niet gelukt om een kostendekkende exploitatie te realiseren op de landgoederen van Staatsbosbeheer.

Op het moment dat de begroting van de landgoederen van Staatsbosbeheer niet kostendekkend gekregen wordt, bedreigt het gebrek aan inkomsten de instandhouding van het landgoed en daarmee de instandhoudingsopdracht van Staatsbosbeheer. Dit houdt in dat het landgoed mogelijk geheel of gedeeltelijk verkocht moet worden, of dat moet worden geaccepteerd dat het landgoed kwalitatief achteruit gaat.

1.4 Probleemstelling en doelstelling

Tijdens dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: Is het mogelijk om een kostendekkende exploitatie te realiseren voor landgoederen van Staatsbosbeheer?

Het doel van deze afstudeerscriptie is advies geven of en hoe een kostendekkende exploitatie kan worden gerealiseerd op landgoederen van Staatsbosbeheer. Hiervoor wordt een stappenplan ontwikkeld die systematisch, stap voor stap leidt naar een optimalisatie van de exploitatie voor landgoederen van Staatsbosbeheer.

Aangezien Staatsbosbeheer meerdere landgoederen in bezit heeft en er tijdens deze afstudeerperiode niet genoeg tijd is om alle landgoederen te onderzoeken staat één landgoed centraal in dit onderzoek, namelijk landgoed Elswout. In overleg met John Smits is voor landgoed Elswout gekozen, aangezien het een complex landgoed betreft waar diverse knelpunten naar voren komen die ook op andere landgoederen aan de orde zijn. Deze aspecten zorgen ervoor dat veel van de problemen die op landgoederen van Staatsbosbeheer spelen ook op landgoed Elswout naar voren komen. Dit gegeven maakt dat landgoed Elswout in grote mate representatief is voor de landgoederen van Staatsbosbeheer.

Om de hoofdvraag te beantwoorden is een vijftal deelvragen geformuleerd die zich richten op landgoed Elswout, namelijk:

1. Hoe ziet de organisatiestructuur van Staatsbosbeheer op landgoed Elswout eruit?
2. Waaruit bestaan de kosten en opbrengsten van landgoed Elswout?
3. Welke randvoorwaarden zijn er voor de exploitatie van landgoed Elswout?
4. Waar liggen exploitatiekansen voor landgoed Elswout?
5. Hoe ziet een stappenplan eruit die stap voor stap leidt tot een kostendekkende exploitatie of optimalisatie van de exploitatie voor landgoederen van Staatsbosbeheer?

1.5 Landgoed Elswout

Landgoed Elswout is een historische buitenplaats en is gelegen ten westen van Haarlem en ten zuiden van Overveen (zie Figuur 1) en heeft een oppervlakte van ongeveer 75 hectare. Landgoed Elswout is in 1634 gesticht door Carel Molijn (Jansen & Wichman, 2016) en heeft daarna nog verschillende eigenaren gekend (Assema, 2017). In 1970 werd Staatsbosbeheer eigenaar van Landgoed Elswout. Landgoed Elswout is vrij toegankelijk voor publiek en wordt drukbezocht door recreanten uit de directe omgeving.



Figuur 1: Landgoed Elswout (OGIS, 2017).

Landgoed Elswout is een parkachtig landschap dat voor een groot deel uit bos bestaat. Weilanden, waterpartijen en historische gebouwen completeren Elswout. Het landgoed staat bekend om de grote hoeveelheid stinzenplanten die hier voorkomen. Landgoed Elswout maakt deel uit van de Natura 2000 gebieden. Daarnaast is landgoed Elswout gesitueerd in de Natuur Netwerk Nederland (NNN). Landgoed Elswout maakt samen met Middenduin en Slingerduin deel uit van Nationaal Park Zuid Kennemerland (Assema, 2017).

Op landgoed Elswout zijn verschillende cultuurhistorische gebouwen aanwezig, namelijk Het Grote Huis, de Oranjerie, de boerderij, het poortgebouw, twee koesthuizen, de aardappelkelder, de ijskelder, de fazanterie en de Hermitage. Het Grote Huis is door Staatsbosbeheer in erfpacht uitgegeven en is nu in gebruik als kantoor. Ook de Oranjerie is in erfpacht uitgegeven en wordt verhuurd voor feesten en partijen. De boerderij is in eigendom van Staatsbosbeheer en staat leeg, waarbij het woongedeelte in anti-kraak is uitgegeven. Het poortgebouw is in gebruik als woning die leegstaat en als kantoor voor Staatsbosbeheer. De sluiswachterswoning is door Staatsbosbeheer in erfpacht uitgegeven en wordt bewoond. Beide koesthuizen en de fazanterie worden niet gebruikt en de hermitage doet dienst als aankleding voor het landgoed (Jansen & Wichman, 2016). De aardappelkelder wordt gebruikt voor een poppentheater en de ijskelder doet dienst als vleermuizenverblijf.

2. Methode

Om te achterhalen of het mogelijk is om kostendekkende exploitaties voor de landgoederen van Staatsbosbeheer te realiseren, is tijdens dit onderzoek onderzocht of dit op landgoed Elswout haalbaar is. Vervolgens is aan de hand van dit onderzoek een stappenplan ontwikkeld dat leidt naar de optimalisatie van exploitaties van landgoederen. Tijdens het onderzoek en de ontwikkeling van het stappenplan is gebruik gemaakt van de gap-analyse.

De gap-analyse (gat-analyse) wordt in de zakenwereld gebruikt om behaalde resultaten te vergelijken met de gewenste resultaten (ensie.nl, 2016). Het verschil tussen de behaalde en gewenste resultaten is de 'gap'. Deze analyse wordt gebruikt door bedrijven om te bekijken hoe de voorgaande periode is verlopen en waaraan gewerkt moet worden om bepaalde doelen te behalen.

Een gap-analyse bestaat uit hoofdzakelijk uit drie stappen, namelijk het verzamelen van huidige resultaten, het vaststellen van de doelstelling of gewenste situatie en het vergelijken van de verschillen hiertussen (ensie.nl, 2016). Waar de punten het meest verschillen valt de grootste winst te behalen.

Naast de vergelijking tussen de huidige resultaten en de gewenste resultaten, wordt de gap-analyse gebruikt om het verschil tussen de huidige fysieke identiteit en imago en gewenste fysieke identiteit en imago te bepalen (Bouman, 2016). De fysieke identiteit is de waarneembaarheid van de zaak (zien, horen, proeven, ruiken en voelen), bijvoorbeeld de huisstijl en het logo. Het imago is het beeld dat mensen hebben van een organisatie, gebied, merk of persoon.

De gap-analyse wordt gebruikt binnen verschillende sectoren, bijvoorbeeld binnen de beveiliging van ICT (Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING), 2013) en binnen de dienstverlenende sector om de kwaliteit van de service te meten (Falkink, 2014). Binnen deze sector wordt de gap-analyse het SERVQUAL (Service Quality) model genoemd.

Tijdens het onderzoek zijn de vragen: 'Wat heb ik?' (behaalde resultaten), 'Wat wil ik?' (gewenste resultaten) en 'Wat moet ik daarvoor doen?' ('gap' of gat) gesteld. De 'Wat wil ik?' vraag was vanaf het begin van het onderzoek bekend, namelijk kostendekkende exploitaties op landgoederen van Staatsbosbeheer realiseren en een stappenplan ontwikkelen, die leidt tot een optimalisatie van de exploitatie van landgoederen (zie paragraaf 1.2). De 'Wat heb ik?' vraag had als doel duidelijkheid te krijgen van de huidige situatie van landgoed Elswout. Dit is gedaan aan de hand van een analyse waarbij de organisatiestructuur van Staatsbosbeheer, de kosten en opbrengsten en de randvoorwaarden voor de exploitatie op het landgoed zijn onderzocht. Vervolgens is met de 'Wat moet ik daarvoor doen?' vraag onderzocht of het verschil tussen de behaalde resultaten en de gewenste resultaten overbrugt kan worden. Dit is gedaan aan de hand van de exploitatiekansen.

Tijdens dit onderzoek is in beperkte mate de fysieke identiteit en het imago van Elswout onderzocht. Het verschil tussen de huidige fysieke identiteit en de gewenste fysieke identiteit is uitgewerkt aan de hand van een veldbezoek aan Elswout met John Smits (Rentmeester). Tijdens dit veldbezoek zijn verfijningsslagen geïnventariseerd die de beheerkwaliteit verhogen (zie bijlage 3). Het verschil tussen het huidige imago en het gewenste imago is uitgewerkt aan de hand van een bezoek met John Smits (Rentmeester) aan Kasteel Amerongen en de uitslagen van het bezoekersonderzoek op landgoed Elswout (zie subparagraaf 3.4.3).

In de volgende paragrafen van dit hoofdstuk wordt per deelvraag uitgewerkt, hoe de deelvragen beantwoord konden worden en wat hiervoor is gedaan.

2.1 Hoe ziet de organisatiestructuur van Staatsbosbeheer op landgoed Elswout eruit?

Deze vraag werd hoofdzakelijk beantwoord tijdens het kennismakingsgesprek op landgoed Elswout met Peter Wichman (Senior Locatie-ontwikkelaar). Daarna zijn aanvullende vragen gesteld aan Jaco Polderman (Senior Planeconoom) en John Smits (Rentmeester) om de verzamelde informatie te controleren en aan te vullen. Vervolgens is dit schematisch weergegeven in een organogram (zie Figuur 2).

2.2 Waaruit bestaan de kosten en opbrengsten van landgoed Elswout?

De gegevens van de kosten en opbrengsten van landgoed Elswout zijn verkregen middels de exploitatiebegroting Elswout, die op dit moment bijna is afgerond. Deze exploitatiebegroting wordt gemaakt door Jaco Polderman (Senior Planeconoom) en Peter Wichman (Senior Locatie-ontwikkelaar).

Om de kosten en opbrengsten in beeld te krijgen zijn twee overleggen over de exploitatiebegroting tussen Jaco Polderman (Senior Planeconoom) en Peter Wichman (Senior Locatie-ontwikkelaar) bijgewoond. Daarnaast zijn aanvullende kosten van de WOZ-beschikking, watersysteemheffing en wegenheffing achterhaald. Dit is gedaan aan de hand van de WOZ-beschikking van Elswout. Deze aanvullende kosten zijn vervolgens besproken met Peter Wichman (Senior Locatie-ontwikkelaar) en John Smits (Rentmeester). Als laatste zijn alle kosten- en opbrengstenposten samengevat in hoofdposten en weergegeven in tabelvorm. Deze tabellen (zie Tabel 1 en Tabel 2) zijn gezamenlijk gecontroleerd met Jaco Polderman (Senior Planeconoom).

2.3 Welke randvoorwaarden zijn er voor de exploitatie van landgoed Elswout?

Om de randvoorwaarden voor de exploitatie van landgoed Elswout te achterhalen is als eerste gekeken wat de wettelijke taak van Staatsbosbeheer is. Daarna is de visie achterhaald die Staatsbosbeheer heeft voor Elswout. Vervolgens hebben meerdere gesprekken plaatsgevonden met de volgende personen:

- John Smits (Rentmeester)
- Peter Wichman (Senior Locatie-ontwikkelaar)
- Jaco Polderman (Senior Planeconoom)
- Marieke Schattelein (Boswachter Publiek)

Daarnaast zijn overleggen bijgewoond met de hierboven genoemde collega's en Joost van der Linden (Senior Adviseur Terreinbeheer).

2.4 Waar liggen exploitatiekansen voor landgoed Elswout?

Om de exploitatiekansen op landgoed Elswout te achterhalen zijn eerst de knelpunten voor de exploitatie achterhaald. Vervolgens zijn hiervoor oplossingen bedacht en daarna zijn aanvullende mogelijkheden onderzocht of die voor extra inkomsten of besparingen kunnen zorgen. Ook is onderzocht wat succesfactoren voor het landgoed zijn.

De knelpunten zijn achterhaald aan de hand van de randvoorwaarden en gesprekken en overleggen die hebben plaatsgevonden met :

- John Smits (Rentmeester)
- Peter Wichman (Senior Locatie-ontwikkelaar)
- Jaco Polderman (Senior Planeconoom)
- Marieke Schattelein (Boswachter Publiek)
- Joost van der Linden (Senior Adviseur Terreinbeheer)

Met ondersteuning van deze collega's en aanvullende bureaustudie zijn oplossingen gevonden en aangedragen voor de knelpunten.

Mogelijkheden die kunnen zorgen voor extra inkomsten of besparingen zijn besproken in een overleg met John Smits (Rentmeester). Vervolgens is door middel van een bureaustudie onderzocht of deze mogelijkheden een bijdrage konden leveren aan de realisatie van een kostendekkende exploitatie.

Om succesfactoren van landgoed Elswout te achterhalen, is gezamenlijk met John Smits (Rentmeester) Kasteel Amerongen bezocht en heeft een gesprek plaatsgevonden met Waronne Elbers, adjunct-directrice Kasteel Amerongen. Het kasteel is een historische buitenplaats en is bezocht, aangezien Stichting Kasteel Amerongen een kostendekkende exploitatie heeft gerealiseerd (Elbers, 2017).

2.5 Hoe ziet een stappenplan eruit die stap voor stap leidt tot een kostendekkende exploitatie of optimalisatie van de exploitatie voor landgoederen van Staatsbosbeheer?

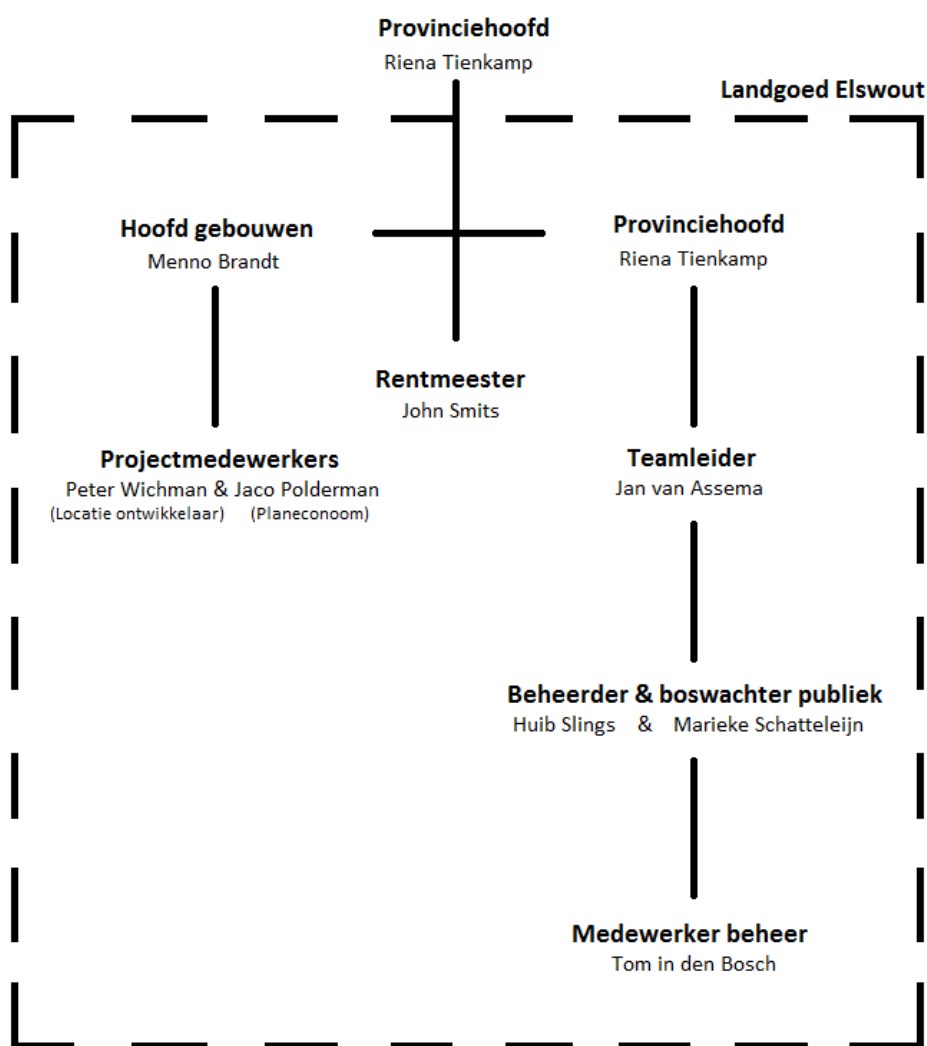
Het stappenplan is ontwikkeld aan de hand van de onderzoeksopzet van dit rapport, namelijk volgens de gap-analyse. Het stappenplan is hoofdzakelijk ontwikkeld aan de hand van zaken die aan de orde zijn op landgoed Elwout. Om het stappenplan toepasbaar te maken voor alle landgoederen, zijn landgoed Duinlust en Soelen bezocht. Zaken die op deze twee landgoederen aan de orde komen, zijn toegevoegd aan het stappenplan. De stappen die tijdens dit onderzoek zijn genomen ten behoeve van de optimalisatie van de exploitatie, zijn in dezelfde volgorde in het stappenplan opgenomen.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt een vervolg gegeven op de huidige situatie van landgoed Elswout (zie paragraaf 1.5) en worden de deelvragen (zie paragraaf 1.4) behandeld en uitgewerkt. Als eerste wordt de organisatiestructuur, van Staatsbosbeheer op het landgoed weergegeven in een organogram (zie Figuur 2). Als tweede worden de jaarlijkse kosten van de exploitatie van het landgoed uitgewerkt. Daarna worden de randvoorwaarden ten opzichte van de exploitatie van Elswout benoemd. Vervolgens worden de exploitatiekansen onderzocht en uitgewerkt. Als laatste wordt het stappenplan 'Rendabele Landgoederen Staatsbosbeheer' beschreven die als onderdeel van de opdracht van Staatsbosbeheer is opgesteld.

3.1 Organisatiestructuur

In de onderstaande figuur is schematisch weergegeven hoe de organisatiestructuur van Staatsbosbeheer op landgoed Elswout eruitziet.



Figuur 2: Organisatiestructuur van Staatsbosbeheer op landgoed Elswout.

Het landgoed valt onder het provinciehoofd van Noord-Holland, namelijk Riena Tienkamp. Aangezien Elswout een complex landgoed is, is binnen het landgoed een splitsing gemaakt tussen het rood (gebouwen) en groen. Menno Brandt heeft als hoofd gebouwen het rode gedeelte van landgoed Elswout onder zich en Riena Tienkamp het groene gedeelte.

Peter Wichman en Jaco Polderman zijn als projectmedewerkers door Menno Brandt ingeschakeld om de exploitatie van landgoed Elswout kostendekkend te krijgen. Dit doen zij door mogelijkheden te zoeken om gebouwen op te knappen, gebouwen te herbestemmen en ondernemers aan te trekken die de gebouwen gaan huren of pachten. Dit is een project, waardoor de projectmedewerkers maar tijdelijk op Elswout aan het werk zijn. Wanneer het project is afgerond vertrekken zij. Op het moment dat landgoed Elswout kostendekkend draait is het aannemelijk dat ook Menno Brandt vertrekt uit Elswout. Het hoofd van de gebouwen en de projectmedewerkers zijn hiermee ondersteunend aan het provinciehoofd.

Het provinciehoofd stuurt op Elswout teamleider Jan van Assema aan, die op zijn beurt de beheerder en boswachter publiek aanstuurt. Huib Slings is de tijdelijke beheerder van landgoed Elswout aangezien Elise Ruighok met zwangerschapsverlof is. De beheerder en boswachter sturen de medewerker beheer, Tom in den Bosch, en de vrijwilligers aan.

Sinds 1 mei 2017 is John Smits tijdelijk aangesteld als rentmeester op landgoed Elswout. Voor 1 mei was er geen rentmeester werkzaam op het landgoed (Smits, 2017). De formele functie van John Smits is programmamanager gebouwen, met als opdracht het herbestemmen van gebouwen. Daarnaast werkt John Smits aan een meer integrale aanpak voor Elswout.

3.2 Opbrengsten en kosten

In de onderstaande tabel zijn de jaarlijkse opbrengsten en kosten van landgoed Elswout weergegeven (Polderman & Wichman, 2017 a). De opbrengsten bestaan uit subsidies, beheer, publiek, erfpacht en huur. De kosten zijn opgedeeld in groenbeheer, vastgoedbeheer, personeel en de WOZ beschikking.

Tabel 1: Opbrengsten en kosten landgoed Elswout.

Opbrengsten	
Subsidies	€ 93.000
Beheer en publiek	€ 11.000
Erfpacht en huur	€ 75.000
Opbrengsten totaal	€ 179.000
Kosten	
Groenbeheer	€ 120.000
Vastgoedbeheer	€ 30.000
Personeel	€ 102.173
WOZ beschikking	€ 9.247
Kosten totaal	€ 261.420
Opbrengsten - kosten	-€ 82.420

Voor landgoed Elswout verkrijgt Staatsbosbeheer subsidie van de BRIM (Besluit Rijkssubsidiëring Instandhouding Monumenten) voor het groen en gebouwen en SNL (Subsidiestelsel Natuur en Landschap). Naast de subsidies haalt Staatsbosbeheer inkomsten uit het beheer en publiek. Hierbij moet gedacht worden aan de verkoop van brandhout, rondleidingen en kleinschalige evenementen (Schattlein, 2017). Als laatste ontvangt Staatsbosbeheer canon uit in erfpacht uitgegeven gebouwen en huur uit verhuurde gebouwen. De opbrengsten bedragen in totaal €179.000,-.

De grootste kostenposten van landgoed Elswout bestaan uit het groenbeheer en personeelskosten. Het groenbeheer bestaat uit grote werkzaamheden, namelijk baggeren, snoeien van laanbomen, vervanging van de beschoeiing, vervangen van monumentale bomen en vervanging van hekwerken. De personeelskosten bestaan uit 2,5 fte die jaarrond op Elswout aan het werk zijn. Het vastgoedbeheer betreft het onderhoud aan de gebouwen, bruggen en folies op het landgoed. De kosten die voortkomen uit de WOZ (Waardering Onroerende Zaken) beschikking zijn waterschapsbelasting, wegenheffing, rioolheffing en onroerendezaakbelasting (OZB) (zie bijlage 2) (Gemeente Bloemendaal, 2016) (hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, 2017). De kosten bedragen in totaal €261.420.

Jaarlijks moet Staatsbosbeheer op landgoed Elswout genoeg nemen met €82.420,- verlies de organisatie moet financieren met eigen middelen.

3.3 Randvoorwaarden

In deze paragraaf wordt de deelvraag ‘Welke randvoorwaarden zijn er voor de exploitatie van landgoed Elswout?’ beantwoord. Om deze vraag te beantwoorden wordt als eerste de visie van Staatsbosbeheer weergegeven. Uit deze visie komen twee randvoorwaarden voor de exploitatie van Elswout naar voren, namelijk het behouden en herstellen van aanwezige waarden en het streven naar een hoge beheer kwaliteit. Als laatste wordt het horecabeding dat op de Orangerie rust uitgewerkt.

3.3.1 Visie landgoed Elswout

De visie die Staatsbosbeheer op landgoed Elswout heeft luidt als volgt:

Elswout is een monumentaal openbaar wandelpark. Zij is het resultaat van bijna 4 eeuwen samenspel tussen mens en natuur. Elswout zit vol verhalen, bezit vele bijzondere plekken en is rijk aan natuurwaarden die horen bij oude landgoedbossen. Het is een buitenplaats van nationale waarde die door de omgeving gedragen wordt. We behouden en herstellen wat van zeer hoge cultuurhistorische en natuurwaarde is. We creëren daarnaast ruimte voor kleinschalige ontwikkelingen, passend bij de huidige tijdsgeest en inspeland op de rust, ruimte en rijkdom die Elswout kenmerkt (Assema, 2017, p. 79).

3.3.2 Behouden en herstellen van aanwezige waarden

Staatsbosbeheer wil de aanwezige natuurwaarden en cultuurhistorische waarden op landgoed Elswout behouden en waar nodig herstellen. Dit komt voor een groot deel voort uit de wettelijke taak die Staatsbosbeheer heeft om landgoederen duurzaam in stand te houden (Sorgdrager, 1997). Staatsbosbeheer ziet zichzelf als een professionele organisatie die de kennis en expertise in huis heeft om dit uit te voeren als vertegenwoordiger van de rijksoverheid.

Bij de exploitatie van landgoed Elswout moet rekening worden gehouden met deze randvoorwaarde, aangezien die voor (extra) kosten gaat zorgen. Dit zorgt ervoor dat het lastiger gaat worden om een kostendekkende exploitatie te realiseren. Daarnaast geeft deze randvoorwaarde aan dat activiteiten die schade toebrengen aan natuurwaarden en cultuurwaarden niet georganiseerd kunnen worden. Denk hierbij aan grote evenementen waar grote bezoekersaantallen op af komen. De bloemrijke

graslanden en moshellingen kunnen hieronder lijden, waardoor soortgelijke activiteiten niet gewenst zijn. Dit gaat ten koste van de opbrengsten die hier mogelijk mee behaald kunnen worden.

3.3.3 Hoge beheerkwaliteit

Naast het behouden en herstellen van aanwezige waarden op landgoederen streeft Staatsbosbeheer naar een hoge beheerkwaliteit. Dit houdt in dat er bovenop het reguliere beheer verfijningsslagen uitgevoerd kunnen worden binnen de exploitatie. Dit kan over grote projecten gaan waarbij gedacht moet worden aan het opnieuw inrichten van een gedeelte van een landgoed, zodat de inrichting beter aansluit bij de situatie van vroeger en het vrij zagen van heuvels en uitzichtlijnen. Dit kan ook gaan over kleine projecten, zoals de kwaliteit van het schilderwerk verbeteren. Door deze verfijningsslagen krijgt het landgoed een kwaliteitsimpuls.

Deze randvoorwaarde zorgt ervoor dat de realisatie van een kostendekkende exploitatie lastiger gaat worden, aangezien dit leidt tot extra kosten.

3.3.4 Horecabeding Orangerie

Op de Orangerie rust een horecabeding die met de erfpachter is afgesproken bij ingang van de erfpacht. Door het horecabeding mag er verder geen horecabedrijf worden geëxploiteerd op landgoed Elswout (Wichman, 2017) (Smits, 2017). Dit is een randvoorwaarde die een grote impact heeft op de exploitatie van Elswout. Het landgoed krijgt namelijk ruim 140.000 bezoeken per jaar, waarbij gemiddeld 500 mensen per dag het landgoed bezoeken (Assema, 2017). Dit maakt dat landgoed Elswout een ideale plek is voor een horecaondernemer om een restaurant of lunchroom te beginnen, vanuit een leegstaand gebouw van Staatsbosbeheer op het landgoed.

Aangezien een horecaondernemer na enkele jaren, nadat zijn investering is terugverdient, een hoge huurprijs kan betalen (Wichman, 2017), kan horeca een belangrijke pijler zijn om een kostendekkende exploitatie op landgoed Elswout te realiseren.

3.4 Exploitatiekansen

In deze paragraaf wordt de deelvraag 'Waar liggen exploitatiekansen voor landgoed Elswout' beantwoord. Aan de hand van de randvoorwaarden zijn knelpunten naar voren gekomen. Naast knelpunten uit de randvoorwaarden zijn er op Elswout nog andere knelpunten aan de orde. Deze knelpunten worden eerst uitgewerkt om vervolgens tot een oplossing te komen. Daarna worden mogelijkheden onderzocht die voor inkomsten of besparingen zorgen. Vervolgens wordt aan de hand van een bezoek aan een succesvolle buitenplaats succesfactoren voor Elswout uitgewerkt. Als laatste wordt een overzicht van kosten en opbrengsten weergegeven van het landgoed in een nieuw scenario, waarbij de knelpunten zijn opgelost en de relevante mogelijkheden zijn toegepast.

3.4.1 Knelpunten en oplossingen

Landgoed Elswout kent een aantal knelpunten die de realisatie van een kostendekkende exploitatie in de weg kunnen staan. In deze subparagraaf worden de versnipperde bedrijfsvoering, inefficiënt gebruik van vastgoed, horecabeding orangerie, vleermuizen en de parkeersituatie behandeld. Deze knelpunten worden nader onderzocht en uitgewerkt om mogelijk tot een oplossing te komen.

Versnipperde bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering op landgoed Elswout is erg versnipperd. De functionarissen die werkzaam zijn op Elswout (medewerker beheer, beheerder, boswachter publiek en teamleider) geven binnen de bedrijfsvoering vooral invulling aan het beheren van bos en natuur. Aan cultuurhistorie en het aanwezige vastgoed, dat voor een groot deel onderdeel uitmaakt van de cultuurhistorie, wordt in mindere mate invulling gegeven. Dit is echter gemakkelijk te verklaren, aangezien Staatsbosbeheer voor deze functies mensen heeft aangetrokken met een groene opleiding (Smits, 2017) (Wichman, 2017). Op Elswout komen bos- en natuurbeheer, vastgoedbeheer en cultuurhistorie samen. Elk

onderdeel vraagt om vaktechnische kennis en expertise. Dit zorgt ervoor dat Elswout een complex landgoed is om te beheren.

Zoals in de vorige alinea is geconstateerd, wordt er door Staatsbosbeheer aan het groenbeheer van Elswout het meeste invulling gegeven. Vanwege de complexiteit van het landgoed loopt er nu een project op landgoed Elswout om aan het aanwezige vastgoed een goede invulling te geven. Dit wordt gedaan onder leiding van het hoofd gebouwen ,Menno Brandt, van Staatsbosbeheer, waarbij twee projectmedewerkers zijn betrokken. Voor de cultuurhistorie wordt een adviseur ingeschakeld die werkzaam is voor Staatsbosbeheer in Noord-Holland.

Om Elswout professioneel te beheren en onderhouden worden er door verschillende functionarissen van Staatsbosbeheer (medewerker beheer, beheerder, boswachter publiek, projectmedewerkers vastgoed en adviseur cultuurhistorie) gewerkt aan verschillende onderdelen. De projectmedewerkers werken hier tijdelijk en de adviseur houdt zich bezig met een groter gebied dan Elswout. Hierdoor is de samenhang tussen bos- en natuurbeheer, vastgoedbeheer en cultuurhistorie op Elswout onvoldoende.

Om de professionaliteit van het beheer en onderhoud van Elswout te verhogen dient een verbeterde samenhang tussen de verschillende onderdelen van het landgoed gerealiseerd te worden. Een oplossing hiervoor is een rentmeester aan te stellen op Elswout, zoals men dat ook op particuliere landgoederen doet. Deze rentmeester dient expertise te hebben op het gebied van groenbeheer, vastgoedbeheer en cultuurhistorie. Staatsbosbeheer heeft tijdens dit onderzoek een kleine stap genomen om meer samenhang te creëren. Dit, door John Smits per 1 mei 2017 tijdelijk aan te stellen als rentmeester van landgoed Elswout.

Inefficiënt gebruik van vastgoed

Op landgoed Elswout zijn de volgende gebouwen aanwezig:

- Het Grote Huis
- Oranjerie
- Sluiswachterswoning
- Boerderij
- Twee koetshuizen
- Fazanterie
- Poortgebouw
- Werkschuur
- Aardappelkelder
- Ijskelder
- Hermitage
- Woning

Van de bovenstaande gebouwen heeft Staatsbosbeheer het volledige eigendom, met uitzondering van Het Grote Huis, de oranjerie en de sluiswachterswoning. Deze gebouwen zijn in erfpacht uitgegeven. De erfpachter van de oranjerie woont in de sluiswachterswoning. De boerderij, twee koetshuizen, fazanterie en poortgebouw Noord staan leeg. Poortgebouw Zuid doet dienst als kantoor voor Staatsbosbeheer en de werkschuur is ook in gebruik door Staatsbosbeheer. De aardappelkelder wordt gebruikt als theater en wordt verhuurd aan een ondernemer, de ijskelder is in gebruik als vleermuizenverblijf en de Hermitage doet dienst als aankleding van het landgoed (Jansen & Wichman, 2016). De woning wordt door Staatsbosbeheer verhuurd.

Door de leegstand van een aantal gebouwen op Elswout, wordt het vastgoed inefficiënt gebruikt. Deze gebouwen kosten geld om te onderhouden terwijl ze niks opleveren, aangezien deze bouwwerken niet worden gebruikt. Bovendien gaat de conditie van deze gebouwen achteruit, aangezien Staatsbosbeheer niet de middelen en prioriteit heeft om deze gebouwen te onderhouden. Wanneer een gebouw een functie krijgt en gebruikt gaat worden, zorgt dit voor middelen en prioriteit om het gebouw professioneel te onderhouden (Smits, 2017).

Naast de leegstand van gebouwen komen gebouwen die nu een functie hebben mogelijk beter tot hun recht in een andere functie. Dit geldt bijvoorbeeld voor de werkschuur en poortgebouw Zuid. De werkschuur wordt op dit moment gebruikt als opslagplaats voor machines om het landgoed te onderhouden. Door de ligging is de werkschuur waarschijnlijk interessant voor een ondernemer. De werkschuur ligt namelijk tegen de parkeerplaats aan en tussen de boerderij en aardappelkelder. Op deze plek kunnen de gebouwen elkaar versterken, waardoor er veel bedrijvigheid kan ontstaan. Poortgebouw Zuid wordt op dit moment gebruikt als kantoor voor Staatsbosbeheer. Dit is een duur gebouw aangezien het in de gemeente Bloemendaal is gelegen. Wanneer dit kantoor tegen een hoge prijs verhuurd kan worden, is het een optie om als Staatsbosbeheer zijnde op een goedkoper locatie kantoor te houden.

Het beheren en onderhouden van vastgoed is een dure aangelegenheid, terwijl er veel inkomsten uit de gebouwen gehaald kunnen worden. Om het aanwezig vastgoed effectiever te benutten zijn de projectmedewerkers bezig om een goede invulling te vinden voor de gebouwen op landgoed Elswout. Dit moet ervoor zorgen dat de gebouwen geld gaan opleveren in plaats van kosten en mogelijk zorgen voor een kostendekkende exploitatie van landgoed Elswout.

Op dit moment zijn de projectmedewerkers bezig om de gebouwen te herbestemmen. Er wordt hierbij gekozen om gebouwen meerdere functies toe te kennen, bijvoorbeeld restaurant, Bed and Breakfast en maatschappelijke functies, zoals gezondheidszorg en kinderdagverblijf (GEONOVUM, 2014). Dit zodat potentiële ondernemers meer mogelijkheden hebben om een onderneming te starten in één van de gebouwen (Wichman, 2017).

Staatsbosbeheer wil graag samenwerken met ondernemers, aangezien het uitgangspunt van Staatsbosbeheer is dat de organisatie niet gaat ondernemen en investeren in gebouwen (Smits, 2017). Poortgebouw Noord heeft bijvoorbeeld een woonbestemming en Staatsbosbeheer heeft veel geld in deze woning geïnvesteerd met als doel om het huis te verhuren. Op dit idee is nu teruggekomen, aangezien deze woning is gelegen aan de ingang van landgoed Elswout. Dit is namelijk het drukste deel van het landgoed en met de nieuwe invullingen van de gebouwen verwacht Staatsbosbeheer meer bezoekers naar Elswout te trekken. De kans op klachten van de huurders is daarmee erg groot, waardoor dit gebouw niet geschikt is om te verhuren als woning. Hierdoor is het de bedoeling om dit gebouw van een nieuwe bestemming te voorzien. Poortgebouw Noord komt wellicht beter tot zijn recht als kantoor.

Het is een goede oplossing van Staatsbosbeheer om een project te maken voor een goede invulling van de gebouwen op Elswout. Wanneer dit gerealiseerd kan worden, leidt het tot een efficiënter gebruik van het aanwezige vastgoed.

Horecabeding Orangerie

Bij de ingang van de erfpacht van de orangerie heeft de erfpachter een horecabeding afgedwongen. Hierdoor mag er op Elswout verder geen horecabedrijf worden geëxploiteerd, waardoor Staatsbosbeheer minder inkomsten kan genereren (zie subparagraaf 3.3.4).

Om dit op te lossen zijn Staatsbosbeheer en de erfpachter van de orangerie in onderhandeling om het horecabeding af te kopen. De huidige stand van zaken is dat er een akkoord is, maar die is nog

niet getekend (Smits, 2017). Het akkoord omvat dat het horecabeding verdwijnt, dat de erfpachter de sluiswachterswoning kan kopen en dat de canon wordt verlaagd.

De erfpachtconstructie die nu nog loopt is complex. De sluiswachterswoning is daarin een bedrijfswoning. Wanneer de erfpachter stopt met zijn bedrijf in de orangerie, moet hij ook de sluiswachterswoning verlaten (Wichman, 2017). De erfpachter wil dit echter niet, aangezien hij tijdens zijn pensioen in de sluiswachterswoning wil blijven wonen. Door het akkoord krijgt de erfpachter de ondergrond van de woning en erfpacht en de woning in eigendom door het recht van opstal (Gubbels, 2017).

Vleermuizen

Landgoed Elswout vormt een geschikt biotoop voor vleermuissoorten door de aanwezigheid van oude gebouwen, bomen met veel natuurlijke holten, staand dood hout, lanen, open waterpartijen en graslanden. Op Elswout komen negen verschillende vleermuissoorten voor (Assema, 2017).

Door maatregelen die Staatsbosbeheer gaat nemen om de exploitatie van Elswout te optimaliseren, worden vleermuizen verstoord. Denk hierbij aan opknappen van de boerderij. Aangezien vleermuizen zeer kwetsbaar zijn (leven in grote groepen, maken generaties lang gebruik van dezelfde verblijfplekken en hebben een lage reproductie), kan een kleine verstoring grote effecten hebben op de populatie (Assema, 2017). Vliegroutes, verblijfplaatsen en jachtgebieden van vleermuizen dienen daarom zo veel mogelijk behouden te worden. Wanneer dit niet mogelijk is, zoals in bovengenoemde gevallen, is Staatsbosbeheer verplicht mitigerende of compenserende maatregelen te nemen (Haarsma, z.d.).

Om dit op te lossen wordt er een vleermuizenplan voor Elswout opgesteld. Hierbij is de insteek niet om mitigerende of compenserende maatregelen te nemen, maar om de situatie voor de vleermuizen op landgoed Elswout te verbeteren ten opzichte van de huidige situatie (Wichman, 2017).

Parkeersituatie

De parkeerplaats op Elswout biedt plek aan 118 auto's (Assema, 2017). Dit aantal is normaal gesproken voldoende, behalve bij topdrukke (goed weer in het weekend, bij evenementen en groot feest bij de orangerie). Op deze momenten wordt er in de berm langs de weg geparkeerd (van der Linden, 2017). Wanneer Staatsbosbeheer aan de leegstaande gebouwen invulling gaat geven, zorgt dit voor meer activiteiten en bezoekers. Hierdoor zal de capaciteit van de parkeerplaats steeds vaker tekortschieten.

Om het parkeercapaciteitsprobleem op te lossen kan wellicht het weiland tegenover de ingang van landgoed Elswout worden aangekocht en ingericht als parkeerplaats. Dit dient verder uitgezocht te worden.

3.4.2 Mogelijkheden

Aanvullend op de oplossingen voor de knelpunten op Elswout, wordt er gekeken naar mogelijkheden die kunnen zorgen voor extra opbrengsten of besparingen. Er wordt in deze subparagraaf onderzocht of rangschikking van het landgoed onder de Natuurschoonwet en bezwaar aantekenen tegen de WOZ-beschikking besparingen kunnen opleveren. Vervolgens wordt er bekeken of er meer inkomsten gegenereerd kunnen worden, wanneer voor de toegang tot het landgoed betaald moet worden.

Natuurschoonwet

Eigenaren van landgoederen hebben de mogelijkheid om hun landgoed te rangschikken onder de Natuurschoonwet. De Natuurschoonwet is in leven geroepen om de instandhouding van

landgoederen en het aanwezige natuurschoon te bevorderen (Donner, 1928). Om dit te realiseren komt de eigenaar in aanmerking voor fiscale voordelen.

Staatsbosbeheer heeft landgoed Elswout niet gerangschikt onder de Natuurschoonwet. Echter, is het voor Staatsbosbeheer mogelijk om haar landgoederen te rangschikken en Staatsbosbeheer staat positief tegenover rangschikking onder de Natuurschoonwet (Boersma & van Sonsbeeck, 2012). De fiscale voordelen die voor Staatsbosbeheer op Elswout aan de orde zijn, is een jaarlijks gereduceerde WOZ-waarde. Dit heeft zijn doorwerking in een aantal heffingen, bijvoorbeeld onroerendezaakbelasting en rioolheffing.

In de Natuurschoonwet van 1928 kregen alle gebouwen die op een gerangschikt landgoed aanwezig waren een lagere waarde voor de WOZ, namelijk de bestemmingswaarde. Sinds 2012 is dit veranderd naar aanleiding van twee arresten van de Hoge Raad. De bestemmingswaarde geldt alleen nog voor woningen (en daaraan dienstbare gebouwen) en per object wordt de marktwaarde verminderd met de instandhoudingsfactor (de Groot & van Werven, 2012).

Aangezien op landgoed Elswout maar één woning aanwezig is (poortgebouw Noord krijgt naar alle waarschijnlijkheid een andere bestemming), loont het niet de moeite om het landgoed te rangschikken onder de Natuurschoonwet. De kosten hiervan zijn groter dan de baten.

Bezwaar WOZ-beschikking

Jaarlijks betaalt Staatsbosbeheer ruim €9.000,- aan onroerendezaakbelasting en heffingskosten die voortkomen uit de WOZ-beschikking van landgoed Elswout (zie bijlage 1). Het valt op dat gebouwen in de WOZ-beschikking een te hoge waardering hebben. Uitschieters hierin is de boerderij. Dit komt hoogstwaarschijnlijk doordat de gemeente met oude waardes rekent en niet recent de gebouwen heeft getaxeerd.

Jaarlijks betaalt Staatsbosbeheer te veel onroerendezaakbelasting en heffingskosten waarop bespaard kan worden. Geschat wordt dat elk jaar minimaal €1.000,- te veel wordt betaald.

Door bezwaar te maken op de WOZ-beschikking, worden de gebouwen opnieuw gewaardeerd en wordt de onroerendezaakbelasting en heffingskosten gebaseerd op de huidige waarde van de gebouwen.

Verkoop van toegangskaarten

Door toegangskaarten te verkopen aan de ingang van landgoed Elswout kunnen er inkomsten gegenereerd worden om een kostendekkende Exploitatie voor het landgoed te realiseren. In het verleden werden er toegangskaarten verkocht om het landgoed te bezoeken.

In 2010 is echter door Staatsbosbeheer besloten om de verkoop van toegangskaarten te stoppen, waardoor het landgoed vrij toegankelijk werd. Dit had drie oorzaken (Schattelein, 2017), namelijk:

- Het beleid van Staatsbosbeheer, dat erop is gericht dat bezoekers niet hoeven te betalen voor toegang tot haar terreinen.
- De opbrengsten waren gelijk aan de kosten.
- Met de partners van Nationaal Park Zuid-Kennemerland, waar Elswout onderdeel van uitmaakt, is afgesproken dat er geen geld voor het entree tot het Nationaal Park wordt gevraagd.

Doordat de verkoop van toegangskaarten vrij recent is opgehouden, is tijdens dit onderzoek niet dieper ingegaan op deze mogelijkheid.

3.4.3 Succesfactoren

Op Kasteel Amerongen worden de meeste werkzaamheden uitgevoerd door vrijwilligers. Kasteel Amerongen heeft zes werknemers in vaste dienst en gezamenlijk komt dit overeen met ongeveer 2 fte (Elbers, 2017). Daarnaast kent het Kasteel meerdere vrijwilligersgroepen met in totaal 185 vrijwilligers. Deze vrijwilligers zijn allemaal lid van de Stichting Kasteel Amerongen. De vrijwilligers worden vrijgelaten in hun werkzaamheden en zij organiseren bijna alles zelf. Wel worden er gezamenlijk met de vaste medewerkers plannen gemaakt en wordt kennis in de vrijwilligersgroepen gebracht door deskundigen in te huren.

Een succesfactor voor landgoed Elswout is dat Staatsbosbeheer een vergelijkbare constructie met vrijwilligers opzet als Kasteel Amerongen. Dit vraagt een andere manier van omgang met vrijwilligers voor Staatsbosbeheer. Staatsbosbeheer vindt het belangrijk om de regie te behouden (Smits, 2017), maar verliest dat wanneer een vrijwilligersconstructie wordt ingevoerd vergelijkbaar met Kasteel Amerongen.

Het voordeel van deze constructie is dat er meer werk door vrijwilligers wordt gedaan, waardoor de beheerkwaliteit wordt verhoogd en de personeelskosten afnemen. Om deze constructie te realiseren moeten er extra vrijwilligers worden aangetrokken. Een goede manier hiervoor is door mensen het gevoel te geven dat Elswout van hen is. Een mogelijkheid om dit te realiseren is het verhaal van Elswout meer uit te dragen, bijvoorbeeld wie waren de eigenaren en wat betekende Elswout in het verleden voor de omgeving en Nederland. Op deze manier kunnen mensen trots zijn op landgoed Elswout.

In de lente van 2013 is er een enquête gehouden onder de bezoekers van landgoed Elswout over de waardering en beleving van het terrein (Zegers, 2013). Tijdens dit onderzoek zijn in de maanden april en mei 927 enquêtes uitgedeeld aan de bezoekers van landgoed Elswout. In totaal zijn 514 enquêtes ingevuld, wat een respons van 55% betekent. Uit dit onderzoek blijkt dat 83% van de ondervraagden vaker op het landgoed komt en gemiddeld wordt landgoed Elswout gewaardeerd met het rapportcijfer 8,3. Daarnaast blijkt dat de betrokkenheid van de ondervraagden met het landgoed groot is. 84% voelt zich in meer of minder mate betrokken en 13% geeft aan dat ze wellicht als vrijwilliger aan het werk willen op Elswout. Dit komt aan de hand van het aantal ingevulde enquêtes neer op 67 potentiële vrijwilligers.

Op dit moment zijn er twee groepen met in totaal 30 vrijwilligers actief op Elswout en wordt een derde groep met tien vrijwilligers opgestart (Schattelein, 2017). Staatsbosbeheer kan extra vrijwilligers werven, waarbij gebruik wordt gemaakt van de huidige betrokkenheid met Elswout. Door deze extra impuls kan het verhaal van Elswout beter worden uitgedragen, waardoor de betrokkenheid met Elswout wordt verhoogd en waarschijnlijk meer vrijwilligers oplevert. Op deze manier kan er een start worden gegeven aan de opbouw van een constructie met vrijwilligers die op Kasteel Amerongen erg succesvol is.

3.4.4 Opbrengsten en kosten nieuwe situatie

In de onderstaande tabel zijn de jaarlijkse opbrengsten en kosten van landgoed Elswout weergegeven in de nieuwe situatie, waarbij een nieuwe invulling is gegeven aan de gebouwen en bezwaar is aangetekend tegen de WOZ-beschikking. De gegevens in de tabel betreffen de gemiddelde kosten voor een periode van 30 jaar. De gegevens zijn verkregen middels de exploitatiebegroting Elswout (Polderman & Wichman, 2017 a).

Tabel 2: Opbrengsten en kosten landgoed Elswout in de nieuwe situatie.

Opbrengsten	
Subsidies	€ 93.000
Opbrengsten beheer en publiek	€ 15.000
Erfpacht en huur	€ 230.000
Opbrengsten totaal	€ 338.000
Kosten	
Groenbeheer	€ 120.000
Vastgoedbeheer	€ 30.000
Personeel	€ 151.215
WOZ beschikking	€ 8.247
Kosten totaal	€ 309.462
Opbrengsten - kosten	€ 28.538

De subsidie is in de nieuwe situatie even hoog als in de oude situatie (zie Tabel 1). Deze subsidie kan hoger worden, aangezien Staatsbosbeheer op dit moment bezig is om subsidie aan te vragen voor de landschapselementen. Dit is niet meegenomen in de berekeningen, aangezien het nog niet zeker is of de subsidie verstrekt wordt en wat de hoogte van het bedrag is. Waarschijnlijk nemen de inkomsten uit beheer en publiek toe. De nieuwe invulling van de gebouwen zal naar alle waarschijnlijkheid voor meer publiek en activiteiten zorgen waar Staatsbosbeheer van mee kan profiteren. Doordat de gebouwen efficiënter benut gaan worden, resulteert dit in hogere inkomsten die gehaald worden uit erfpacht en/of huur. De opbrengsten bedragen in totaal €338.000,-.

In de nieuwe situatie blijven de kosten voor het groenbeheer en vastgoedbeheer gelijk. Door meer bedrijvigheid op het landgoed nemen de personeelskosten toe van 2,5 fte naar 3,7 fte (Polderman, 2017). Een onderdeel hiervan is meer toezicht door een BOA. De kosten van de WOZ-beschikking dalen doordat de marktwaarde van de gebouwen opnieuw wordt getaxeerd, naar aanleiding van het bezwaar op de WOZ-beschikking (zie 3.4.2.2). De kosten bedragen in totaal €309.462,-.

Door deze veranderingen verdient Staatsbosbeheer jaarlijks €28.538,- op landgoed Elswout. Dit bedrag kan gebruikt worden om de beheerkwaliteit van Elswout te verhogen (zie bijlage 3).

Om dit te realiseren moet Staatsbosbeheer gaan investeren. In de onderstaande tabel staan de investeringen die Staatsbosbeheer moet doen op landgoed Elswout en de eenmalige ontvangsten die worden verwacht uit het landgoed.

Tabel 3: Investerings en ontvangsten landgoed Elswout.

Investeringsen	
Investering ontsluitingsweg	
Restauratie sluis	
Boerderij	
Overig	
Investeringsen totaal	€ 1.300.000
Ontvangsten	
Bijdrage sluis provincie	
Restant budget SBB	
Verkoop sluiswachterswoning	
Subsidie boerderij	
Verkoop overig	
Ontvangsten totaal	€ 1.260.000
Ontvangsten - investeringsen	-€ 40.000

De investeringsen bestaan uit het realiseren van een ontsluitingsweg voor gemotoriseerd verkeer, restauratie van de sluis, restauratie van de buitenschil van de boerderij en overige investeringsen. De investeringsen bedragen in totaal €1.300.000,-

De ontvangsten bestaan uit de bijdrage vanuit de provincie voor de restauratie van de sluis, het restant van het budget dat Staatsbosbeheer heeft voor Elswout, de verkoop van de sluiswachterswoning aan de erfpachter, subsidie van de provincie voor het restaureren van de buitenschil van de boerderij en verkoop van overig vastgoed. De ontvangsten bedragen in totaal €1.260.000,-.

De ontvangsten min investeringsen geven een negatief bedrag van €40.000,-. Dit bedrag moet Staatsbosbeheer financieren met eigen middelen.

3.5 Stappenplan Rendabele landgoederen Staatsbosbeheer

In deze paragraaf wordt het stappenplan Rendabele landgoederen Staatsbosbeheer (zie bijlage 2) beschreven en geeft daarmee antwoord op de deelvraag 'Hoe ziet een stappenplan eruit die stap voor stap leidt tot een kostendekkende exploitatie of optimalisatie van de exploitatie voor landgoederen van Staatsbosbeheer?'

Het stappenplan 'Rendabele Landgoederen Staatsbosbeheer' bestaat uit een stappenplan die stap voor stap een landgoed of historische buitenplaats in beeld brengt. Daarnaast leidt dit stappenplan tot een kostendekkende exploitatie of optimalisatie van de exploitatie voor landgoederen.

Het stappenplan bestaat uit twee onderdelen, namelijk de analyse en exploitatiekansen. Het stappenplan is opgebouwd aan de hand van de opzet van het afstudeeronderzoek, waarbij de deelvragen zijn gevolgd. Dit is gedaan aan de hand van de gap-analyse.

In de analyse wordt als eerste de huidige situatie beschreven en daarna worden de betrokken personen in beeld gebracht. Vervolgens worden de opbrengsten en kosten van het landgoed weergegeven in een tabel. Als laatste worden de randvoorwaarden uitgewerkt die gelden ten opzichte van de exploitatie van het landgoed. In deze stap wordt als eerste de visie die Staatsbosbeheer heeft op het landgoed beschreven. Aan de hand van de hiervoor genoemde stappen worden de verschillende facetten van het landgoed in kaart gebracht.

In de exploitatiekansen worden als eerste de knelpunten die op het landgoed aan de orde zijn uitgewerkt en worden oplossingen voor bedacht voor de knelpunten. Daarna worden mogelijkheden onderzocht die kunnen zorgen voor extra inkomsten en besparingen. In deze stap wordt ook beschreven welke maatregelen genomen moeten worden om de beheer kwaliteit te verhogen. Vervolgens worden de succesfactoren van het landgoed beschreven die voor opbrengsten, besparingen of een hogere beheer kwaliteit kunnen zorgen. Als laatste worden de verwachte opbrengsten en kosten weergegeven van het landgoed in de nieuwe situatie, waarbij een oplossing is gevonden voor de knelpunten en de mogelijkheden en succesfactoren zijn doorgerekend.

4. Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusie, discussie en aanbevelingen behandeld. In de conclusie wordt antwoord gegeven op de deelvragen en hoofdvraag. In de discussie worden kanttekeningen bij dit onderzoek geplaatst en vindt er reflectie plaats op het behalen van de doelstelling, de methode en duurzaamheid. Als laatste worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek en het geven van advies.

4.1 Conclusie

Naast de beheerders die het groenbeheer verzorgen op landgoed Elswout, zijn er projectmedewerkers op tijdelijke basis werkzaam op het landgoed. Deze functionarissen proberen de exploitatie kostendekkend te krijgen door de gebouwen te herbestemmen en voorzien van een betere invulling.

De opbrengsten van Elswout bestaan uit subsidies, inkomsten uit het beheer en publiek en erfpacht en huur. De kosten bestaan uit bos- en natuurbeheer, vastgoedbeheer, personeel en kosten die voortkomen uit de WOZ-beschikking. Jaarlijks moet Staatsbosbeheer €82.420,- uit eigen middelen inbrengen om de exploitatie van het landgoed rond te krijgen.

Randvoorwaarden voor de exploitatie van landgoed Elswout zijn het behouden en herstellen van aanwezige waarden, verhogen van de beheer kwaliteit en er mag naast de orangerie geen horeca plaatsvinden op het landgoed, aangezien de erfpachter van de orangerie een horecabeding heeft.

Exploitatiekansen voor landgoed Elswout liggen bij het tegengaan van de versnipperde bedrijfsvoering, een goede invulling geven aan leegstaande gebouwen en een goede invulling geven aan gebouwen die in een andere functie beter tot hun recht komen. Daarnaast heeft het afkopen van het horecabeding een zeer gunstig effect op de realisatie van een kostendekkende exploitatie op het landgoed. Het veranderen van de vrijwilligersconstructie, waarbij de vrijwilligers meer vrijheid krijgen en hun eigen werkzaamheden kunnen organiseren kan een gunstig effect hebben op de exploitatiebegroting. Het bezwaar maken tegen de te hoge taxatiewaarden van de gebouwen draagt in beperkte mate bij aan de realisatie van een sluitende begroting.

Het stappenplan leidt tot een optimalisatie van de exploitatie van landgoederen en richt zich als eerste op het in beeld brengen van het landgoed of historisch buitenplaats en het inzichtelijk maken van de lopende zaken. Vervolgens worden exploitatiekansen in beeld gebracht en uitgewerkt, waarbij oplossingen worden bedacht voor knelpunten, mogelijkheden worden onderzocht die kunnen zorgen voor extra opbrengsten of besparingen en succesfactoren worden benut. Als laatste wordt de hiermee verwachte opbrengsten en kosten uitgewerkt.

De hoofdvraag die tijdens dit onderzoek centraal stond is: 'Is het mogelijk om een kostendekkende exploitatie te realiseren voor landgoederen van Staatsbosbeheer?' Op landgoed Elswout is het mogelijk om een kostendekkende exploitatie te realiseren door een combinatie van verschillende exploitatiekansen. Vooral het herbestemmen van gebouwen en het geven van een betere invulling aan gebouwen draagt hier in grote mate aan bij. Dit biedt kansen voor andere landgoederen en historische buitenplaatsen, aangezien Elswout waarschijnlijk kostendekkend wordt. Dit is echter wel afhankelijk van de situatie van het landgoed (bijvoorbeeld aanwezige gebouwen en eigendom situatie).

4.2 Discussie

Door de complexiteit van landgoed Elswout, waardoor tijd een limiterende factor werd, zijn niet alle benoemde mogelijkheden en oplossingen voor knelpunten grondig onderzocht. Daarnaast zijn er meerdere mogelijkheden om geld te verdienen of besparen dan de mogelijkheden die in dit rapport benoemd. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld de organisatie van evenementen of het oprichten van vrienden van Elswout.

De kosten voor de nutsvoorzieningen op het landgoed kon niet herleid worden uit de boekhouding van Staatsbosbeheer. Hierdoor zijn deze kosten niet verwerkt in de berekeningen.

Het stappenplan dat is ontwikkeld tijdens dit onderzoek, is ontwikkeld aan de hand van zaken die aan de orde zijn op landgoed Elswout. Daarnaast zijn landgoed Duinlust en Soelen bezocht om het stappenplan aan te vullen met zaken die aan de orde zijn op deze landgoederen, die niet aan de orde zijn op Elswout. Dit betekent dat het stappenplan niet getoetst is op een landgoed en het stappenplan niet geëvalueerd is tijdens dit onderzoek.

De doelstelling is tijdens het onderzoek behaald. Dat wil zeggen dat een stappenplan is ontwikkeld die leidt tot de optimalisatie van exploitaties van landgoederen. Verder wordt advies gegeven om het beheer te professionaliseren en zijn exploitatiekansen onderzocht voor de toepasbaarheid op landgoed Elswout. Echter, tijdens dit onderzoek is de hoofdvraag niet volledig beantwoord. Dit is voor de start van het onderzoek besproken, aangezien dit onderzoek een bijdrage levert aan het streven naar de realisatie van kostendekkende exploitaties van landgoederen in beheer van Staatsbosbeheer.

De gevolgde methodiek werkte goed om dit onderzoek uit te voeren. De stappen waren gestructureerd en chronologisch opgebouwd. Hierdoor kon na de beantwoording van een deelvraag de volgende deelvraag met behulp van aanvullend onderzoek beantwoord worden. Aan het einde van het onderzoek was het hierdoor mogelijk om conclusies te trekken gebaseerd op betrouwbare informatie.

Tijdens dit onderzoek kwam naar voren dat er op landgoed Elswout genoeg inkomsten (Profit) gegenereerd kunnen worden om de instandhouding van het aanwezige natuurschoon te borgen (Planet). Dit geldt ook voor de instandhouding van de aanwezige cultuurhistorische elementen. De instandhouding zorgt ervoor dat bezoekers van het landgoed kunnen genieten (People). Met behulp van het stappenplan, kan dit ook gerealiseerd worden op andere landgoederen. Dit heeft een gunstig effect op de cultuurhistorie en het natuurschoon en zijn People, Planet, Profit in balans.

4.3 Aanbevelingen

Aangezien tijdens dit onderzoek mogelijkheden en oplossingen voor knelpunten benoemd worden en niet grondig onderzocht zijn, is vervolgonderzoek noodzakelijk. Het vervolgonderzoek moet zich richten op mogelijkheden die potentieel zorgen voor extra opbrengsten of besparingen en oplossingen voor knelpunten. Aanbeveling 1: aanvullend onderzoek doen naar mogelijkheden en oplossingen voor knelpunten.

Aangezien het beheer van een landgoed vaktechnische kennis en expertise vraagt op het gebied van bos- en natuurbeheer, vastgoedbeheer en cultuurhistorie, moet op elk landgoed een functie worden vervuld door een persoon die dit complexe beheer integraal kan aanpakken. Specialisten op dit gebied zijn klassieke rentmeesters (drieklomp.nl, z.d.). Aanbeveling 2: realiseer een organisatiestructuur op landgoederen van Staatsbosbeheer, waarbij een klassieke rentmeester structureel ondersteuning geeft op het gebied van bos- en natuurbeheer, vastgoedbeheer en cultuurhistorie.

Tijdens dit onderzoek is van alle landgoederen die Staatsbosbeheer in beheer heeft, alleen landgoed Elswout onderzocht of een kostendekkende exploitatie gerealiseerd kan worden. Aangezien Staatsbosbeheer streeft naar kostendekkende exploitaties voor al haar landgoederen, moet een vervolgtraject worden ingezet (zie bijlage 4). Aanbeveling 3: onderzoek of de realisatie van een kostendekkende exploitatie ook op andere landgoederen van Staatsbosbeheer mogelijk is en geef een vervolg aan dit onderzoek middels het vervolgtraject.

5. Bronvermelding

- Algemene Rekenkamer. (2011). *Staatsbosbeheer*. Opgeroepen op 02 11, 2017, van www.rekenkamer.nl: file:///C:/Users/Bas/Downloads/Staatsbosbeheer.pdf
- Assema, J. v. (2017). *Beheerplan Zuid_Kennemerland 2017 - 2029*. Plan.
- Boersma, F., & van Sonsbeeck, D. (2012, 10 31). 15. Beleidslijn Natuurschoonwet.
- Bouman, M. (2016, 10 10). *Hoe werkt een gap-analyse?* Opgeroepen op 05 25, 2017, van www.zakelijk.infonu.nl: http://zakelijk.infonu.nl/diversen/170870-hoe-werkt-een-gap-analyse.html#hoe-werkt-een-gap-analyse
- de Groot, L., & van Werven, W. (2012, 09 03). WOZ-waardering NSW-landgoederen ingrijpend gewijzigd.
- Donner, J. (1928, 03 27). *www.wetten.overheid.nl*. Opgeroepen op 05 14, 2017, van Natuurschoonwet 1928: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0001939/2014-01-25>
- drieklomp.nl. (z.d.). *Rentmeesterschap*. Opgeroepen op 05 31, 2017, van www.drieklomp.nl: http://www.drieklomp.nl/rentmeesterschap
- Elbers, W. (2017, 05 11). Succesfactoren landgoed Elswout. (B. van den Brink, & J. Smits, Interviewers) Kasteel Amerongen, Utrecht, Nederland.
- ensie.nl. (2016, 01 19). *Gap-analyse*. Opgeroepen op 05 22, 2017, van www.ensie.nl: http://www.ensie.nl/redactie-ensie/gap-analyse
- Falkink, E. (2014, 04 22). *Servicekwaliteit van (hoger) onderwijsondersteunende diensten*. Opgeroepen op 05 31, 2017, van efalkink.wordpress.com: https://efalkink.wordpress.com/2014/04/22/gebruik-van-het-servqual-model-in-het-hoger-onderwijs/
- Gemeente Bloemendaal. (2016, 02 29). WOZ-beschikking/Aanslagbiljet gemeentelijke belastingen. Bloemendaal, Noord-Holland, Nederland.
- GEONOVUM. (2014, 12 09). *Functielijst*. Opgeroepen op 05 12, 2017, van Standaard Vergelijkbare Bestemmingsplannen: <http://ro-standaarden.geonovum.nl/2012/SVBP/1.2/SVBP2012-Functielijst-v1.2.1.pdf>
- Gubbels, B. (2017). *Opstal*. Opgeroepen op 05 14, 2017, van VAN DINTER Advocaten: <http://www.wetrecht.nl/opstal/>
- Haarsma, A. (z.d.). *Vleermuis.net*. Opgeroepen op 05 14, 2017, van Compensatie en mitigatie: <http://www.vleermuis.net/bescherming/soorten>
- hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier. (2017). *www.hhnk.nl*. Opgeroepen op 05 26, 2017, van Tarieven: https://www.hhnk.nl/portaal/informatie-waterschapsbelasting-burger_3679/rubriek/tarieven_2174.html

- Jansen, H., & Wichman, P. (2016). Landgoed Elswout. *Locatie ontwikkeling*. Driebergen, Utrecht, Nederland.
- Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING). (2013, 08). *Toelichting op gap-analyse*. Opgeroepen op 05 31, 2017, van [www.idbgemeenten.nl](https://www.idbgemeenten.nl/wp-content/uploads/2014/04/Gap-analyse-uitleg.pdf): <https://www.idbgemeenten.nl/wp-content/uploads/2014/04/Gap-analyse-uitleg.pdf>
- OGIS. (2017). *OGIS - Staatsbosbeheer*. Opgeroepen op 05 02, 2017, van Landgoed Elswout: <http://ogis.staatsbosbeheer.intern/imf/imf.jsp?site=ogis>
- omroepgelderland.nl. (2016, 09 29). *Landgoederen protesteren tegen verdwijnen onderhoudssubsidie*. Opgeroepen op 05 30, 2017, van [www.omroepgelderland.nl](http://www.omroepgelderland.nl/nieuws/2117759/Landgoederen-protesteren-tegen-verdwijnen-onderhoudssubsidie): <http://www.omroepgelderland.nl/nieuws/2117759/Landgoederen-protesteren-tegen-verdwijnen-onderhoudssubsidie>
- Polderman & Wichman. (2017 a, 05 1). Exploitatie Elswout. Amersfoort, Utrecht, Nederland.
- Polderman, J. (2017, 05 15). Kosten en opbrengsten landgoed Elswout. (B. v. Brink, Interviewer) Amersfoort, Utrecht, Nederland.
- Schattelein, M. (2017, 03 28). Kennismaking landgoed Elswout. (B. v. Brink, Interviewer) Overveen, Noord-Holland, Nederland.
- Smits, J. (2017, 02 13). Landgoed Elswout. (B. v. Brink, Interviewer) Deventer, Overijssel, Nederland.
- Sorgdrager, W. (1997, 11 13). *Wet verzelfstandiging Staatsbosbeheer*. Opgeroepen op 02 13, 2017, van [wetten.overheid.nl](http://wetten.overheid.nl/BWBR0008904/2009-02-01#HoofdstukII_Artikel3): http://wetten.overheid.nl/BWBR0008904/2009-02-01#HoofdstukII_Artikel3
- van der Linden, J. (2017, 03 24). Overleg landgoed Elswout. (B. v. Brink, Interviewer) Overveen, Noord-Holland, Nederland.
- Wichman, P. (2017, 03 03). Kennismaking Elswout. (B. v. Brink, Interviewer) Overveen, Noord-Holland, Nederland.
- Zegers, S. (2013). *Bezoekersmonitor Elswout*. Arnhem: Grontmij.

6. Bijlagen

Kosten WOZ-beschikking landgoed Elswout
Stappenplan Rendabele Landgoederen Staatsbosbeheer
Verfijningpunten beheerkwaliteit
Vervolgtraject rendabele landgoederen Staatsbosbeheer

Bijlage 1
Bijlage 2
Bijlage 3
Bijlage 4

Bijlage 1: Kosten WOZ-beschikking landgoed Elswout

Kosten WOZ-beschikking landgoed Elswout

Kostenpost	Omschrijving	Object	WOZ waarde	Prijs	Eenheid	Aantal	Totaal
Watersysteemheffing			n.v.t.	€ 4,72	Ha	65	€ 306,80
Wegenheffing			n.v.t.	€ 0,90	Ha	65	€ 58,50
OZB eigendom niet-woning	Duinlustweg 3	Voormalige manege met bedrijfswoning	€ 115.000	€ 298,66			€ 298,66
Riool eigendom niet-woning	Duinlustweg 3	Voormalige manege met bedrijfswoning	€ 115.000	€ 36,06			€ 36,06
OZB eigendom woning	Elswoutlaan 9	Woning andere kant weg	€ 609.000	€ 660,77			€ 660,77
Riool eigendom woning	Elswoutlaan 9	Woning andere kant weg	€ 609.000	€ 115,77			€ 115,77
OZB eigendom woning	Elswoutlaan 12	Woning Poortgebouw	€ 445.000	€ 493,68			€ 493,68
Riool eigendom woning	Elswoutlaan 12	Woning Poortgebouw	€ 445.000	€ 86,50			€ 86,50
OZB eigendom niet-woning	Elswoutlaan 14	Kantoor Poortgebouw	€ 130.000	€ 337,61			€ 337,61
OZB gebruik niet-woning	Elswoutlaan 14	Kantoor Poortgebouw	€ 130.000	€ 226,59			€ 226,59
Riool gebruik niet-woning	Elswoutlaan 14	Kantoor Poortgebouw	€ 130.000	€ 942,54			€ 942,54
Riool eigendom niet-woning	Elswoutlaan 14	Kantoor Poortgebouw	€ 130.000	€ 40,77			€ 40,77
OZB eigendom niet-woning	Elswoutlaan 18	Koetshuizen	€ 102.000	€ 264,98			€ 264,98
OZB gebruik niet-woning	Elswoutlaan 18	Koetshuizen	€ 102.000	€ 177,79			€ 177,79
Riool gebruik niet-woning	Elswoutlaan 18	Koetshuizen	€ 102.000	€ 147,35			€ 147,35
Riool eigendom niet-woning	Elswoutlaan 18	Koetshuizen	€ 102.000	€ 31,99			€ 31,99
OZB eigendom woning	Elswoutlaan 18a	Woning achter Koetshuizen	€ 427.000	€ 463,30			€ 463,30
Riool eigendom woning	Elswoutlaan 18a	Woning achter Koetshuizen	€ 427.000	€ 81,17			€ 81,17
OZB eigendom niet-woning	Elswoutlaan 24	Parkeerterrein	€ 341.000	€ 885,58			€ 885,58
OZB gebruik niet-woning	Elswoutlaan 24	Parkeerterrein	€ 341.000	€ 594,36			€ 594,36
OZB eigendom woning	Elswoutlaan 24	Boerderij	€ 1.541.000	€ 1.671,99			€ 1.671,99
Riool eigendom woning	Elswoutlaan 24	Boerderij	€ 1.541.001	€ 292,94			€ 292,94
OZB eigendom niet-woning	Elswoutlaan 24a	Werkschuur	€ 190.000	€ 493,43			€ 493,43
OZB gebruik niet-woning	Elswoutlaan 24a	Werkschuur	€ 190.000	€ 331,17			€ 331,17
Riool gebruik niet-woning	Elswoutlaan 24a	Werkschuur	€ 190.000	€ 147,35			€ 147,35
Riool eigendom niet-woning	Elswoutlaan 24a	Werkschuur	€ 190.000	€ 59,58			€ 59,58
Totaal Elswout							€ 9.247,23

Bijlage 2: Stappenplan Rendabele Landgoederen Staatsbosbeheer

Stappenplan| Rendabele Landgoederen Staatsbosbeheer

Een stappenplan dat systematisch leidt naar een kostendekkende exploitatie of optimalisatie van de exploitatie van landgoederen en historische buitenplaatsen.

Toelichting op Stappenplan Rendabele Landgoederen Staatsbosbeheer

Dit stappenplan is samengesteld door Bas van den Brink, tijdens zijn afstudeerstage bij Staatsbosbeheer voor de afstudeerspecialisaties Bosbouw Urban Forestry en Vastgoed Grondtransacties aan Hogeschool Van Hall Larenstein in Velp in opdracht van Staatsbosbeheer. Dit stappenplan is een onderdeel van het afstudeeronderzoek.

Graag wil ik mijn collega's bij Staatsbosbeheer bedanken voor het meehelpen en meedenken tijdens mijn afstudeerstage.

Het stappenplan 'Rendabele Landgoederen Staatsbosbeheer' bestaat uit een stappenplan die stap voor stap een landgoed of historische buitenplaats in beeld brengt. Daarnaast leidt dit stappenplan tot een kostendekkende exploitatie of optimalisatie van de exploitatie voor landgoederen.

Het stappenplan bestaat uit twee onderdelen, namelijk de analyse en exploitatiekansen. Het stappenplan is opgebouwd aan de hand van de opzet van het afstudeeronderzoek, waarbij de deelvragen zijn gevolgd. Dit is gedaan aan de hand van de gap-analyse.

In de analyse wordt als eerste de huidige situatie beschreven en daarna worden de betrokken personen in beeld gebracht. Vervolgens worden de opbrengsten en kosten van het landgoed weergegeven in een tabel. Als laatste worden de randvoorwaarden uitgewerkt die gelden ten opzichte van de exploitatie van het landgoed. In deze stap wordt als eerste de visie die Staatsbosbeheer heeft op het landgoed beschreven. Aan de hand van de hiervoor genoemde stappen worden de verschillende facetten van het landgoed in kaart gebracht.

In de exploitatiekansen worden als eerste de knelpunten die op het landgoed aan de orde zijn uitgewerkt en worden er oplossingen voor bedacht voor deze knelpunten. Daarna worden mogelijkheden onderzocht die kunnen zorgen voor extra inkomsten en besparingen. In deze stap wordt ook beschreven welke maatregelen genomen moeten worden om de beheer kwaliteit te verhogen. Vervolgens worden de succesfactoren van het landgoed beschreven die voor opbrengsten, besparingen of een hogere beheer kwaliteit kunnen zorgen. Als laatste worden de verwachte opbrengsten en kosten weergegeven van het landgoed in de nieuwe situatie, waarbij een oplossing is gevonden voor de knelpunten en de mogelijkheden en succesfactoren zijn doorgerekend.

Wanneer dit stappenplan gevolgd wordt bestaat de uitwerking uit een uitgebreid rapport. Voor de uitwerking van het stappenplan kan mijn afstudeerscriptie Rendabele Landgoederen in beheer van Staatsbosbeheer als voorbeeld dienen.

Ik wens u veel succes met de optimalisatie van de exploitatie van uw landgoed en schroom niet om hulp in te schakelen van een deskundige binnen Staatsbosbeheer.

Velp, 1 juni 2016

Analyse

In de analyse van het landgoed worden de huidige situatie en betrokken personen beschreven. Daarnaast worden de opbrengsten, kosten en randvoorwaarden uitgewerkt.

Stap 1: Huidige situatie

Geef tijdens de eerste stap een algemene beschrijving van het landgoed, waarbij de volgende punten in ieder geval vermeld moeten worden:

- Naam van het landgoed of historische buitenplaats.
- Ligging ten opzichte van dorpen en steden en oppervlakte, inclusief overzichtskaart met begrenzing. Voor de overzichtskaart kan gebruik worden gemaakt van OGIS of Google Maps.
- Landschapsbeschrijving van het landgoed of historische buitenplaats, waarbij globaal wordt aangegeven welke landschapstypen aanwezig zijn (bijvoorbeeld bos, natuur, weiland, etc.).
- Of het landgoed zich in een Natura 2000 gebied ligt of onderdeel is van de Natuur Netwerk Nederland.
- Aanwezige gebouwen en de bestemming van de gebouwen. Voor de bestemming van de gebouwen kan www.ruimtelijkeplannen.nl worden geraadpleegd.

Stap 2: Betrokken personen

Tijdens deze stap worden alle personen die bij het landgoed betrokken zijn in beeld gebracht, waarbij de onderstaande punten in ieder geval vermeld moeten worden:

- Geef de organisatiestructuur van Staatsbosbeheer weer in een organogram en licht deze toe.
- Beschrijf welke ondernemers actief zijn op het landgoed en op welke manier zij hierbij betrokken zijn.
- Beschrijf welke bedrijven gevestigd zijn op het landgoed, wat zij doen en wie hun contactpersoon is.
- Geef aan welke pachters of huurders op het landgoed aanwezig zijn en wat zij huren of pachten.
- Geef aan, indien aanwezig, hoeveel vrijwilligers werkzaam zijn op het landgoed en hoe zij georganiseerd zijn. Geef daarbij aan hoeveel vrijwilligersgroepen er zijn, wie de coördinator is en wie de vrijwilligers aanstuurt.
- Beschrijf hoe de omgeving is betrokken bij het landgoed. Geef hierbij minimaal aan wat voor soort bezoekers het zijn (eenmalig bezoek of herhaalbezoek) en hoe de bezoekers het landgoed waarderen. Deze informatie kan gehaald worden uit een recent bezoekersonderzoek of kan een enquête worden gehouden onder de bezoekers om deze informatie te achterhalen.

Stap 3: Opbrengsten en kosten

In stap drie worden de opbrengsten en kosten van het landgoed in kaart gebracht. Vul hiervoor de onderstaande rekenmodel in Excel in. De opbrengsten en kosten in onderstaande tabel zijn algemene posten en bestaan uit meerdere onderdelen. Zie hiervoor de exploitatiebegroting die speciaal is ontwikkeld voor landgoed Elswout. Dit document is op te vragen bij Jaco Polderman, Peter Wichman of John Smits.

Opbrengsten	
Subsidies:	
BRIM Groen	€ 0
BRIM Gebouwen	€ 0
SNL Natuurbeheer	€ 0
SNL Landschapsbeheer	€ 0
Overige subsidies	€ 0
Opbrengsten beheer en publiek	€ 0
Erfpacht, pacht en huur	€ 0
Opbrengsten totaal	€ 0
Kosten	
Groenbeheer	€ 0
Vastgoedbeheer	€ 0
Personeel	€ 0
WOZ beschikking	€ 0
Kosten totaal	€ 0
Opbrengsten - kosten	€ 0

Opbrengsten

- Geef bij de verschillende subsidieposten aan hoeveel subsidie wordt toegekend aan het landgoed. Deze gegevens kunnen opgevraagd worden bij de teamleider.
- Geef bij opbrengsten beheer en publiek aan hoeveel het beheer en publiek opleveren en licht toe waaraan dit verdiend wordt. Deze gegevens kunnen opgevraagd worden bij de teamleider.
- Geef aan hoeveel inkomsten het landgoed genereerd aan erfpacht, pacht en huur. Deze gegevens zijn op te vragen uit CSMi of de afdeling R&A.

Kosten

- Geef aan wat het groenbeheer jaarlijks kost en geef in grote lijnen aan waaraan dit besteed wordt. Deze gegevens kunnen opgevraagd worden bij de teamleider.
- Geef aan wat het vastgoedbeheer jaarlijks kost en geef in grote lijnen aan waaraan dit besteed wordt. Deze gegevens zijn op te vragen uit O-prognose.
- Geef aan hoeveel fte's jaarlijks wordt besteed aan het landgoed en geef hiervan de totale personeelskosten. Deze gegevens kunnen opgevraagd worden bij de teamleider.
- Geef de kosten aan die de WOZ-beschikking met zich meebrengt en vul deze lijst aan met de watersysteemheffing en wegenheffing. Deze gegevens zijn op te vragen bij de afdeling R&A en op de website van het betreffende waterschap.

Stap 4: Randvoorwaarden ten opzichte van de exploitatie

Geef in deze stap aan welke randvoorwaarden er gelden ten opzichte van de exploitatie van het landgoed, waarbij als eerste de visie die Staatsbosbeheer heeft voor het landgoed. Deze visie is te vinden in het meest recente beheerplan.

Voorbeelden van randvoorwaarden die op het landgoed mogelijk aan de orde zijn:

- Het behouden en herstellen van aanwezige waarden (cultuur, natuur, ecologie, etc.).
- Meer geld vrijmaken binnen de exploitatie om de beheer kwaliteit te verhogen.
- Horecabeding.

De bovenstaande lijst geeft een aantal randvoorwaarden die mogelijk aan de orde zijn op het landgoed. Deze lijst is onuitputtelijk, per landgoed verschillend en geeft slechts een aantal voorbeelden.

Exploitatiekansen

Tijdens de exploitatiekansen worden de knelpunten en oplossingen, mogelijkheden en succesfactoren van het landgoed beschreven. Als laatste worden de opbrengsten, kosten, investeringen en ontvangsten uitgewerkt.

Stap 5: Knelpunten en oplossingen

Werk in stap vijf alle knelpunten uit die op het landgoed aan de orde komen. Deze uitwerking kan leiden tot een potentiële oplossing. Voorbeelden van knelpunten die op landgoederen aan de orde zijn, zijn als volgt:

- Een versnipperde bedrijfsvoering.
- Inefficiënt gebruik van vastgoed.
- Een horecabeding.
- Vleermuizen.
- Parkeersituatie.
- Achterstallig onderhoud.

De bovenstaande lijst geeft een aantal randvoorwaarden die mogelijk aan de orde zijn op het landgoed. Deze lijst is onuitputtelijk, per landgoed verschillend en geeft slechts een aantal voorbeelden.

Stap 6: Mogelijkheden

Aanvullend op de oplossingen voor de knelpunten op het landgoed, wordt er tijdens deze stap gekeken naar mogelijkheden die kunnen zorgen voor extra opbrengsten of besparingen. Daarnaast wordt onderzocht waar de beheerkwaliteit verhoogd kan worden. Voorbeelden van mogelijkheden die voor extra opbrengsten of besparingen kunnen zorgen zijn:

- Rangschikking van het landgoed onder de Natuurschoonwet.
- Bezwaar aantekenen tegen de WOZ-beschikking.
- Verkoop van toegangskaarten.

De bovenstaande lijst geeft een aantal mogelijkheden die benut kunnen worden op het landgoed. Deze lijst is onuitputtelijk, per landgoed verschillend en geeft slechts een aantal voorbeelden.

Benoem, naast de mogelijkheden, een aantal maatregelen van situaties op het landgoed die dringend aangepakt dienen te worden om de beheerkwaliteit te verhogen. Voorbeelden van maatregelen die op het landgoed uitgevoerd moeten worden zijn:

- Verbeteren van de padenstructuur.
- Opnieuw inrichten van bloemborders.
- Vervaagde cultuurhistorische elementen in tuinen herstellen.
- Verwijderen van dode bomen langs paden.
- Verwijderen van dood hout uit bomen langs paden.
- Vrijmaken van zichtlijnen.

De bovenstaande lijst geeft een aantal maatregelen die mogelijk uitgevoerd moeten worden op het landgoed. Deze lijst is onuitputtelijk, per landgoed verschillend en geeft slechts een aantal voorbeelden.

Stap 7: Succesfactoren

Geef succesfactoren aan die voor opbrengsten, besparingen of een hogere beheer kwaliteit kunnen zorgen. Deze factoren kunnen achterhaald worden aan de hand van een bezoek aan een landgoed of historische buitenplaats met een kostendekkende exploitatie, buiten en binnen de eigen organisatie. Voorbeelden van succesfactoren waarvan het landgoed profijt zou kunnen hebben zijn:

- Een vrijwilligersconstructie opzetten waarbij de vrijwilligers zelfstandig werkzaamheden uitvoeren en zichzelf organiseren.
- Meer betrokkenheid bij het landgoed of historische buitenplaats creëren.
- Vrienden van het landgoed oprichten.

De bovenstaande lijst geeft een aantal succesfactoren weer waar op het landgoed gebruik van gemaakt kan worden. Deze lijst is onuitputtelijk, per landgoed verschillend en geeft slechts een aantal voorbeelden.

Stap 8: Opbrengsten en kosten nieuwe situatie

Geef in de laatste stap de opbrengsten en kosten weer voor de nieuwe situatie van het landgoed, waarbij een oplossing is gevonden voor de knelpunten en de mogelijkheden en succesfactoren zijn doorgerekend. Vul hiervoor de onderstaande rekenmodel in Excel in met de gemiddelde opbrengsten en kosten over een periode van 30 jaar. De opbrengsten en kosten in onderstaande tabel zijn algemene posten en bestaan uit meerdere onderdelen. Zie hiervoor de exploitatiebegroting die speciaal is ontwikkeld voor landgoed Elswout. Dit document is op te vragen bij Jaco Polderman, Peter Wichman of John Smits.

Opbrengsten	
Subsidies:	
BRIM Groen	€ 0
BRIM Gebouwen	€ 0
SNL Natuurbeheer	€ 0
SNL Landschapsbeheer	€ 0
Overige subsidies	€ 0
Opbrengsten beheer en publiek	€ 0
Erfpacht, pacht en huur	€ 0
Opbrengsten totaal	€ 0
Kosten	
Groenbeheer	€ 0
Vastgoedbeheer	€ 0
Personeel	€ 0
WOZ beschikking	€ 0
Kosten totaal	€ 0
Opbrengsten - kosten	€ 0

Opbrengsten

- Geef bij de verschillende subsidieposten aan hoeveel subsidie wordt toegekend aan het landgoed en licht eventueel toe waarom dit meer/minder is dan in de huidige situatie.
- Geef bij opbrengsten beheer en publiek aan hoeveel het beheer en publiek gaat opleveren en licht toe waaraan dit verdiend wordt. Motiveer waarom dit eventueel meer/minder is dan in de huidige situatie.
- Geef aan hoeveel inkomsten het landgoed genereerd aan erfpacht, pacht en huur en licht toe waarom dit hoger of lager is dan in de huidige situatie.

Zorg ervoor dat de opbrengsten zo realistisch mogelijk zijn. Maak geen schattingen, maar huur eventueel een deskundige in die op basis van zijn kennis van de markt een betrouwbaar getal kan noemen.

Kosten

- Geef aan wat het groenbeheer jaarlijks gaat kosten en licht eventueel toe waarom dit meer/minder is dan in de huidige situatie.
- Geef aan wat het vastgoedbeheer jaarlijks gaat kosten en licht eventueel toe waarom dit meer/minder is dan in de huidige situatie.
- Geef aan wat de hoeveel fte's er jaarlijks besteed gaat worden aan het landgoed en geef aan waarom dit meer of minder is.
- Geef de kosten aan die de WOZ-beschikking met zich meebrengt en motiveer waarom dit meer/minder is dan in de huidige situatie.

Wanneer de realisatie van de nieuwe situatie vraagt om investeringen en eenmalige ontvangsten genereerd, moet dit in onderstaande rekenmodel in Excel worden ingevuld. Licht vervolgens de investeringen en ontvangsten toe.

Investeringsen	
Restauratie gebouw 1	€ 0
Restauratie gebouw 2	€ 0
Overige investering 1	€ 0
Overige investering 2	€ 0
Investeringsen totaal	€ 0
Ontvangsten	
Bijdrage provincie restauratie gebouwe	€ 0
Restant budget SBB	€ 0
Verkoop gebouw 3	€ 0
Subsidie restauratie gebouw 1	€ 0
Subsidie restauratie gebouw 2	€ 0
Ontvangsten totaal	€ 0
Ontvangsten - investeringen	€ 0

Bijlage 3: Verfijning beheerkwaliteit

In deze bijlage worden verfijningspunten genoemd die de beheerkwaliteit van landgoed Elswout verhogen. Deze punten gelden als aanvulling op de verbeterpunten die in het beheerplan Zuid-Kennemerland (Assema, 2017) voor het landgoed zijn benoemd.

Hieronder worden de verfijningspunten opgesomd en aangegeven waar ze op het landgoed aanwezig zijn:

Poortgebouw:

- Slagboomsituatie.
- Bebordingsituatie herzien.
- Belsysteem met bijbehorende paal verwijderen.
- Brievenbussen verplaatsen.
- Passende kap plaatsen voor de lamp in de poort.
- Reflectoren verwijderen in de poort.
- Informatievoorziening verbeteren bij binnenkomst landgoed.
- Bemoste lantaarns met moderne lamp schoonmaken en voorzien van passende lamp.
- Zichtlijn beukenlaan versterken ter hoogte van de koetshuizen.

Hoofdpad:

- De lamp vervangen van de eerste lantaarnpaal, is nu defect. Verplaatsen van de lantaarnpaal, aangezien hij in het pad staat.
- Grastegels langs de weg verwijderen of maskeren.
- Situatie toegangsweg.

Poortgebouwen:

- Afrastering in beukenhagen verwijderen.
- Terras poortgebouw oost opknappen.
- Moestuinmuur onderhouden in verband met schimmel.
- Toilet situatie verbeteren.
- Betere invulling voor de lattenloods.
- Tuin rond Elswoutlaan 18a opknappen.
- Afgekalfde oevers herstellen

Orangerie:

- Muren behouden en benutten.
- Palensituatie verbeteren in het verlengde van de lindenlaan.

Werkschuur:

- Toegangsdeur, deurposten en vensterbanken restaureren.

Composthoop achter ijskelder:

- Composthoop verwijderen.
- Pad openstellen.

Bijlage 4: Vervolgtraject rendabele landgoederen Staatsbosbeheer

Nu uit dit onderzoek is gebleken dat voor landgoed Elswout waarschijnlijk een kostendekkende exploitatie gerealiseerd kan worden, is het belangrijk om door te gaan met het optimaliseren van exploitaties van de landgoederen van Staatsbosbeheer.

Naast de exploitatie van de landgoederen te optimaliseren, is het van belang om het stappenplan Rendabele Landgoederen Staatsbosbeheer te toetsen, evalueren, verbeteren en aan te vullen.

Er is een selectie gemaakt van negen landgoederen van Staatsbosbeheer waar dit kan plaatsvinden, namelijk:

1. Landgoed Slangenburg
2. Historische buitenplaats Stania State
3. Historische buitenplaats Soelen
4. Kasteel Groeneveld
5. Landgoed Broekhuizen
6. Landgoed Oranjewoud
7. Landgoed Baarnse bos
8. Landgoed Loenen
9. Villa Wielenberg

Kasteel Slangenburg

Kasteel Slangenburg is een landgoed van 600 hectare groot en is gelegen in de gemeente Doetinchem en bevindt zich tussen Doetinchem en Varsseveld. Het kasteel is niet in eigendom van Staatsbosbeheer.

Landgoed Stania State

Stania State is een historische buitenplaats en is gelegen in de gemeente Oenkerk en bevindt zich tussen Dokkum en Leeuwarden. Op deze historische buitenplaats bevindt zich een landhuis die niet in eigendom is van Staatsbosbeheer.

Historische buitenplaats Soelen

Kasteel Soelen is het hoofdgebouw van het rijksbeschermd historische buitenplaatscomplex 'Soelen' en is 157 hectare groot. De historische buitenplaats is gelegen in de gemeente Buren ten Zuidwesten van het Zoelen. Het kasteel is opgedeeld in appartementen en Staatsbosbeheer is de grootste eigenaar binnen de vereniging van eigenaren (VvE).

Kasteel Groeneveld

Kasteel groeneveld is een historische buitenplaats van 130 hectare groot en is gelegen in de gemeente Baarn en bevindt zich tussen Laren en Baarn. Het landgoed en het kasteel zijn in eigendom van Staatsbosbeheer.

Kasteel Broekhuizen

Kasteel Broekhuizen is een landgoed gelegen in de gemeente Utrechtse Heuvelrug en bevindt zich tussen Leersum en Darthuizen. Het bebouwde terrein is door Staatsbosbeheer in erfpacht uitgegeven.

Landgoed Oranjewoud

Landgoed Oranjewoud is een landgoed gelegen in de gemeente Heerenveen en bevindt zich ten oosten van Heerenveen. Staatsbosbeheer is niet de eigenaar van dit landgoed, maar heeft een gebied rondom dit landgoed in eigendom.

Landgoed Baarnse Bos

Het Baarnse Bos is een bosgebied van 80 hectare dat vroeger hoorde bij paleis Soestdijk. Het Baarnse Bos is in eigendom van Staatsbosbeheer en er zijn geen gebouwen aanwezig. Wel zijn veel cultuurhistorische elementen zichtbaar in het bos die Staatsbosbeheer stapsgewijs aan het restaureren is.

Landgoed Loenen

Landgoed Loenen is genaamd Heerlijkheid Loenen en is gelegen ten westen van het Betuwse plaatsje Loenen. Het huis en boerderij zijn door Staatsbosbeheer uitgegeven in erfpacht.

Villa Wylerberg

Het Huis Wylerberg is gelegen op de Duivelsberg ten zuidoosten van het dorp Beek in de gemeente Berg en Dal. De villa is in eigendom van Staatsbosbeheer en wordt verhuurd aan SOVON vogelonderzoek, adviesbureau Das & Boom en Stichting Nederlands Cultuurlandschap.

Deze selectie bestaat uit een aantal landgoederen en historische buitenplaatsen in beheer van Staatsbosbeheer en is geen totaaloverzicht van landgoederen en historische buitenplaatsen die de organisatie beheert. Het beheer van de hierboven genoemde objecten is complex en de objecten zijn erg verschillend met betrekking tot de ligging, grootte en eigendom situatie. Geïntegreerd beheer, op het gebied van bos en natuur, vastgoed en cultuurhistorie, ontbreekt op deze landgoederen en historische buitenplaatsen. Hierdoor is het noodzakelijk om deze objecten te analyseren via het stappenplan, om de exploitaties te optimaliseren en professioneel beheer te voeren.