

Staatsbosbeheer laat zien wat het maakt

Staatsbosbeheer heeft zijn planningsystematiek aangepast aan de eisen van deze tijd. Vage doelen als "verhoging van natuurwaarden" behoren tot het verleden. Ze zijn vervangen door meetbare en optelbare doelen. Ook de financiële consequenties zijn hieraan gekoppeld. Daarmee is Staatsbosbeheer gesprekspartner voor politiek en samenleving.

De systematiek is ontwikkeld in nauwe samenwerking met onderzoeksinstituten (IBN-DLO en IKC-Natuurbeheer). De totale systematiek is toegesneden op de organisatie Staatsbosbeheer. Veel onderdelen zijn nationaal en internationaal bruikbaar in de gehele groenbeherende sector.

Historisch perspectief

Beheerplannen

Staatsbosbeheer was per 1-1-95 beheerplandekkend. Dat wil zeggen voor alle terreinen was een beheerplan vastgesteld. De doelen in een beheerplan zijn geformuleerd voor een middellange en een lange termijn. Over de functiezonering vond afstemming plaats met de betrokken provincie en het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV). Hoewel Staatsbosbeheer wel kon zeggen dat het beheer afgestemd was op maatschappelijke wensen, was er geen overzicht van de na te streven doelen voor het hele areaal en de daarmee samenhangende middelen.

Koppelen beleid en uitvoering

Van verschillende kanten werd

de druk groter om een betere koppeling tussen politieke wensen en de uitvoering te realiseren:

- Door de scheiding van het beleid en beheer én het voornemen om Staatsbosbeheer meer op afstand van het Ministerie van LNV te plaatsen werd de noodzaak groter om de relatie Ministerie van LNV - Staatsbosbeheer zakelijker en transparanter te maken.
- Internationaal committeerde de Nederlandse regering zich aan verdragen ten aanzien van habitatrichtlijnen en het behoud van biodiversiteit. Door een vertaling in het kader van het natuurbeleidsplan werd daar voor de Nederlandse situatie uitgewerkt wat dat in termen van flora en fauna betekent. Daarmee werd de vraag naar natuur concreter. Ook het bos- en recreatiebeleid werd resultaatgerichter.

Voor het bedrijf Staatsbosbeheer was het zaak om het enthousiasme van de beheerders te behouden én de aansturing door het Ministerie van LNV meer inhoud te geven. Daarom werd bij de vernieuwing van de planningsystematiek gekozen voor vergroting van de uitvoeringsbevoegdheid van de beheerders onder het motto "Sturing op resultaat".

Koppelen doelen en middelen

Door een aanzienlijke areaalgroei en een vrijwel gelijkblijvende omvang van het budget voor Staatsbosbeheer binnen de begroting van het Ministerie van LNV werd de schaarste aan middelen voelbaar. Door efficiency-winst en uitstellen van investeringen probeerden beheerders koste wat kost de potenties van hun terreinen zo volledig mogelijk

te benutten. Op een gegeven moment was de rek er uit en begon de frustratie toe te slaan: Wel een goedgekeurd, en met het beleid afgestemd, beheerplan maar geen bijbehorende middelen. Het werd tijd om politieke doelen te koppelen aan de middelen.

Doelbeschrijvingen gestandaardiseerd

Doelen meetbaar en evalueerbaar

Het biodiversiteitsverdrag van Rio de Janeiro is voor een minister een tastbaar resultaat. Een plaatselijke beheerder zal er zonder vertaling weinig mee kunnen. Voor een blesser gaat het uiteindelijk maar om één vraag: Moet deze boom er uit of moet hij blijven staan? Omgekeerd zal een blesinstructie als verantwoording van de Nederlandse regering naar het biodiversiteitsverdrag van Rio de Janeiro ook niet erg aanslaan. Met andere woorden: Er kunnen meerdere mensen aan hetzelfde doel werken zonder dat ze daarbij dezelfde termen gebruiken.

Om enerzijds te zorgen dat de gewenste mate van biodiversiteit ook leidt tot de noodzakelijke activiteiten en anderzijds de mensen die er aan werken te kunnen afrekenen op resultaat is een taal ontwikkeld.

Deze taal omvat de volgende indeling:

Doelcomponenten. Dit zijn meetbare en evalueerbare doelen, die niet direct maakbaar zijn voor de beheerder, maar waar het eigenlijk wel om draait. Doelcomponenten kunnen worden geformuleerd per functie. Het zijn de flora en de fauna voor de functie Natuur, de bijgroei en de hout-

Omschrijving onderwerp	standaardtaal	voorbeeld
politieke wensen in algemene termen		biodiversiteit
Meetbare en evalueerbare resultaten per functie	doelcomponenten	rode lijst soorten
Meetbare en voor de beheerder maakbare resultaten voor meerdere functies	terreincondities	vegetatiestructuur
Maatregelen om het gewenste resultaat te bereiken	maatregelen	dunnen

Tabel 1. Overzicht van standaardindeling van doelomschrijvingen

kwiteit voor de houtproductie en het aantal bezoekers voor de recreatiefunctie. De Minister kan daarmee aangeven hoe het erbij staat met de biodiversiteit, de houtproductie en het recreatief gebruik van bos- en natuurterreinen in Nederland.

Terreincondities. De beheerder beïnvloedt de doelcomponenten via het scheppen van condities in zijn terreinen, waarvan wordt aangenomen dat de gewenste flora en fauna, de bijgroei of het aantal bezoekers (de doelcomponenten) gunstig op zullen reageren: Hij zorgt voor een aandeel dood hout en zie daar, in veel gevallen zorgt de natuur voor de bijbehorende kevertjes en holenbroeders. **Terreincondities** zijn naast meetbaar en evalueerbaar ook maakbaar voor een beheerder. **Terreincondities** zijn niet meer volledig uit te splitsen naar functies. Het aandeel dood hout heeft niet alleen effect op de natuurfunctie maar ook op de houtproductiefunctie (minder oogst) en de recreatiefunctie (invloed op de belevingswaarde van recreant). Met deze **terreincondities** hebben bosbeheerders ervaring. Bijna alle doelen van het multifunctionele bos in het bosbeleidsplan (menging, aandeel dood hout, leeftijd, openstelling) zijn uitgedrukt in **terreincondities**.

Maatregelen. Naast de formulering van de gewenste resultaten moet er ook nog gewerkt worden.

De beheerder voert daarvoor activiteiten uit: Hij blest, kapt, snoeit, sleept, meet, sorteert en verkoopt enz. om in het bos een wenselijke vegetatiestructuur te maken. Voor het bereiken van de gewenste **terreinconditie** "vegetatiestructuur" is het van belang dat er gedund wordt. **Dunnen** is een zodanige samenvoeging van een hoeveelheid activiteiten, dat een relatie met de gewenste **terreincondities** gelegd kan worden. Deze samenvoeging van activiteiten noemen we maatregelen. Deze splitsing in activiteiten en maatregelen maakt het mogelijk om met zo weinig mogelijk gegevens beleid (doelcomponenten) en uitvoering (maatregelen) te koppelen en de keuze van activiteiten geheel over te laten aan de plaatselijke beheerder.

Voor alle onderdelen van de standaardtaal zijn lijsten met termen en eenheden uitgewerkt, waarin de resultaten worden uitgedrukt. Zo wordt bij planten gewerkt met een standaardlijst van vegetatietypen en voor vogels wordt gewerkt met vogelgroepen. Deze standaardisatie in taal maakt vergelijkingen in tijd en ruimte mogelijk.

Doelen optelbaar: doeltypen

Er zijn veel doelcomponenten en **terreincondities**. Binnen een terrein worden alleen die doelcomponenten en **terreincondities** gepland die aansturend zijn voor het beheer ter plaatse. Daarmee zijn doelcomponenten minder geschikt om op te tellen als ver-

antwoordingsinformatie naar het Ministerie van LNV. Hiervoor zijn doeltypen in het leven geroepen. Een voorbeeld van een doeltipe is nat schraalland of voor het multifunctionele bos "multifunctioneel bos met exoten op lemige zandgronden". Door het gebruik van doeltypen is het mogelijk om de **terreincondities** en doelcomponenten van alle terreinen zo te bundelen dat ze terug te brengen zijn tot één overzichtelijk A4-tje.

Doelen betaalbaar: normkosten

Doeltypen Staatsbosbeheer: Eenheid van doel en eenheid van beheer

Met het opzetten van een gestandaardiseerde taal weten we nog niets over de kosten. Over de kosten van activiteiten weten we al heel veel. **Staatsbosbeheer** geeft een overzicht van kosten van activiteiten in de vorm van een normenboek. Dit is een goed ondersteuningsmiddel bij de begroting van een bestek of een werkplan. Voor een eigenaar van een beperkt bezit is het confronteren van doelen met middelen is het begroten van activiteiten van het hele bezit een werkbare methode. Wellicht is daarvoor zelfs geen papier nodig. Voor **Staatsbosbeheer** (areaal ca 220.000 ha) of voor het confronteren van "politieke" wensen met middelen is de methode niet meer werkbaar. Voor de omschrijving van de politieke wensen zijn door het IKC-Natuur doeltypen gebruikt. **Staatsbosbeheer** heeft de doeltypen van het IKC-Natuurbeheer

zodanig aangepast dat ze, naast een eenheid van doel ook een eenheid van beheer zijn.

Berekeningswijze normkosten: Keuzen en consequenties

Per doeltipe zijn op een gestandaardiseerde wijze de kosten en opbrengsten berekend, de zogenaamde normkosten. Deze gestandaardiseerde werkwijze omvat de volgende stappen:

Keuze welke maatregelen. In overleg met deskundigen en beheerders wordt ingeschat welke maatregelen en activiteiten nodig zijn om het doeltipe in stand te houden. Per doeltipe kunnen meerdere maatregelen, welke hetzelfde resultaat beogen, worden meegenomen. Een heide kan bijvoorbeeld in stand worden gehouden door deels te branden, te plaggen en te begrazen. Indien alle maatregelen onder verschillende omstandigheden effectief en efficiënt zijn kunnen ze alle drie worden opgenomen in de normkostenberekening.

Keuze hoeveel maatregelen. Vervolgens is ingeschat hoe vaak deze maatregelen en activiteit moeten worden uitgevoerd. Deze activiteiten dienen in de landelijke normkosten alleen om een kostprijs voor een doeltipe te berekenen. Ze worden niet gebruikt als voorschrift voor de plaatselijke beheerder.

Normen. Om te komen tot kosten en opbrengsten moeten maatregelen en opbrengsten nog worden voorzien van normen (hoeveel uur heb je nodig voor het dunnen in Douglas met een gemiddelde diameter van 20 centimeter en wat is de opbrengst van het hout). De tijdnormen voor maatregelen zijn grotendeels gebaseerd op het "normenboek Staatsbosbeheer".

Wie voert de maatregelen uit?

Voor de berekening van de kosten van activiteiten is het van belang om te weten door wie de activiteiten worden uitgevoerd. De politieke discussie over "boeren-natuur" en "de functiebeloning in de bosbouw" geeft aan dat deze discussie niet alleen van belang is voor de plaatselijke beheerder maar ook op landelijk niveau relevant is. Per doeltipe is ingeschat hoeveel met eigen personeel moet worden uitgevoerd, hoeveel kan worden uitbesteed aan een aannemer en hoeveel kan worden uitgevoerd door een wijze van verpachting. Zo kunnen de benodigde activiteiten van een vochtig schraalland in de normkostenberekening deels worden uitgevoerd door eigen personeel, door een aannemer of door een erfpachter. Dit leidt tot het gebruik van verschillende tarieven voor dezelfde werkzaamheden. De keuze door wie maatregelen moeten worden uitgevoerd is gebaseerd op het "bedrijfsbeleid" van Staatsbosbeheer. Andere beheerders, met een ander "bedrijfsbeleid", komen tot een andere kostprijs voor eenzelfde doeltipe!

Gebruik van normkosten: Kijk goed en vergelijk dan

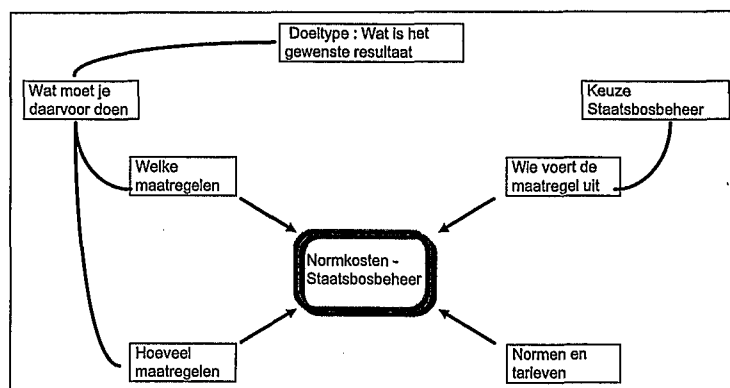
De ontwikkelde normkosten zijn specifiek voor de organisatie Staatsbosbeheer. Binnen het Staatsbosbeheer worden de lan-

delijke normkosten gebruikt voor de budgettering van de regio's. Binnen de regio's kunnen andere meer op de regionale toegesneden normkosten worden gehanteerd. De normkostensystematiek is in principe ook bruikbaar buiten de organisatie Staatsbosbeheer. De minister kan kostprijsberekeningen van verschillende organisaties met elkaar vergelijken indien ze uitgaan van dezelfde doeltipeomschrijving.

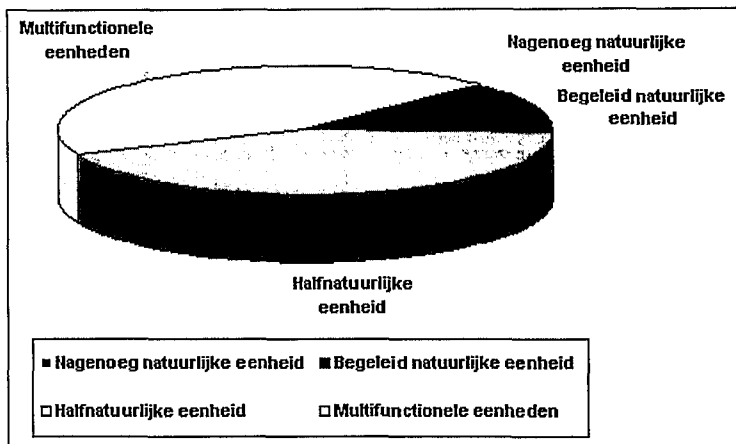
Regionale en landelijke planning: zicht op vraag en aanbod in de natuur- en recreatiemarkt

Regionale beheerschema's: Waar komen de doeltypen?

Na het landdekkend worden met beheerplannen zijn de regio's overgestapt op de opstelling van Regionale Beheerschema's. Deze planvorm omvat de planning van alle gewenste resultaten en bijbehorende middelen binnen een regio, dat wil zeggen niet alleen de doelen voor de terreinen maar ook de gewenste resultaten voor taakvelden als machinepark en monitoring. De doelen werden daarbij vertaald in doeltypen en het gehele areaal werd gebiedsdekkend voorzien met een doeltipe "bos en natuur" en een doeltipe "recreatie". Met medewerking van beheerders en regionale staf werd de doelkeuze



Figuur 1. Opbouw van de Normkosten bij Staatsbosbeheer



Figuur 2. Verdeling van het areaal over de hoofdgroepen van het natuurbeleidsplan

en de middelen inzet verder geoptimaliseerd. Daarbij kregen beheerders ook medeverantwoordelijkheid over keuze van doelen op terreinen van hun collega. Daarmee ontstond het gevoel van "samen gaan voor één doel". Op het niveau van een regio bleek het veel effectiever om een goede koppeling te leggen tussen vraag en aanbod op de natuur- en recreatiemarkt. Veelal had dit een duidelijker prioritering tot gevolg. Voor de doelen betekende dat: Meer accent op de topics en minder middelen voor de weinig potentierijke gebieden. Ook de afstemming met provinciale besturen, water- en recreatieschappen is effectiever en efficiënter geworden.

Landelijk contract: Hoeveel van welk doeltypen?

De gegevens uit de Regionale Beheerschema's zijn samen te vatten in termen van doeltypen en oppervlakte. Deze doeltypenmix gekoppeld aan de landelijke normkosten vormen de basis voor de toekomstige contractrelatie tussen het Ministerie van LNV en Staatsbosbeheer. In het contract worden afspraken gemaakt over de gewenste doeltypenmix met bijbehorende financiële middelen. De normkosten worden opgesteld door Staats-

bosbeheer en onderworpen aan een externe audit. De doeltypenmix in het huidige contract tussen LNV en Staatsbosbeheer is, op basis van de Regionale beheerschema's, bottom-up tot stand gekomen. Het wordt voor het Ministerie van LNV ook mogelijk om Staatsbosbeheer top-down aan te sturen op resultaat. Het Ministerie van LNV vertaalt daarvoor het rijksbeleid naar een doeltypenmix voor Staatsbosbeheer. Staatsbosbeheer zorgt bij de uitvoering van het Rijksbeleid voor de afstemming met de potenties van de terreinen en de afstemming met bestuurlijke en maatschappelijke wensen en mogelijkheden.

Planning binnen een terrein

Doelcomponenten en terreincondities: Gewenste resultaten binnen en buiten een terrein

Meer papier en meer standaardisatie, daar wordt de beheerder waarschijnlijk niet vrolijk van. Opzichter en blesser hebben nog steeds geen weet van alle papieren-wensen. Op dit moment is dat op veel plaatsen binnen Staatsbosbeheer nog het geval omdat de uitwerking van de nieuwe planningsystematiek nog niet verder uitgewerkt is dan de

doeltypenkeus. Er zijn echter al meer experimentele ervaringen opgedaan met de aansturing van de opzichter en de blesser. Per doeltypen per terrein worden de doeltypen verder uitgewerkt naar doelcomponenten en terreincondities. Daarmee wordt rekening gehouden met de plaatselijke omstandigheden en de minimale kwaliteitseisen die landelijk gesteld zijn aan een doeltypen. Door de uitwerking van doeltypen naar doelcomponenten en terreincondities wordt duidelijk wat de na te streven resultaten zijn binnen een terrein. Deze resultaten worden ook gemeten zodat teruggemeld kan worden over behaalde resultaten. De terreincondities geven ook de noodzakelijke randvoorwaarden aan voor de milieuomstandigheden buiten het terrein. Dit is van belang omdat de effecten van verdroging, vermessing en verzuring structureel alleen buiten onze terreinen kunnen worden opgelost. Met terreincondities kan bijvoorbeeld naar een Waterschap worden aangegeven welke eisen vanuit de doelen van het terrein worden gesteld aan waterkwaliteit en waterkwantiteit.

Maatregelcriteria: Welke boom moet er nu uit?

Uit evaluatie van enkele pilots is gebleken dat de uitwerking van doeltypen in doelcomponenten en terreincondities onvoldoende aansluit bij de taal van de opzichter en de blesser. Daarvoor moeten de resultaten worden vertaald naar maatregelen of activiteiten. Per doeltypen worden daarvoor de noodzakelijk geachte maatregelen bepaald. Vervolgens wordt het tijdstip vastgesteld waarop deze maatregelen moeten worden uitgevoerd. Het tijdstip waarop een maatregel moet worden

uitgevoerd wordt uitgedrukt in een meetbaar resultaat. Bijvoorbeeld: Indien het aandeel mengboomsoorten in een opstand kleiner is dan 20% van het grondvlak wordt de mengboomsoort vrijgesteld. Deze zogenaamde maatregelcriteria kunnen maatregelen aansturen op het niveau van een boom, een opstand of een doeltipe. Deze maatregelcriteria zijn een bijzonder krachtig en resultaatgerichte aansturing van de blesser en ze geven rechtsreeks handvaten voor de keus of een boom eruit moet of moet blijven staan. Net als de doeltypemix in het contract tussen de directeur Staatsbosbeheer en het Ministerie van LNV passen ook de maatregelcriteria voor de blesser op één A4-tje. Het aanspreken op resultaat kan onmiddellijk na de eerste acties van de blesser beginnen. In enkele pilots zijn de maatregelcriteria voortdurend in de praktijk getoetst gedurende themadagen voor blesser, opzichters en regionale staf. Daarmee vindt een zeer vruchtbare uitwisseling plaats tussen praktische mogelijkheden, theoretische concepten, achtergrondinformatie over het waarom van de gemaakte keuzen over doelen en de wijze waarop deze zijn vertaald naar maatregelen. Door deze werkwijze vindt per doeltipe een goede kennisintegratie plaats, waardoor ook de mogelijkheden tot kennisverspreiding binnen de organisatie worden vergroot. Daarnaast ontstaat een gevoel van "samen werken aan een gemeenschappelijk resultaat met respect voor een ieders rol".

Stand van zaken 1996

Met de implementatie van doeltypen en de normkosten zijn wezenlijke stappen gezet in het

Figuur 3. Verdeling van het areaal over de Recreatiedoeltypen

veranderingsproces voor de organisatie Staatsbosbeheer. De cyclus van planning en verslaglegging omvat meer dan alleen een standaardtaal en normkosten. Daarbij kan gedacht worden aan de werkplanning, de evaluatiecyclus en ook opleidingen en informatiesystemen. De sturingsystematiek is conceptueel uitgewerkt. De uitwerking naar de praktische hulpmiddelen voor het beheer is nog niet afgerond. Naast de verdere uitwerking en implementatie van het sturingsconcept staat ook het veranderingsproces van de planningsystematiek niet stil. De verdere ontwikkeling kan worden opgevat als een blijvende aanpassing aan veranderingen in de maatschappij. Hierbij een overzicht van de stand van zaken:

- Alle vak/afdelingen van Staatsbosbeheer zijn voorzien van een doeltipe Natuur en een doeltipe Recreatie. Deze informatie is opgeslagen in een database welke is gekoppeld aan gedigitaliseerde kaarten. Een landelijk overzicht van de doeltypemix vindt u in figuur 2 en 3.
- De regio's worden gebudgetteerd op basis van normkosten.
- Gedurende de komende twee

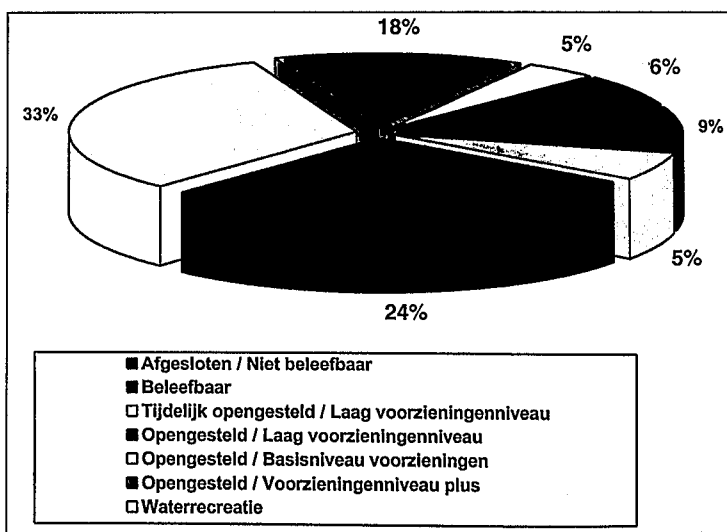
jaar wordt in de regio's gewerkt aan de uitwerking van de doeltypen in doelcomponenten en terreincondities en de vertaling naar de maatregelcriteria.

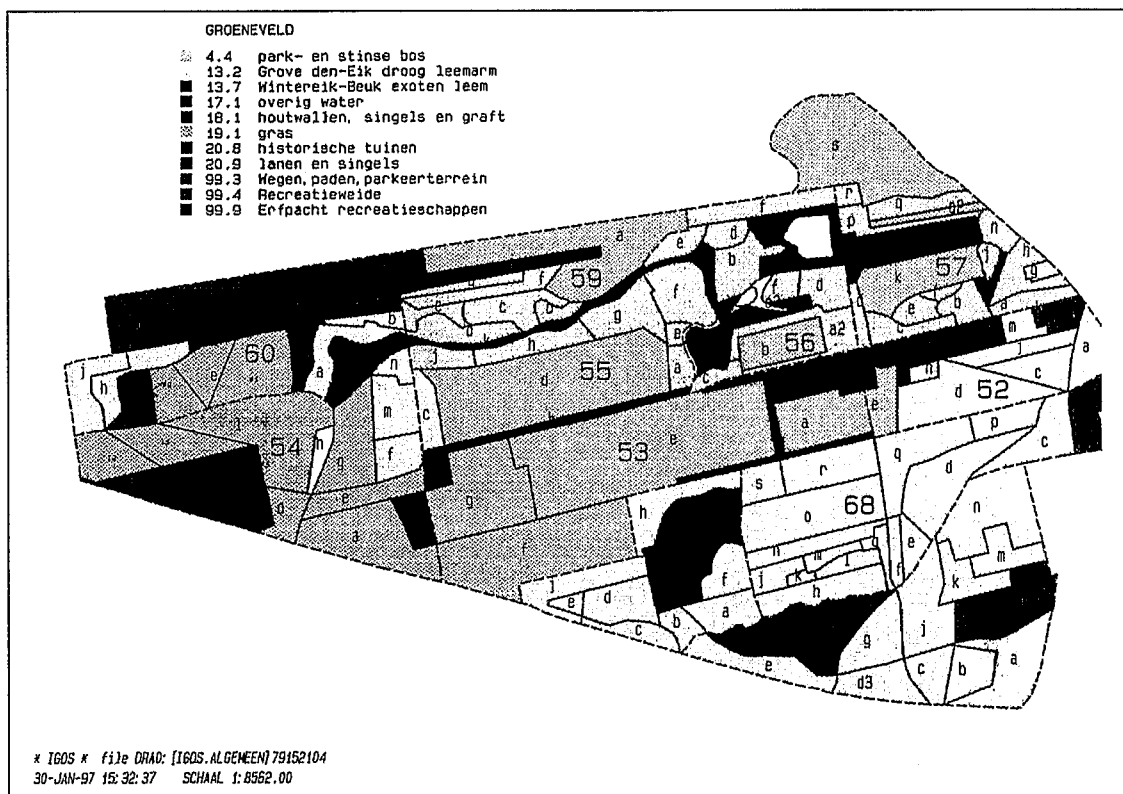
- De uitwerking van de doeltypen voor de functie recreatie en het multifunctionele bos zijn recent afgerond en de vertaling van de bestaande planning naar de nieuwe doeltypen vindt op dit moment plaats. Binnenkort zult u in dit tijdschrift worden geïnformeerd over de uitwerking van de doeltypen voor het multifunctionele bos.

- De uitwerking van de systematiek voor de functie landschap bevindt zich nog in het experimentele stadium.

- De ontwikkeling en implementatie van de monitoringsprogramma's, verslagleggingsvormen en gegevensbanken is in een afrondende fase en deels al geïmplementeerd. In een bijzonder artikel in dit tijdschrift is al ingegaan op de houtmeetkundige inventarisatie in multifunctionele bossen. Een artikel over systematische evaluaties bij Staatsbosbeheer vindt u elders in dit nummer.

- De afstemming tussen Provinciaal bestuur en Staatsbosbeheer met betrekking tot de doel-





Figuur 4. Voorbeeld van een doeltypenkaart van een terrein

typenmix en de streekplannen heeft overal plaatsgevonden. Een systematiek voor een bredere maatschappelijke afstemming is ontwikkeld en wordt deels al toegepast.

Ervaringen en discussie

Wat zijn de grootste problemen

– De grootste problemen bij de invoering van de nieuwe planningssystematiek is de tijdrovende cultuurverandering. Met name de kwantificering van de functie natuur en het doorzichtig maken van de hele organisatie waren factoren die daarbij een rol speelden. De kwantificering van de natuur maakt dat de groene sector een minder mystiek karakter krijgt en zakelijker wordt. Daarnaast maakt het doorzichtig

maken van het bedrijf dat er minder ruimte over blijft voor vrijblijvendheid in afspraken.

– Aanpassing verslaglegging van maatregelen, kosten en opbrengsten. Het werkplan voor de opzichter moet nog worden aangepast aan de nieuwe planningssystematiek. In een prototype is een koppeling gelegd tussen gedigitaliseerde kaarten en het werkplan. De opzichter kan via de kaart op het beeldscherm, middels klik commando's met de muis, aangeven waar de maatregelen worden gepland. Het vak-afdelingsbestand is gekoppeld aan doeltypen, waardoor de opzichter de beschikking heeft over actuele doeltypenkaarten. Het is een prototype getest, maar de invoering is gestagneerd door technische problemen. Het "met één druk op de knopprincipe" heeft ook zo zijn grenzen!

Ervaringen van de organisatie Staatsbosbeheer

Wat zijn de belangrijkste resultaten van de invoering van de nieuwe planningssystematiek

– Er is een koppeling aangebracht tussen politieke doelen en financiële middelen. In het contract met LNV worden afspraken gemaakt over de doeltypenmix van het bestaande en nieuwe beheerareaal. Financiering vindt plaats op basis van normkosten. De aansturing is zakelijk en resultaatgericht.

– Ook binnen Staatsbosbeheer is de aansturing zakelijker en resultaatgerichter geworden. De normkosten worden ook gebruikt voor de interne budgettering van de regio's. Door de koppeling van wat je moet maken, hoe je het moet doen en wat het mag kosten in de normkosten is er altijd sprake van integraal management en wordt voorkomen dat te

gengestelde opdrachten worden afgegeven.

– De invoering van de nieuwe planningssystematiek ging hand in hand met de gewenste verhoging van de doelmatigheid en een betere en inzichtelijke koppeling tussen politieke wensen en de uitvoering bij Staatsbosbeheer.

– De rol van alle medewerkers binnen het productieproces is duidelijker geworden. Dit werkt in algemene zin prettig, je weet waar je voor verantwoordelijk bent en je hebt een resultaatgerichte werkopdracht. Een minderheid binnen het totale personeelsbestand heeft moeite met de verzakelijking van de natuur.

– Professionalisering van het beheer. De systematiek is uitermate geschikt voor kennisintegratie en kennisuitwisseling, die direct bruikbaar is voor het beheer. De eerste resultaten van kennisintegratie binnen de systematiek zijn al gerealiseerd (Serie "Indicatorsoorten", Staatsbosbeheer Driebergen 1996, Kwaliteiten van het multifunctionele bos bij Staatsbosbeheer, Staatsbosbeheer, ing G. Kuipers, 1996).

– De samenwerking tussen beheerders en regiostaf en de Centrale Organisatie is verbeterd en het gevoel van "samen gaan voor één doel" is versterkt

– Vanuit een situatie van "reageren op incidenten" is Staatsbosbeheer terecht gekomen in "beheersen en richting geven aan de eigen organisatie". Daarmee is de positie van de organisatie Staatsbosbeheer als gesprekspartner in bestuurlijke en maatschappelijke context aanmerkelijk verbeterd.

Wat kan de beheerder ermee

De implementatie van de doeltypen en normkosten heeft voor de beheerders het volgende opgeleverd:

– meer betrokkenheid bij de keuze van de doelen van hun "eigen terreinen" maar ook die van hun collega's.

– meer duidelijkheid over ieders rol bij de keuze en uitwerking van de doelen,

– de zekerheid dat doelen en middelen afgestemd zijn en

– meer bevoegdheden zijn gedelegeerd naar de regio's en de

beheereenheden. Dit geldt bijvoorbeeld voor de keuze van maatregelen en de investeringsbeslissingen in bedrijfsmiddelen. Uit pilots blijkt dat de systematiek goed werkt, mits een goede vertaling naar de terreinen in de taal van de opzichter en blesser plaatsvindt en beheerders vinden het een prettige werkwijze. Dit geeft goede hoop voor de toekomst. Dit combineert namelijk een versterking van de aansturing van het Staatsbosbeheer door het Ministerie van LNV met het behoud, c.q. versterking van de motivatie van de medewerkers.

Wat betekent het voor het bos

Gezien de stand van zaken zal het duidelijk zijn dat de systematiek nog lang niet overal zijn uitwerking in het bos heeft gehad. Ook is pas recent de uitwerking van het multifunctionele bos binnen de nieuwe planningssystematiek uitgewerkt. In een aparte publikatie in dit tijdschrift zal dit nader worden toegelicht.