

**Casebeschrijving van duurzame private initiatieven die investeren in natuur, recreatie  
en bedrijf combineren**

*Definitieve versie*

Ronald de Graaff

Marien Borgstein

Oktober 2013

## **Inhoud**

Samenvatting	3
1. Inleiding	7
3. Casebeschrijvingen	
3.1 Inleiding	21
3.2 Marnemoende	21
3.3 Regionaal Beeldverhaal Veluwe	30
4. Conclusies en aanbevelingen	
4.1 Conclusies	41
4.2 Aanbevelingen	41

### **1. Inleiding**

#### **1.1 Aanleiding en probleemstelling**

De rijksoverheid wil de verantwoordelijkheid voor het realiseren van natuurwaarden, van duurzaamheidswinst en van andere wenselijke sociaal-maatschappelijke effecten meer bij burgers, bedrijven en andere overheden leggen. Uitgangspunten daarbij zijn de eigen verantwoordelijkheid en draagkracht van deze actoren. Het stimuleren van bedrijven die investeringen in natuur en economie combineren is onderdeel van het topsectorenbeleid van het Ministerie van EZ.

Wij hebben twee cases beschreven van private initiatieven met als doel meer zicht te krijgen op:

succes en faalfactoren van private duurzame initiatieven. Dit moet onder meer worden gerealiseerd door via analyse van lopende en afgeronde private duurzame initiatieven; zicht te krijgen op factoren die ondernemers motiveren en stimuleren.

Doel van dit project is om deze casebeschrijvingen geschikt te maken voor gebruik in het hoger onderwijs.

### **2. Opzet Analyse kader Cases**

#### **2.1 Doel en vraagstelling**

Het doel is het ontwikkelen van een kader voor de beschrijving van innovatieve initiatieven op het terrein van groen en groei om te worden gebruikt voor de analyse van en advisering over cases. Dit kunnen cases zijn op het niveau van een individuele partij of van een combinatie van partijen zoals in een regionaal beeldverhaal. De advisering kan betrekking hebben op:

- de kansrijkheid van het initiatief en mogelijkheden om de kansrijkheid te vergroten;
- ingrepen/acties om barrières in de ontwikkeling te voorkomen of weg te nemen of om de ontwikkeling te versnellen;
- het identificeren van kansen en hoe deze kunnen worden benut;
- het ontwerp van de te volgen werkwijze bij het initiatief en/of het regioproces (cluster, regionaal beeldverhaal);
- de positie die een partij gegeven de eigen doelstellingen ten opzichte van het initiatief het best kan innemen.

Het geformuleerde kader is het resultaat van bestaande kennis en ervaring, en is aangescherpt via de toepassing op cases.

## **2.2 Opzet/stramien beschrijving**

Om twee cases te kunnen vergelijken moet ieder case volgens hetzelfde stramien worden beschreven. Bij deze beschrijving zijn verschillende fases in de procesgang van een initiatief onderscheiden, met elk eigen kenmerken, kansen en problemen. De onderscheiden fases zijn:

- het opstarten van het initiatief, dit is de fase van de ideevorming, waarin het theoretisch concept van het initiatief gestalte krijgt. Dit concept geeft aan wat het initiatief precies behelst, hoe het gaat werken en hoe de beoogde eindsituatie eruit ziet;
- de ontwikkeling van het initiatief ofwel het ontwikkeltraject waarin het theoretisch concept wordt geoperationaliseerd en ingevoerd;
- de eindsituatie waarin het initiatief is ingevoerd en in praktijk functioneert.

De beschrijving van een initiatief bestaat dus uit de uitgangssituatie, de situatie op het moment van waarnemen en het traject daar naartoe, de zogenaamde tijdlijn.

Het stramien van de beschrijving bestaat uit:

- Kenmerken. Deze hebben betrekking op de uitgangssituatie en de opstartfase. Zij beschrijven het initiatief, de initiatiefnemer en de context waarbinnen het initiatief zich ontwikkelt. De context betreft de vigerende wet- en regelgeving, de relevante ruimtelijke en economische situatie in de regio en de direct of indirect bij het initiatief betrokken partijen. Dit betreft zowel partijen die invloed kunnen uitoefenen op de ontwikkeling van het initiatief als de partijen die positieve of negatieve gevolgen van het initiatief kunnen ondervinden. Voor deze partijen is van belang hoe zij tegenover het initiatief staan, welke gevolgen het initiatief voor hen kan hebben en hoe zij de ontwikkeling (positief of negatief) kunnen beïnvloeden.

- **Indicatoren.** De indicatoren beschrijven de ontwikkeling van het initiatief ofwel de actuele situatie en het afgelegde traject (de tijdlijn). De tijdlijn beschrijft de relevante positieve en negatieve situaties of gebeurtenissen, de wijze waarop daarmee is omgegaan en het resultaat daarvan. Dit betreft gebeurtenissen binnen het initiatief en voor het initiatief relevante gebeurtenissen in de omgeving. De beschrijving bevat de feitelijke gebeurtenissen en waar mogelijk de ervaringen van betrokken partijen. Kennis over deze ervaringen kan bijdragen aan inzicht in het waarom van het verloop van het initiatief.
- **Prestaties.** Dit betreft de door de ontwikkeling en toepassing van het initiatief gegenereerde beoogde en niet-beoogde effecten. De beoogde effecten betreffen de met het initiatief beoogde doelen. Daarnaast kan sprake zijn van niet-beoogde effecten, de zogenaamde neveneffecten.

De invulling van het stramien is gebaseerd op bestaande kennis en ervaring, waarna via analyse van en toepassing in cases aanscherping heeft plaatsgevonden.

*Tabel 2.1 Onderwerpen bij de beschrijving van een initiatief*

onderwerp	uitwerking	
beleidscontext/situatie regio	relevant beleid (vigerend en voorgenomen)	
	relevante economische ontwikkeling (inclusief verwachting)	
	overzicht voor initiatief relevante partijen (betrokken partijen)	
	+ per betrokken partij	aan initiatief gerelateerde doelen, (verwachte) effecten van project
		mogelijkheden bij te dragen aan het initiatief (middelen)
initiatiefnemer	positie ten opzichte van initiatief (participeren, steun op afstand, --- )	
		probleem dat aan initiatief ten grondslag ligt (noodzaak iets te doen)
		mogelijkheden om probleem op te lossen (beleid, omgeving, etc.)
		(eigen) middelen om iets te doen
		Netwerk
		eigenschappen initiatiefnemer (ondernemer)
		kenmerken onderneming
	initiatief (doel en werkwijze)	idee (werkwijze/product): visie eindsituatie en hoe het gaat werken
		met het initiatief beoogde doelen (onderdeel visie)
hoe draagt initiatief bij aan oplossing van het probleem (beoogd)		
vereiste/beoogde samenwerking		
voorgenomen procesgang (business plan)		
beoogde en gerealiseerde financiering		
procesgang*	gebeurtenissen (feitelijke procesgang)	
	barrières + oplossing/gekozen acties + resultaat	
	kansen + benutting ja/nee + resultaat	

	invloeden van buiten
prestaties en ervaringen*	doelbereik
	neveneffecten
	leerervaringen wat ging goed/fout en waarom

\* afzonderlijk voor initiatiefnemer en betrokken actoren

Op basis van kennis en ervaring zijn een aantal relevante onderwerpen benoemd. Via de analyse van cases zijn deze vervolgens getoetst en is naar aanvulling gezocht. Relevante onderwerpen zijn:

1. bij het initiatief:
  - probleem dat moet worden opgelost plus urgentie (inclusief motief)
  - beschikbare middelen om probleem op te lossen/initiatief tot succes te maken
  - heldere aansprekende visie (oplossing probleem)
  - aansprekende presentatie
  - profijt voor initiatief en omgeving
  - ondernemerschap
2. voor de omgeving:
  - kennis over de positie en mogelijkheden van de relevante partijen
  - netwerk met voldoende ingangen bij relevante partijen
  - problemen waaraan initiatief kan bijdragen plus urgentie van deze problemen
3. voor de procesgang:
  - communicatie en transparantie
  - doorlooptijd
  - procesarchitectuur

### **3. Casebeschrijvingen**

#### **3.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk worden twee cases beschreven. De cases betreffen Jachthaven Marnemoende en Regionaal Beeldverhaal Veluwe.

#### **3.2 Marnemoende**

##### *3.2.1 Inleiding*

Van melkvee- en varkenshouder tot genomineerde van de architectuurprijs de Gouden Piramide is een hele ommezwaai. In 1997 kregen Jan en Mieke Kromwijk van de gemeente te horen dat hun agrarisch bedrijf uiterlijk 2010 weg moest om plaats te maken voor de ontwikkeling van een natuur en recreatiegebied. Begin 2000 werden de eerste plannen met de gemeente en provincie besproken en in 2006 lagen de eerste boten in jachthaven Marnemoende. Dat is in een notendop het verhaal van de snelle en succesvolle realisatie van een landschappelijk en ecologisch verantwoorde jachthaven en restaurant. Een privaat initiatief dat investeren in groen en het realiseren van economische groei heeft gerealiseerd. In onderstaande beschrijving gaan we in op de ontwikkeling van Marnemoende en de kritische succesfactoren die geleid hebben tot realisatie vanuit het gezichtspunt van de ondernemer.

##### *3.2.2 Beschrijving context en ontwikkeling Marnemoende*

Aanleiding voor de ontwikkeling van jachthaven Marnemoende is de aanwijzing van een nieuw recreatie en natuurgebied, waarvan de gronden van het agrarisch bedrijf van Jan Kromwijk deel van uitmaakte. Dit recreatie- en natuurgebied achtte de gemeente en provincie nodig voor de bewoners van de nieuwbouwwijk Leidschen Rijn in aanbouw. Tot en met 2015 worden hier in totaal 30.000 woningen gebouwd. De bewoners van deze nieuwe wijk hebben ruimte nodig voor recreatie en vrijetijd.

In 1999 kreeg Jan Kromwijk te horen van de gemeente dat op de locatie van zijn agrarisch bedrijf op termijn een natuur- en recreatie gebied zou worden aangelegd. Uiterlijk 2011 zou hij moeten vertrekken.

Na een periode van oriëntatie op de toekomst heeft Jan en zijn vrouw in 2001 besloten om te blijven op de plek waar ze woonden en daar een nieuwe bedrijf te ontwikkelen: jachthaven Marnemoende.

In vroeg stadium van ideevorming en plannen maken heeft Jan Kromwijk eind 2001 een ingenieursbureau en landschapsarchitect erbij betrokken. Dit resulteerde vrij snel in – onderbouwde – schetsen en tekeningen van de toekomstige jachthaven. Met deze uitwerking en onderbouwing van zijn plannen is Jan Kromwijk begin 2002 gesprekken aangegaan met de betrokken gemeenten en omwoners

Door zijn bestuurlijke ervaring en netwerk wist Jan op het juiste niveau binnen te komen en met de schetsen kon hij een helder en duidelijk verhaal vertellen. Mede door het verkopen van zijn veestapel in 2002 kreeg de gemeente vertrouwen in het commitment van de ondernemer

en zijn plannen. Doordat de plannen van Jan Kromwijk paste bij de ontwikkeling van het gebied en het beleid vond hij een bereidwillige gemeente die meedacht en meewerkte met de realisering van het nieuwe bedrijf. Marnemoende is in relatief korte tijd gerealiseerd (5 jaar van eerste uitwerking idee tot realisatie: 2001 - 2006). Mede door Jan Kromwijk zijn kennis van het gebied en zijn bestuurlijke netwerk en –ervaring en de aansluiting van zijn plannen bij het gemeentelijk beleid voor het gebied kon Marnemoende in korte tijd worden ontwikkeld.

Tevens belangrijk voor het commitment van verschillende partijen voor de plannen van Jan Kromwijk is het ecologische karakter van Marnemoende. Ecologisch karakter van Marnemoende is belangrijk in uitstraling en toegevoegde waarde van de jachthaven. Het ecologische is terug te vinden in ontwerp (vorm van de haven), gebruikte materialen en energiewaarde. Vanaf de eerste schets van de landschapsarchitect in 2001 is in de vorm en gebruikte materialen rekening gehouden met een duurzame en ecologisch ontwerp. Dit paste ook weer binnen het beleid van de gemeente.

Belangrijke financiële pijler onder de ontwikkeling van Marnemoende was de mogelijkheid van zandwinning en de verkoop van grond voor woningbouw. Het zand dat met de aanleg van de jachthaven moest worden uitgegraven kon worden verkocht. De gemeente en provincie werkten mee om een deel van zijn grond te bestemmen voor bouwgrond voor de ontwikkeling van zogenaamde nieuwe landgoederen. In 2004 werd dit in het bestemmingsplan vastgesteld. Een deel van de grond kon worden verkocht voor bouwgrond voor de ontwikkeling van nieuwe landgoederen.

Marnemoende is nu een jachthaven met 300 ligplaatsen en overdekte botenstalling, restaurant met groot terras, kleinschalig kamperen met drie kampeervlotten en een drijvende vergader- en trouwlocatie. Laatste uitbreiding – hotelaccommodatie - is gepland en bouw gaat mogelijk in 2013 van start.

Jan Kromwijk heeft met de het opzetten van Marnemoende een winstgevend bedrijf gerealiseerd dat jaarrond werkgelegenheid biedt aan 10-15 fte - afhankelijk van het seizoen. Voor de gemeente als belangrijke stakeholder geldt dat met Marnemoende en de aanleg van brug en fietspad een belangrijk onderdeel van de benodigde infrastructuur voor het natuur en recreatiegebied tot stand is gekomen.

*Tabel 3.1 Casebeschrijving Marnemoende*

onderwerp	uitwerking
1. beleidscontext/situatie regio	De belangrijkste beleidscontext voor de realisering van marnemoende is het recreatie en natuurbeleid voor het gebied waarbinnen Marnemoende valt.
2. betrokken partijen	Voor de ondernemer is het belangrijkste doel om met Marnemoende een winstgevend bedrijf te ontwikkelen. Voor de gemeente is Marnemoende een onderdeel van de doelstelling om een goede infrastructuur voor het recreatie en natuurgebied te ontwikkelen.
	Een voor zowel gemeente als eigenaar belangrijk effect is het

	aantrekken van ‘traffic’ naar het recreatie- en natuurgebied. Dat is mede door Marnemoende gerealiseerd.
	De gemeente is een belangrijke stakeholder die het initiatief van de ondernemer steunde. De provincie is een partij die meer op afstand stond. De bewoners zijn vanaf de start goed op de hoogte gehouden en in de discussie over het ontwerp betrokken.
3. initiatiefnemer	Directe aanleiding voor het initiatief vormde de bestemmingswijziging van de gronden van het agrarisch bedrijf tot recreatie en natuurgebied. Hierdoor wist de ondernemer dat zijn bedrijf op de huidige locatie in de huidige bedrijfsvorm geen toekomst had.
	Voor de ondernemer betekende dit dat hij twee opties: zijn bedrijf op andere plek voorzetten of op dezelfde plek een nieuw bedrijf starten dat wel binnen het gewijzigde bestemmingplan past. Voor dit laatste is met de realisering van Marnemoende gekozen
	Door de verkoop van grond, veestapel, melkquota en zandwinning had de ondernemer financiële middelen om initiatief te starten.
	Door zijn bestuurlijke ervaring in zowel de lokale politiek als binnen de agrarische belangenvertegenwoordiging had de ondernemer een groot netwerk
	Bij de ondernemer zien we een aantal belangrijke ondernemerscompetentie, zoals inzicht in de omgeving, signaleren van kansen en bedreigingen, inspelen op kansen, communiceren, overleggen, netwerken, overtuigen, samenwerken, etc.
	De onderneming Marnemoende bestaat uit vier onderdelen: jachthaven, botenopslag, restaurant en vergaderlocatie en overnachtings-mogelijkheid (dit laatste wordt in 2013 gerealiseerd).
4. initiatief (doel en werkwijze)	Het idee is het ontwikkelen van een jachthaven met horecagelegenheid dat economisch en ecologisch duurzaam is en qua ontwerp en uitstraling past binnen de landelijke omgeving.
	Doel van de ondernemer is om een economische duurzaam bedrijf te realiseren.
	De financiering van het initiatief kon voor een groot deel uit eigen middelen, door de verkoop van gronden, zangwinning, veestapel en melkquota.
5. procesgang	Zie onder beschrijving ‘context en ontwikkeling Marnemoende
6. prestaties en ervaringen*	Er is een winstgevende onderneming gerealiseerd volgens het in vroeg stadium van het traject opgestelde businessplan.
	neveneffecten
	Belangrijke leerervaringen:



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In vroeg stadium betrekken van externe deskundigen voor uitwerking ideeën in concrete en onderbouwde plannen; Hierdoor kan snel in overleg worden getreden met verschillende stakeholders, waarmee eventuele knelpunten, tegenstand, benodigde vergunningen en procedures etc. boven tafel komen.</li> <li>• Sluit aan met plannen bij het beleid, waardoor commitment van de overheid voor het initiatief is verkregen.</li> <li>• ...</li> </ul>

### 3.2.3 Sturingsstijl overheid

De sturingsstijl van de overheid bij de realisering van Marnemoende is die van netwerksturing. Weliswaar bepaalde wetten, regels en procedures dat het agrarisch bedrijf van Jan Kromwijk op die plek geen toekomst had en dat zijn gronden tot recreatie- en natuurgebied zijn bestempeld. Wat een voorbeeld is van hiërarchische sturing. Kijken we echter naar de opstelling van de gemeente vanaf de start van het initiatief en in het overleg met Jan Kromwijk dan komt sterk het beeld naar voren van een overheid die door middel van netwerksturing tot realisering van haar beleid komt. De overheid denkt mee over hoe een en ander tot stand moeten komen, coördineert de vergunning aanvragen, is bereid de geplande infrastructuur (fietspad en brug) af te stemmen op de plannen van Marnemoende en werkt mee aan o.a. de realisering van bouwgrond voor nieuwe landgoederen. Dit lijkt veel meer op samenwerking op basis van uitwisseling van belangen en op wederkerigheid, dan het stellen van normen en het afdwingen van macht.

### 3.2.4 Analyse kritische succes factoren Marnemoende

#### 1. Visie

Zonder een duidelijke visie over wat de ondernemer wilt realiseren is het lastig om gericht stappen te nemen en te handelen en is het lastig om draagvlak te krijgen voor plannen. Een duidelijke visie zorgt ervoor dat een ondernemer gericht kan plannen en acties kan ondernemen om zijn visie te realiseren. Maar een heldere visie maakt het ook mogelijk om met een duidelijk verhaal bij stakeholders aan te kloppen om draagvlak voor de plannen te krijgen. Belangrijk onderdeel van de visie is het verdienmodel. De ondernemer Jan Kromwijk heeft in vroeg stadium een duidelijke visie ontwikkeld over hoe Marnemoende eruit moest komen te zien: Combi van jachthaven, botenstalling en restaurant, ecologische verantwoord en qua vorm passend bij de omgeving. Zonder een onderbouwd en realistisch verdienmodel zal geen partij met de ondernemer in zee willen gaan en is het lastig om draagvlak voor je plannen te krijgen. Kwaliteit van de omgeving vond hij het unique selling point en daar moest ontwerp en uitvoering op aansluiten. Door in vroeg stadium externe deskundigheid erbij te betrekken (ingenieursbureau) kon de eigenaar snel op hoofdlijnen een onderbouwd plan bij de overheden voor bespreking neerleggen (gemeente en provincie). Dat is geen garantie voor succes, maar is wel een indicatie voor de haalbaarheid. In het overleg met gemeentelijke

partijen maakt het duidelijk dat de plannen geen ‘luchtfietserij’ zijn, waardoor je als serieuze gesprekspartner wordt gezien. Volgens Jan is dit essentieel gebleken bij communicatie en het overleg met betrokken partijen bij zijn initiatief. Direct is dan duidelijk voor stakeholders wat het plan behelst en wat eventueel de gevolgen van het plan zijn voor de directe omgeving. Daardoor wordt het voor de ondernemer ook mogelijk om bezwaren, en scepsis over het plan te bespreken en te zoeken naar oplossingen voor eventuele knelpunten. Voor de provincie en betrokken gemeente is snel duidelijk geworden welke procedures voor de realisering van het plan moeten worden doorlopen. Hierdoor kreeg ook de ondernemer snel duidelijkheid over wat de vereisten van de provincie en gemeente waren voor realisering en welke stappen hij moest ondernemen.

KSF: De ondernemer heeft een heldere visie over het eindresultaat van het private initiatief en dit is in vroeg stadium uitgewerkt in een visiedocument en een schets/verbeelding van het initiatief en dit wordt gebruikt in de communicatie met belangrijke stakeholders om helderheid te krijgen over eventuele bezwaren, knelpunten, draagvlak en te doorlopen procedures.

Operationalisering:

- Er is een plan met onderbouwd investerings- en business model; verschillende benodigde deskundigheden zijn bij de ontwikkeling van het plan betrokken geweest (o.a. landschapsarchitect, bedrijfsadviseur, ingenieursbureau)
- Ondernemer kan duidelijk en helder verwoorden wat het plan is dat hij voor ogen heeft. Heeft een duidelijk beeld waar hij op af koerst en hoe dat te bereiken;
- Met de gemeente en provincie is duidelijkheid gecreëerd over procedures en benodigde vergunningen.

## 2. *Netwerk/relaties*

Gebiedsontwikkelingsplannen kan een ondernemer niet in zijn eentje realiseren. Bij ingrepen in de ruimte zijn per definitie meerdere partijen betrokken. Met name betrokkenheid van de lokale overheid is cruciaal voor de realisatie. Het hebben van de juiste ingangen, kennen van mensen, op de hoogte zijn van beslissingsprocedures zijn cruciaal voor een snelle doorloop bij de realisering. Bij een project als Marnemoende zijn verschillende gemeentelijke afdelingen betrokken, omdat er bij verschillende afdelingen vergunningstrajecten doorlopen moeten worden. De juiste ingangen en relaties kunnen ervoor zorgen dat een ondernemer makkelijker toegang krijgt en beter weet welke ambtenaar of wethouder hij op welk moment moet spreken. Daardoor kan een ondernemer eerder commitment krijgen voor zijn plannen en kan de onderlinge afstemming van gemeentelijke afdelingen beter verlopen. Jan Kromwijk (eigenaar/ondernemer) heeft goede relaties op gemeentelijk en provinciaal niveau. Door zijn netwerk en bestuurlijke ervaring heeft Jan een aantal belangrijke voordelen:

- goed op de hoogte van de plannen in een vroeg stadium
- ervaring met procedures rond ruimtelijke inrichting en ervaring met het beslissingsproces bij lokale overheden en provincie
- kent de juiste mensen en weet hoe hij gesprek moet insteken.

Mede door deze voordelen is een snelle realisering mogelijk geweest.

KSF: Ondernemer weet bij wie en wanneer hij zijn idee moet voorleggen en kent globaal de beleidsprocedures en -stappen.

Operationalisering:

- ondernemer weet de weg te vinden binnen de gemeente en provincie indien nodig
- ondernemer kent veel beleidsmensen en heeft daarmee een goede werkverhouding
- ondernemer heeft ervaring in beleidsprocessen
- ondernemer is op de hoogte van de beleidsurgenties

### 3. *Urgentie*

Voor de realisering van gebiedsontwikkelingsplannen is het een voorwaarde dat ondernemersurgentie en beleidsurgentie bij elkaar passen. Anders gezegd de plannen van een ondernemer moeten een gesteld beleidsdoel van een overheid dichterbij brengen. Als dat het geval is dan is de kans groot dat overheid en ondernemer samen werken om het plan te realiseren. Dat is ook te zien bij het project Marnemoende. In een vroeg stadium is Jan Kromwijk op de hoogte gesteld van de plannen van de overheid voor het gebied en zijn gronden; dat moest over 12 jaar een recreatiebestemming krijgen. Daarmee was voor Jan direct duidelijk dat zijn bedrijf in de huidige vorm niet kon voortbestaan. Hij was gedwongen na te denken over een andere toekomst van zijn bedrijf. Met de ontwikkeling van zijn plan heeft Jan ingespeeld op de beleidsurgentie voor het gebied: een recreatiebedrijf binnen een recreatiegebied, waar het eerst een agrarisch bedrijf binnen een agrarisch gebied was. Mede doordat de plannen van de ondernemer paste bij de beleidsurgenties en –doelen voor het betreffende gebied was er veel draagvlak bij de gemeente voor de realisering van Marnemoende. Dit heeft er toe bijgedragen dat voor realisering van het plan Marnemoende voor het verkrijgen van de vereiste vergunningen (18) een ambtenaar is aangewezen voor het coördineren van de vergunningsaanvragen. Dit heeft de procedures aanzienlijk versneld. De ondernemer schat in dat het de realisering 2 jaar heeft versneld. Ook op andere punten was sprake van betrouwbare (meedenkende, meewerkende) overheid. Zo lagen er ook plannen voor de aanleg van fietspaden en een brug. Door afstemming met het plan van Marnemoende is een fietspad en brug bij Marnemoende gerealiseerd. Dit versterkte de bedrijfseconomische haalbaarheid van het bedrijf, maar tegelijkertijd zorgde de realisering van een restaurant met terras bij Marnemoende ervoor dat het gebied aantrekkelijker is voor recreanten om er te verblijven.

KSF: Private initiatief past binnen beleidsurgentie(s) van het gebied.

Operationalisering:

- Ondernemer is goed op de hoogte van de beleidsprioriteiten en sluit daar met zijn project goed op aan en laat die ook duidelijk naar voren komen in zijn visie, de planvorming en de communicatie.

- De betrokken overheid erkent het belang van het private initiatief aan de bijdrage van haar beleidsprioriteiten en –doelen en werkt mee aan de realisering.

#### 4. Ondernemerschap

Deelnemen in een gebiedsontwikkelingstraject vereist een aantal competenties. Het zijn trajecten die veel tijd vergen en waarin onderweg de nodige hindernissen naar voren komen. Daarnaast geldt dat er een grote onderlinge afhankelijkheid is tussen verschillende partijen voor de realisatie. Deze kenmerken van het proces vergen een aantal competenties van de ondernemer die in zo'n traject stapt. Zie in de tabel de criteria voor ondernemerschap. Voor succesvol ondernemerschap dien je op alle criteria een voldoende te scoren.

Tabel 3.2 Ondernemerscompetenties

Clusterindeling ondernemerscompetenties	
Competentiecluster	Onderliggende competenties
Kansen	Inzicht in de omgeving, signaleren van kansen en bedreigingen, inspelen op kansen
Relaties	Communiceren, overleggen, netwerken, overtuigen, samenwerken
Conceptueel denken	Abstract denken, problemen analyseren, visie, beoordelen, risico nemen, besluiten nemen
Organiserend vermogen	Leiding geven, planning en organisatie
Strategie	Lerende oriëntatie, resultaatgerichte strategie, strategie bepalen en implementeren
Betrokkenheid	Visie, motivatie, vastbeslotenheid
Bron: Man (2002)	

Als deze criteria worden afgelopen met Jan Kromwijk voor ogen dan blijkt hij als snel op alle criteria goed te scoren.

KSF: Eigenaar van het private initiatief heeft de juiste ondernemerscompetenties.

Operationalisering:

- Zie kolom 'onderliggende competenties'; veel van deze competenties zijn terug te vinden bij Jan Kromwijk, zoals: Inzicht in de omgeving, signaleren van kansen en bedreigingen, inspelen op kansen, communiceren, overleggen, netwerken, overtuigen,

Samenwerken, etc. Dit is gebleken uit de gesprekken en de contacten met Jan Kromwijk. Op basis van deze contacten kunnen niet alle genoemde competenties worden achterhaald, maar van de meeste kunnen we wel een oordeel geven.

#### 5. Financiering;

Zonder een helder financieringsmodel is het lastig om vreemd vermogen aan te trekken. De financiering is gebaseerd op de verkoop van het bestaande bedrijf (de dieren zijn verkocht), de

grondpositie van de eigenaar en zandwinning; de grond is gebruikt voor ontwikkeling woningbouw, verkocht aan de gemeenten voor recreatiebestemming en het zand is verkocht aan de bouwindustrie. Met de opbrengst hiervan kon de realisering van Marnemoende worden gefinancierd.

KSF: aan het private initiatief ligt een realistisch financiering ten grondslag. In combinatie het businessplan wordt het aantrekken van vreemd vermogen vergemakkelijkt.

Operationalisering:

- Er is een businessplan waarin investeringen en exploitatiekosten zijn afgezet tegen te verwachten inkomsten en inbreng vreemd en eigen vermogen. Dit businessplan is niet door Jan opgesteld maar door een externe partij. Gezien het huidige positieve resultaat van het project Marnemoende kan worden gesteld dat het een realistisch plan is geweest.

### 3.3 Regionaal Beeldverhaal Veluwe

#### 3.3.1 Inleiding

Het beoogde eindresultaat is voor de provincie een duurzame ontwikkeling van de recreatie en toerisme sector. Het Gelderse marktaandeel daalt. Het marktaandeel daalt mogelijk verder door prijsdumping door bedrijven. Marges zijn klein en de sector is kwetsbaar. Tastbare eindresultaten zijn nieuwe productmarkt combinaties en nieuwe samenwerkingsverbanden en investeringen door bedrijven. Het regionale beeldverhaal is hierbij een middel om het beoogde doel te halen.

#### 3.3.2 Beschrijving context en ontwikkeling regionaal beeldverhaal Veluwe

Tabel 3.2 Onderwerpen bij de beschrijving van een initiatief

onderwerp	uitwerking
1. beleidscontext/situatie regio	Kennisprogramma Regionale Beeldverhalen (Min EZ) en de nota "Langetermijn visie Economie" (nov 2011).
	relevante economische ontwikkeling (inclusief verwachting)
	Overzicht voor initiatief relevante partijen (betrokken partijen): Provincie Gelderland, zes gemeenten, RGV, Molecaten Groep, STIRR, groep van recreatieondernemers Gelderland
	Aan initiatief gerelateerde doelen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profit en planet combineren op innovatieve manier (ondernemers)</li> <li>• Bijdrage leveren aan kwaliteit van het landschap (ondernemers, provincie en gemeenten)</li> <li>• Ontwikkelen van een beeldverhaal waarin de regionale identiteit naar voren komt (ondernemers)</li> <li>• Betrekken van ondernemers om tot productmarktcombinatie te komen om nieuwe doelgroepen te bereiken (ondernemers)</li> <li>• Stimuleren van sector overstijgende samenwerking</li> </ul>

	<p>(ondernemers)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzame ontwikkeling van de vrijetijdssector (ondernemers, provincie en overheid)</li> <li>• Verbetering rendement betrokken ondernemingen (ondernemers)</li> </ul>
	Verwachte effecten van het initiatief is verbetering van de regionale economie en verbetering van rendement van betrokken bedrijven.
2. initiatiefnemer	Probleem dat aan initiatief ten grondslag ligt bestaat uit een aantal factoren: het Gelderse marktaandeel daalt, marges van bedrijven zijn klein, waardoor nieuwe investeringen achterwege blijven, het vrijetijdsproduct is verouderd en sluit onvoldoende aan bij de consument van nu, beperkte ruimte, veel kleinschalige bedrijven, toenemende concurrentie en overcapaciteit.
	Het initiatief ziet mogelijkheden om probleem op te lossen door het unieke aanbod beter voor het voetlicht te brengen, nieuwe vraag creëren, meer onderlinge samenwerking, verhoging van de kwaliteit en het verbeteren van de infrastructuur.
	Initiatiefnemers hebben beperkte eigen middelen om te investeren
	Kenmerken onderneming: de hier besproken case is het regionaal beeldverhaal Veluwe. Dit beeldverhaal wordt ondersteund door prov. Gelderland. In eerste instantie heeft prov. Gelderland het proces ondersteund door een groot aantal ondernemers te mobiliseren. Uiteindelijk zijn er bij de initiatiefgroep twee ondernemingen bij betrokken: Molencate Groep, en RGV. Pas in later stadium is er een grotere groep van ondernemers bij betrokken (ongeveer 20).
	Naast twee bedrijven zijn provincie Gelderland en STIRR bij het initiatief betrokken. STIRR zorgt voor voortgang in het proces van samenwerking door partijen bij elkaar te brengen gericht op het oplossen van eventuele knelpunten en doorbraken te forceren.
3. initiatief (doel en werkwijze)	Het oorspronkelijke idee is om door het ontwikkelen van een regionaal beeldverhaal Veluwe samenwerking tussen R&T bedrijven te realiseren en nieuwe product-markt combinaties te ontwikkelen.
	Doel is om te komen tot versterking van de recreatiebedrijven en stimulering van de R&T economie
	Voor succesvolle realisering is niet alleen samenwerking tussen R&T bedrijven nodig, maar ook samenwerking met lokale en provinciale overheid
	Voor het opstarten van het initiatief is procesgeld vanuit het kennisprogramma Regionale Beeldverhalen en de eigen tijd van de betrokken ondernemers.
4. procesgang*	Zie beschrijving tijdslijn ontwikkeling Regionaal Beeldverhaal

	Veluwe
5. prestaties en ervaringen*	Het initiatief heeft tot nu toe gerealiseerd in een “Actieprogramma Vrijetijdseconomie” van de provincie Gelderland, waarvoor budget is gereserveerd op de provinciale begroting.
	Belangrijk effect is een gedeeld gevoel van urgentie om actie te ondernemen bij lokale en provinciaal beleid, maar ook bij een brede groep van ondernemers
	Belangrijke leerervaringen zijn: werk met een kleine groep (ondernemers en beleid) een eerste schets uit van urgentie, oplossing en streefbeeld uit betrek in tweede instantie een grotere groep van stakeholders om initiatief kracht te geven Een lerende houding bij betrokken partijen is belangrijk, omdat het een zoektocht is waarbij het einddoel leidend is Investeren in het proces van samenwerking is erg belangrijk om voortgang te houden. Het is belangrijk om van alle betrokken partijen (ondernemers en overheid) te zoeken naar gezamenlijke urgenties Zorg voor een heldere communicatie over de plannen, doelstellingen en belangen.

\* afzonderlijk voor initiatiefnemer en betrokken actoren

### 3.3.3 Tijdslijn Regionaal Beeldverhaal Veluwe

Mei 2010: Grote happening met 200 deelnemers in Kootwijkerbroek. Georganiseerd door bureau in opdracht van provincie Gelderland als aftrap voor ontwikkeling regionaal beeldverhaal Veluwe. Werde een Poolse landdag, geen resultaat, verkeerde aanpak gevolgd. Provincie was zeer negatief over organisatie van deze dag.

31 mei 2011: doorstart regionaal beeldverhaal Veluwe, maar nu op kleine schaal met beperkt aantal partijen: provincie Gld, RGV, Molecaten en STIRR. Deze vier partijen vormden een werkgroep die 6 a 7 wekelijks bij elkaar komen. Na de valse start een jaar eerder in Kootwijkerbroek zat de schrik er bij de provincie in. Zij heeft een jaar nodig gehad om te bedenken hoe verder. Dat is dus in klein gezelschap en met twee ondernemers die de wil hebben om met beeldverhaal verder te gaan. De rol van STIRR is die van procesondersteuner. In de praktijk betekende dat het maken van een kort verslag van de bijeenkomsten en het organiseren en begeleiden van de bijeenkomsten.

18 sept 2011: werkgroep besluit tot het maken van quickscan vrijetijdssector Veluwe. RGV en prov gaan deze maken. Hiervoor spreken ze met 16 partijen uit het veld. In het najaar is de quickscan klaar.

17 nov 2011: bijeenkomst met externe partijen (wie en hoeveel?) over concept quickscan: Dreamvalley Veluwe: wat is een dreamvalley Veluwe? Wat zijn de ambities, welke zorgen en

trotsen, welke belevenissen? Resultaat: herkenning van partijen voor de in de quickscan geanalyseerde urgenties, duidelijkheid over de ambities van betrokken ondernemers.

22 nov 2011: bijeenkomst met marketing deskundigen over hoe idee van Dreamvalley Veluwe te vermarkten? Resultaat:

5 dec 2011: apart spoor: (waarom) opzet klein uitvoeringsprogramma: bijeenkomst over opzetten 3 pilots voor experimenteerruimte (RGV en Molecaten); ligt nog steeds bij provincie op besluit te wachten. Dit heeft te maken met een RO vraagstuk.

10 jan 2012: quickscan gepresenteerd aan brede groep uit bedrijfsleven met als doel om te komen tot opschaling van het initiatief van regionaal beeldverhaal Veluwe. Gedeputeerd provincie verzorgde de aftrap en benadrukte de sense of urgency om te komen tot vernieuwing in de R&T sector. Erik Droogh (RGV) presenteerde de quickscan. Resultaat: herkenning van de urgenties en analyse en draagvlak bij de deelnemers voor plannen.

1 mrt 2012: Bijeenkomst met ambtenaren van Veluwse gemeenten over de quickscan. Resultaat: Herkenning en bijval voor de plannen.

7 mrt 2012: Bijeenkomst met wethouders van de Veluwse gemeenten over de quickscan. Gedeputeerd prov Gelderland is ook aanwezig. Resultaat is herkenning van de quickscan en bijval voor de plannen.

27 aug 2012: Presentatie van Actieplan Gelders Toerisme aan bedrijfsleven. Actieplan is een verdere uitwerking van de quickscan n.a.v. de opmerkingen uit de twee bijeenkomsten in maart. Het actieplan is door de provincie opgesteld en in eerdere versies besproken in de werkgroepbijeenkomsten. Het actieprogramma is echter een uitvoeringsprogramma op hoofdlijnen. Wat het nu nodig heeft is verdere uitwerking. Toegezegd is door de provincie ongeveer 3,5 miljoen/jaar verdeeld over thema's.

10 sep 2012: Actieplan besproken in werkgroep (RGV, Molecaten, prov en STIRR): vanuit werkgroep is provincie ondersteuning aangeboden voor verdere concretisering van actieplan. Ondersteuning is door provincie afgehouden. De bedoeling is dat het 'aparte spoor' van de drie pilots worden opgenomen in het actieplan (zie 5 dec 2011). Dit is de laatste keer dat de werkgroep bijeen is geweest.

26 nov 2012: bijeenkomst werkgroep niet doorgedaan i.v.m. ziekte betrokken provincie ambtenaar en er is geen vervanger. Proces ligt nu stil

Sinds september ligt het proces stil. Er is een actieplan op hoofdlijnen dat is goedgekeurd door de provincie en waaraan ook budget is toegekend door de provincie en dat draagvlak heeft bij ondernemers en lagere overheden. De volgende stap is uitwerking van dit actieplan in een uitvoeringsprogramma. Deze stap hapert omdat de betrokken provincie ambtenaar ziek is en er geen vervanger voor haar is aangewezen. De vraag is hoe kan het dat de provincie nu niet doorpakt? Waarom is de aangeboden ondersteuning vanuit de werkgroep niet aangenomen?:



- Heeft het geen hoge prioriteit op de agenda?
- Is een actieplan op hoofdlijnen voldoende voor de provincie?
- Zitten er bepaalde risico's voor de provincie in de uitvoering van het programma?

### 3.3.4 *Sturingsstijl overheid*

De sturingsstijl van de overheid bij de realisering van regionaal beeldverhaal Veluwe is die van netwerksturing. De rol van de overheid is die van netwerkpartner en facilitator en de reactie op weerstand is die van overreding. Zo is de provincie bij verschillende bijeenkomsten aanwezig geweest om de meningen van partijen te horen en te discussiëren over standpunten. De rol van niet-overheden is vooral die van partner en initiatiefnemer. RGV en Molecaten groep zijn de twee initiatiefnemers uit het bedrijfsleven. STIRR heeft de rol van procesbewaker op zich genomen en bracht partijen bij elkaar en probeerde doorbraken te forceren.

Kanttekening bij deze wijze van sturing is dat voor realisering van de plannen ook van de provincie resultaatgerichtheid en snelheid in het proces houden wordt verwacht.

### 3.3.5 *Analyse kritische succes factoren Regionaal Beeldverhaal Veluwe*

#### 1. *Visie*

Een visie over wat je wilt realiseren, richt de energie van betrokken partijen. Zonder een duidelijk beeld over de marsroute en het na te streven eindresultaat, zullen partijen eerder hun eigen gang gaan en is het lastig om betrokkenheid en draagvlak te krijgen. Er is een duidelijke visie geformuleerd op basis van heldere sense of urgency: “Meest Innovatieve Recreatiegebied van Nederland” en een actieplan op hoofdlijnen opgesteld. Een kleine werkgroep heeft een quickscan van de sector in Gelderland opgesteld. Hiervoor hebben ze met een groot aantal partijen gesproken. Zowel ondernemers als ambtenaren en bestuurders van gemeenten en de provincie Gelderland.

KSF: De initiatiefgroep heeft een heldere visie op het eindresultaat en de marsroute

Operationalisering:

- Er is een gedragen plan ontwikkeld: Actieplan Vrijtijdseconomie en een heldere ambitie verwoord: “Meest innovatieve Recreatiegebied van Nederland”.

#### 2. *Lerende houding*

Zowel bij de provincie als bij de deelnemende ondernemers in de initiatiefgroep zien we een lerende houding t.a.v. het proces. Door een lerende houding van de partijen en het oog hebben voor elkaars belangen is het mogelijk om naar een door partijen gedragen plan te komen. Het beoogde einddoel – versterking van de R&T-sector – was voor alle partijen duidelijk. Het bepalen van de marsroute was echter een gezamenlijke zoektocht. In zo'n gezamenlijke zoektocht is het oog hebben voor elkaars belangen, mening en visie belangrijk om tot een goed eindresultaat te komen. De zoektocht is gericht op het ontwikkelen van nieuwe

productmarktcombinaties en nieuwe samenwerkingsverbanden. Deze lerende houding heeft ertoe geleid dat er een gedragen plan is ontwikkeld.

KSF: een lerende houding van betrokken partijen is cruciaal in zoektocht naar een gezamenlijk gedragen plan.

Operationalisering:

- Binnen de initiatiefgroep is oog voor elkaars belangen en meningen en dit komt tot uiting in de mate van draagvlak voor het eindresultaat
- Partijen zijn bereid om hun meningen bij te stellen, met elkaar mee te denken en compromissen te sluiten in de verschillende bijeenkomst van de initiatiefgroep.

### 3. *Urgenties*

Gedeelde urgenties zorgt ervoor dat alle partijen zich betrokken voelen bij het proces. Is het namelijk voor één of meerdere partijen niet urgent, dan zal deze er geen of beperkt tijd en inzet insteken. Bij dit initiatief zien we dat urgenties van provinciale overheid en bedrijven samenkomen, waardoor een grote betrokkenheid van beide partijen in het proces is gerealiseerd. Voor ondernemers is het versterken van de concurrentiepositie van belang en voor de provincie en gemeenten is een sterke R&T-sector van belang o.a. voor verbetering van de werkgelegenheid. Deze gedeelde urgenties heeft ertoe geleid dat ondernemers en provincie veel tijd hebben gestoken in het proces om te komen tot een actieplan en de grote betrokkenheid van de provincie heeft zich mede geuit in het beschikbaar stellen van middelen voor de uitvoering van het actieplan.

KSF: Het initiatief is een oplossing voor de urgenties van alle betrokken partijen

Operationalisering:

- Het gezamenlijk ontwikkelde plan (actieprogramma Vrijtijdeconomie) sluit aan bij de urgenties van ondernemers en provinciale overheid.
- Bij de ontwikkeling van het plan is overleg gevoerd met een bredere groep van ondernemers en lokale overheden.
- Provincie heeft budget toegekend aan het plan voor de uitvoering.

### 4. *Klein beginnen*

Door te starten met een kleine betrokken groep partijen is het eenvoudiger om in beperkte tijd tot een gedragen plan te komen en gezamenlijk een stip op de horizon te bepalen. Belangrijk is wel dat deze groep van ondernemers een aantal kenmerken heeft: uitvoeringskracht (geld en middelen) en gedeeld gevoel van urgentie. De gezamenlijke zoektocht heeft ertoe geleid dat in een relatief korte tijd een eerste plan op tafel lag. Vervolgens is dit plan met een bredere groep partijen (ondernemers en lokaal beleid) besproken en verder uitgewerkt.

KSF: Start met een kleine betrokken groep partijen om in relatief korte tijd tot planvorming te komen.

Operationalisering:

- De initiatiefgroep bestaat uit vier partijen die met een gedeeld streefbeeld voor de sector een gezamenlijke strategie hebben uitgewerkt

#### 5. *Communicatie*

Voor de realisering van de plannen van de initiatiefgroep is het noodzakelijk dat er draagvlak is bij een brede groep van ondernemers en lokaal beleid. Zonder draagvlak geen realisering. Doordat de initiatiefgroep in vroeg stadium de discussie is aangegaan over hun (concept) plannen over een regionaal beeldverhaal Veluwe met verschillende partijen, is er draagvlak ontwikkeld. Cruciaal is hierin dat een open discussie is gevoerd met de partijen en dat zijn hun inbreng terugvinden in het eindresultaat.

KSF: Voor opschaling naar een bredere groep van deelnemers is het noodzakelijk dat partijen in discussie kunnen gaan over de plannen.

Operationalisering:

- De initiatiefgroep heeft verschillende bijeenkomsten georganiseerd waarin plannen

## 4 Conclusies en Aanbevelingen

### *Ondernemers*

Het hebben van een duidelijke visie op het initiatief - wat de ondernemer wilt bereiken, de strategie om daar te komen, inclusief een goede en realistische onderbouwing -, is om meerdere redenen cruciaal voor succesvolle realisatie. Het is een voorwaarde om duidelijk en helder te communiceren over het initiatief en met verschillende partijen het gesprek aan te gaan over de plannen.

Voor succesvolle realisatie is het noodzakelijk dat het private initiatief ook bijdraagt aan de realisatie van beleidsprioriteiten van overheden (lokaal en provinciaal). Dan zijn er voor overheden legitieme redenen om mee te werken aan het initiatief. Groot voordeel hiervan is dat de realisatie dan sneller kan verlopen. Daarom is het voor ondernemers van belang om te achterhalen aan welke beleidsprioriteiten en –doelstellingen het initiatief een bijdrage levert.

Ondernemers die binnen hun netwerk contacten hebben met het lokale en provinciale beleid en politiek en ervaring hebben met procedures van ruimtelijke trajecten hebben een groot voordeel om het ontwikkelingstraject van het initiatief snel op te starten en efficiënt te laten verlopen. Eventuele knelpunten en bezwaren vanuit het beleid en de politiek op het initiatief en de benodigde procedures en vergunningen worden dan vroeg in het traject duidelijk.

Bij private initiatieven waarbij het vinden van een goede oplossing een zoektocht is (zoals bij Regionaal Beeldverhaal Veluwe) en die uiteindelijk gericht zijn op deelname van veel partijen, is het aan te bevelen om met een klein gezelschap te starten bij het opstellen van een eerste visiedocument. Voor opschaling van het initiatief naar een bredere groep is het dan vervolgens noodzakelijk om met het visiedocument de discussie aan te gaan met de verschillende partijen.

### *Beleid*

Voor succesvolle realisatie en voortgang van private initiatieven lijkt op basis van de twee cases een sturingsstijl die wordt gekenmerkt door de netwerkende stijl het meest geëigend. Private initiatieven zijn het meest gebaat bij meewerken en meedenken, omdat het vaak om innovatieve trajecten gaat waar een integrale invalshoek vanuit het beleid nodig is.

Voor een snelle doorloop van het proces is het noodzakelijk om vanuit het beleid in vroeg stadium aan het private initiatief duidelijk maken aan welke beleidsprioriteiten een initiatief bijdraagt en welke bezwaren en of knelpunten eraan kleven. Zodoende kan ook in vroeg stadium worden gewerkt aan het opheffen van knelpunten of wegnemen van bezwaren, maar kan ook duidelijk worden welke procedures doorlopen moeten worden. Zowel beleid als privaat initiatief is gebaat bij helderheid in zo vroeg mogelijk stadium van het traject.

Omdat voor een succesvol privaat initiatief een heldere en onderbouwde visie een kritische factor is, is het voor het beleid belangrijk om bij private initiatieven aan te dringen op zo'n heldere en onderbouwde visie, als deze er nog niet is. Een globaal plan is onvoldoende om mee verder te gaan.

Voor de afweging van beleid om mee te werken aan een privaat initiatief dat kansrijk is zijn de volgende criteria opgesteld:

- is er een heldere en onderbouwde visie (gebaseerd op businessplan, verdien- en financieringsmodel);
- het is helder welk probleem door het initiatief wordt opgelost en hoe urgent dit is (ondernemersurgentie)
- draagt het initiatief bij aan beleidsprioriteiten – en doelstellingen (beleidsurgentie)
- het initiatief moet aantrekkelijk gepresenteerd worden
- de ingang bij de vereiste partijen moet beschikbaar zijn of zijn te maken (netwerk)
- de juiste (ondernemers)competenties moeten binnen initiatief beschikbaar zijn (niet noodzakelijk binnen één persoon).
- wat is gedaan voor het verkrijgen van draagvlak voor initiatief bij betrokken partijen

Voor een succesvol verloop gelden de volgende voorwaarden:

- duidelijkheid over wat moet gebeuren (wanneer en door wie) en wie verantwoordelijk is
- transparantie en een goede (onderlinge) communicatie
- de vereiste middelen moeten beschikbaar zijn of beschikbaar zijn te krijgen
- (externe) bewaking van de voortgang met indien nodig een interventie om de gang erin te houden
- een eerlijke verdeling van risico's (en lasten) over de betrokken partijen