

Ontwikkelingsgericht financiering zoeken

Achtergronden bij de ontwikkeling van een stappenplan
voor de financiering van projecten in Nationale
Landschappen

H. Leneman

M.A.H.J. van Bavel

M.J. Bogaardt

S.T. Goddijn

T.A. Vogelzang

Projectcode 20547

September 2006

Rapport 4.06.05

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Ontwikkelingsgericht financiering zoeken; Achtergronden bij de ontwikkeling van een stappenplan voor de financiering van projecten in Nationale Landschappen

Leneman, H., M.A.H.J. van Bavel, M.J. Boogaardt, S.T. Goddijn en T.A. Vogelzang

Den Haag, LEI, 2006

Rapport 4.06.05; ISBN-10: 90-8615-095-0; ISBN-13: 978-90-8615-095-3

Prijs €14,50 (inclusief 6% BTW)

71 p., fig., tab., bijl.

Het rijk wil de totstandkoming van Nationale Landschappen financieel faciliteren en gaat er daarbij van uit dat ook anderen financieel gaan bijdragen. Dit rapport schetst, aan de hand van de analyses van een aantal cases, achtergronden bij de financiering van projecten die bij kunnen dragen aan Nationale Landschappen. Deze achtergronden dienen als input voor een te ontwikkelen stappenplan voor de financiering van projecten in Nationale Landschappen, gericht op lokale bewoners en groepen.

The Dutch National Government wants to facilitate the realisation of 20 National Landscapes, and expects other actors to become financially responsible as well. By analysing cases, this report identifies crucial factors that can be decisive in the realisation of project funding in National Landscapes. These factors can become parts of a step-by-step plan to help local inhabitants and local organisations in their search for funds for their initiative in National Landscapes in the Netherlands.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2006

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
Summary	11
1. Inleiding	13
1.1 Aanleiding	15
1.2 Doelstelling	15
1.3 Aanpak	15
1.4 Afbakening en leeswijzer	16
2. Eerste aanzet voor een stappenplan	17
2.1 Inleiding	17
2.2 Beschikbare stappenplannen	17
2.3 Eerste aanzet voor een stappenplan	19
3. Casestudies	24
3.1 Inleiding	24
3.2 Criteria voor de selectie van de cases	24
3.3 Beschrijving van de cases	26
4. Verbetering van het stappenplan	42
4.1 Inleiding	42
4.2 Aanpassing stappenplan	42
4.3 Opmerkingen bij activiteiten in het stappenplan	44
4.4 Definitieve versie van het stappenplan	46
5. Slotbeschouwing	63
Literatuur	67

Bijlage

1. Informanten in de cases

71

Woord vooraf

Dit rapport schetst de achtergronden bij de financiering van initiatieven van georganiseerde en niet-georganiseerde bewoners in Nationale Landschappen. Sinds 2005 heeft Nederland twintig Nationale Landschappen, gebieden waarvan het landschap vanuit nationaal of internationaal oogpunt van grote waarde is. Provincies, gemeenten, waterschappen, burgers en ondernemers kunnen initiatieven ontplooiën die bijdragen aan het verder vormgeven van die gebieden. De rijksoverheid wil hen hierbij ondersteunen, onder meer met dit rapport. Het onderzoek is uitgevoerd binnen het cluster 'Ecologische hoofdstructuur', thema Landschap van beleidsondersteunend onderzoek van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en op een inspirerende wijze begeleid door Joost van der Linden en Hans van de Heuvel (Directie Natuur). Het projectteam bestond uit Theo Vogelzang, Marc Jeroen Bogaardt, Silvia Goddijn en Martien van Bavel. Michelle van der Elst heeft meegewerkt in de voorbereiding van de casestudies en Hans Leneman heeft het project geleid. Het projectteam is dank verschuldigd aan alle informanten uit de casestudies. Een speciaal woord van dank verdienen Aad van Paassen, Wanne Roetmeijer (Landschapsbeheer Nederland) en Rob Hoekstra (Landschapsbeheer Zuid-Holland), die met enkele kritische noten over het rapport met name de slotbeschouwing van munitie hebben voorzien.



Dr. J.C. Blom
Algemeen Directeur LEI B.V.

Samenvatting

Het Rijk wil de totstandkoming van Nationale Landschappen faciliteren en stelt hiervoor gelden beschikbaar. Ze gaat er daarbij van uit dat ook anderen financieel gaan bijdragen aan initiatieven in het Nationaal Landschap. Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden voor andere financieringsbronnen dan slechts de rijksoverheid. Het stelt de vraag 'Hoe financier ik mijn project, dat bijdraagt aan het Nationaal Landschap?' bezien vanuit lokale initiatiefnemers. Het doel is onderdelen te identificeren van een stappenplan als basis voor een 'coachinstructie' voor georganiseerde en niet-georganiseerde bewoners, dat hen helpt bij het zoeken naar financiering voor projecten in hun Nationaal Landschap. Het eerste deel van het onderzoek is gericht op een identificatie van onderdelen van een stappenplan. Via een literatuurstudie is een eerste stappenplan opgesteld, waarbij gebruikgemaakt is van handleidingen met betrekking tot financiering van natuurprojecten, projecten voor bio-energie en publiek - private samenwerking (PPS) bij gebiedsontwikkelingen. Dit stappenplan is vervolgens aan de praktijk gespiegeld via vijf casestudies. De cases bestaan zoveel mogelijk uit plannen cq. projecten van private actoren, gericht op de ontwikkeling van de kwaliteit van het landschap in het betreffende gebied. Verder gaat het om initiatieven op vrijwillige basis die al gerealiseerd zijn, dat wil zeggen dat er op dit moment activiteiten zijn, waar betalingen tegenover staan. Het moet gaan om projecten in een Nationaal Landschap, met een behoorlijk aandeel van private financiering. De volgende cases zijn bestudeerd:

1. een inventarisatie van de cultuurhistorie van boerderijen in de Krimpenerwaard (als enige zonder inzet van private gelden, maar met veel vrijwillige inzet);
2. de ecologische golfbaan in Gaasterland;
3. de uitbreiding van een camping in Groede in Zeeuws-Vlaanderen;
4. ontwikkelingen op het landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd (Rivierengebied);
5. een verkenning van het perspectief voor gebiedsontwikkeling via nieuwe vormen van landbouw en voedselproductie in het Groene Hart (Landbouw Nieuwe Stijl).

De eerste vier cases zijn geslaagd, de laatste case is gekozen omdat dit initiatief voorsnog niet is gelukt. De cases bieden verder materiaal dat kan dienen om succes- en faalfactoren bij de financiering te illustreren.

<i>Fasering</i>	<i>Cruciale activiteiten</i>	<i>Resultaat</i>
<i>Aanleiding</i>	Analyse omgeving	Idee
<i>Verkenning</i>	Financiële Verkenning Potentiële gebruikers Afnemers en financiers Sponsors inventariseren Randvoorwaarden Risico's	Voorstel
<i>Haalbaarheid</i>	Marktonderzoek Contact met potentiële gebruikers en afnemers Inschatting financiële risico's	Programma van eisen
<i>Ontwerp</i>	Opzet organisatie Schatting kosten/baten Opstellen communicatieplan	Opzet project
<i>Realisatie</i>	Uitvoering communicatieplan	Beheerovereenkomst

Figuur 1 Stappenplan: fasering, resultaat per fase en cruciale activiteiten voor financiering

Bovenstaand schema geeft een overzicht van het stappenplan na aanpassing via de leerervaringen uit de cases. Verkenning, haalbaarheid en ontwerp kunnen beschouwd worden als communicerende vaten: in de praktijk blijkt terugkoppeling tussen deze fasen nodig. Op basis van het materiaal uit deze studie springen er een aantal onderdelen uit als cruciaal voor de financiering van projecten. Vooraf een goede analyse van beleids- en marktontwikkelingen is zo'n onderdeel. Verder is het cruciaal dat een initiatiefnemer de bereidheid heeft tot evalueren en aanpassen van een initiatief. Flexibiliteit en geduld is een vereiste bij het ontwikkelen met kwaliteit, zeker als ook de inpassing van het initiatief in de ruimtelijke ordening nodig is. De bruikbaarheid van het stappenplan kan worden verbeterd via bijvoorbeeld bijeenkomsten in een aantal Nationale Landschappen. Verder is het van belang de doelgroep 'lokale initiatiefnemers' nader te omschrijven. Het vrij algemene stappenplan kan verder worden aangevuld met 'best practices' in de vorm van 'voorbeeldboeken'.

Summary

Funding landscape development; Backgrounds of a step-by-step-plan for funding initiatives in National Landscapes in the Netherlands

The Dutch National Government wants to facilitate the realisation of 20 National Landscapes, and they expect other actors to become financially responsible as well. This research is focused on other funds than just those of the National Government. How can initiatives find proper funding? We studied this from the point of view of local inhabitants and local organisations. Therefore, we identified parts of a step-by-step plan, which can become a base to help local inhabitants and local organisations in their search for funds for their initiative in National Landscapes in the Netherlands. First we looked into other step-by-step plans found in literature. They were aimed at funding nature conservation projects, bio-energy projects and public-private partnership projects. We derived a draft step-by-step plan and examined that through case studies. In total we studied five cases. They were selected using several criteria. First, cases must include private initiatives to improve landscape quality. Furthermore, the initiatives must be voluntary and ongoing, e.g. there must be some kind of cash flow. A fair share of non-governmental funding is also used as criterion, as well as location: in a National Landscape. In more detail, we looked at (1) an inventory of the history of civilisation of farm houses in the Krimpenerwaard, (2) an ecological golf course in Gaasterland, (3) the development of a camp ground in Zeeuws Vlaanderen, (4) the country estate 'Heerlijkheid Mariënwaerd' (Rivierengebied) and (5) an enquiry into the perspectives of local development through new methods for agriculture and food production in the 'Groene Hart'. The latter case can be considered a failure, the other four have been successful. All cases provide information to identify crucial steps to finance initiatives in National Landscapes in the Netherlands.

<i>Planning in phases</i>	<i>Crucial activities</i>	<i>Results</i>
<i>Cause</i>	Policy and Market analysis	Idea
<i>Exploration</i>	Financial study Inventory of potential users, Consumers, financiers, Sponsors Precondition Risks	Proposal
<i>Feasibility</i>	Market research Contact potential Users and customers Assessment of financial risks	Terms of reference
<i>Draft</i>	Project organisation	Project Planning
<i>Realisation</i>	Implementation Communication process	Management agreement

Figure 1 Step-by-step plan: phasing, crucial activities and results

The figure above gives a brief overview of the step-by-step plan, after confrontation with the information from the case studies. The phases 'Exploration', 'Feasibility' and 'Draft' can be regarded as interactive parts. They are closely related to each other. Based on the material from this study some elements seem to be crucial to fund initiatives. Starting with a solid analysis of relevant policies and markets is important, as is the willingness to evaluate and adjust plans. Flexibility and patience are necessary qualities in the process, especially in the case where plans have to fit into the local spatial planning situation. The usefulness of the step-by-step plan can be enhanced through meetings in national landscapes. Important is a better understanding of the target group 'local inhabitants and local organisations'. The step-by-step plan can be supplemented with examples as 'best practices'.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Ons landschap heeft belangrijke waarden voor de mensen van nu en straks (LNV, 2004). Daarom is het zaak de identiteit, de diversiteit en de belevingswaarde van het landschap en de cultuurhistorische en ecologische waarden van bijzondere landschappen te behouden en te versterken. De rijksoverheid neemt de verantwoordelijkheid voor bepaalde gebieden en objecten van bijzondere waarden, zoals de in de *Nota Ruimte* aangewezen Nationale Landschappen. Nationale Landschappen zijn gebieden met internationaal zeldzame of unieke en nationaal kenmerkende landschapskwaliteiten, en in samenhang daarmee bijzondere natuurlijke en recreatieve kwaliteiten. De Nationale Landschappen kunnen ook een belangrijke toeristisch-recreatieve betekenis hebben (*Nota Ruimte*, 2005). Door de aanwijzing van twintig Nationale Landschappen zet de rijksoverheid in op behoud en ontwikkeling van landschappelijk en natuur- of cultuurhistorisch waardevolle gebieden en structuren waarvoor Nederland een nationale of internationale verantwoordelijkheid draagt. Ze beschouwt de Nationale Landschappen als extra aandachtsgebieden: alleen in de Nationale Landschappen betaalt het Rijk mee aan de aanleg en het beheer van landschapselementen en recreatieve voorzieningen (LNV, 2004). Het Rijk heeft in de periode 2005-2007 in totaal 30 miljoen euro gereserveerd voor dit beleid. Het Rijk heeft dus doelen geformuleerd en middelen gereserveerd, en geeft verder (zie de *Nota Ruimte*) aan dat vooral anderen het beleid verder moeten vormgeven. De provincies hebben de regie over het Nationale Landschappenbeleid, en zijn verder verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. Het Rijk ziet hier vooral een faciliterende rol voor zichzelf weggelegd, anderen zullen het beleid verder moeten concretiseren en uitvoeren. Dit geldt ook voor de omvang van de financiële middelen. Het Rijk wil zeker meebetalen, maar gaat ervan uit dat ook anderen in ons land aan het Nationale Landschappenbeleid financieel zullen bijdragen. De financiële middelen van het Rijk zijn vooral faciliterend.

Dit onderzoek gaat dan ook uit van de veronderstelling dat de financiële middelen van het Rijk met name tot doel hebben andere 'geldbronnen' aan te boren (katalysator-werking, zoals via cofinanciering). Dit betekent dat anderen dan het Rijk initiatieven moeten ontplooiën om de Nationale Landschappen succesvol te doen zijn. Onder anderen dan het Rijk verstaan we particulieren (zoals bewoners, lokale belangengroepen of bezoekers) en andere overheden (gemeenten, provincies). De initiatieven moeten uitgaan van behoud en ontwikkeling van het Nationaal Landschap. Over financiering van projecten in de 'Groene Ruimte' is de

laatste jaren reeds het nodige werk verricht, zoals in het kader van 'Investeren in Ecologie' (Padt et al., 2002; Kloen et al., 2002; Oerlemans, 2003; Oerlemans et al., 2003). 'Rood voor groen'-constructies (Evers et al., 2003), koppeling aan streekproducten en regionale vermogensfondsen zijn enkele, maar zeker niet alle van de in de diverse onderzoeken genoemde mogelijkheden. We gaan in dit project dit werk niet overdoen; het ligt wel voor de hand om de resultaten van al deze projecten als basis te gebruiken, en ze steeds te bezien vanuit een project in een Nationale Landschap. Wel is het van belang kritisch naar bovenstaande analyses over mogelijkheden van financiering te kijken. Temeer daar voorbeelden van 'rood voor groen'-projecten, die al zijn afgerond, niet erg talrijk zijn. Buitelaar en Needham (2005) wijten dit laatste (in hun analyse van de planologie in ons land) aan het feit dat geen rekening gehouden wordt met de betekenis en de inhoud van rechten die aan het eigendom van grond zijn verbonden (eigendomsrechten). Indien een overheid de grond in bezit heeft, speelt dit minder dan wanneer andere grondeigenaren een rol spelen.

Leren van lokaal initiatief

Een ander uitgangspunt van dit onderzoek is leren van het lokale initiatief. Het draagvlak op lokaal niveau voor landschapontwikkeling is reeds in het verleden onderwerp van studie geweest; Overbeek en Selnes (2002) geven aan dat de lokale betrokkenheid bij landschapontwikkeling zich veelal tot de planvorming beperkt. Het aantal daarbij betrokkenen groeit wel, met name vanuit natuurorganisaties, terwijl organisaties zoals waterschappen een bredere rolopvatting krijgen. Ook gemeenten krijgen meer oog voor landschap. Overbeek et al. (2002) rapporteren dat twee derde van de gemeenten een landschapsbeleidsplan heeft, financiële middelen voor de uitvoering reserveert en een functionaris heeft aangesteld. Van de constructies die gemeenten gebruiken om inkomsten te verwerven, tellen subsidies financieel gezien het zwaarst. Leren van het lokale initiatief betekent ook het gedachtegoed van de Nationale landschappen volgen. Vanuit de lokale wensen zijn we daarom in dit project op zoek gegaan naar ideeën die in de Nationale Landschappen zelf bestaan voor het stimuleren van economische ontwikkeling, met behoud en/of versterking van (de ontwikkeling van) het landschap. Deze ideeën vereisen een visie op het Nationaal Landschap, met daaruit voortkomende planvorming en bijbehorende financiering. We gaan in dit onderzoek die visie en die planvorming niet aan de orde stellen; die beschouwen we als een gegeven. Wel gaan we op zoek naar de inhoud en de vormgeving van die ideeën. Kortom, het Rijk wil de totstandkoming van Nationale Landschappen faciliteren en stelt hiervoor gelden beschikbaar. Ze gaat er daarbij van uit dat ook anderen financieel gaan bijdragen aan initiatieven in Nationale Landschappen. Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden voor andere financieringsbronnen dan slechts de rijksoverheid.

Eigenlijk stelt het de vraag 'Hoe financier ik mijn project, dat bijdraagt aan het Nationale Landschap?', gezien vanuit georganiseerde en niet-georganiseerde bewoners.

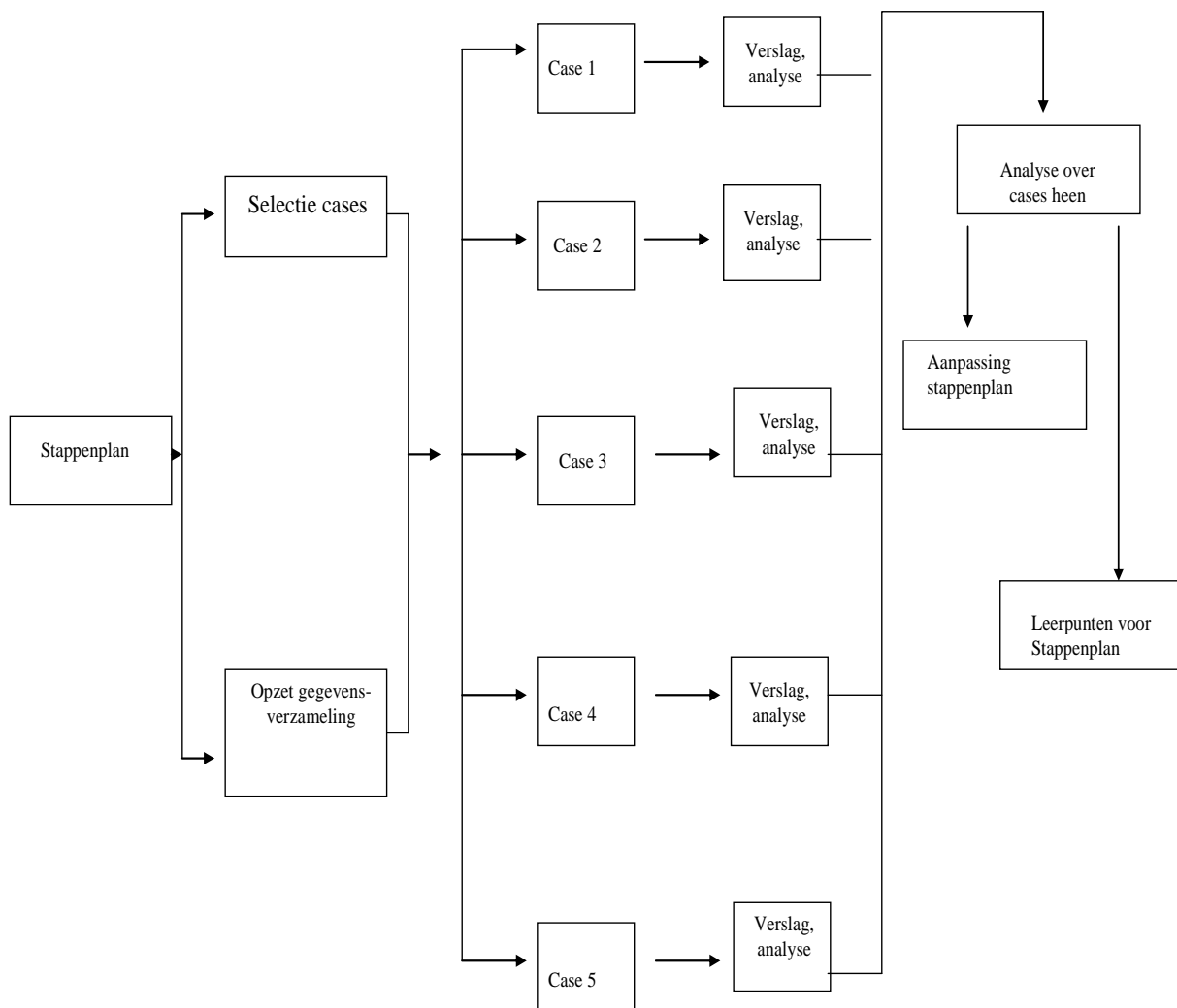
1.2 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is het identificeren en beschrijven van onderdelen van een stappenplan voor georganiseerde en niet-georganiseerde bewoners dat hen helpt bij het zoeken naar financiering voor projecten die bijdragen aan het Nationale Landschap waarin ze wonen. In die onderdelen moeten zowel (tips ten aanzien van) succesfactoren als (waarschuwingen voor) valkuilen een plaats krijgen.

1.3 Aanpak

De aanpak van het onderzoek bestaat uit een theoretisch deel en een analyse van praktijkvoorbeelden. Het eerste deel is gericht op een eerste identificatie van onderdelen van een stappenplan en wordt via een literatuurstudie uitgevoerd. Deze onderdelen van een stappenplan worden vervolgens aan de praktijk gespiegeld via de bestudering van een vijftal cases. Daarbij wordt ingezoomd op succesverhalen, maar ook aandacht besteed aan niet geslaagde voorbeelden van projectinitiatieven.

Via de cases komen we enerzijds eventuele aanpassingen op het stappenplan op het spoor. Anderzijds bieden ze materiaal dat kan dienen om succes- en faalfactoren bij de financiering te illustreren. Schematisch ziet de aanpak er als volgt uit (figuur 1.1).



Figuur 1.1 Overzicht van de aanpak van het onderzoek
Bron: Yin (2003).

1.4 Afbakening en leeswijzer

In dit onderzoek laten we fiscale mogelijkheden en vrijstellingen, voorzover deze op basis van de rijksbelastingen bestaan, buiten beschouwing. Wel nemen we expliciet de inzet van private middelen mee en houden we het perspectief van de initiatiefnemer in het gebied aan.

In hoofdstuk 2 passeren drie stappenplannen uit de literatuur de revue en wordt vervolgens een eerste stappenplan gepresenteerd. In hoofdstuk 3 staan de cases beschreven, aan de hand van het stappenplan uit hoofdstuk 2, inclusief de analyse. Hoofdstuk 4 geeft een analyse over de cases heen en gaat zo in op de leerpunten die aan het stappenplan moeten worden toegevoegd. Hoofdstuk 5 bevat een slotbeschouwing.

2. Eerste aanzet voor een stappenplan

2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft een eerste aanzet voor een stappenplan om te komen tot financiering van projecten die bijdragen aan Nationale Landschappen. Eerst worden daartoe drie verschillende stappenplannen uit de literatuur samengevat (2.2). Deze stappenplannen leggen alle drie de nadruk op de financiering van projecten. Het hoofdstuk sluit af met een eerste aanzet voor een stappenplan (2.3).

2.2 Beschikbare stappenplannen

2.2.1 Stappenplan uit 'Investeren in Ecologie'

Vanuit het project 'Investeren in Ecologie' zijn een aantal handleidingen voor de financiering van activiteiten in het landelijk gebied verschenen, onder andere over adoptie, sponsoring en het oprichten van een landschapsfonds. Activiteiten vanuit dit project zijn gericht op het inspireren van gemeenten, burgers en bedrijven tot het opzetten van lokale financiering van natuur en landschap. Uit dit project is het stappenplan 'Van Idee naar Financiering' beschikbaar. Dit stappenplan bevat een zestal fasen:

1. ontwikkelen van ideeën;
2. meningen peilen;
3. op zoek naar mogelijke financiers;
4. financiers benaderen;
5. indienen projectvoorstel en begroting;
6. gesprekken met financier(s).

Het plan is geschreven vanuit het perspectief van een vertegenwoordiger van een lokale organisatie en lijkt uit te gaan van projecten met een vrij kleine omvang, omdat gesproken wordt over bijdragen van 100, 1.000 of 10.000 euro. Er is wel aandacht voor private financiering via adoptie of sponsoring, maar het plan besteedt weinig aandacht aan ondernemers die een initiatief willen ontplooiën en daarvoor financiering zoeken.

Handleiding Financiering van Bio-energieprojecten

Senter Novem voert in opdracht van het ministerie van Economische Zaken het programma Duurzame Energie Nederland 2004 (DEN) uit. Eén onderdeel van het DEN-programma betreft het wegnemen van financiële knelpunten bij de realisatie van bio-energie installaties. De handleiding voor dit project wil op gestructureerde wijze inzicht geven in de voorbereidende werkzaamheden die initiatiefnemers van bio-energieprojecten moeten uitvoeren om die aspecten die bepalend zijn voor de financierbaarheid van een dergelijk project, adequaat te benaderen. Daarbij wordt er vanuit drie invalshoeken gewerkt: de eigen onderneming (directie of verschaffers van risicodragend vermogen), vreemdvermogenverschaffers (banken) en betrokken instanties bij subsidieverlening (overheid). Het uitgangspunt is projectfinanciering, omdat deze vorm van financiering gepaard gaat met het meest uitgebreide beoordelingskader. In haar handleiding onderscheidt Senter Novem de volgende drie fasen:

1. *de haalbaarheidsfase*
het verrichten van de initiële beoordeling van de haalbaarheid van het project, leidend een 'Go/No Go'-besluit om over te gaan tot een volwaardige en gedetailleerde investerings- en financieringsanalyse;
2. *meer diepgaande risicoanalyse;*
3. *de fase waarin het project en de (project)financiering als zodanig wordt gestructureerd, gezien vanuit de drie invalshoeken initiatiefnemers, financiers en eventuele subsidieverstrekkers.*

In de handleiding is er met name veel aandacht voor de tweede fase, de risicoanalyse.

Inrichting van het PPS-proces bij Gebiedsontwikkeling

Het Kenniscentrum Publiek Private Samenwerking (PPS) heeft op haar website een serie handleidingen beschikbaar, onder andere voor publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling, financiële aspecten daarvan en verschillende samenwerkingsmodellen. Gebiedsontwikkeling staat voor projecten met een substantiële omvang, waarin een bepaalde functie wordt ontwikkeld (denk aan wonen, werken, of recreëren) al dan niet in combinatie met elkaar. Het kan gaan om nieuwe ontwikkelingen of om herontwikkeling van bestaande locaties zowel in stedelijke als landelijke gebieden. In een PPS-project worden de volgende vier fasen onderscheiden:

1. de initiatieffase;
2. de haalbaarheidsfase;

3. de realisatiefase;
4. de beheerfase.

Deze fasen kunnen gebruikt worden om de financiering van projecten te analyseren. De handleidingen van het kenniscentrum hebben als nadeel dat ze vooral vanuit het gezichtspunt van gemeenten zijn opgezet. Ze hebben als voordeel dat ze zeer uitgebreid zijn en zowel voor kleinere als grotere projecten kunnen worden toegepast. Omdat PPS ook de betrokkenheid van marktpartijen betekent, wordt in de handleidingen ook aandacht besteed aan de invalshoek van ondernemers.

2.3 Eerste aanzet voor een stappenplan

Op basis van de stappenplannen uit de vorige paragraaf is een eerste aanzet voor een stappenplan ontwikkeld. Met name onderdelen uit het stappenplan voor gebiedsontwikkeling zijn gebruikt, omdat dat plan het meest volledig is. Hier en daar zijn extra elementen uit de andere stappenplannen toegevoegd.

Onze eerste aanzet voor een stappenplan beslaat vier fasen: aanleiding, verkenning, ontwerp en haalbaarheid, en realisatie. Ten opzichte van het PPS-plan is een fase van de aanleiding toegevoegd (zie ook 'Investeren in Ecologie'). Omdat het beheer in de vraagstelling binnen dit onderzoek minder vooropstaat, is deze fase vooralsnog weggelaten. De volgende subparagrafen beschrijven de vier onderscheiden fasen met hun subfasen.

2.3.1 Fase 1 Aanleiding

Deze fase bestaat uit twee onderdelen:

- *Kansen en bedreigingen voor het initiatief: overheidsbeleid*
De gemeente en de provincie zetten allerlei ontwikkelingen in gang. Het is belangrijk om in de gaten te houden welke dit zijn en wat ze kunnen betekenen voor de eigen situatie. Beleid kan een bedreiging vormen (bijvoorbeeld bedrijfsuitbreiding wordt beperkt) maar ook kansen bieden (met het beleid voor de Nationale Landschappen komen in twintig gebieden in Nederland meer financiële middelen beschikbaar). Initiatieven moeten anticiperen op de kansen en beperkingen die dit biedt en zich hierdoor laten inspireren in de ideeënvorming;
- *Kansen en bedreigingen voor het initiatief: vraag en aanbod*
Ook de samenleving, de bewoners in het gebied ontwikkelen zich. Er komt vraag naar producten en diensten en het is belangrijk in de gaten te houden welke vraag voor het initiatief interessant is, uitgaande van de producten en

diensten die men zou kunnen of willen leveren. Is er sprake van een groeiende vraag? Is er sprake van betalingsbereidheid? Het is belangrijk dat initiatieven zich van hieruit laten inspireren in de ideeënvorming en anticiperen op de kansen en beperkingen die dit biedt.

2.3.2 Fase 2 Verkenning

Deze fase bestaat uit 10 verschillende stappen:

- *Omschrijf het project in globale bewoordingen*
Werk het idee uit in grote lijnen, dit helpt om het doel en de manier waarop dit bereikt zou kunnen worden, scherp te krijgen;
- *Onderzoek of er alternatieven zijn*
Onderzoek of er anderen zijn die momenteel met een vergelijkbaar project bezig zijn. En ga na of er andere werkwijzen mogelijk zijn om het project te realiseren;
- *Wat is de wenselijkheid van het project?*
Ga na voor wie het project interessant kan zijn. Welke overheden en andere potentiële doelgroepen kunnen geïnteresseerd zijn? Welk probleem lost het project voor hen op?;
- *Wat zijn de mogelijke randvoorwaarden voor het project?*
Inventariseer wat vanuit bijvoorbeeld het ruimtelijk ordeningsbeleid wel en niet toegestaan is op de beoogde locatie van het project. Inventariseer de kansen om het beleid eventueel aan te passen aan je situatie;
- *Financiële verkenning*
Voer een eerste financiële verkenning uit. Wat zou een realisatie ongeveer kunnen kosten? Welke inkomsten zouden er eventueel uit voort kunnen vloeien?;
- *Verdeling opbrengsten*
Denk na over de verdeling van eventuele opbrengsten van het project over de verschillende investeerders (als er meerdere zijn);
- *Verkenning potentiële gebruiker en afnemers*
Een dergelijke verkenning is zinvol om er achter te komen of er vraag is naar de producten en diensten die het project gaat opleveren. Wie hebben er baat bij? Hierbij hoort ook de mogelijkheid van overheidsfinanciering. Bepaal daarom wie potentiële gebruikers zijn en ondervraag ze. Vraag ze bijvoorbeeld ook wat ze zelf eventueel willen bijdragen (dit is van belang voor de financiering en vooral de opbrengsten). Maar voorkom dat ze sociaal wenselijke antwoorden geven. Met hun antwoorden kan het plan aangescherpt en het realiteitsgehalte verhoogd worden. Wanneer er zicht is op overheidsfinanciering, ga dan na welke doelen daarbij horen en welke randvoorwaarden er worden

gesteld. Op welke bedragen zou gerekend kunnen worden? Denk ook aan financiers die geen gebruiker of afnemer zijn zoals sponsoren bijvoorbeeld;

- *Maak een communicatieplan*

Een communicatieplan kan bijdragen aan draagvlak voor het project. Door mensen (belanghebbenden zoals bewoners, bedrijven, andere instanties) vroegtijdig informatie te geven, krijgen ze de mogelijkheid om mee te denken over mogelijk nadelige gevolgen en mee te praten over mogelijke oplossingen daarvoor. Hoe langer daarmee gewacht wordt, hoe lastiger het kan worden in een later stadium van het project.

Bovendien horen of lezen andere potentiële financiers dan over het plan; wellicht zien zij er ook een belang in om mee te doen en nemen ze contact op. Het middel is hier een communicatieplan. Daarin staat wie, wat, wanneer en hoe doet. Bijvoorbeeld iemand schrijft een stuk in de lokale krant of maakt een persbericht;

- *Maak een uitgewerkte projectplanning*

Een projectplanning dient om het project goed te kunnen plannen en uit te kunnen voeren. Het gaat om een planning van het totale project. Daarin staat wat wordt gedaan, hoe lang dat duurt en wanneer zaken gereed moeten zijn;

- *Inventariseer welke risico's er zijn*

Het is belangrijk de risico's te inventariseren en analyseren. Zijn dat inhoudelijke risico's of procesrisico's? Procesrisico's zijn de risico's die samenhangen met de samenwerking binnen en buiten het project. Waarover zouden conflicten kunnen ontstaan, waar zou het mis kunnen gaan. Inhoudelijke risico's zijn gericht op de inhoud van het project. Hoe zeker is het dat beleid wordt aangepast en subsidies worden toegekend? Hoe zeker is het dat de klant daadwerkelijk geïnteresseerd is en dat er een product van goede kwaliteit geleverd kan worden?

2.3.3 Fase 3: Ontwerp en haalbaarheid

Deze fase omvat 7 subfasen:

- *Opzetten van de organisatie*

In de verkenningsfase is samen met eventuele partners al nagedacht over de organisatie van de uitvoering van het project. In deze fase wordt het ontwerp nader gespecificeerd en de haalbaarheid geanalyseerd. Het is belangrijk om goede afspraken te maken met de eventuele partners over de manier waarop dit gaat gebeuren.

Centraal staat wat er gedaan moet worden en wie dat gaan doen. Het overleg hierover moet vormgegeven worden in een organisatie die past bij wat nodig is in het project.

Hierbij moeten de eventuele partners integraal betrokken zijn. In bepaalde stappen kan het ook goed zijn om minder direct betrokkenen deel te laten nemen;

- *Communiceren*

In de vorige fase is geïnventariseerd welke partijen kunnen bijdragen aan de realisatie van het project. Nu is het belangrijk na te denken over de manier waarop ze verder bij het project betrokken worden. Hierbij kan gedacht worden aan het voeren van gesprekken met omwonenden over mogelijke knelpunten, het uitbrengen van een nieuwsbrief, enzovoorts. Er moeten hierover in ieder geval afspraken gemaakt worden met de betrokken partijen. Als het past bij het project zouden er professionals ingehuurd kunnen worden om hierover te adviseren;

- *Onderzoek verrichten*

Dit is nodig om meer zicht te krijgen op de mogelijkheden en beperkingen van het project en het gebied waarop dat betrekking heeft. Sommige onderzoeken zijn ook van belang vanuit beleidsmatige randvoorwaarden. Maak hierbij, wanneer mogelijk, gebruik van kennis van een gerenommeerde organisatie (let op, soms zijn gecertificeerde organisaties wettelijk vereist). Soms kan hierbij met vrijwilligers gewerkt worden, soms zal een organisatie ingehuurd moeten worden;

- *Stel een Programma van Eisen op en maak een ontwerp*

Op basis van de kennis van het gebied, het beleid, de vraag naar het product en/of de dienst die aangeboden wordt en overige financieringsmogelijkheden kan een Programma van Eisen voor het project opgesteld worden. Hierbij gaat het om de vraag met welke randvoorwaarden (vanuit beleid, de situatie én de afstemming van vraag en aanbod) het project krijgt te maken en welke functionele eisen het resultaat moet hebben. Vervolgens kan een ontwerp gemaakt worden dat aan deze eisen voldoet. In de projectorganisatie wordt gewerkt aan ontwerpen en concepten, samen met de partijen die deel uit maken van de projectorganisatie. Zorg dat alle benodigde kennis in enige mate aanwezig is;

- *Raadpleeg potentiële gebruikers/afnemers van het project*

Voorafgaand aan of gedurende het opstellen van het programma van eisen en ontwerp moet getoetst worden of de potentiële klanten ook op het ontwerp zitten te wachten en er voor willen betalen. Hierbij gaat het ook om subsidieregelingen. Sluit het ontwerp aan bij de uitgangspunten van die regelingen? Dit kan onderzocht worden door de voorstellen door te praten met potentiële klanten en ambtenaren. Als het mogelijk is zou het meerwaarde kunnen hebben om een marktonderzoekbureau in te schakelen. Uitvoering is altijd samen met de partijen die deel uit maken van de projectorganisatie;

- *Maak een schatting van de kosten en baten*
Gedurende het opstellen van het Programma van Eisen en het ontwerp moet continu in de gaten gehouden worden of de kosten en opbrengsten zodanig zijn dat succesvolle uitvoering van het project mogelijk is. Op basis van het ontwerp kunnen eerste ramingen van de mogelijke kosten en opbrengsten gemaakt worden. Houdt hierbij ook rekening met de al gemaakte kosten van onderzoek enzovoorts. Dit is een punt van aandacht voor alle betrokken partijen;
- *Bepaal hoe je omgaat met risico's*
In de planvorming komt steeds meer zicht op mogelijke risico's, zowel op politiek als organisatorisch en financieel gebied. Deze zijn niet te voorkomen, maar het is wel belangrijk de ontwikkelingen in de gaten te houden, in financiële risico's uit te drukken en afspraken te maken over hoe er mee omgegaan wordt. Op basis van de geïdentificeerde risico's kan een aantal scenario's opgesteld worden. Vraag is dan wat er gebeurt met het totale project. Vervolgens dient afgesproken te worden wat iedere partij onderneemt als de situatie zich voordoet. Vraag hierbij is: wiens risico is het, wie is verantwoordelijk en wie profiteert. Ook deze stap is samen uit te voeren met de partijen die deel uit maken van de projectorganisatie.

2.3.4 Fase 4 Realisatie

Deze fase beslaat slechts 2 stappen:

- *Stel beheerovereenkomsten op*
Ter voorbereiding van de uitvoering en het beheer van het project moeten nu afspraken gemaakt gaan worden over het beheer van het project als het gerealiseerd is. Wie voert het beheer uit en wie voert de exploitatie uit, en hoe worden kosten en opbrengsten verdeeld? Ook dit is een stap die samen met de partijen die een direct belang bij het beheer hebben, genomen moet worden;
- *Voer het communicatieplan uit*
In de vorige fase is de communicatiestrategie nader ontwikkeld. Informeren en marketing is van belang voor een succesvolle uitvoering. Voer daarom de plannen uit de vorige fase uit conform de afspraken. Nu is het zaak om betrokkenen en de omgeving te informeren over het initiatief. Ook marketing maakt deel uit van de communicatie. Steeds is dit in samenwerking met de partijen die deel uit maken van de projectorganisatie.

3. Casestudies

3.1 Inleiding

Het vorige hoofdstuk heeft geresulteerd in een stappenplan voor de financiering van projecten in Nationale Landschappen. Echter, dat stappenplan is met name op basis van een theoretische exercitie tot stand gekomen. Bovendien is het ook alleen een stappenplan, zonder dat aandacht besteed wordt aan belangrijke of minder belangrijke onderdelen, of aan kritische factoren die een project kunnen 'maken of breken'.

Daarom wordt in dit hoofdstuk het theoretische stappenplan uit hoofdstuk 2 'losgelaten' op de praktijk. Hiervoor worden vijf cases bestudeerd. Het kader waarmee naar deze cases wordt gekeken is het stappenplan uit het vorige hoofdstuk.

Zoals in hoofdstuk 1 al gememoreerd is, is de financiering van projecten in de groene ruimte in ons land lang niet altijd een succesverhaal. Daarom proberen we in dit hoofdstuk de succesverhalen te achterhalen, want daar valt iets van te leren. Succesverhalen zijn gerealiseerde projecten in de gebieden die nu tot Nationaal Landschap zijn benoemd en waarbij de rijksoverheid hoogstens als een co-financier optreedt. Met gerealiseerd bedoelen we: er zijn activiteiten verricht en daarvoor is betaald door de ene actor (bij voorkeur niet het Rijk) aan de andere actor. Het project hoeft nog niet afgerond te zijn. In dit hoofdstuk gaan we dus met name in op de geselecteerde cases.

In paragraaf 3.2. wordt aandacht besteed aan de selectie van de cases. Daarna worden de cases zelf beschreven, waarbij elke case afgesloten wordt met een aantal aandachts- en leerpunten (3.3). Deze leerpunten krijgen dan in hoofdstuk 4 hun vertaling in een definitief stappenplan.

3.2 Criteria voor de selectie van de cases

Deze paragraaf dient om de selectiecriteria voor de cases te bespreken en nader toe te lichten. We bespreken in dit hoofdstuk een viertal cases die we als 'gelukt' kunnen beschouwen, en daarnaast een case die we als mislukt kunnen zien.

De criteria voor de selectie van de cases zijn:

1. de cases bestaan zoveel mogelijk uit plannen c.q. projecten van private actoren. Dit kunnen ondernemers zijn of burgers (of groepen van burgers). Maar nadrukkelijk geen rijk, provincie of gemeente die het initiatief neemt en een belangrijke rol speelt. Het is wel voorstelbaar dat private actoren niet het initiatief nemen, maar wel een belangrijke rol spelen in het plan (bijvoorbeeld via het financieren ervan, zie een van de volgende criteria). Verder hebben lokale initiatieven (voor de lokale situatie) de voorkeur;
2. het initiatief moet gericht zijn op de ontwikkeling van de kwaliteit van het landschap in het betreffende gebied, of dit mede als doelstelling hebben. Hier kan het principe 'behoud door ontwikkeling' op worden toegepast, maar dit is niet per se noodzakelijk. We interpreteren kwaliteit van het landschap ook in de zin van beleving;
3. het gaat om initiatieven op vrijwillige basis, dus zonder dat regels of voorschriften het initiatief 'verplicht stellen'. Hier is wel discussie over mogelijk. Stel een campinghouder breidt zijn camping uit en moet dan verplicht 10 hectare natuur (laten) aanleggen en betalen. Hij kiest ervoor om 15 ha natuur aan te leggen, omdat dat beter past bij zijn camping en hij zo een 'geheel' creëert. Is hier dan nog sprake van een verplichting?;
4. verder is het belangrijk reeds gerealiseerde projecten te kiezen, dat wil zeggen dat er op dit moment activiteiten zijn, waar betalingen tegen over staan. Geen ideeën, maar men moet aan de slag zijn;
5. het moet gaan om projecten in een Nationaal Landschap, of projecten die ten goede komen aan een (of meerdere) Nationale Landschappen;
6. ten slotte moet het om een initiatief gaan dat voor een flink deel met private gelden wordt gefinancierd. Als vuistregel hanteren we hier dat het moet gaan om ten minste 50% private financiering, dat wil zeggen gelden beschikbaar gesteld door anderen dan de overheid of de publieke sector. 'Rood voor groen'-constructies vallen af, indien de rode bijdrage via een gemeente of een andere overheid wordt ingebracht (dus niet direct door bewoners of bedrijven). Een PPS-constructie kan, maar hoeft niet.

Voor de case die we als mislukt beschouwen gelden de criteria 1 tot en met 5 eveneens. Mislukt verbinden we dan aan het zesde criterium. Als een initiatief mislukt omdat de private financiering niet voor elkaar te krijgen is, dan zou het een case in ons project kunnen zijn, en ook als het een reeds uitgevoerd project betreft, waarbij private financiers zijn afgehaakt.

3.3 Beschrijving van de cases

Deze paragraaf geeft een beschrijving van de 5 cases uit het onderzoek. Hierbij wordt per case de hoofdingeling uit het stappenplan (2.3) aangehouden: aanleiding, verkenning, ontwerp en haalbaarheid en realisatie. Verder worden per case de achtergronden geschetst in een inleiding en wordt afgesloten met een aantal aandachtspunten van deze case voor het stappenplan. Dit kunnen punten zijn voor de opzet van het stappenplan of aanknopingspunten voor een deelantwoord op de vraag 'Hoe financier ik mijn project dat bijdraagt aan het Nationaal Landschap?'. De cases zijn geselecteerd uit een lijst van mogelijke initiatieven, opgesteld met informatie beschikbaar uit de literatuur, via internet en via kennis binnen het projectteam en bij de opdrachtgever. Deze lijst vormde de basis voor de selectie van de cases aan de hand van de criteria. De cases zijn bestudeerd aan de hand van documentanalyse, telefonische gesprekken en persoonlijke interviews met betrokkenen. Hierbij is gebruikgemaakt van het stappenplan uit paragraaf 2.3. De informatie uit de cases, die in het rapport is opgenomen, is aan de betrokkenen voorgelegd ter verificatie. We beginnen met een case die typisch is voor cultuurhistorie in Nationale Landschappen, te weten de inventarisatie van de cultuurhistorie van boerderijen in de Krimpenerwaard (3.3.1). Dit is overigens ook de enige case die niet aan alle criteria voldoet; er is geen inzet van private gelden en het project is grotendeels gerealiseerd via de inzet van vrijwilligers. Vervolgens bespreken we twee initiatieven waarbij de combinatie tussen recreatie en natuur en landschap naar voren komt, de ecologische golfbaan in Gaasterland (3.3.2) en de uitbreiding van een camping in Groede in Zeeuws Vlaanderen (3.3.3). De laatste twee cases hebben als achtergrond de verbondenheid van landbouw met het landschap in het Rivierengebied (Heerlijkheid Mariënwaerd, 3.3.4) en het Groene Hart (Landbouw Nieuwe Stijl, 3.3.5). Deze laatste case is ook de case die we als mislukt bestempen.

3.3.1 SCHOK: Inventarisatie cultuurhistorie boerderijen Krimpenerwaard

Inleiding

Deze case gaat over het project 'Uitgebreide inventarisatie van boerderijen in de Krimpenerwaard'. De Krimpenerwaard is een veenweidegebied van zo'n 13.500 ha binnen de driehoek Schoonhoven, Gouda en Krimpen aan den IJssel (Zuid-Holland). De Krimpenerwaard is een deel van het Groene Hart van Holland en wordt omstroomd door de rivieren de Lek, de Hollandsche IJssel en de Vlist.

De inventarisatie van boerderijen in de Krimpenerwaard is onderdeel van een provinciedekkende inventarisatie van boerderijen in Zuid-Holland, waarmee in 2003 het 'Jaar van de Boerderij' is gestart.

Aanleiding

In 1999 kwamen organisaties uit het erfgoed, de agrarische sector, natuurbehoud, toerisme en de ministeries van OC&W, LNV en VROM bij elkaar om de toestand van historische agrarische bouwkunst in Nederland te bespreken. Verschillende studies hadden namelijk uitgewezen dat het aantal historische boerderijen in rap tempo daalde. Een initiërende en stimulerende rol daarbij speelde de Stichting Historisch Boerderij Onderzoek te Arnhem. Deze stelde een plan op - Meerjarig traject met toekomstgerichte projecten voor het behoud van agrarische bouwkunst en een afsluitend grootschalig activiteitenjaar - met als doel de landelijke bouwkunst een grotere rol te laten spelen bij de vitalisering van het platteland. Onder andere werd gemikt op een themajaar in 2003, landelijk en in elke provincie. En dat leidde tot de oprichting van de 'Stichting 2003 Jaar van de Boerderij' en 2003 'Jaar van de Boerderij'. Een aantal betrokkenen, onder wie de Provincie Zuid-Holland en het Erfgoedhuis Zuid-Holland, besloten in 2001 tot instelling van een provinciale werkgroep, met het oog op de voorbereiding van '2003' in Zuid-Holland. Daartoe formuleerden zij een projectplan 'Zaaien en Oogsten'.

Uit onderzoek bleek dat er in 2003 in Nederland nog ongeveer 91.000 historische boerderijen (dat wil zeggen ouder dan 50 jaar) waren tegen zo'n 190.000 vijftig jaar geleden. Geschat werd dat van die 91.000 er 6.100 boerderijen in Zuid-Holland staan. De Boerderijenstichting Zuid-Holland stelde vervolgens het belang aan de orde van een daadwerkelijke telling zodat in geval van potentiële bedreiging voor het verdwijnen van waardevolle boerderijen er gerichte actie kan worden ondernomen.

Verkenning

Het project is te beschouwen als een vervolgproject dat is voortgekomen uit de in 2003 verrichtte inventarisaties van boerderijen elders in de provincie Zuid-Holland. De voorgestelde inventarisatie wil een stimulans zijn voor het cultuurhistorische vrijwilligerswerk van lokale en/of regionale verenigingen en draagt bij aan kennisvergroting bij deze groepen over de historie van de regio. Ook kunnen gemeentelijke en provinciale overheden de bij de inventarisatie verzamelde kennis gebruiken bij de besluitvorming met betrekking tot landschap, stedenbouw, welstand en monumentenzorg.

Ontwerp en haalbaarheid

In eerste instantie heeft de Boerderijenstichting Zuid-Holland de aanvraag voor subsidie ingediend bij de Provincie Zuid-Holland, samen met een ander initiatief (inventarisatie boerderijen op Goeree-Overflakkee). Als dat rond zou zijn, zou bij Leader+ subsidie worden aangevraagd bij de desbetreffende Plaatselijke Groepen

(PG): voor Goeree-Overflakkee bij PG Zuid-Hollandse eilanden en voor de Krimpenerwaard bij PG De Waarden.

PG De Waarden adviseerde om de formele aanvraag voor de inventarisatie van de boerderijen in de Krimpenerwaard te laten doen door een lokale vereniging zoals Stichting Cultuur-Historisch Overleg Krimpenerwaard (SCHOK) in plaats van de Boerderijstichting Zuid-Holland om de financiering te krijgen vanuit Leader+. In eerste instantie was uitgegaan van een aantal partijen (gemeenten) die aan het project zouden meebetalen. Maar uiteindelijk bleven alleen de Provincie Zuid-Holland en Leader+ over als financieringsbronnen die ieder 50% van de kosten zouden financieren.

Het heeft enige tijd geduurd voordat de financiering vanuit de provincie rond was. Vervolgens diende SCHOK haar aanvraag in bij de PG De Waarden, die vrij snel positief besliste. Daarna heeft het drie maanden geduurd voordat de aanvraag voor de subsidie was goedgekeurd door de Provincie Zuid-Holland. Vervolgens heeft het plan een tijd bij de Provincie Flevoland gelegen voor het verkrijgen van subsidie vanuit Leader+. Uiteindelijk heeft het project ruim 10.000 euro subsidie gekregen.

Realisatie

Het totale inventarisatieproject in de Krimpenerwaard en op Goeree-Overflakkee, gestart in mei 2004 en gereedgekomen in oktober 2005, is uitgevoerd door een projectteam dat de Boerderijstichting Zuid-Holland heeft aangezocht en is gefaciliteerd door Stichting Dorp, Stad en Land. Vanuit SCHOK waren er 30 tot 35 vrijwilligers van lokale cultuurhistorische stichtingen bij betrokken. De zes gemeenten in het gebied, Schoonhoven, Vlist, Gouda, Nederkerk, Bergambacht, Ouderkerk en Krimpen, leverden hun gemeentelijke monumentenlijsten, rijksmonumentenlijsten en de MIP-lijsten aan, zodat de inventarisatie zich daarop kon baseren. De inventarisatie leverde uiteindelijk ruim 650 boerderijen in het gebied de Krimpenerwaard op. Eind oktober 2005 is het eindrapport van de inventarisatie verzonden naar de Provincies Flevoland en Zuid-Holland.

Aandachtspunten 'SCHOK'

- Het initiatief sluit inhoudelijk aan bij een eerder project, dat ook via LEADER+ is gefinancierd
- Er is aansluiting gezocht en gevonden bij bestaande structuren (geld, informatie en samenwerking)
- De Plaatselijke Groep heeft invloed op de organisatie van het project, een 'lokale' aanvraag maakt meer kans

3.3.2 Golfbaan Gaasterland

Inleiding

De realisatie van een golfbaan in Gaasterland (Zuidwest-Friesland) is gekozen omdat het een voorbeeld betreft van een samenwerking tussen publieke en lokale private partijen om verschillende gebiedsdoelen (recreatie en natuur) tegelijkertijd te realiseren. De golfbaan is aangelegd in combinatie met de aanleg van een deel van de EHS. Verder richt de analyse zich op de wijze waarop de financiering van de golfbaan tot stand is gekomen (deels privaat) en de communicatie met de stakeholders heeft plaatsgevonden.

Aanleiding

Een van de gebieden die in de jaren negentig werd aangewezen met het oog op natuurontwikkeling was Gaasterland. Maar het plan van de provincie Friesland waarin 550 ha landbouwgrond in Gaasterland moest veranderen in natuur stuitte op grote weerstand in het gebied. Daarom kwam er een nieuw plan: het Experiment Gaasterland, waarin bewoners in het gebied, zowel agrariërs als particulieren, zelf mochten bepalen waar nieuwe natuur komt. Onderdeel van dat experiment is het plan voor een Natuurgolfbaan Gaasterland.

Het initiatief hiervoor is genomen door Bouke Yntema, vroeger melkveehouder in het gebied, nu bestuurlijk actief met een uitgebreid netwerk, onder andere bij de provincie en het ministerie van LNV. Hij was lid van de Golfclub Gaasterland, die in Balk een kleine baan gebruikte. Golf was in die tijd sterk in opkomst en hij zag mogelijkheden voor een gecombineerd natuurontwikkelings- c.q. golfbaanproject. Daarom richtte hij, met de heren Zandstra (schaatsfabrikant) en De Groot de Stichting Golfbaan Gaasterland op.

Verkenning

De Stichting heeft vervolgens het eerste plan opgesteld en haalde daarna alle betrokken partijen (LNV, provincie, gemeente, Fryske Gea, Friese Milieufederatie) rond de tafel voor een gesprek over de haalbaarheid en de wenselijkheid van het project. Al snel bleek er weerstand te komen vanuit de Vereniging Das en Boom, de lokale grasdrogerij en de stichting Lange Afstands Wandelpaden (LAW). Deze partijen waren bang voor verstoring van de rust en de natuurwaarden in het gebied, en voor hinder van de bedrijfsactiviteiten. Na onderhandelingen met de stichting schaarden ze zich achter het initiatief. Zo is met de grasdrogerij afgesproken dat de leden van de Golfclub Gaasterland geen bezwaar zullen maken tegen de activiteiten van de grasdrogerij. Doen ze dat wel, dan worden ze geroyeerd.

Ontwerp en haalbaarheid

De oorspronkelijke opzet van het project was heel anders dan wat uiteindelijk tot stand gekomen is. De stichting kocht in 1997 de boerderij in het gebied, met de bijbehorende 25 ha grond, om daar de golfbaan op te vestigen. De plannen voor realisatie van de EHS leidden tot een aanpassing. Uiteindelijk werd het totale gebied uitgebreid tot 43 ha. LNV wilde in eerste instantie dat Staatsbosbeheer de grond aankocht, maar daar was de stichting het niet mee eens. Zij heeft uiteindelijk het drukmiddel dat een bollenkweker uit Flevoland de grond ook wel wilde kopen voor de tulpenteelt gebruikt om haar zin te krijgen en zelf de grond aan te kopen. In deze fase is ook een financiële haalbaarheidsstudie voor het plan verricht. Het hele plan werd begroot op zo'n drie miljoen euro (grondverwerving, inrichting, enzovoort). Daarvan heeft het ministerie van LNV 4,5 ton verstrekt voor de aanleg van de natuur en subsidieert zij de stichting jaarlijks (over een periode van dertig jaar) met een bedrag van 35.000 euro voor de afwaardering van de investeringen in de grond. Dit is conform uit de voorwaarden van de Subsidieregeling Natuurbeheer (onderdeel functiewijziging) uit het Programma Beheer. Provincie en gemeente hebben ook bijgedragen.

De voorwaarden waaronder in het bos- en weidegebied aan de Sminkewei in Oudemirdum een golfbaan mocht worden aangelegd, waren streng. Slechts 16 ha mocht voor de golfbaan worden gebruikt. De baan ligt tussen Sminkewei en het Lycklamabos. De 9 holes (en 6 oefenholes) zijn in een cirkel rond een deel natuur gelegd. De rest van de 43 ha is natuur. Het Fryske Gea heeft geadviseerd over de inrichting van het natuurgebied. De leden en bezoekers van de golfbaan mogen niet in de natuurgedeelten van het gebied komen. Het wild mag niet verstoord worden.

De stichting is verantwoordelijk voor de exploitatie van het hele project. Zij hebben het voor een deel voorgefinancierd door gronden aan te kopen, terwijl het verkrijgen van de subsidies nog onzeker was. De financiële risico's van hun investering werden overigens door de heer Yntema niet groot geacht. De financiering van de aankoop van de natuurgrond is verlopen via het Nationaal Groenfonds. De Triodosbank heeft de aankoop van de overige grond gefinancierd. De Vereniging Golfclub Gaasterland heeft een bedrag aan de stichting geleend, waarmee het project deels gefinancierd is. En zij draagt jaarlijks een deel van de winst op de exploitatie af aan de stichting.

Realisatie

In april 2001 is de aanleg van de golfbaan gestart, in juli van dat jaar was het grondwerk klaar en konden de 'greens' en 'tees' aangelegd worden. De golfbaan is in 2003 in gebruik genomen. De aanleg en het onderhoud heeft de Stichting Golfbaan Gaasterland uitbesteed aan de Stichting Werkvoorziening Gaasterland (de vroegere sociale werkplaats).

Het hele project wordt nu beheerd door de Stichting Golfbaan Gaasterland. Er zijn nog steeds een aantal stakeholders bij betrokken. It Fryke Gea adviseert jaarlijks over de natuurdoelstellingen. De Vogelwacht Friesland monitort de vogels in het gebied en Alterra de fauna en de natuurwaarden. Ook ontvangt de stichting jaarlijks 12.000 euro uit het Programma Beheer voor het beheer van de natuurgrond. Er is geen sprake van sponsoring van de stichting.

De Vereniging Golfclub Gaasterland, die de golfbaan exploiteert en onderhoudt, heeft wel (kleine) sponsors. De vereniging heeft momenteel 425 leden en wil graag groeien naar 450 leden. Er komen jaarlijks 3.000 gastspelers op de baan, wat jaarlijks een bedrag van 100.000 euro oplevert. De vereniging organiseert ook golfclinics en activiteiten voor de jeugd.

Aandachtspunten Golfbaan Gaasterland

- De aansluiting op rijks- en provinciaal beleid is cruciaal
De planvorming was flexibel (ontwikkelen met kwaliteit)
Meerdere partijen financieren de opzet en het beheer, zowel publiek als privaat en dat zorgt voor een sterke basis
- Het beheer is anders gefinancierd dan de ontwikkeling, met meer aandacht voor langdurige financieringsvormen
- De doorlooptijd van aanleiding tot realisatie is lang

3.3.3 Camping Groede

Inleiding

Deze case is gekozen omdat de plannen zijn opgesteld door de campinghouders, de broers Van Damme. Door middel van vooral recreatienatuur wordt er een bijdrage aan het landschap geleverd, conform regionale plannen. Toen zij moesten aansluiten bij de 'rood voor groen'-regeling, kreeg de planvorming een meer dwingend karakter. Dit initiatief is grotendeels middels private gelden van de broers Van Damme gefinancierd. In het voorjaar van 2005 is door de camping en de overheid een 'rood voor groen'-overeenkomst gesloten, in september 2005 is het bestemmingsplan gewijzigd en in 2006 wordt begonnen met de uitvoering. De camping ligt in West-Zeeuws-Vlaanderen, onderdeel van het Nationaal Landschap Zuidwest-Zeeland.

Aanleiding

De broers Van Damme hebben eind jaren tachtig de camping overgenomen van hun ouders. Steeds meer campinggasten kwamen voor de omgeving en de lichame-

lijke beweging. De camping en haar omgeving moest een complete beleving kunnen bieden aan de vakantiegast, vonden de broers. Zij wilden met het idee van een totale belevenis zich voor langere tijd onderscheidend van de concurrenten maken.

Ongeveer tegelijkertijd (begin jaren negentig) werd de landschapsvisie 'Kust in Kleuren' gelanceerd, een initiatief van de natuurbeschermingsvereniging 't Duumpje en Recron Zeeuwsch-Vlaanderen, als resultaat van een convenant tussen recreatie- en natuurorganisaties in Zeeland. Dit plan was mede opgesteld ter verbetering van de concurrentiepositie van de recreatiesector en zou tegelijkertijd het Zeeuws Landschap moeten beschermen. De aanpak was scheiding tussen natuurgebied en landbouw. De broers van Damme waren middels hun lidmaatschap van de Recron van dit plan op de hoogte.

Verkenning

De broers zagen in dat zij - mede doordat zij van voorjaar tot en met najaar vanwege het 'runnen' van de camping totaal geen tijd hadden - hun plannen niet alleen konden realiseren. Zij hebben uiteindelijk de Grontmij gekozen om de mogelijkheden te onderzoeken van het idee van een totale beleving op hun camping. Dit betekende dat er ruimte moest komen voor een groter centrum en dat de omgeving meer bij de camping moest worden getrokken.

Er werden drie verbeterpunten opgesteld:

- groot centrum op camping;
- kreek bij de camping trekken;
- buitenkant bij de camping laten aansluiten bij omgeving.

Dit betekende wel 100 staanplaatsen minder. Alle voorzieningen zouden te groot worden, het teveel aan kosten kon niet terug worden verdiend. Dus was uitbreiding gewenst en is verkend of grond rondom de camping aangekocht kon worden. Uitbereiding zou ook afhangen van benodigde vergunningen en dus van wijziging van het bestemmingsplan. Het alternatief was het centrum eerst minder groot uit te breiden of de uitbreidingen over een langere periode - 10 à 12 jaar - uit te spreiden.

Maar de kans van kopen was er en de broers dachten dat die 100 plaatsen gemakkelijk gevuld konden blijven, omdat zij ieder jaar helemaal vol zaten. Er was een duidelijke markt vraag. De achterbuurman (een agrariër) wilde wel 4 ha grond verkopen. Op basis daarvan hebben de broers en de Grontmij de wethouder de plannen voorgelegd. De wethouder gaf aan dat hij mogelijkheden zag en daarop besloten de broers de grond met behulp van een lening van de bank te kopen. Zo snel mogelijk moest (door de Grontmij) een wijziging van het bestemmingsplan aangevraagd worden, zodat de vruchten van de investering konden worden geplukt.

Ontwerp en haalbaarheid

De broers en de Grontmij hebben de globale ideeën verder uitgewerkt en geconcretiseerd op de drie verbeterpunten (1) groot centrum op camping, (2) kreek bij de camping trekken en (3) buitenkant bij de camping laten aansluiten bij omgeving. De kreek gelegen naast de camping wilden de broers bij de camping 'halen' om zo een totaalbeleving te krijgen. Omdat niet gebouwd werd op en de campinggasten niet daadwerkelijk op het terrein van Waterschap kwamen, hoefde geen wijziging van het bestemmingsplan te worden aangevraagd. Voor deze aanpassing is subsidie (25%) verkregen vanuit de provincie voor plattelandsvernieuwing. Bij het zoeken naar en benutten van subsidies was Grontmij een goede hulp daar dit bedrijf heel goed op de hoogte bleek van de beschikbare subsidies.

De broers hebben in dezelfde periode ook de mogelijkheden onderzocht om het duingebied tussen hun camping en het strand bij hun camping te trekken, maar dat stuitte op bezwaren van natuurorganisaties. Daarop is de ingang verplaatst, zodat de campinggasten de strandovergang al zien liggen en de totaalbeleving kunnen ervaren. In een boekwerk op A3 formaat is bovenstaande in detail uitgewerkt en aangegeven waarom dit initiatief goed is voor de omgeving. Dit boekwerk is als een communicatiemiddel ingezet richting de gemeente, de bank, de Stichting Het Zeeuws Landschap, verschillende milieu instanties, het Waterschap, bewoners/buren etc. De broers en Grontmij waren zich er van bewust dat communicatie belangrijk was voor het creëren van draagvlak. Tijdens het ontwerpen is daarom ook contact geweest met de gemeente, die daardoor ook konden meedenken met het plan.

Toen eenmaal de wijziging van het bestemmingsplan was aangevraagd (1998), moest op verzoek van de gemeente gewacht worden op de ontwikkeling van het Gebiedsplan 'Natuurlijk Vitaal'. 'Kust in Kleuren', en andere plannen voor natuurontwikkeling van onder andere gemeenten vormen de basis van het Gebiedsplan.

In diezelfde periode vonden nog een aantal ontwikkelingen plaats in de buurt van de camping. Er was nog een extra mogelijkheid om extra grond aan te kopen en te bestemmen voor recreatie. Om de zaak te bespoedigen hebben de broers het volgende voorstel gedaan: een perceel grond in de nabijheid van de camping eigendom van de grondbank en bestemd voor natuur in te richten met private middelen van de camping. Als tegenprestatie verwachten ze een snelle mogelijkheid om te exploiteren. Dit is een duidelijke win-winsituatie: de camping kan snel uitbreiden en exploiteren, de gemeenschap krijgt een stuk grond van 12 ha dat ingericht wordt als recreatienatuur en de omgeving van de camping is afgewerkt. De landschappelijke toekomst is bepaald.

Deze voorstellen zijn positief ontvangen en uitgewerkt. Echter, de provincie kon zelf middelen genereren om deze grond in te richten als natuur en de camping

heeft alsnog moeten wachten op de vaststelling van het gebiedsplan. Een en ander heeft echter ook zijn voordelen gehad omdat er nu aansluitend aan de camping 12 ha natuur ligt vanuit de provincie en 12 ha vanuit het gebiedsplan met rood voor groen. Vanuit 'Kust in Kleuren' was er al 12 ha natuur en vanuit de bestaande situatie ook nog eens circa 15 ha: samen ontstaat zo circa 50 ha natuur.

Met het verstrijken van de tijd en het uitblijven van vergunningen en bestemmingsplanwijzigingen werden de financiële risico's steeds groter. Ondanks twijfel heeft men het ontwerp met betrekking tot de uitbreidingsplannen verder uitgewerkt met beelden en tekst. Het gebiedsplan ontwikkelde zich tegelijkertijd ook en bevat de 'rood-voor-groen'-regeling. Deze regeling houdt in dat voor elke ha uitbreiding van (in dit geval) een camping de ondernemer 40.000 euro moet betalen, die door de overheid gebruikt wordt om 2 ha recreatienatuur in te richten.

Realisatie

Het heeft uiteindelijk allemaal bij elkaar tien jaar geduurd voordat de plannen daadwerkelijk gerealiseerd werden. In 1997 is de grond aangekocht, in september 2005 is het bestemmingsplan gewijzigd en in de zomer van 2006 kan met de realisatie worden begonnen. In de zomer van 2007 verwachten ze de eerste opbrengsten. Een ondernemer loopt dus een risico in een situatie waarin hij volledig afhankelijk is van de overheid. Daarnaast geldt dat de economische situatie anno 2005 heel anders is dan in 1997. Toen gingen die jaarplaatsen als 'zoete broodjes over de toonbank'.

Tijdsbalk

- jaren tachtig: overname camping van ouders;
- begin jaren negentig: landschapsvisie 'Kust in Kleuren';
- 1997: aankoop eerste grond rondom camping;
- 1998: aanvraag wijziging bestemmingsplan;
- 1997-2004: start ontwikkeling en realisatie Gebiedsplan 'Natuurlijk Vitaal';
- 2005: ondertekening 'rood-voor-groen' regeling en wijziging bestemmingsplan;
- 2006: uitvoering uitbreidingsplannen en ontwikkeling recreatiegebied.

Aandachtspunten Camping Groede

- Adviseur ingeschakeld voor netwerken, wekken van vertrouwen, subsidie aanvragen en ontwerpen
- Veel flexibiliteit in ideeënvorming, noodzakelijk door aanpassing aan veranderend RO-beleid
- Alternatieven zijn economisch geëvalueerd
- Het plan zelf is ingezet voor de communicatie
- De doorlooptijd van aanleiding tot realisatie is lang en leidt tot vergroting van financiële risico's

3.3.4 Landgoed Heerlijkheid Mariënwaerdt

Inleiding

Het landgoed Heerlijkheid Mariënwaerdt is gekozen als casestudy omdat de plannen voor de verdere ontwikkeling van het landgoed afkomstig zijn van de particuliere beheerder van het landgoed. Daarnaast zijn de plannen gericht op het instandhouden van een agrarisch gebied met zowel landschappelijke als (cultuur)historische waarden en komen voort uit de keuze van de beheerder om het landgoed actief te beheren en hebben dus een vrijwillig karakter. Ook wordt een groot deel van de kosten van het beheer en onderhoud van het landgoed bekostigd met de exploitatie van de agrarische en recreatieve activiteiten van de eigen onderneming, en dus met privaat geld. Grote investeringen worden deels met publiek geld gefinancierd. De plannen zijn ook gerealiseerd. Het landgoed is gelegen in de nabijheid van het Nationaal Landschap het Rivierengebied.

Heerlijkheid Mariënwaerdt is een landgoed van ongeveer 1.000 ha gelegen in de kom van de rivier de Linge, tussen Beesd en Tricht, in de gemeente Geldermalsen. Het landgoed is een agrarisch gebied met akkers, boomgaarden, bossen en weilanden, dijken en lanen. Op het landgoed bevinden zich 45 woningen, 3 landhuizen en 18 boerderijen waarvan veertien monumentale hofsteden en verder nog vele hooibergen en vloedschuren. Momenteel heeft het bedrijf 60 medewerkers in dienst verdeeld over 7 takken. Vier fulltime medewerkers zijn belast met onderhoud en beheer. De kosten voor het in stand houden van het landgoed bijdragen ongeveer €150.000 op jaarbasis.

Aanleiding

In de jaren zestig zag de eigenaar van het landgoed dat in de toekomst de inkomsten vanuit de landbouw via pacht niet meer zo structureel zouden zijn. Daarom werd besloten om grond zelf te gaan exploiteren, via een eigen fruitbedrijf, een akkerbouwbedrijf en een melkveebedrijf. Vanwege teruglopende inkomsten uit de

landbouw en extra kosten voor beheer van zijn bos richtte de landgoedeigenaar zich op het breder maken van de exploitatie. Een marktverkenning, uitgevoerd in opdracht van de ministeries van Economische Zaken en Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, naar de mogelijkheden van toerisme en recreatie, concludeerde dat het gebied en ook het landgoed heel veel mogelijkheden had die niet werden gebruikt. Op basis van die verkenning besloot de landgoedeigenaar een activiteit op recreatief gebied op te zetten, ter versterking van het landgoed en de eigen landbouwbedrijven.

Verkenning

Het plan was om een zogeheten landgoedwinkel op te richten waar de producten van het fruitbedrijf, akkerbouwbedrijf en melkveebedrijf konden worden aangeboden. Maar de landgoedwinkel was geen succes en daarom werd besloten om te onderzoeken waarom de winkel geen succes was. Het onderzoek, gesubsidieerd door het ministerie van LNV, leverde een lijst op van ongeveer 20 aanbevelingen. Eén van de aanbevelingen was om mensen naar het landgoed toe te trekken door het houden van een open dag. Op die manier zouden meer mensen naar de winkel komen en kreeg de winkel meer bekendheid. De landgoedeigenaar besloot om de landgoedwinkel een nieuwe kans te geven.

Daarom werd in 1993 de eerste open dag, de Landgoedfair, gehouden. Op de open dag waren ook andere bedrijven aanwezig die hun producten aan konden prijzen. De eerste landgoedfair was een groot succes, de opbrengst was hoger dan de hele jaaropbrengst van de winkel. Afgelopen jaar bedroeg de omzet uit de fair ongeveer 30% van de jaaromzet van de winkel. De fair is nu een eigen tak binnen het bedrijf geworden, met een kerstfair, en een fulltime medewerker.

Een andere actie was aanbod van de producten, dat toen alleen bestond uit appels, peren, aardappels en komkommers, sterker neer te zetten, bijvoorbeeld door het fruit te laten persen en het sap te verkopen in de winkel. Naast sappen werden ook jams gemaakt en aangeboden. De omzet van jam groeide zeer snel en leidde tot een eigen tak binnen het landgoed. Behalve jams en sappen worden er ook sauzen geproduceerd, en sinds 2004 ook eigen kaas. Deze tak van het bedrijf groeit momenteel het sterkst.

Een vierde activiteit is het bieden van ruimte voor feesten, vergaderingen, conferenties en dergelijke in vier oude boerderijschuren op het landgoed. Hierbij zijn koks en een paar medewerkers betrokken.

De investeringen die nodig zijn in de vier bovengenoemde activiteiten worden gefinancierd uit de eigen exploitatie van het landgoed. De doelstelling van de vier bedrijfstakken is het instandhouden van het landgoed en dat betekent dat uit de opbrengsten van de landgoedfair bijvoorbeeld de restauratie van een oud gebouw wordt bekostigd.

Ontwerp en haalbaarheid

De volgende stap in het realiseren van verbreding van de inkomsten van het landgoed was een multifunctioneel landgoedcentrum, mede omdat de behuizing van de landgoedwinkel te wensen over liet. Dat centrum zou het begin- en eindpunt voor toeristen moeten zijn die het gebied komen bezoeken, waar toeristen informatie kunnen krijgen, kunnen eten en drinken (pannenkoekenhuis) en producten van het landgoed en van de streek kunnen kopen. Uit een inschatting van de kosten bleek dat de uitvoering van het plan een forse investering was. Het landgoed heeft toen het Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf (IMK) opdracht gegeven om een haalbaarheidsonderzoek te verrichten. De conclusie was dat het plan niet haalbaar was, omdat de investering te hoog zou worden en in relatie tot de verwachte inkomsten.

Realisatie

Daarop kreeg de landgoedbeheerder toevallig een tip van een medewerkster van DLV Recreatie om contact op te nemen met het toenmalige Innovatiesteunpunt Wageningen. Dat steunpunt was opgezet om agrarische ondernemers te steunen bij het zoeken naar subsidies. Medewerkers van dit steunpunt hebben het landgoed geholpen met het opstellen van een aanvraag voor subsidie in het kader van Vernieuwing Landelijk gebied (ingesteld door de Europese Commissie). De subsidie zou eenderde deel van de totale investering dekken en is toegekend. Behalve de subsidie werd eenderde deel gefinancierd door de Stichting Heerlijkheid Mariënwaerd als bijdrage aan de instandhouding van de monumentale boerderij waarin het multifunctionele landgoedcentrum wordt gevestigd.

Het laatste deel werd gefinancierd via een lening van de Rabobank. Het IMK heeft daartoe een ondernemingsplan opgesteld, en was pessimistisch over de toeristische mogelijkheden in het gebied. De Rabobank vond het een forse investering voor een onzeker bedrijf. De combinatie van de landgoedbeheerder en de mededirecteur met een bedrijfskundige achtergrond en horecadiploma's gaf uiteindelijk de doorslag voor de Rabobank. Verder vond de Rabobank het prettig dat twee derde van de totale financiering al was gedekt door andere partijen.

Door het pannenkoekenhuis zit de landgoedbeheerder nu in een overlegorgaan waarin de horeca in het gebied zitting heeft. De recreatieve onderneming van het landgoed zorgt momenteel voor 85% van het totale resultaat van alle bedrijfsactiviteiten van het landgoed.

Bij het aanvragen van de subsidie merkte de landgoedeigenaar dat het moeilijk was om te voldoen aan de voorwaarde van samenwerking met anderen in het gebied, omdat hij weinig met anderen samen deed. Het Innovatiesteunpunt Wageningen adviseerde daarop om met andere partijen een klankbordgroep op te

richten die een paar keer per jaar overlegt over bestemmingsplannen, bedreigingen, verbreding van de snelweg, belemmeringen, ontwikkeling bij het waterschap en dergelijke. In die klankbordgroep zitten vertegenwoordigers van DLV Recreatie, het Recreatieschap, het Gelders Landschap, de Provincie Gelderland en de gemeente Geldermalsen. Behalve dat de landgoedeigenaar via de klankbordgroep op de hoogte werd gesteld van allerlei ontwikkelingen, ging de landgoedeigenaar ook zijn ideeën voorleggen aan de klankbord, zoals het organiseren van een tweede (kerst)fair.

Aandachtspunten Heerlijkheid Mariënwaerd

- Marktverkenning en haalbaarheidsonderzoek kan bij deze initiatieven een belangrijke rol spelen
- Een mislukt initiatief, de landgoedwinkel, is geëvalueerd
- Veel verschillende activiteiten geven mogelijkheid tot risicospreiding
- Adviseur belangrijk voor verkrijgen van subsidie
- Kennis over het bestaan van subsidies is nodig naast kennis over het aanvragen van subsidie
- Meerdere financiers van een project wekken vertrouwen richting andere potentiële financiers
- Structureel draagvlak onder meerdere partijen gezocht
- Bij het multifunctionele landgoedcentrum zijn een aantal onderdelen van de haalbaarheid duidelijk aanwezig: een financiële verkenning, haalbaarheidsonderzoek en een ondernemingsplan

3.3.5 Landbouw Nieuwe Stijl

Introductie

Deze case is gekozen omdat de initiatiefnemer een private actor is, voormalig varkenshouder Johan Koster. Dit plan richt zich mede op een verkenning van het perspectief voor gebiedsontwikkeling via nieuwe vormen van landbouw en voedselproductie. Oorspronkelijk was middels cofinanciering een deel privaat geld aanwezig, maar dit project is gestrand door het wegvallen van de cofinanciering. Dit laatste is dan ook de reden voor de keuze van deze case. Het plan Landbouw Nieuwe Stijl is geschreven voor het gebied De Venen, wat onderdeel is van Nationaal Landschap het Groene Hart.

Aanleiding

Landbouw Nieuwe Stijl speelt zich af in de Venen. De Venen is een puur veenweidegebied en een goed akkerbouwgebied. Het gebied kent veel bedrijven van landelijk gezien een gemiddelde omvang of zelfs iets kleiner, met alle bekende problemen van de landbouw in het Veenweidegebied. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de Noodkreet over de toekomst van de landbouw in het Veenweidegebied, die de burgemeesters van elf gemeenten uit het gebied onlangs hebben gepubliceerd. Die Noodkreet breekt ook een lans voor het versterken van groene diensten in het gebied. De provincie Zuid-Holland heeft een ontwikkelingsproject Groene Diensten opgezet.

Landbouw Nieuwe Stijl heeft deels een wetenschappelijke achtergrond. Binnen Wageningen UR heeft onderzoek plaatsgevonden, gericht op een betere benutting van mest. Daaromheen ontstond een projectgroep 'compostering' met daarin onder andere veehouders, composteerbedrijven en onderzoekers. In kleinere kring is daarna het idee opgevat dat het idee over compostering breder getrokken moest worden. Bewust is gekozen voor een bredere systeemverbetering van het zogenaamde bodem-plant-dier-systeem. Dit PMOV (Platform Minderhoudhoeve, Ossekampen, Vel/Vanla) systeem is een uitgangspunt van Landbouw Nieuwe Stijl.

Verkenning

Op de achtergrond van 'Landbouw Nieuwe Stijl' speelt de relatie tussen burger en boer. In de projectgroep kreeg die discussie met name vorm in ideeën om producten bij de consument en/of zorgcentra in het Venen gebied af te zetten. Daarbij werden twee belangrijke groepen onderscheiden, namelijk 20-35-jarigen en senioren, die bewuster met voeding en de toekomst van hun (klein)kinderen bezig zijn. Ook zorginstellingen werden gezien als een belangrijke doelgroep, ook omdat de vergrijzing steeds meer toeneemt. Om de mogelijke afzetkanalen in beeld te krijgen moet een kwalitatief en kwantitatief consumentenonderzoek plaatsvinden. In het meer technisch inhoudelijke deel van het project worden tafelgesprekken met 50 à 100 boeren om het PVOM-systeem toe te lichten om draagvlak en deelname te bewerkstelligen. Minimaal 50 à 100 boeren zijn nodig voor voldoende afzet. Tevens betekent dit idee dat de grote verwerkende bedrijven en de retail als schakel in de keten buiten spel zullen worden gezet.

Voor de verkenning van potentiële gebruikers en afnemers heeft de projectgroep met verschillende partijen gesproken: met koks in de zorginstellingen in verband met de kwaliteit van het voedsel, burgemeesters in het Groene Hart in verband met financiering van Landbouw Nieuwe Stijl, en ook met provincies over subsidiemogelijkheden. Er zijn verschillende potjes bij de provincies, maar dan moet het projectplan voor elk desbetreffend potje worden aangepast aan het kader van dat potje geld (zie verderop ook). De Dierenbescherming had wel interesse,

maar geen budget. Ook is met de Rabobank gesproken. Zij konden op dat moment niet veel voor het project betekenen, maar hebben wel toegezegd mee te werken aan het vervolgtraject.

Ontwerp en haalbaarheid

Landbouw Nieuwe Stijl kan projectmatig in twee delen worden geknipt:

1. Keukentafel- en consumentengesprekken, waarbij de stichting Landbouw Nieuwe Stijl tientallen boeren en honderden consumenten informeert om Landbouw Nieuwe Stijl in de Venen te realiseren. Het gaat om gezonde levensmiddelen, geproduceerd in de streek, voor een eerlijke prijs, met zo min mogelijk milieubelasting. Met dit project bouwen we nieuwe sociale samenhang tussen stad en platteland, consumenten en producenten, boeren en burgers en brede maatschappelijke organisaties;

2. Inventarisatie nieuwe afzetkanalen agrarische producten uit de Venen
Inventarisatie door extern bureau van de economisch haalbare afzetmogelijkheden in en rondom het gebied De Venen bij koopkrachtige consumenten en bij diverse instellingen die belang hebben bij hoge kwaliteit voedsel en belangstelling voor producten uit de streek. Hieronder vallen zorgcentra, bejaardenhuizen, ziekenhuizen, gevangenis, cateraars, kantines van gemeenten en dergelijke. Uitgangspunt hierbij was de versterking van de relatie tussen product en consument in het gebied zelf.

De initiatiefnemer had een schriftelijke toezegging in het najaar van 2003 gekregen van de WLTO voor een bedrag van rond de 18.000 euro en via een korte procedure zou de GLTO dat bedrag verdubbelen. Tevens was er een intentieverklaring van 30.000 euro van Varkens in Nood voor het gedeelte van het consumentenonderzoek. Vervolgens maakte de stichting gebruik van de mogelijkheid projectvoorstellen in te dienen bij de Plaatselijke Groep De Weidse Veenweiden van Leader+ en daarop is voor beide onderdelen subsidie aangevraagd. Hiertoe is een projectplan opgesteld, een stichting in het leven geroepen (de Stichting Landbouw Nieuwe Stijl, een van de voorwaarden voor Leader+ gelden) en een bankrekening geopend. In januari 2004 is door de Plaatselijke Groep het projectplan goedgekeurd.

In maart 2004 bleek echter de intentieverklaring van Varkens in Nood niets waard. Het bestuur stond er niet achter. In de zomer van 2005 liet ook de andere co-financier GLTO weten dat zij het gedeelte van het consumentenonderzoek te wetenschappelijk vonden, en dus niet wilden/ konden financieren. Nadat in maart 2004 Varkens in Nood de intentieverklaring introk, is tussen het projectteam en de PG Weidse Veenweiden afgesproken dat (na meerdere keren van uitstel) 1 september 2005 de uiterste deadline was voor het regelen van de cofinanciering.

Rond juni 2004 werd door de stichting gesproken met de provincie Utrecht, omdat zij een subsidiepotje had voor streekproducten. Wilde het project in aanmerking komen voor dit potje moest het herschreven worden om binnen het raamwerk te passen. Dit moest binnen 6 weken gebeuren en dat viel tijdens de zomermaanden waardoor de persoon die zij hiervoor moesten benaderen afwezig was.

Resultaat van dit alles is dat het project op 1 september 2005 werd stopgezet.

Aandachtspunten Landbouw Nieuwe Stijl

- Breed plan, maar het gewenste resultaat was niet helemaal duidelijk
- Bij de wenselijkheid van het plan kunnen vraagtekens worden geplaatst
- Onvoldoende financiële verkenning uitgevoerd
- Na problemen met de financiering is geen evaluatie of aanpassing van het plan uitgevoerd
- Enthousiasme voor een plan is iets anders dan bereidheid om te betalen
- De persoonsafhankelijkheid (hier van de initiatiefnemer) is groot en rollen van initiatiefnemer, uitvoerder etc niet helder

4. Verbetering van het stappenplan

4.1 Inleiding

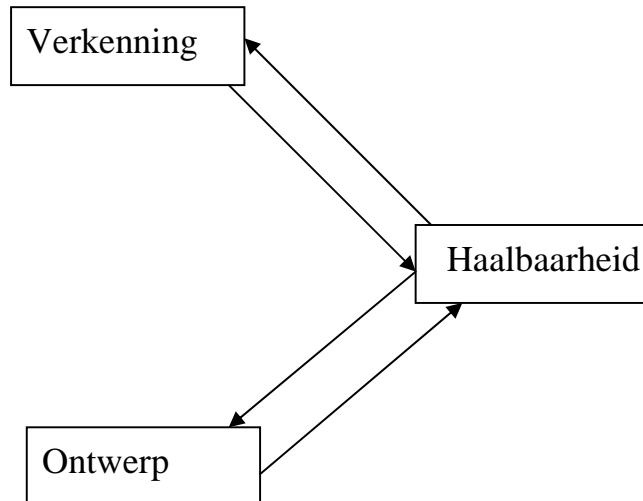
Met de beschrijving van de cases uit het vorige hoofdstuk aan de hand van het (in hoofdstuk 2 geïntroduceerde) stappenplan hebben we het materiaal in handen om het stappenplan aan te passen. Deze aanpassingen vormen het onderwerp van paragraaf 4.2. Het andere deel van dit hoofdstuk gaat in op ervaringen uit de casestudies en hieruit worden in dit hoofdstuk enkele bruikbare afgeleid, die een plaats kunnen krijgen als illustratie binnen het stappenplan voor de financiering van initiatieven in Nationale Landschappen.

4.2 Aanpassing stappenplan

De beschrijvingen van de cases is uitgevoerd aan de hand van de fasen uit het stappenplan uit hoofdstuk 2. Per fase zijn er een aantal stappen te onderscheiden, maar deze stappen zijn niet altijd terug te vinden in de beschrijving van de cases. Dit hangt samen met de omvang en de complexiteit van de bestudeerde case. De omvang is binnen dit onderzoek nogal verschillend, van ongeveer 10.000 euro tot enkele miljoenen euro's en met een stijgende omvang neemt vaak ook de complexiteit toe. Het is van daaruit verklaarbaar dat in een project als SCHOK wel de fasen zijn te onderscheiden, maar dat de stappen binnen fasen veel minder aandacht krijgen. Het is goed hierbij te bedenken dat het stappenplan in hoofdstuk 2 voor een deel geïnspireerd is door het PPS-stappenplan (2.2.3). PPS-projecten kunnen heel complex van opzet zijn, ook qua financiering, en vandaar dat het stappenplan ook complex (en dus heel volledig) van aard is. Het soms ontbreken van onderdelen in de cases is echter geen aanleiding het stappenplan aan te passen of te vereenvoudigen. Het kan nog steeds dienst doen als checklist, waarbij de gebruiker een stap bewust wel of niet in zijn/haar plannen op kan nemen.

De fase ontwerp en haalbaarheid is niet altijd helder af te bakenen. In een aantal cases blijkt het uiteindelijke resultaat nogal af te wijken van het oorspronkelijke idee (Golfbaan Gaasterland, Camping Groede) en soms lijkt het erop dat ook weer teruggegaan is naar de vorige fase, de verkenning (Landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd). Deze drie onderdelen van het stappenplan hangen nauw met elkaar samen. We willen ze daarom scheiden in verkenning, ontwerp en haalbaarheid en tegelij-

kertijd de terugkoppelingen benadrukken. Het zijn als het ware communicerende vaten (zie figuur 4.1).



Figuur 4.1 Schematische voorstelling van de relaties tussen de verkenning, de haalbaarheid en het ontwerp

Deze opzet van het stappenplan sluit ook het beste aan bij het principe van 'Behoud door ontwikkeling', een van de principes uit de *Nota Ruimte*. De voorbeelden uit Gaasterland en Zeeuws Vlaanderen laten zien dat het kunnen of moeten aanpassen van plannen (bijvoorbeeld als gevolg van natuur- en landschapsoverwegingen) een cruciale factor is. Daarnaast is terugkoppeling tussen deze fasen ook belangrijk in verband met de financiële risico's. Bij veranderende plannen kunnen deze risico's ook veranderen en kan een nieuwe inschatting noodzakelijk blijken. In de cases is dat bijvoorbeeld het geval bij de Camping in Groede, waar steeds in nauw overleg met de bank de plannen zijn veranderd. Ook de tijd en daarmee het veranderen van eventuele externe (markt)omstandigheden kunnen aanleiding zijn om terug te keren naar verkenning van het plan.

De haalbaarheidsfase leidt dan uiteindelijk tot een programma van eisen voor het op te leveren product, waarvoor marktonderzoek, contact met potentiële gebruikers en een inschatting van financiële risico's worden gebruikt. De ontwerpfase is dan te betitelen als 'project-intern', met als resultaat een opzet van het project (organisatie, kosten en opbrengsten, communicatie). Onderstaand overzicht vat het nieuwe stappenplan op hoofdlijnen samen.

	<i>Cruciale activiteiten</i>	<i>Resultaat</i>
<i>Aanleiding</i>	Analyse omgeving	Idee
<i>Verkenning</i>	Financiële gebruikers Potentiële gebruikers, Afnemers en financiers, Sponsors inventariseren Randvoorwaarden Risico's	Voorstel
<i>Haalbaarheid</i>	Marktonderzoek Contact met potentiële gebruikers en afnemers Inschatting financiële risico's	Programma van eisen
<i>Ontwerp</i>	Opzet organisatie Schatting kosten/baten Opstellen communicatieplan	Opzet project
<i>Realisatie</i>	Uitvoering communicatieplan	Beheerovereenkomst

Figuur 4.2 Fasering, resultaat per fase en cruciale activiteiten voor financiering.

4.3 Opmerkingen bij activiteiten in het stappenplan

Deze paragraaf gaat op onderdelen dieper in op de resultaten uit de cases, met als doel om ervaringen te benoemen, die nuttig zijn voor het opnemen in het stappenplan. Basis vormen de aandachtspunten die per case zijn aangeduid in hoofdstuk 3.

Fase 1 Aanleiding

In alle cases is er duidelijk sprake van een aanleiding vanuit het beleid of vanuit de initiatiefnemer. Gaasterland is een voorbeeld waarbij deze twee samen lijken te vallen. Ook (externe) onderzoeken kunnen aanleiding geven tot initiatieven, zoals bij het Landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd. Overigens kunnen aanleidingen ook veranderen en daarmee mogelijk invloed op planvorming hebben; de omstandigheden op de markt voor verblijfsrecreatie in Zeeuws Vlaanderen verschillen nu behoorlijk van die ongeveer tien jaar geleden.

Fase 2 Verkenning

Contacten met potentiële betrokkenen bij het idee spelen in deze fase een rol. Het inschatten van het krachtenveld en het werken aan draagvlak komen daarbij regelmatig terug. Iedere case heeft zijn eigen methode voor het werken aan draagvlak, via klankbordgroep of via persoonlijke contacten. Uit de case Landbouw Nieuwe Stijl blijkt dat enthousiasme voor een plan niet gelijk gesteld kan worden aan betalingsbereidheid.

Belangrijk in de verkenningsfase zijn ook eventuele randvoorwaarden. Het voldoen aan eisen vanuit de Ruimtelijke Ordening is het vermelden waard. Daar zijn velen bij betrokken (overheden, belangengroeperingen). In de twee cases waar dit speelt heeft het een grote invloed gehad op de doorlooptijd tot aan de realisatiefase.

In deze fase schakelen enkele initiatiefnemers externe adviseurs in. Deze kunnen verschillende taken op zich nemen, zoals het netwerk dat ze meebrengen inzetten, vertrouwen wekken, subsidies aanvragen en het ontwerpen van het plan zelf. Het zijn wel de grotere projecten waarbij deze adviseurs om de hoek komen kijken. Het loont dus niet altijd om deze in te schakelen.

Fase 3 Haalbaarheid

Ook hier spelen weer de contacten met betrokkenen een rol (zie hiervoor), maar ook wat meer gerichte markt- en haalbaarheidsonderzoeken kunnen een nuttige rol vervullen (zie Landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd). De adviseurs kunnen ook weer hier worden gebruikt.

Meerdere keren komt naar voren dat het hebben van meerdere financiers voor een project vertrouwen wekt richting andere potentiële financiers. In het geval van de Golfbaan Gaasterland is daar ook sprake van een combinatie van publieke en private financiering, zodat de basis onder het project versterkt wordt.

Daarnaast blijkt dat kennis over het bestaan van subsidies en de vaardigheid deze ook aan te vragen (procedureel) twee verschillende 'competenties' zijn, die niet altijd samengaan. Het kan verder handig zijn om, zoals bij SCHOK, aansluiting te zoeken bij bestaande organisaties. Daarnaast heeft dit initiatief handig weten aan te sluiten op een eerder project bij dezelfde financier (LEADER+), zodat eventuele inhoudelijke vragen minder aan de orde waren.

Fase 4 Ontwerp

Bij de organisatie van een project kan de financier soms invloed uitoefenen. In LEADER+ verband hebben de plaatselijke groepen zo'n invloed, en bij 'SCHOK' is dan een 'bovenlokale'. In alle gevallen is een heldere projectorganisatie vereist als het gaat om verdeling van verantwoordelijkheden (indiener, uitvoerder).

Op landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd is aandacht voor risico's en spreiding daarvan. Dat is mogelijk omdat het dit landgoed een aantal verschillende activiteiten kent. Zo'n spreiding is bij andere cases veel moeilijker.

Fase 5 Realisatie

Hier is een onderdeel binnen de financiering waard om te noemen, het feit dat het beheer anders gefinancierd kan zijn dan de ontwikkeling. Hiervan is de golfbaan in

Gaasterland het voorbeeld. Het beheer vergt financieringsvormen met een langere adem, en ook betrokkenheid van anderen.

4.4 Definitieve versie van het stappenplan

In deze paragraaf presenteren we de definitieve versie van het stappenplan, zoals we dat op basis van de cases en de bovenstaande beschouwingen opgesteld hebben.

Dit stappenplan bestaat uit vijf fasen, die weer uit verschillende activiteiten bestaan. Deze activiteiten worden toegelicht en soms voorzien van voorbeelden (ingekaderd), afkomstig uit de case studies. Met een beschrijving van cruciale activiteiten en het resultaat wordt de beschrijving per fase afgesloten.

Fase 1 Aanleiding

Onderzoek de kansen van het Nationale Landschap

Rijk en de provincies ontwikkelen momenteel plannen en voorstellen, die moeten leiden tot de realisatie van 20 Nationale Landschappen. De vraag is wat dit kan betekenen voor de situatie van de bewoners van die gebieden? Bieden de extra financiën die in de Nationale Landschappen beschikbaar komen ook extra mogelijkheden?

Nieuw beleid, nieuwe mogelijkheden: Golfbaan Gaasterland

De provincie Friesland is verantwoordelijk voor de realisatie van 14.500 ha EHS, onder meer in Gaasterland. Maar het plan van de provincie Friesland waarbij 550 ha landbouwgrond in Gaasterland moest veranderen in natuur stuitte op grote weerstand in het gebied. Na zware protesten van de bewoners van het gebied en de inzet van een Commissie van Wijzen kwam er een nieuw plan: het Experiment Gaasterland. Dat hield in dat bewoners in het gebied, zowel agrariërs als particulieren, zelf mochten bepalen waar nieuwe natuur komt. In het kader van de uitvoering van het Experiment Gaasterland zijn een aantal plannen vastgesteld waaronder het Natuurgebiedsplan Golfbaan Gaasterland-Sloten.

Kansen: vraag en aanbod van producten en diensten

Ook de samenleving, de bewoners, en de omgeving ontwikkelen zich in de Nationale Landschappen. Er ontstaat een vraag naar producten en diensten, die een relatie hebben met het Nationale Landschap. Welke vragen zijn daarbij interessant voor de bewoners van het gebied, uitgaande van de producten en diensten die zij zouden kunnen of willen leveren? Groeit die vraag, en is er bereidheid om voor die producten of diensten te betalen?

Op zoek naar potenties: Heerlijkheid Mariënwaerdt

In de jaren negentig maakte het landgoed Landgoed Heerlijkheid Mariënwaerdt deel uit van marktverkenning die werd uitgevoerd in opdracht van de Ministeries van Economische Zaken en Landbouw, Natuurbeheer en Visserij naar de mogelijkheden van de regio. Beide ministeries wilden weten waarom het rivierengebied achterbleef op het gebied van toeristische, recreatieve economie (onder andere de campings, restaurants, kanoverhuurders), in vergelijking met anderen gebieden in Nederland.

De eigenaar van het landgoed wilde weten of toerisme en recreatie ook mogelijkheden boden voor het landgoed voor het genereren van extra inkomsten. De conclusie van het onderzoek was dat het landgoed daarvoor heel veel mogelijkheden bood die niet werden gebruikt. Op basis van die verkenning besloot de landgoed-eigenaar een activiteit op recreatief gebied op te zetten waarbij het landgoed en de eigen landbouwbedrijven werden versterkt. Hij wilde een zogeheten landgoedwinkel op richten waar de producten van het landgoed (het fruitbedrijf, akkerbouwbedrijf en melkveebedrijf) konden worden aangeboden.

Ontwikkelen met kwaliteit: Camping Groede

De vakantiebeleving is in de loop der tijd veranderd van passieve vakanties aan zee naar actieve vakanties, en daarmee heeft ook het bezoekersprofiel zich ontwikkeld. Camping Groede concludeerde dat men een complete beleving moest aanbieden van de camping en van de omgeving. Daarmee wilden de eigenaren zich ook onderscheiden ten opzichte van de andere campings in het gebied; zij zagen in dat om de twee jaar een groter en mooier gebouw/zwembad en dergelijke het verschil niet zou uitmaken, zij wilden met het idee van een complete beleving zich voor langere tijd onderscheidend ten opzichte van de concurrenten maken.

Cruciale activiteiten en resultaat

Cruciaal in de fase is de analyse van de omgeving. Deze analyse moet resulteren in een idee, dat in het vervolg verder uitgewerkt kan worden.

Fase 2 Verkenning

Omschrijf het idee in globale bewoordingen.

Werk het idee uit in grote lijnen en zet die op papier. Dit is nuttig om het doel en de manier waarop dat gerealiseerd kan worden scherp te krijgen.

Onderzoek of er alternatieven zijn voor het idee.

Zijn anderen met een vergelijkbaar project bezig? Kan het doel van het idee ook op een andere manier gerealiseerd worden, bijvoorbeeld door aan te sluiten bij andere initiatieven?

Wat is de wenselijkheid van het idee?

De vraag is voor wie het idee interessant kan zijn. Onderzoek wie nu eigenlijk het initiatief neemt in het gebied. Gemeenten, de provincie, het waterschap? Of is er een speciale projectorganisatie voor het Nationaal Landschap? Belangrijk is om te bedenken wat het idee dergelijke stakeholders kan bieden, welk probleem lost het idee voor hen op?

Inschatting van het krachtenveld: Landbouw Nieuwe Stijl

Dit project gaat om regionaal geproduceerde producten, regionale verwerking en regionale afzet. Dit project zou een aantal schakels uit de keten van de voedselproductie en -consumptie buiten spel zetten. Dit bood zowel kansen (in het gebied zelf) als bedreigingen. De bestuurders van de betrokken landbouworganisaties - met daarin afgezanten van de grotere verwerkers en dergelijke - waren niet zo blij met dit idee en daarom ook niet direct genegen het idee financieel te ondersteunen.

Wat zijn de mogelijke randvoorwaarden voor het idee?

Inventariseer wat vanuit bijvoorbeeld het ruimtelijke ordeningsbeleid wel en niet toegestaan is op de locatie waar het idee vorm moet krijgen. In Nationale Landschappen kunnen speciale regels gelden voor bebouwing of activiteiten die de landschapskwaliteiten van het gebied onder druk zetten. Inventariseer de kansen om het beleid eventueel aan te passen aan het idee of andersom. Denk ook aan

eventuele andere voorwaarden, bijvoorbeeld die vanuit het oogpunt van het natuurbeleid (Flora- en Faunawet).

Ruimtelijke ordening bepalend: Golfbaan Gaasterland

Het oorspronkelijke idee voor de opzet van het project was heel anders dan wat uiteindelijk tot stand gekomen is. De Stichting Golfbaan Gaasterland kocht in 1997 een boerderij in het gebied met de bijbehorende 25 ha grond, om daar de golfbaan op te vestigen. De EHS kwam daar tussendoor. Vanwege het feit dat het Ministerie van LNV en de provincie Friesland in het gebied ook de EHS wilde realiseren werd in de onderhandelingen uiteindelijk het totale gebied uitgebreid tot 43 ha.

De gemeente Gaasterland-Sloten heeft vervolgens het 'wettelijke kader' gereed gemaakt (met andere woorden een bestemmingsplan voor het natuurgebied opgesteld) en dit is in de gemeenteraad vastgesteld. Het plan heeft betrekking op 43 ha aan de Sminkewei bij Oudemirdum. Met dat plan werd de planologische basis gelegd voor een natuurontwikkelingsproject waarvan de golfbaan onderdeel is.

De voorwaarden waaronder de golfbaan mocht worden aangelegd, waren streng. Slechts 16 ha mocht voor de golfbaan worden gebruikt. De 9 holes (en 6 oefenholes) zijn in een cirkel rond een deel natuur gelegd. De rest van de 43 ha is natuur. De leden en bezoekers van de golfbaan mogen niet in de natuurgebieden van het gebied komen. Het wild mag niet verstoord worden.

Wat zijn de mogelijke risico's van het idee?

Het is belangrijk de risico's te inventariseren en analyseren. Zijn dat inhoudelijke risico's, procesrisico's of financiële risico's? Procesrisico's zijn de risico's die samenhangen met de samenwerking met andere partijen. Waarover zouden conflicten kunnen ontstaan, waar zou het mis kunnen gaan. Inhoudelijke risico's zijn gericht op de inhoud van het idee. Hoe zeker is het bijvoorbeeld dat het beleid wordt aangepast? Hoe zeker is het dat de klanten/gebruikers daadwerkelijk geïnteresseerd is en dat het idee een product van goede kwaliteit oplevert?

Financiële risico's zijn risico's die samenhangen met de mogelijke financiering van het idee. Hoe zeker is het dat subsidies worden toegekend?

'Uw aanvraag ligt op de stapel': SCHOK

Tijd is een belangrijke factor bij het aanvragen van subsidies of cofinanciering. Er kan een behoorlijke tijd tussen het moment van indiening van de aanvraag en het moment van toekenning zitten. Daarmee kan een risico optreden dat het geld niet of te laat beschikbaar komt.

Doorlooptijd als risico: Camping Groede

Het heeft uiteindelijk 10 jaar geduurd voordat de plannen van de camping realiteit geworden zijn. In september 2005 is het bestemmingsplan gewijzigd en realisatie van de uitbreiding begint in 2006. Pas in de zomer van 2007 kunnen daarvan de eerste vruchten geplukt worden. De campingeigenaren hierover: 'Je loopt als ondernemer dus grote risico's, waar je geen controle over hebt, zoals een wisseling van het bestuur. En nu is de economische situatie al weer heel anders dan 10 jaar geleden. Toen gingen die jaarplaatsen als zoete broodjes over de toonbank, waren het economisch gezien hoogtijdagen en iedereen kon heel eenvoudig leningen krijgen. Dat is nu wel anders. En dus moet er opnieuw financieel geanalyseerd worden en overleggen met de bank over de financiering.'

Financiële verkenning

Voer een eerste financiële verkenning uit. Wat zou de realisatie van het idee ongeveer kunnen gaan kosten? Welke inkomsten staan daar eventueel tegenover? Zijn de benodigde investeringen 'uit eigen zak' te betalen of is er financiering van de bank nodig?

Rendabele alternatieven: Camping Groede

Het streven van de camping naar een totale recreatieve beleving betekende dat er meer ruimte op de camping moest komen. Dat betekende 100 staanplaatsen minder; de voorzieningen, geschikt voor 800 staanplaatsen, moesten dus rendabel worden bij 700 standplaatsen.

De voorzieningen waren eigenlijk te groot, waardoor veel kosten niet terug konden worden verdiend. Samen met de accountant kwam de camping vervolgens tot de conclusie dat men moest gaan uitbreiden, wilde de camping rendabel blijven. Vanuit daar ontstond de behoefte om die 100 staanplaatsen te behouden, en bij de burens op zoek te gaan naar uitbreidingsmogelijkheden in de vorm van extra grond.

Verdeling opbrengsten

Denk na over de verdeling van eventuele opbrengsten van het idee over de verschillende investeerders (als er meerdere zijn) en overleg daarover ook oriënterend met de betrokkenen.

Verkenning potentiële gebruikers en afnemers

Waarom? Om er achter te komen of er vraag is naar de producten en diensten die geleverd gaan; wie heeft er baat bij? Hierbij hoort ook de mogelijkheid van overheidsfinanciering.

Staatssteun en overheidsfinanciering

Wees bij mogelijke overheidsfinanciering voorbereid op vragen over staatssteun. Volgens het EG verdrag is er sprake van Staatssteun als aan de volgende 5 criteria is voldaan:

- er is een voordeel dat met staatsmiddelen is bekostigd;
- er is een voordeel aan een onderneming, dat deze onderneming niet langs commerciële weg zou hebben verkregen;
- er is sprake van een selectief voordeel;
- er is sprake van een (dreigende) vervalsing van de mededinging;
- het voordeel kan een ongunstig effect hebben op het handelsverkeer tussen de lidstaten.

Een bruikbare checklist van staatssteunregels is recent door het kenniscentrum PPS en het Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties uitgegeven.

Hoe? Bepaal wie potentiële gebruikers van het idee zijn en ondervraag ze. Vraag ze bijvoorbeeld ook wat ze zelf eventueel willen bijdragen (dit is van belang voor de financiering en vooral de opbrengsten). Maar voorkom dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven worden. Met de antwoorden kan het idee aangescherpt worden en het realiteitsgehalte verhoogd. Wanneer er zicht is op overheidsfinanciering, welke doelen horen daar dan bij en welke randvoorwaarden? Op wat voor bijdragen zou het idee kunnen rekenen? Denk ook aan financiers die geen gebruiker of afnemer zijn. Sponsoren bijvoorbeeld.

Aanleg en beheer verschillend gefinancierd: Golfbaan Gaasterland

Verschillende fasen van het project kunnen verschillend gefinancierd worden. Zo is de ontwikkeling en de aanleg van de golfbaan in Gaasterland voor een groot deel via subsidies van de rijksoverheid tot stand gekomen. Nu wordt er gegolfd en wordt in het onderhoud van het hele terrein via de contributie van de leden en via Programma Beheer voorzien. Daarmee is er in de fase na de realisatie van het natuurgolfterrein (de beheerfase) sprake van een geheel andere opzet van de financiering.

Denk na over de mogelijke communicatie rond het idee

Waarom? Voor het bereiken van draagvlak. Door mensen (belanghebbenden zoals bewoners, bedrijven, andere instanties) vroegtijdig informatie te geven, krijgen ze de mogelijkheid om mee te denken over mogelijk nadelige gevolgen en mee te praten over mogelijke oplossingen daarvoor. Hoe langer daarmee gewacht wordt, hoe lastiger het kan worden in een later stadium van het project. Ten tweede krijgen zo andere potentiële financiers informatie over het idee en wellicht zien zij er ook een belang in om mee te doen en nemen ze contact op.

Hoe? Stel een concept voor een communicatieplan op. Daarin staat wie, wat, wanneer en hoe doet. Bijvoorbeeld een bericht in de lokale krant of een persbericht.

Communicatie via het project zelf: Camping Groede

Het maken van een communicatieplan kan veel werk opleveren, misschien wel te veel. Gebruik dan het idee zelf als communicatiemiddel, bijvoorbeeld door een schetsontwerp/visie met bijbehorende teksten te maken. Maar doe het dan wel overzichtelijk. Bij de Camping Groede is dit een dun boekje met schetsen etc. geworden. Dat is naar de gemeente gestuurd ten behoeve van de aanvraag voor bestemmingswijziging, naar de bank, het Zeeuws Landschap, Milieu-instanties, het waterschap en hiermee zijn ook bewoners en burenen op de hoogte gebracht van de plannen.

Maak een min of meer uitgewerkte projectplanning

Waarom? Om het project goed te kunnen plannen en uit te kunnen voeren.

Hoe? Maak een planning van het totale project. Daarin staat wat wordt gedaan, hoe lang dat duurt en wanneer zaken gereed moeten zijn.

Cruciale activiteiten en resultaat

Deze fase kent een aantal cruciale activiteiten:

Financiële verkenning, verkenning van potentiële gebruikers, afnemers, financiers en sponsors, risicoanalyse en randvoorwaarden.

Uiteindelijk moet deze fase afgesloten worden met het formuleren van een concreet voorstel. En op grond van dat voorstel moet men beslissen of het project haalbaar is en ook echt wordt gestart. Dus dit beslismoment is een barrière voor de volgende fasen: ontwerp en haalbaarheid. Als wordt besloten dat het plan niet wordt gestart, dan kan men ook niet beginnen aan deze fase. Als het plan niet voldoet, kan men besluiten niet verder te gaan met het plan, of men kan proberen te zorgen dat die belemmeringen worden aangepast, zodat het plan wel door kan gaan. Andere optie: pas het plan aan zodat het wel past binnen de gestelde randvoorwaarden.

Fase 3 Haalbaarheid

Onderzoek verrichten

Waarom? Om meer zicht te krijgen op de mogelijkheden en beperkingen van het idee. Sommige onderzoeken zijn van belang vanuit beleidsmatige randvoorwaarden.

Hoe? Maak hierbij gebruik van kennis van een gerenommeerde organisatie of onderzoeksbureau (let op, soms zijn gecertificeerde organisaties wettelijk vereist).

Met wie? Soms kan met vrijwilligers gewerkt worden, soms zal een organisatie ingehuurd moeten worden.

Raadpleeg potentiële gebruikers/afnemers

Waarom? Voorafgaand aan of gedurende het opstellen van het programma van eisen en ontwerp moet getoetst worden of de potentiële klanten ook op het ontwerp zitten te wachten en er voor willen betalen. Hierbij gaat het ook om subsidieregelingen; sluit het ontwerp aan bij de uitgangspunten van die regelingen?

Hoe? In beginsel door voorstellen door te praten met potentiële klanten en ambtenaren (met name bij relevante subsidieregelingen). Als het mogelijk is, zou het veel meerwaarde hebben een marktonderzoeksbureau in te schakelen.

Met wie? Samen met de partijen die deel uit maken van op te starten projectorganisatie.

Draagvlak in de omgeving: Heerlijkheid Mariënwaerd

De landgoedeigenaar had de ervaring dat het bij het aanvragen van subsidies moeilijk was om te voldoen aan de voorwaarde van samenwerking met andere bedrijven of partijen (partners) omdat hij op dat moment weinig deed met andere partijen. Het Innovatiesteunpunt Wageningen adviseerde de landgoedeigenaar in dit geval om wel contact te zoeken met andere partijen en samen met hen een klankbordgroep op te richten. In dat kader wordt nu een paar keer per jaar overleg gevoerd over bestemmingsplannen, bedreigingen, verbreding van de snelweg, belemmeringen, ontwikkeling bij het waterschap en dergelijke. In de klankbordgroep zitten vertegenwoordigers van DLV Recreatie, het Recreatieschap, het Gelders Landschap, de Provincie Gelderland en de gemeente Geldermalsen. Behalve dat de landgoedeigenaar via de klankbordgroep op de hoogte wordt gesteld van allerlei ontwikkelingen in het gebied, ging de landgoedeigenaar ook zijn eigen ideeën voorleggen aan de groep, bijvoorbeeld het organiseren van een Kerstfair. Dat werkte over en weer bijzonder goed.

Bepaal hoe om te gaan met risico's

Waarom? In de planvorming komt steeds meer zicht op mogelijke risico's, zowel op politiek als organisatorisch en financieel gebied. Deze zijn niet te voorkomen, maar het is wel belangrijk de ontwikkelingen in de gaten te houden, in financiële risico's uit te drukken en afspraken te maken over hoe er mee omgegaan wordt.

Hoe? Op basis van de geïdentificeerde risico's kan een aantal scenario's opgesteld worden. Vraag is dan wat er gebeurt met het totale project. Vervolgens dient afgesproken te worden wat iedere partij onderneemt als de situatie zich voordoet. Vraag hierbij is: voor wie is dit een risico, wie is verantwoordelijk en wie profiteert?

Met wie? Samen met de partijen die deel uit maken van je projectorganisatie.

Stel een Programma van Eisen op

Waarom? Op basis van de kennis van het gebied, het beleid, de vraag naar het product en/of de dienst die aangeboden wordt en overige financieringsmogelijkheden kan een Programma van Eisen voor het project opgesteld worden. Hierbij gaat het om de vraag met welke randvoorwaarden (vanuit beleid, de situatie én de afstemming van vraag en aanbod) het project te maken krijgt en welke functionele eisen

het resultaat moet hebben. Vervolgens kan een ontwerp gemaakt worden dat aan deze eisen voldoet.

Hoe? In de projectorganisatie wordt hier in gezamenlijkheid aan gewerkt.

Met wie? Samen met de partijen die deel uit maken van de projectorganisatie.

Cruciale activiteiten en resultaat

Cruciale activiteiten in deze fase zijn het marktonderzoek, de contacten met potentiële gebruikers/afnemers en de inschatting financiële risico's. Resultaat van deze fase is een programma van eisen.

Fase 4 Ontwerp

Opzetten van de organisatie

Waarom? In de verkenningsfase is al dan niet samen betrokken partners al nagedacht over de organisatie van de uitvoering van het project. In deze fase wordt het programma van eisen nader gespecificeerd en de haalbaarheid geanalyseerd. Het is belangrijk om goede afspraken te maken met de betrokken partners over de manier waarop dit gebeurt.

Hoe? Centraal staat wat er gedaan moet worden en wie dat gaan doen. Het overleg hierover moet vormgegeven worden in een organisatie die past bij wat nodig is in het project.

Met wie? Met de betrokken partners, in ieder geval diegenen die direct bij de planning betrokken zijn. In bepaalde stappen kan het ook goed zijn om minder direct betrokkenen te deel te laten nemen aan het overleg.

Draagvlak vanuit de projectorganisatie: Landbouw Nieuwe Stijl

Pas op voor eenmansacties. Voorkom kritische vragen over de structuur van het project en de verantwoordelijkheidsverdeling: wees duidelijk over opdrachtgever, indiener en uitvoerder. Deze duidelijkheid heeft bovendien een bijkomend voordeel. Het geeft betrokkenheid aan, en straalt vertrouwen uit naar potentiële andere financiers.

Schatten kosten en baten (opstellen begroting)

Waarom? Gedurende het opstellen van het Programma van Eisen en het ontwerp moet continu in de gaten gehouden worden of de kosten en opbrengsten zodanig zijn dat succesvolle uitvoering mogelijk is.

Hoe? Op basis van het ontwerp kunnen eerste ramingen van de mogelijke kosten en opbrengsten gemaakt worden. Houdt hierbij ook rekening met de al gemaakte kosten van onderzoek enzovoorts.

Met wie? Dit is een punt van aandacht voor alle betrokken partijen.

Risicospreiding: Heerlijkheid Mariënwaerdt

De inkomsten voor Mariënwaerdt moeten worden verkregen uit een eigen gemengd agrarisch bedrijf op het landgoed met akkerbouw, fruitteelt, melkvee en slachtvee. Daarnaast worden er ook allerlei initiatieven ontplooid om de instandhouding van het landgoed te kunnen bekostigen zoals de landgoedwinkel, de Landgoedfair, de verhuur van locaties voor besloten bijeenkomsten, de producten van delicatessen met de producten van het landgoed en de verbouwing van een hofstede tot een "bed&breakfast" (overnachting met ontbijt). Al deze activiteiten moeten bijdragen dat het landgoed particulier eigendom blijft.

Opstellen communicatieplan

Waarom? In de vorige fase is geïnventariseerd welke partijen kunnen bijdragen aan de realisatie van het project. Nu is het belangrijk na te denken over de manier waarop ze verder bij het project betrokken kunnen worden.

Hoe? Hierbij kan gedacht worden aan het voeren van gesprekken met omwonenden over mogelijke knelpunten, het uitbrengen van een nieuwsbrief, enzovoorts.

Met wie? Er moeten in ieder geval afspraken gemaakt worden met de betrokken partijen. Als het past bij het project en het is financieel mogelijk zouden er professionals ingehuurd kunnen worden.

Cruciale activiteiten en resultaat

In deze fase zijn de opzet van de organisatie, een schatting van de kosten en baten en het opstellen van een communicatieplan cruciaal. Na afloop van deze fase is de organisatie van het project opgezet.

Fase 5

Realisatie

Opstellen beheerovereenkomsten

Waarom? Er moeten afspraken gemaakt gaan worden over het beheer van het project als het gestart is.

Hoe? Afspraken over wie het beheer en wie de exploitatie uitvoert, en afspraken over verdeling van kosten en opbrengsten.

Met wie? Samen met de partijen die een direct belang bij het beheer van het project hebben.

Economische dragers en betrokkenen bij het beheer: Golfbaan Gaasterland

De golfbaan wordt beheerd door de Stichting Golfbaan Gaasterland. It Fryske Gea adviseert jaarlijks over de natuurdoelstellingen. De Vogelwacht Friesland telt de soorten en het aantal vogels dat jaarlijks in het gebied voorkomt. Alterra monitoort de fauna en de natuurwaarden. LNV subsidieert jaarlijks het onderhoud van de natuur middels een bijdrage uit het Programma Beheer. De Vereniging Golfclub Gaasterland exploiteert en onderhoud de golfbaan. De vereniging heeft momenteel 425 leden en wil nog verder groeien naar 450 leden. De baan van 9 holes is in dat opzicht een bottleneck. Daardoor kunnen niet meer mensen lid worden. Was het een 18-holes baan geweest, dan hadden er wellicht wel 800 mensen lid kunnen worden. Er komen jaarlijks 3.000 gastspelers op de baan, die per keer betalen voor het eenmalige gebruik. Dat levert de vereniging (en de stichting) jaarlijks een bedrag van 100.000 euro op.

Uitvoering communicatieplan

Waarom? In de vorige fase is de communicatiestrategie ontwikkeld. Die moet nu uitgevoerd worden

Hoe? Voer de plannen uit de vorige fase uit conform de afspraken. Nu is het zaak om betrokkenen en de omgeving te informeren over het initiatief. Ook marketing maakt deel uit van de communicatie.

Met wie? Samen met de partijen die deel uit maken van je projectorganisatie.

Cruciale activiteiten en resultaat

Naast beheer is de het uitvoeren van het communicatieplan hier belangrijk. Deze fase leidt tot een goed uitgevoerd project met een duurzaam resultaat.

5. Slotbeschouwing

Deze studie heeft een stappenplan opgeleverd dat kan dienen als aanzet tot vervolgacties. Via bijvoorbeeld bijeenkomsten met bewoners en lokale natuurbelangenorganisaties in een aantal Nationale Landschappen meer inzicht in de bruikbaarheid van het stappenplan kunnen worden verkregen. Er is een stappenplan opgesteld om voorbeelden van projecten te bestuderen. Uit deze voorbeelden zijn cruciale punten voor de financiering afgeleid en op basis daarvan is het stappenplan aangepast. We sluiten dit rapport af met deze slotbeschouwing, waarin we de resultaten en ervaringen in het onderzoek bespreken en enkele suggesties doen voor een eventueel vervolg.

Stappenplan

Er zijn meerdere manieren om financiering van projecten in Nationale Landschappen te realiseren. Het in dit rapport gepresenteerde stappenplan is een van die manieren. De voorbeelden in de cases maken duidelijk dat niet altijd alle stappen van het door ons ontworpen stappenplan altijd bewust worden doorlopen, maar dat ze in complexe situaties wel kunnen voorkomen. In ieder geval kan het stappenplan in hoofdstuk 4, met die hierin opgenomen leerervaringen, als een eerste checklist dienen.

Het stappenplan bevat vooral vragen, en is minder gericht op het geven van antwoorden op die vragen. Dit is vanuit de doelstelling van het rapport verklaarbaar. Het onderzoek is gericht op de achtergronden voor de financiering van projecten, en niet zozeer op bijvoorbeeld een bieden van een overzicht van alle beschikbare subsidiestromen. Hier bieden de producten uit het project 'Investeren in Ecologie' (zie onder andere Padt et al., 2002; Kloen et al., 2002; Oerlemans, 2003; Oerlemans et al., 2003; www.nederlandmooi.nl) een goede start.

Doelgroepen

Vooraf lokale initiatiefnemers worden als gebruikers van het voor deze studie ontworpen stappenplan gezien en daarom zijn in de cases zowel initiatieven van burgers als ondernemers bestudeerd. We hebben niet expliciet nagevraagd of degenen die bij de cases betrokken waren het stappenplan ook kunnen gebruiken.

'Lokale initiatiefnemers', de doelgroep van ons onderzoek, is in de praktijk een heel diverse doelgroep: die kan variëren van een groep ondernemers tot een individuele bewoner. De diversiteit van de doelgroep vraagt een aanpak, waarbij

maatwerk, nodig is om hen op weg te helpen. Het stappenplan wat in het kader van deze studie ontwikkeld is kan hen daarbij goed op weg helpen.

De ervaringen uit de cases uit deze studie kunnen door lokale initiatiefnemers gebruikt worden bij het opzetten van hun eigen projecten. Overigens maken de initiatiefnemers in de door ons geselecteerde voorbeelden meermalen gebruik van de ervaring van adviseurs bij het realiseren van hun ideeën. Ze laten dus als het ware het stappenplan deels door adviseurs uitvoeren. Werken met adviseurs draagt ook bij aan de bekendheid van het initiatief. Het project 'Investeren in Ecologie' laat zien dat die naamsbekendheid belangrijk is bij de opzet van een project (Handleiding voor kwalitatief marktonderzoek, 2005). Betrekken we deze ervaring op het stappenplan, dan komt het werken aan de naamsbekendheid via communicatie relatief laat terug in het stappenplan. Wellicht moet daar dan ook al in een eerder stadium aandacht aan besteed worden.

Casestudies

In de praktijk blijken er genoeg ideeën te zijn voor initiatieven die we kunnen scharen onder 'Het leveren van een bijdrage aan de doelstellingen van een Nationaal Landschap'. In dit onderzoek was het echter lastig om ideeën te vinden die concreet in een plan zijn uitgewerkt en uiteindelijk daadwerkelijk zijn uitgevoerd en die voor een groot deel met private middelen zijn gefinancierd. Een van de cases, SCHOK, voldoet bijvoorbeeld niet aan die voorwaarde, omdat hier volledig van overheidsfinanciering sprake is. Vanwege het gestelde criterium 'inbreng van lokale initiatiefnemers' is SCHOK toch in het onderzoek opgenomen. Dit is overigens in overeenstemming met ervaringen uit ander onderzoek (zie Leneman et al., 2006), die constateren dat op dit moment privaat geld voor groene diensten moeilijk te vinden is. 'Mislukte' voorbeelden bevatten nuttige leerervaringen. In de door ons onderzochte praktijkvoorbeelden blijkt dat de betrokken ondernemers goed in staat waren om privaat geld met publiek geld te combineren. Zij bleken in staat om privaat geld (een van de voorwaarden) aan te boren, en zo het publieke belang (het Nationaal Landschap) met het eigen belang te verbinden. Dit uit zich bijvoorbeeld in functiecombinaties met landschap: golf, verblijfsrecreatie en verbrede landbouw. Bij initiatieven van burgers zal toch vaak voldoende eigen geld ontbreken.

Dit heeft dan ook gevolgen voor het realiseren van voldoende financiering voor initiatieven van lokale burgers.

Conclusies

Op basis van de resultaten in dit onderzoek kunnen we een paar concluderende opmerkingen maken, die cruciale punten voor het realiseren van de financiering van projecten in Nationale Landschappen raken. Ten eerste maakt een project meer kans op financiering als er vooraf een goede analyse is gemaakt van beleids- en

marktontwikkelingen en het idee daarop is afgestemd. Verder is het cruciaal dat een initiatiefnemer de bereidheid heeft tussentijds te evalueren en zonodig tot aanpassing van het initiatief over te gaan. Het gaat immers om het verkrijgen van (financieel) draagvlak bij verschillende partijen. Hiermee samenhangend is dus flexibiliteit en geduld vereist in het proces. Ontwikkelen met kwaliteit vraagt tijd, zeker als ook de inpassing van het initiatief in de Ruimtelijke Ordeningsprocedures een vereiste is.

Hoe verder?

De bruikbaarheid van het stappenplan dat in het kader van deze studie ontwikkeld is lijkt vooralsnog beperkt te zijn. Via bijvoorbeeld bijeenkomsten met bewoners en lokale natuurbelangenorganisaties in een aantal Nationale Landschappen zou meer inzicht in de bruikbaarheid kunnen worden verkregen. Voordat een vervolg aan de ontwikkeling van dit stappenplan kan worden gegeven, moet de doelgroep lokale initiatiefnemers nader worden omschreven. Dit vanuit het besef dat bijvoorbeeld een groep bewoners een geheel andere behoefte ten aanzien van het stappenplan kan hebben dan een ondernemer in het zelfde gebied. Nog steeds bestaat dan de mogelijkheid dat het stappenplan als te algemeen zal worden ervaren.

Concrete projecten en ervaringen kunnen deze algemeenheid 'doorbreken'. In relatie tot ander beleid is al gewerkt aan het verzamelen van 'best practises', die betrokkenen kunnen gebruiken om van te leren. Zo zijn 'best practises' onder andere verschenen over ontwikkelingsplanologie (Twiinstra Gudde Management Consultants, 2003) en over de Vogel- en Habitatrichtlijn (Vader en Reinhard, 2005). Deze 'voorbeeldboeken' zouden ook voor de financiering van projecten in Nationale Landschappen kunnen worden opgesteld. Voorbeelden kunnen afgeleid worden uit dit rapport, maar zeker ook uit verschillende andere trajecten, zoals het onderzoek van C. de Lauwere en J. Luttik (red). en uit 'Investeren in Ecologie'.

Literatuur

Kenniscentrum PPS, *Handleiding Financiële modellen bij PPS bij gebiedsontwikkeling*, 2004.

Brons S. en T. van Leeuwen, *Onderzoek naar het Land van Wijk en Wouden*, ANWB, JES Marketing Onderzoek BV, september 2004.

Kenniscentrum PPS en Ministerie van BZK, *Handleiding staatssteun bij PPS bij gebiedsontwikkeling*, september 2005.

Padt F.J.G., H. Kloen, G.W. Verschuur en R. Joldersma, *Investeringsvormen voor natuur- en landschapsbeheer*, Verslag fase 1 van communicatieproject 'Investeren in Ecologie': rapport 554-2002, CLM Onderzoek en Advies BV, Utrecht, 2002.

Oerlemans, N., R. Joldersma en H. Kloen, *Handleiding voor het opzetten van een sponsoractiviteit, Sponsoring voor natuur en landschap*, Centrum voor Landbouw en Milieu, Landschapsbeheer Nederland, Communicatiebureau BMB, 2003.

Oerlemans, N., *Handleiding voor het opzetten van een adoptieproject, Adoptie voor natuur en landschap*, Centrum voor Landbouw en Milieu, Landschapsbeheer Nederland, Communicatiebureau BMB, 2003.

Kloen, H., F. Padt, G. Verschuur, R. Joldersman, R. de Graaff en E. Lobry, *Lokaal Landschapsfonds voor natuur en landschap- handleiding voor het organiseren van een landschapsfonds*, 2003.

Evers, F.W.R., T.A.M. Beckers en P. Winsemius, *Rood voor groen, van filosofie naar resultaat*, Tilburg University, Harderwijk, 2003

Buitelaar, E. en B. Needham, *De retoriek voorbij*, S& RO 01/2005, pp. 62-65, 2005

Overbeek, M.M.M., P.J. Rijk en F. Hoogenboom, *Landschapsontwikkeling met lokale middelen*, Den Haag, LEI, Rapport 7.02.05; 55 pp, 2002.

Yin, R.K, 'Case study Research - design and methods' *Applied social research methods series volume 5*, Sage Publications, Thousand Oaks/London/New Delhi

Overbeek, M.M.M. en T.A. Selnes, *Maatschappelijk en bestuurlijk draagvlak voor landschapsontwikkeling op lokaal niveau*, rapport 7.02.12, LEI, Den Haag.

Rapport over 2003: *Het Jaar van de Boerderij in Zuid-Holland: een voorlopige balans*.

GebiedsGerichte Aanpak West Zeeuws-Vlaanderen. *Nieuwsbrief nr. 12- mei - 2005*. Uitgegeven door Gebiedscommissie West Zeeuws-Vlaanderen, 2005.

Gebiedsplan West Zeeuws-Vlaanderen, *Natuurlijk Vitaal*. Uitgegeven door Gebiedscommissie West Zeeuws-Vlaanderen.

Projectplannen met bijbehorende bijlagen voor project Landbouw Nieuwe Stijl.

Kenniscentrum PPS, *Handleiding Financiële modellen bij PPS bij gebiedsontwikkeling*, 2004.

Handleiding Financiering van Bio-Energieprojecten, Publicatie nr 02DEN04.28. Opgesteld door PricewaterhouseCoopers, SenterNovem, Utrecht, 2004.

Handleiding voor kwalitatief marktonderzoek- markt- en doelgroeponderzoek naar beleving en kansrijkheid van lokale campagnes voor financiering van natuur en landscha, project Investeren in Ecologie

Leneman, H., J. Vader, E.J. Bos, M. van Bavel, *Groene Initiatieven in de aanbidding, Kansen en knelpunten van publieke en private financiering*, Rapport twaalf (in druk), 2005. Wageningen, Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu,

Twijnstra Gudde Managements Consultants, *Best Practises ontwikkelingsplanologie*, in opdracht van het Ministerie van VROM, 2003.

De Lauwere, C. en J. Luttik (red.), *Ondernemen met kwaliteit*, 2006. (te verschijnen)

Vader, J. en A.J. Reinhard, 2005, *Best practices Vogel- en Habitatrichtlijn*. Den Haag, LEI, 2006, Rapport 6.05.23.

Geraadpleegde Websites

www.technopartner.nl/drr/businessplan_business_plan.html

www.leaderplus-dewaarden.nl

www.campinggroede.nl

www.duumpje.nl/kustinkleuren

www.minlnv.nl/pls

www.leaderplus.nl/nederlands/gebieden/weidsevenweiden/index.php

www.golfbaangaasterland.nl

www.nederlandmooi.nl/

Bijlage 1. Informanten in de cases

SCHOK

Sjoerd Veerman, lid van bestuur van de PG De Waarden (LEADER) namens de Stichting Landschapsplan Alblasserwaard-Vijfheerenlanden;
Lyanne de Laat, secretaris van SCHOK.

Golfbaan Gaasterland

Andries van der Veen, voorzitter van de Vereniging Golfclub Gaasterland, en Bouke Yntema, initiatiefnemer van het hele project en voorzitter van de Stichting Golfbaan Gaasterland

Camping Groede

Gemeente Sluis, dhr Ten Braak

Grontmij, Dhr. Ilian Mutsers (adviseur landelijk gebied) en Wim Twigt (Regionaal accountmanager)

Eigenaar Camping Groede

Landgoed Heerlijkheid Mariënwaerd

F.J.A. (Frans) baron van Verschuer, Eigenaar Landgoed

Landbouw Nieuwe Stijl

Dhr Koster, Initiatiefnemer

Mevr. Poort, Plaatselijke Groep LEADER+