

Uit de startblokken

Versie 1 mei 2015



Jaarverslag

Groen Ontwikkelfonds Brabant BV.

Vastgesteld tijdens de Aandeelhouders vergadering van 1 juni 2015.



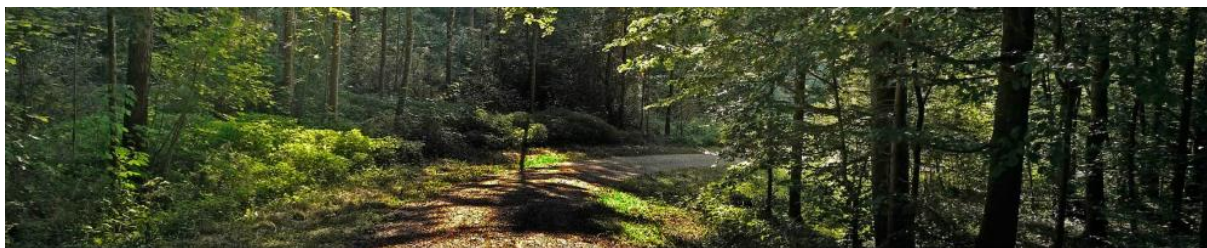
Groen Ontwikkelfonds Brabant BV.
Brabantlaan 1
Postbus 90151
5200 MC 's-Hertogenbosch

Telefoon 06-30956450
info@groenontwikkelfondsbrabant.nl
www.groenontwikkelfondsbrabant.nl

Nummer Kamer van Koophandel: 60590785
IBAN: NL84 INGB 0650 0358 60

Inhoudsopgave Jaarverslag 2014

Inhoudsopgave	pagina 3
Woord vooraf	pagina 4
Inleiding	pagina 5
Algemeen	pagina 5
Kennismaken met Groen Ontwikkelfonds Brabant BV. en eerste reflectie	pagina 6
Opdracht	
Samenwerking Manifestpartners	
Missie en Visie en de realisatiestrategie	
Reflectie op opdracht, samenwerking, missie, visie en realisatiestrategie	
Verslag van de directie 2014	pagina 13
Operationeel verslag	
Financieel verslag	
Organisatie en medewerkers	
Risicomanagement	
Vooruitblik 2015	pagina 20
Planning uitvoering natuurrealisatie 2015	
Financiële jaarplanning 2015	





Woord vooraf

Voor u ligt het eerste jaarverslag van het Groen Ontwikkelfonds Brabant BV.. 2014 is het jaar waarin het Fonds 'uit de startblokken' is gekomen. Vanwege de opstartfase wordt in dit jaarverslag relatief veel aandacht besteed aan de 'kennismaking' met deze nieuwe organisatie en de beschrijving van de stand van zaken van de bedrijfsmatige processen en het risicomanagement, omdat nog niet alle processen in separate documenten uitgewerkt zijn. We vinden het daarom zinvol om hiervan in dit jaarverslag uitgebreid verslag te doen.

Inleiding

Dit jaarverslag van het Groen Ontwikkelfonds Brabant BV. is een belangrijk document, waarin het fonds, zich baserend op de afspraken uit de Aandeelhoudersinstructie, verslag doet over de resultaten in 2014. We beogen hiermee inzicht te geven in het presteren en functioneren van het opstartjaar van het fonds Groen Ontwikkelfonds Brabant.

Het jaarverslag wordt, conform de Oprichtingsstatuten, vastgesteld door Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

Dit document is daarnaast te beschouwen als een maatschappelijk verslag, waarin de directie externe belanghebbenden informeert over de voortgang van de maatschappelijke opdracht. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant streeft naar volledige openheid en transparantie.

Algemeen

Brabanders hechten veel waarde aan de natuur. Landschappen van hoge kwaliteit maken Brabant aantrekkelijk om in te wonen, werken en recreëren. Dat is geen loze kreet, maar een ambitie waar door veel (natuur)partijen hard aan wordt gewerkt. De Manifestpartners (zo meer hierover) hebben afgesproken om het 'Brabants Natuur Netwerk' (BNN) te gaan realiseren.

Het Brabants Natuur Netwerk bestaat uit de Ecologische Hoofdstructuur (EHS) en Ecologische Verbindingszones (EVZ). De EHS is een samenhangend netwerk van natuurgebieden van (inter)nationaal en provinciaal belang met als doel de veiligstelling van ecosystemen met de daarbij behorende soorten. De EHS bestaat uit de meest waardevolle natuurgebieden en andere gebieden met belangrijke aanwezige en te ontwikkelen natuurwaarden. Ecologische Verbindingszones verbinden natuurgebieden, zodat soorten tussen natuurgebieden kunnen migreren.

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant BV. kan een belangrijke bijdrage leveren aan de realisatie van de Brabantse natuurambitie. In dit jaarverslag leest u de eerste ervaringen en resultaten.



Kennismaken met het Groen Ontwikkelfonds Brabant BV.

Het Groen Ontwikkelingsfonds Brabant BV.

Eind april 2014 is het Groen Ontwikkelfonds Brabant BV. opgericht door de provincie Noord-Brabant. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant is een BV en bestaat uit de volgende organen: een Algemene Vergadering en een bestuur. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant heeft geen commissarissen. De Oprichtingsstatuten bieden wel de mogelijkheid. Als directiestructuur is gekozen voor een eenhoofdige directie. De directie is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering en wordt bijgestaan door een Investeringscommissie en procesmanager.

De opdracht

Aan het Fonds is de navolgende concrete opdracht meegegeven:

- realisatie van 3100 ha. provinciale EHS
- realisatie van 2274 ha. Rijks EHS
- inrichting van 5648 ha. reeds verworven Rijks EHS
- realisatie van 700 kilometer EVZ

Deze opdracht staat gedetailleerd verwoord in de Aandeelhoudersinstructie en betreft een resultaatverplichting. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant is echter zelf, in beginsel, geen uitvoerende organisatie. Het Fonds realiseert zelf geen natuur. Het faciliteert in de vorm van subsidiering, leningen, garantstellingen of ruilgronden voor natuurontwikkelingen.

In de paragrafen hierna staat kort de missie en visie van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Maar allereerst is het van belang om te beseffen dat het succes van het Groen Ontwikkelfonds Brabant in belangrijke mate bepaald wordt door de samenwerking tussen en met de Manifestpartners.

Samenwerking Manifestpartners

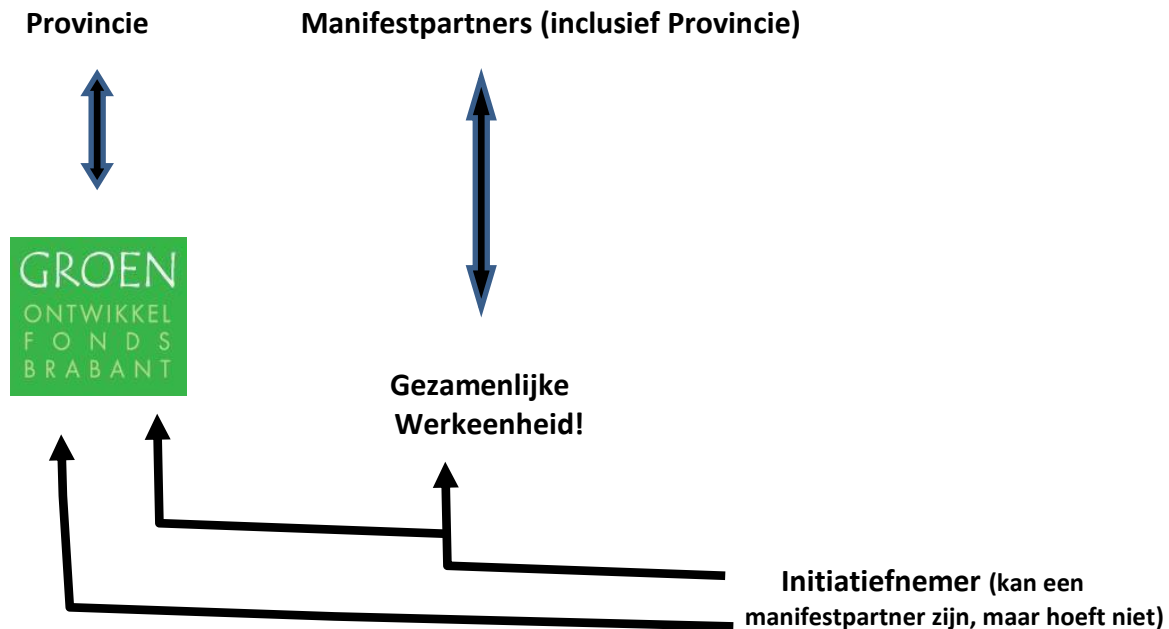
Uitgedaagd door de natuurvisie van de provincie Noord-Brabant: Brabant Uitnodigend Groen (BrUG) hebben de Manifestpartners, voorafgaand aan de oprichting van het fonds, afgesproken om samen het Natuurnetwerk Brabant te gaan realiseren. Daartoe hebben ze een 'bod' gedaan middels een gezamenlijk Manifest. Onderdeel van dit bod is een bijdrage van de gezamenlijke Manifestpartners ter waarde van 160 miljoen.

De Manifestpartners zijn:

Waterschap de Dommel, Waterschap De Brabantse Delta, Waterschap Aa en Maas, Waterschap Rivierenland, Staatsbosbeheer, Vereniging Natuurmonumenten, Stichting Het Noord-Brabants Landschap, Vereniging Brabants Particulier Grondbezit, Stichting Brabantse Milieufederatie, Vereniging Zuidelijke Land, Tuinbouworganisatie en Toeristisch Ondernemers Platform Brabant en de Provincie Noord-Brabant.



In antwoord op dit aanbod heeft Provinciale Staten 240 miljoen euro ter beschikking gesteld. Deze afspraken zijn vervolgens vastgelegd in een Samenwerkingsovereenkomst (SOK) ondertekend. Deze samenwerking is essentieel voor het realiseren van de Brabantse natuuropgave. Als onderdeel van deze samenwerkingsovereenkomst is een 'werkeenheid' in het leven geroepen, die initiatiefnemers kan ondersteunen bij het voorbereiden van een aanvraag voor het Groen Ontwikkelfonds Brabant. De samenwerking ziet er schematisch zo uit.



Missie en visie

De missie en visie van het Groen Ontwikkelfonds Brabant zijn terug te vinden in de 'Businesscase Groen Ontwikkelfonds Brabant BV.' en luiden als volgt:

Missie

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant BV. wil een kleine slagvaardige organisatie zijn die op praktische en vernieuwende wijze de Ecologische Hoofdstructuur en de Ecologische verbindingzones realiseert. Daarbij gaat het om een integrale gebiedsgerichte aanpak waarbij kansen worden gezocht in interactie met andere sectoren. Uitgangspunt is een gedifferentieerde aanpak. Enerzijds gaat het om het realiseren van natuur met hoogstaande natuurbeheertypen op locaties waar dat gewenst is op basis van Europese verplichtingen of vanwege de kwetsbaarheid van het gebied. Anderzijds gaat het om het realiseren van minder kwetsbare natuur in wisselwerking met andere functies op de plekken waar dat kan. De vernieuwing zit vooral in de manier van werken. In een aanpak die primair natuurdoelstellingen wil bereiken, maar tegelijk veel meer oog heeft voor de interactie met de samenleving. Met dat doel werken de provincie en de Manifestpartners samen in het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Sleutelwoorden zijn vertrouwen, synergie en vernieuwing.

Figuur: passage uit Businesscase Groen Ontwikkelfonds Brabant d.d. 7 mei 2013

Visie

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant wil zich ontwikkelen tot de spin in het web als het gaat om de financiering van de EHS en EVZ's in Noord-Brabant. De gezamenlijke Werkeenheid is het loket voor initiatieven. Het ontsluit netwerken om initiatieven te adviseren en er kwaliteit aan toe te voegen. De BV GOB beheert de middelen en wijst die slagvaardig toe aan projecten. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant wordt aldus in denken en handelen een katalysator van de gewenste transformatie in de uitvoering van de EHS en EVZ's.

Figuur: passage uit Businesscase Groen Ontwikkelfonds Brabant d.d. 7 mei 2013

De kaders en de realisatiestrategie

De inhoudelijke kaders van het Groen Ontwikkelfonds Brabant worden bepaald door de inhoudelijke ambitie uit de 'Integrale Provinciale Natuur- en Landschapsvisie 2012-2022: Brabant Uitnodigend Groen (BRuG)', de Verordening Ruimte, de Ambitiekaart en Grondnota van de provincie Noord-Brabant. De relevante passages uit deze beleidskaders staan beschreven in de Aandeelhoudersinstructie en zijn vertaald in het Investeringsreglement van het Groen Ontwikkelfonds Brabant.

Dit Investeringsreglement is de basis voor de beoordeling van concrete projectaanvragen.

De realisatiestrategie van het Groen Ontwikkelfonds Brabant staat verwoord in de 'Businesscase Groen Ontwikkelfonds Brabant BV'. Belangrijke bouwstenen van de realisatiestrategie zijn:

- integraal en gebiedsgericht;
- concentreren op projecten die ook kunnen worden afgerond;
- verbreding via cross-overs met aangrenzende sectoren;
- maatwerk per project en gebied;
- kostenbewustzijn en vernieuwing.



Reflectie op opdracht, samenwerking, missie, visie en realisatiestrategie

Algemeen

Dit jaarverslag heeft als titel: “uit de startblokken”. Dat is in drie woorden *de* samenvatting van 2014. Ondanks dat de ervaringen nog pril zijn, is zinvol om in dit eerste jaarverslag op hoofdlijnen te reflecteren op de opdracht, samenwerking, missie, visie en realisatiestrategie zoals deze bij aanvang meegeven zijn aan het Groen Ontwikkelfonds Brabant.

Allereerst is het goed om op te merken dat er ontzettend veel gebeurd is sinds de oprichting van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Er is door veel medewerkers, onder andere van de werkeenheden, provincie Noord-Brabant en de diverse Manifestpartners, bijzonder hard gewerkt om er een ‘vliegende start’ van te maken. Die persoonlijke betrokkenheid en deskundigheid, verdient een groot compliment. Vanuit de ambitie om te leren van dingen die beter kunnen, hierna vier zaken die op basis van de ervaringen in 2014 volgens het Groen Ontwikkelfonds Brabant serieus aandacht verdienen.

Realisatie opdracht

We ontvingen in 2014, naast veel informatieve vragen, 16 concrete (subsidie)aanvragen. In totaal behelst het 58,56 hectare Rijks EHS, 14,9 hectare Provinciale EHS en 4,9 kilometer EVZ. In vergelijking tot de opdracht is ook hier de samenvatting ‘*uit de startblokken*’. Het aantal en de omvang voldoet nog niet aan het noodzakelijke realisatietempo. Begrijpelijk voor een opstartjaar.

Het GOB is afhankelijk van haar omgeving en de spelregels waar zij zich aan dient te houden.

Realisatietempo Provinciale EHS en EVZ

De belangrijkste partners van het Groen Ontwikkelfonds Brabant in het aandraagen van projecten zijn de manifestpartners. Eind 2014 is er door de Manifestpartners een eerste meerjarenprogrammering gemaakt (tot ongeveer 2020). De manifestpartners zien het als een uitdaging om de natuuropgave efficiënt af te stemmen op andere milieudoelen, die zij nastreven of waartoe zij wettelijk zijn verplicht zoals Kader Richtlijn Water (KRW), Natura 2000 en de PAS-opgave (Programmatische Aanpak Stikstof). Uiteraard is dit geen volledig overzicht, omdat er ook andere initiatiefnemers mogelijk zijn (zie paragraaf hierna). Maar de verwachting is dat de Manifestpartners (en hun achterbannen) het merendeel van de opgave voor hun rekening gaan nemen. Daarom geeft deze Meerjarenprogrammering (tot 2020) een aardig doorkijkje (met uiteraard alle voorbehouden) van de te verwachten realisatie:

Doel	Opdracht GOB (tussen haakjes aanvullende natuuropgave; nog onderdeel opdracht GOB)	Ambitie gezamenlijke aanpak	%
Provinciale EHS: verwerving	3100 ha	366	12%
Provinciale EHS: inrichting	3100 ha	370	12%
Rijks EHS: verwerving	2274 ha (6500 op termijn)	1583	70% (24%)
Rijks EHS: inrichting	5648 ha (+4226 op termijn)	3257	58% (33%)
EVZ: verwerving en inrichting	700 km	56	8%

Geconcludeerd kan worden dat de komende periode de focus van de Manifestpartners gericht is op het realiseren van de doelstellingen van de Rijks EHS.

Gezien de nationale en Europese afspraken en de relatie met de PAS (Programmatische Aanpak Stikstof) is dit een logische en verstandige keuze. Dit betekent echter wel dat de inhoudelijke realisatie van de provinciale EHS en EVZ's achterblijft. En hiermee samenhangend ook deze financiële taakstelling t.a.v. de businesscase van het Groen Ontwikkelfonds Brabant BV. Omdat juist op deze onderdelen van de natuurrealisatie de benodigde cofinanciering aanzienlijk is (o.a. De Ondernemende EHS), is dit een inhoudelijk en financieel punt van aandacht.

Van de theorie naar de praktijk

Natuurontwikkelingsprojecten laten zich niet zo makkelijk in een strak afwegingskader stoppen. De inhoudelijke afwegingen om tot subsidiëring van projecten te komen is een complexe afweging van geplande natuurdoelen en de haalbaarheid er van.

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant is in mei 2014 gestart met een Investeringsreglement dat voornamelijk is toegespitst op het verlenen van subsidies en redelijk 'strak' geregeld op basis van zoals het tot op heden altijd ging. Maar met de visie BrUG is er door de provincie Noord-Brabant een nieuwe koers gekozen. Dit vraagt meer ruimte voor initiatiefnemers. Niet meer 100% betalen betekent ook niet meer 100% bepalen. Dit heeft in 2014 geleid tot het, op onderdelen, aanpassen van het Investeringsreglement.

Om de realisatieverplichting van het Groen Ontwikkelfonds Brabant waar te kunnen maken is er echter een afwegingskader nodig, dat de uitvoeringsgerichte praktijk optimaal kan ondersteunen. Geen puur natuurbeschermingskader, maar een natuurontwikkelingskader. Beslisruimte om snel en adequaat te kunnen inspelen op concrete kansen die zich aandienen. Deze ruimte geeft ook kans op verbreding en cross-overs met aangrenzende sectoren (uitgangspunt realisatiestrategie) en in het bijzonder een succesvolle realisatie van initiatieven in de categorie Natuur & Economie.

Dit vraagt om een herbezinning hoe om te gaan met de ambitiekaart en de begrenzing (vastgelegd in de Verordening Ruimte) in relatie tot initiatieven. Hoe kunnen we "uitnodigend groen", waarbij initiatiefnemers ook gevraagd wordt om deels mee te betalen, vormgeven zonder het algemene kwaliteitsniveau van het Natuur Netwerk Brabant uit het oog te verliezen? De begrenzing van het Natuur Netwerk Brabant en de ambitiekaart zijn de bevoegdheid van de provincie Noord-Brabant. Het gesprek hierover is opgestart. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant en de Werkenheid kunnen en willen graag meedenken over hoe flexibilisering goed en praktisch vorm en inhoud kan krijgen.

Gebiedsontwikkeling

Een kansrijke aanpak is een gebiedsaanpak. Verschillende partijen, verschillende doelen, Integraal op te pakken met een groot rendement op Natuurresultaten.



De eerste ervaringen in 2014 hebben ons ook geleerd dat een gebiedsgerichte benadering (uitgangspunt bij de realisatiestrategie) om aanpassing van het Investeringsreglement vraagt.

Het huidige Investeringsreglement is namelijk vooral geschikt om concrete (in praktijk veelal kleinere) plannen te ondersteunen. Gebiedsopgaven, die vaak bij aanvang nog niet uitgekristalliseerd zijn, zijn moeilijk in te passen in het huidige Investeringsreglement. Hierbij is het van belang een ander uitgangspunt van de realisatiestrategie niet uit het oog te verliezen, namelijk: “concentreren op projecten die ook kunnen worden afgerond”. Een gebiedsontwikkeling is namelijk vaak op het moment van aanvraag minder zeker van het uiteindelijke resultaat (qua omvang en doorlooptijd) dan een concreet projectplan. Dit vraagt ook om afstemming met de manifestpartners over de wijze waarop dit dilemma kan worden opgelost.

De Ondernemende EHS

De Ondernemende EHS (DOE) is een belangrijk onderdeel van de macro-businesscase van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Als uitgangspunt voor de macro-businesscase is opgenomen dat er in totaal ongeveer 2000 hectare Ondernemende EHS wordt gerealiseerd.

Het slagen van dit concept is daarmee van groot belang voor het realiseren van de opdracht van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Tot op heden blijven de aanvragen uit. Een tijdig uitgewerkt ‘verleidingsmodel’ voor DOE is een absolute noodzaak. Een en ander wordt door de Manifestpartners erkend en is, april 2015 inmiddels onderwerp van gesprek binnen het Bestuurlijk Overleg van de Manifestpartners.

Oude en nieuwe samenwerkingspartners

De Manifestpartners hebben zich gecommitteerd aan de realisatie van de natuuropgave in Brabant en zijn daarmee belangrijke partners voor het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Er is in 2014 veel tijd en energie gestoken in de afstemming met de Manifestpartners, provincie Noord-Brabant en de Werkeenheid over de vernieuwde werkwijze en ieders rol hierin. De nieuwe vorm van samenwerking vraagt veel van het aanpassingsvermogen van de betrokkenen. Het doet ook een beroep op het onderling vertrouwen. De samenhang en onderlinge afhankelijkheid is groot. Deze ambitieuze natuuropgave kan alleen slagen als er door de betrokkenen vanuit vertrouwen wordt gewerkt. Dit vraagt tijd en energie en goede voorbeelden, waaruit blijkt dat verschillen van inzicht te overbruggen zijn en hardnekkige vooroordelen te weerleggen zijn.

Gemeenten

Om de natuuropgave in zijn geheel te realiseren zijn er meer partijen nodig. Vooral gemeenten kunnen een belangrijke rol spelen bij het realiseren van de Brabantse natuuropgave. In 2014 waren de contacten met gemeenten nog minimaal en vooral op ad-hoc-basis. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant gaat daarom, samen met de werkeenheid, in 2015 de top 10 gemeenten benaderen met de grootste EHS- en EVZ-opgave binnen de gemeentegrens. Ook de B5-gemeenten zijn potentiële nieuwe samenwerkingspartners. We gaan het gesprek aan over de resterende natuuropgave en eventuele mogelijkheden om samen te werken.

Ondernemers en particulieren

Maar ook ondernemers en particulieren kunnen een bijdrage leveren aan de natuuropgave. In 2014 was het aantal particulieren hoopgevend; 56% van het totaal aantal initiatiefnemers.

Het aantal ondernemers dat een aanvraag deed in 2014 was helaas nul. Het betrekken en faciliteren van deze nieuwe partijen bij de natuuropgave gaat niet vanzelf. De Taskforce Natuur & Economie werkt aan een analyse van het achterblijven van succesvolle initiatieven de oorzaken. Het is van belang om de oorzaken daar waar mogelijk weg te nemen.

Financiën Rijks EHS

De macro-businesscase van de Rijks EHS is wezenlijk anders dan de provinciale opgave, omdat de financiële middelen (grotendeels 85%) in de businesscase afgedekt zijn met de beschikbare Rijksgrond. Het geld zit dus 'vast' in grond. Dit vraagt de komende periode een adequate grondstrategie (zie plan van aanpak grond). Een aandachtspunt hierbij is dat veel Rijksgronden op strategische locaties liggen (voor ruiling i.k.v. doelrealisatie) en dus niet zomaar verkocht kunnen worden met als enig doel het creëren van liquide middelen. De 'kroonjuwelen' verkopen is niet verstandig.

Eind 2014 is gestart met de 5^e verkooptranche van de gronden (deels voormalige Rijksgronden). Dit betreft ongeveer 100 hectare. Vooruitlopend op de volgende verkooptranche (begin 2016) zullen we een verdere analyse maken van de mogelijkheden voor directe verkoop.

Tot slot is het van belang om de grondportefeuille van de Rijks EHS doorlopend te toetsen aan de uitgangspunten van de marco-businesscase: t.a.v. de liquiditeit, maximale voorfinanciering en de uiteindelijke grondopbrengst bij verkoop/ruiling versus de te maken kosten. De omvang van kosten voor de Rijks EHS (inclusief eventuele onteigeningen) is overigens een punt van zorg, omdat voor de businesscase en het decentralisatieakkoord (tussen de provincie Noord-Brabant en het Rijk) gerekend is met normkosten en het maar de vraag is of de Rijks-opgave, binnen de gestelde termijn, voor deze normkosten te realiseren is (vanwege onder andere uitkopen bedrijven en hoge tijdsdruk).

Op de korte termijn is de hoogte van het subsidieplafond voor verwerving/functiewijziging Rijks EHS een groot zorgpunt. Dit plafond is door de provincie Noord-Brabant voor 2015 gesteld op 5,2 miljoen. Dit is absoluut onvoldoende om het noodzakelijk tempo waar te maken. De gesprekken hierover zijn begin 2015 gestart, maar hebben ten tijde van de afronding van dit jaarverslag (eind april 2015) nog niet tot een oplossing geleid.

Financiële en belastingtechnische afstemming grondportefeuille

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant heeft het economisch trekkingsrecht (zie Overeenkomst Trekkingsrechten) van een deel van de grondportefeuille van de provincie Noord-Brabant (natuurgerelateerde gronden).

Deze gronden staan op de balans van de provincie Noord-Brabant en zijn zeer bepalend voor haalbaarheid van de opdracht van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Bepalend vanwege de beschikbaarheid (bijvoorbeeld sommige gronden zijn vanwege afspraken tussen de provincie en het Rijk feitelijk nog niet beschikbaar), maar ook bepalend vanwege de financiële waardering (de betrokkenheid van het Groen Ontwikkelfonds Brabant bij wijzigingen in de waardering van de gronden is nog niet geborgd). Hieromtrent moeten op korte termijn duidelijke werkafspraken gemaakt worden.

De invoering van de Vennootschapsbelasting per 1 januari 2016 vraagt op korte termijn om nauwe afstemming met de provincie Noord-Brabant en de belastingdienst.

Verslag van de directie 2014

Operationeel verslag

Waarvoor zijn wij opgericht? Juist: een bijdrage leveren aan het realiseren van het Brabantse Natuurnetwerk. Alle hierna beschreven 'operationele ontwikkelingen' stonden ten dienste hieraan.

Subsidieaanvragen

We hebben met veel genoegen aandacht besteed aan de eerste (subsidie)aanvragen aan het adres van het fonds. We ontvingen, naast veel informatieve vragen, in 2014 totaal 16 concrete (subsidie)aanvragen. In totaal behelst het 58,56 hectare Rijks EHS, 14,9 hectare Provinciale EHS en 4,9 kilometer EVZ.

Het jaar 2014 eindigde op 22 december met het afgeven van de eerste subsidiebeschikking.

Werkorganisatie

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant is 22 april 2014 opgericht. Het inregelen van alle inhoudelijke werk- en administratieve werkprocessen, uitgangspunten en de betrokken informatiesystemen was en is een arbeidsintensieve opgave. Zo is onder meer gewerkt aan:

- Uitwerken van procesbeschrijvingen i.k.v. grondprocessen (aankoop, verkoop en ruilen), subsidieproces en rapportageafspraken.
- Het uitwerken van ondersteunende formats en formulieren zoals projectformulier t.b.v. de Investeringscommissie en het subsidieaanvraagformulier.
- Directiereglement (vastgesteld in de Algemene Vergadering).
- Inregelen van informatiesystemen financiële en vastgoedssystemen.
In het najaar van 2014 werd geconstateerd dat de, tot op dat moment, gekozen samenhang tussen de financiële registratie en de grond- en vastgoedregistratie niet optimaal was. Kort gezegd werden er twee systemen gevuld met brongegevens, die niet eenduidig aan elkaar te koppelen zijn. Dit maakt dat schijnbaar eenvoudige rapportagevragen niet met één druk op de knop te genereren zijn. Dit heeft geleid tot het besluit van de directeur van het Groen Ontwikkelfonds Brabant om de registratie anders in te richten. De brongegevens worden geregistreerd in één systeem (vastgoedregistratie SAP RE). Dit besluit wordt in 2015 verder uitgewerkt te worden en geïmplementeerd.
- Het uitwerken van 5 SLA's met organisatieonderdelen van de provincie. Vastgoed, Subsidies, Juridische en Bestuurlijke zaken, Financiële Administratie en Informatisering.
- Werkafspraken met het cluster Natuur en Milieu.
- Opstellen van inkoopvoorwaarden.
- In 2014 is gewerkt aan een plan van aanpak grond (besproken in Algemene Vergadering januari 2015). In deze nota staat te lezen hoe het Groen Ontwikkelfonds Brabant het economisch trekkingsrecht op de gronden wil gaan inzetten om tot doelrealisatie te komen.
- In 2014 is een start gemaakt met een 'handboek Groen Ontwikkelfonds Brabant BV.' waarin de belangrijkste documenten en procesbeschrijvingen verzameld zijn
- Installeren van de Investeringscommissie.

In 2015 wordt een start gemaakt met het, meer in detail, uitwerken en beschrijven van de twee centrale werkprocessen van het Groen Ontwikkelfonds Brabant: subsidieproces en grondproces.

Communicatie

In 2014 stond de communicatie vanuit het Groen Ontwikkelfonds Brabant in het teken van praktische uitvoering, zoals het bouwen en vullen van onze website met de juiste en actuele informatie. De website is gaandeweg 2014 uitgebreid en verbeterd, maar zeker nog niet op het gewenste kwaliteitsniveau.

Het maken en uitvoeren van een communicatiestrategie staat voor 2015 op de agenda.

In 2014 heeft de directeur twee bilaterale gesprekken gevoerd met alle bestuurders van alle manifestpartijen.

Tot slot is in 2014 veel tijd besteed aan het presenteren van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Binnen de muren van het provinciehuis (bij verschillende sectoren), maar vooral ook daarbuiten; bij gemeenten, manifestpartners en andere geïnteresseerde partijen (landelijk Groenfonds, HAS, bewonerscollectieven, symposia over natuur, enzovoort). Daarnaast is een bijdrage geleverd aan het formuleren van de communicatiestrategie van cluster Natuur en Milieu.

Investeringscommissie

In juni 2014 zijn 5 leden van de Investeringscommissie benoemd (inclusief voorzitter).

De Investeringscommissie heeft vanaf datum oprichting in 2014 maandelijks vergaderd. De commissie heeft de afgelopen periode gebruikt om invulling te geven aan haar rol en de onderlinge taakverdeling. Ook de afstemming met de procesmanager en de directeur waren onderwerp van gesprek. Hoe wordt de agenda (en besluitvorming) voorbereid? Gaan we werken met een soort preadvies?

Ook waren er vragen over de mate van gedetailleerdheid waarin de commissie kan en wil oordelen over de projectplannen. Welke mate van gedetailleerdheid is er nodig om tot een goed oordeel te komen?

Eind 2014 zijn veel zaken duidelijk geworden, maar naar verwachting zal het nog wel even duren voordat er routine ontstaat, want ieder project brengt vooralsnog weer nieuwe vragen en afwegingen met zich mee. En geen project is hetzelfde.

Investeringsreglement

Over de raakvlakken bij sommige projecten tussen enerzijds het subsidieproces (publiekrecht) en grondtransacties (waarbij het Groen Ontwikkelfonds Brabant opereert in het privaatrecht), bestond bij de oprichting van het GOB, veel onduidelijkheid. Om hier een helder beeld van te krijgen hebben we extern advies in gewonnen bij Pels Rijcken & Droogleeever Fortuijn. Op basis van dit advies is het werkproces ingeregeld.



Al snel na de oprichting werd duidelijk dat de eerste versie van het Investeringsreglement om aanpassing vroeg. Enerzijds omdat uit de eerste ervaringen bleek dat er onduidelijkheden in het reglement zaten. Maar er was vanuit het Groen Ontwikkelfonds Brabant ook behoefte aan meer afwegingsruimte. De gestelde kaders waren erg strak geformuleerd. Hierop is, medio 2014 en begin 2015, het Investeringsreglement aangepast.

AVA

In 2014 werden 4 Aandeelhoudersvergaderingen gehouden. Op de agenda van deze vergaderingen is o.a. gesproken over de benoeming van de leden van de Investeringscommissie (27 mei), reglement van de Investeringscommissie en aanstellingsbesluit secretaris Investeringscommissie (7 juli), vaststellen bezoldigingsreglement Investeringscommissie (7 juli), directiereglement (10 november), overeenkomst trekkingsrechten grond (7 juli) en herziening Investeringsreglement (28 juli en januari 2015).

Gebouwenpaspoort

Naast de eerder beschreven grondprocessen heeft het Groen Ontwikkelfonds Brabant ook het economisch trekkingsrecht van 27 gebouwen. Op 22 november is de 'Opdracht Gebouwenpaspoort' verstrekt aan Vastgoed (op basis van de SLA). In deze opdracht zijn de gebouwen ingedeeld in verschillende categorieën: verkoop, gelabeld met harde afspraak, aanhouden voor doelrealisatie en overig. Voor alle gebouwen in de categorie overig wordt door Vastgoed een (op maat) plan van aanpak gemaakt. Op basis hiervan wordt bepaald hoe het vervolgtraject eruit ziet. In 2014 is één pand verkocht.

Financieel verslag

Het Investeringsreglement kende in 2014 onderstaande subsidieplafonds:

- Verwerving en functieverandering Rijks EHS: 5,2 miljoen euro
- Inrichting Rijks EHS: 4 miljoen euro
- Verwerving en functieverandering Provinciale EHS: 10 miljoen euro
- Inrichting Provinciale EHS: 3 miljoen euro
- Verwerving, functieverandering en inrichting EVZ: 15 miljoen euro

Van de in totaal 16 aanvragen, is er in 2014 één beschikking afgegeven voor een bedrag van 529.725 euro ten laste van het subsidieplafond voor de verwerving provinciale EHS. De overige aanvragen zijn eind 2014 nog in behandeling. Daarmee zijn de beschikbare subsidieplafonds in dit jaar niet benut.

Concluderend kan gesteld worden dat de aanvragen, ook van de manifestpartners, langzaam op gang komen. Een verklaring voor het relatief nog beperkt aantal aanvragen is wellicht gelegen in het feit dat er voor de betrokken partijen veel gewijzigd is. Bijvoorbeeld de wijziging van de subsidiepercentages (niet meer 100%) vraagt dat bij aanvang van projecten dat de cofinanciering, vaak deels uit de eigen begroting, geregeld moet zijn. Dit vereist voorafgaand aan de indiening meer tijd en onderlinge afstemming. Ook de nieuwe werkelijkheid in verband met de zogenaamde gelijkberechtiging¹ vraagt om aanpassing van projecten die in voorbereiding waren en een nieuwe werkwijze en financiële werkelijkheid bij nieuwe projecten.

In 2014 is door initiatiefnemers alleen een beroep gedaan op een mogelijke subsidiebijdrage van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. De overige instrumenten zoals participaties, garantstellingen en leningen zijn nog niet aangevraagd. Mogelijk heeft dit iets te maken met de bekendheid hiervan en/of de hieraan gestelde eisen. Dit is een punt van aandacht voor 2015.

Voorfinanciering verwerving Rijks EHS:

Eind 2014 zijn er zorgen over de beperkte hoogte van het subsidieplafond (2015) voor de verwerving en functieverandering Rijks EHS. Dit plafond bedraagt 5,2 miljoen euro. Dat is gezien de ambities van de manifestpartners, de harde deadlines (in kader van Natura 2000 en Kaderrichtlijn Water) en de samenhang met de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS) absoluut onvoldoende en zeer onwenselijk. Dit signaal is door het Groen Ontwikkelfonds Brabant afgegeven aan de provincie Noord-Brabant. De provincie moet, in verband met de aandeelhoudersinstructie o.a. over de eisen aan voorfinanciering van Rijks EHS met provinciale middelen, toestemming geven om dit subsidieplafond op te hogen.

In de Overeenkomst Trekkingsrechten is geregeld dat het Groen Ontwikkelfonds Brabant gronden in kan zetten voor doelrealisatie (ruilen), dan wel verkopen om liquide te maken. In het kader van deze laatste mogelijkheid heeft in 2014 de zogenaamde vierde

¹ Uit: IPO-notitie 'Beheer en eigendom van natuur'; februari 2014: Gelijkberechtiging = gelijke kansen en gelijke behandeling.

- Met gelijke kansen wordt bedoeld dat in beginsel iedere gegadigde in aanmerking kan komen om natuurgebieden aan te kopen en/of te beheren;
- Met gelijke behandeling wordt bedoeld dat subsidieregelingen geen onderscheid maken tussen de verschillende categorieën eigenaren onder gelijke omstandigheden

verkooptranche plaatsgevonden. Doel van deze grondverkoop is om, gronden die geen doel meer dienen voor directe doelrealisatie, te verkopen en daarmee geld vrij te spelen. Dit betrof in totaal 70,8 hectare grond en heeft (bruto) €4.477.621,50 opgeleverd. Tevens heeft het Groen Ontwikkelfonds Brabant eind 2014 de opdracht gegeven voor de 5e verkooptranche.

Financiële boekhouding grondportefeuille

De financiële geldstromen bij grondtransacties (het Groen Ontwikkelfonds Brabant heeft het economisch trekkingsrecht over gronden, die in juridisch eigendom van de provincie Noord-Brabant zijn) vragen om een intensieve onderlinge afstemming. Eind 2014 is dit nog niet in alle werkprocessen en financieel-administratieve systemen verwerkt.

Organisatiekosten GOB 2014

Ook bij de organisatiebegroting van het Groen Ontwikkelfonds Brabant is in 2014 sprake van een onderbesteding. Deze onderbesteding heeft te maken met het feit dat pas vanaf september 2014 kosten gemaakt worden in het kader van de inhuur van medewerkers (Service Level Agreement's; SLA's). Deze kosten waren wel vanaf de start (mei 2014) begroot. Een tweede oorzaak is gelegen in het feit dat het relatief beperkt aantal subsidieaanvragen.

Monitoring financieel bod van Manifestpartners:

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant heeft de opdracht (Aandeelhoudersinstructie) om in de administratie bij te houden hoeveel de Manifestpartners investeren in het Natuurnetwerk. Dit om te monitoren in hoeverre het bod van 160 miljoen gestand wordt gedaan.

Eind 2014 hebben we bij de provincie aangegeven dat dit geen volledig en betrouwbaar beeld oplevert, omdat:

- het Groen Ontwikkelfonds Brabant geen zicht heeft op alle onderdelen van het 'bod' van de Manifestpartners (bijvoorbeeld hydrologische maatregelen, kostenbesparingen en personele inzet);
- subsidieaanvragen vaak door één partij worden gedaan, waarbij de onderliggende bijdrage van andere Manifestpartners niet duidelijk is;

Daarnaast is deze registratie, afhankelijk van de gevraagde gedetailleerdheid (per Manifestpartner, per categorie), erg arbeidsintensief. Dit door Johan van den Hout in het Bestuurlijk Overleg Natuur Netwerk Brabant besproken. Naar aanleiding hiervan is de werkeenheden, namens het BO, aan de slag met een voorstel om deze registratie/administratie als gezamenlijke Manifestpartners ter hand te nemen.



Organisatie en medewerkers

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant heeft twee medewerkers, gedetacheerd vanuit de Provincie Noord-Brabant. Het ziekteverzuim was in 2014 0%.

De taken en verantwoordelijkheden van de directie staan beschreven in het, in 2014 door de Aandeelhoudersvergadering goedgekeurd, directiereglement.

Voor het uitvoeren van de werkzaamheden heeft het Fonds 1,2 miljoen euro per jaar ter beschikking voor de organisatiebegroting. Een fors deel van de inhuur vindt grotendeels plaats bij de provincie Noord-Brabant via zogenaamde Service Level Agreement's (SLA). Het Groen Ontwikkelfonds Brabant heeft SLA's met de volgende onderdelen van de provincie Noord-Brabant (Vastgoed, Subsidies, Hoor- en Adviescommissie, Financiën). Er is overigens geen sprake van gedwongen winkelnering. Jaarlijks dienen deze overeenkomsten geëvalueerd te worden.

Vanaf september 2014 zijn de SLA's gesloten tussen de provincie en het Groen Ontwikkelfonds Brabant BV.

Deze constructie maakt het Groen Ontwikkelfonds Brabant tot een netwerkorganisatie. Dit vraagt om intensieve begeleiding vanuit het Groen Ontwikkelfonds Brabant, omdat de betrokken medewerkers niet in een gezamenlijk teamverband werken. Ze werken binnen verschillende sectoren van de provincie Noord-Brabant. De integraliteit is daarmee niet vanzelfsprekend. Dit stelt hoge eisen aan de communicatie en regievoering vanuit het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Het zal moeten blijken of deze manier van werken het gewenste resultaat gaat opleveren.

De eerste periode van 2014 hebben we, wegens omstandigheden, gewerkt met verschillende contactpersonen en uitvoerende personen vanuit de verschillende onderdelen van de provincie Noord-Brabant. Dit was, zeker gezien de opstartfase, niet eenvoudig. Eind 2014 lijkt er sprake te zijn van meer continuïteit van de personele bezetting. Voor een goed functioneren van het Groen Ontwikkelfonds Brabant is betrokkenheid en continuïteit van medewerkers een belangrijke voorwaarde. Dit blijft een aandachtspunt.

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant heeft een werkplek in het provinciehuis (in 2014 grotendeels in de SNS-toren vanwege de verbouwing van het provinciehuis). Dit is handig vanwege het feit dat we dicht bij de mensen zitten, die (via de SLA's) voor ons werken. Nadeel hiervan is wel dat voor externe en interne medewerkers niet altijd helder is dat het Groen Ontwikkelfonds Brabant niet 'de provincie' is. Dat vraagt continue aandacht (rolvastheid, governance en communicatief).



Risicomanagement

Uiteraard is het van belang om een goed inzicht te hebben in de risico's van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Financiële en niet-financiële risico's. Om vervolgens beheersmaatregelen te kunnen nemen.

In 2014 is een start gemaakt met een inventarisatie van de risico's op basis van bestaand materiaal en een eigen aanvulling hierop. Deze inventarisatie vormt de basis voor een, in 2015, vast te stellen risicomanagementprotocol.

Zonder hier volledig te willen zijn benoemen we hier 4 categorieën van risico's;

- juridisch (o.a. staatssteun, gelijkberechting, overdrachtsbelasting, vennootschapsbelasting, wet Hof);
- maatschappelijke risico's (o.a. draagvlak);
- financiële risico's (o.a. grondprijzen, BTW, ontbreken voldoende cofinanciering);
- en operationele risico's (o.a. onvoldoende procesbeheersing, personele discontinuïteit, BIBOB).

Maar ook de drie risico's die vermeld staan in de externe risicoanalyse uitgevoerd door de heer ir. Ab van Luin (bijlage 6 macro-businesscase Groen Ontwikkelfonds Brabant) zijn belangrijk om te beschouwen. In deze externe risicoanalyse worden drie potentiële risico's genoemd gerelateerd aan de risico's van terugvallen in plaats van vooruit springen. Deze zijn:

1. Statisch toetsen zonder dynamisch ontwikkelen;
2. Doorgeleiden van initiatieven zonder assembleren;
3. Procedureel verantwoorden zonder het goede gesprek tussen bezielde mensen te installeren

Uiteraard is een eenmalige risicoanalyse niet voldoende. Pas wanneer de risicoanalyse regelmatig wordt herhaald en geactualiseerd en de eruit voortvloeiende maatregelen een integraal onderdeel van de activiteiten zijn, is er sprake van risicomanagement.

Op basis van de 'kaders voor risicomanagement', die de provincie Noord-Brabant voor alle Brabantse fondsen opstelt (eind maart 2015 verstrekt), maakt het Groen Ontwikkelfonds Brabant een risicomanagementprotocol. Dit toegespitst risicomanagementprotocol zal door de Algemene Vergadering worden geaccordeerd en daarna geïmplementeerd worden.



Korte vooruitblik 2015

In het *jaarplan 2015* staat uitgebreid te lezen welke plannen het Groen Ontwikkelfonds Brabant voor heeft. In dit jaarverslag 2014 kiezen we ervoor om even kort vooruit te blikken op de te verwachten natuurrealisatie voor de komende periode, want daar zijn we voor opgericht!

Voor een overzicht van alle strategische en operationele zaken, die hiervoor geregeld moeten verwijs ik u naar het jaarplan 2015.

Planning uitvoering natuurrealisatie 2015

De onderstaande tekst is overgenomen uit de eerste meerjarenprogrammering van de Manifestpartners, zoals opgesteld door de Werkeenheid. Het is nadrukkelijk *een eerste inventarisatie* en zeker geen volledig en compleet overzicht. Tot slot is het goed om te vermelden dat dit de meerjarenprogrammering van de manifestpartners is en dus zeker niet alle te verwachten aanvragen (aangezien het Groen Ontwikkelfonds Brabant voor iedereen open staat).

Gebiedsgerichte aanpak

In de hele provincie Noord-Brabant zijn in totaal 139 gebieden gedefinieerd, die zijn verdeeld over drie regio's aan de hand van de waterschapsgrenzen (Brabantse Delta & Rivierenland, De Dommel en Aa & Maas). Verdeeld over de gebieden zijn in totaal 37 concrete projecten onder handen in de meerjarenaanpak. Dit zegt overigens niets over de omvang van deze gebieden en de omvang van de ambitie binnen een totaal gebied.

*Ten aanzien van **verwerving** geeft dit het volgende beeld:*

*	Doelrealisatie in hectares / km								Kostenraming (1000 €)	Begrootte eigen investering (1000 €)	Gevraagd subsidie bedrag GOB (1000 €)
	Rijks-EHS			Provinciale EHS			EVZ km				
	Verwerving	Functiewijziging	DOE	Verwerving	Functiewijziging	DOE	Verwerving	Functiewijziging			
BPG	-	98	-	-	25	-	-	-	8.360	3.249	5.111
BL	268	-	-	-	-	-	-	-	18.796	3.775	15.021
NM	220	-	-	190	-	-	-	-	29.375	9.085	20.290
PNB	10	-	-	-	-	-	-	-	700	105	595
SBB	730	45	1	10	-	-	-	-	52.070	9.921	42.149
TOP-Brabant	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aa en Maas	38	-	-	-	-	-	5	-	3.010	574	2.436
Brabantse Delta	26	-	-	-	-	-	51	-	5.180	1.953	3.227
De Dommel	110	-	-	81	-	-	-	-	13.370	1.155	12.215
Rivierenland	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
ZLTO	-	-	37	-	-	60	-	-	2.435	1.218	1.218
Totaal	1.402	143	38	281	25	60	56	0	131.176	31.255	99.921

**Voor een aantal partners zijn de genoemde bedragen niet geheel representatief in het geval men projecttrekker is, maar de gronden uiteindelijk door geleverd worden naar een andere partner als eindbeheerder (met name bij waterschappen). Tevens staan bij BPG, TOP-Brabant en ZLTO bedragen opgenomen welke van toepassing zijn voor individuele initiatiefnemers/ achterban van betreffende partners.*

Ten aanzien van **inrichting** geeft dit het volgende beeld:

*	Doelrealisatie in ha EHS en EVZ	Kostenraming (1000 €)	Begrootte eigen investering (1000 €)	Gevraagd subsidie bedrag GOB (1000 €)
BPG	93	617	309	309
Brabants Landschap	193	1.156	578	578
Natuurmonumenten	455	2.650	1.325	1.325
PNB	10	65	33	33
SBB	120	784	431	353
TOP-Brabant	-	-	-	-
Aa en Maas	639	68	68	0
Brabantse Delta	503	2.233	677	1.556
De Dommel	200	1.302	651	651
Rivierenland	40	500	250	250
ZLTO	35	226	113	113
Totaal	2.287	9.601	4.434	5.167

**Voor een aantal partners zijn de genoemde bedragen niet geheel representatief in het geval men geen projecttrekker is, een andere partner de grondverwerving doet, en de gronden uiteindelijk door een andere partner worden ingericht. Tevens staan bij BPG, TOP-Brabant en ZLTO bedragen opgenomen welke van toepassing zijn voor individuele initiatiefnemers/ achterban van betreffende partners.*

Financiële (jaar)planning

Om de hoogte van de subsidieplafonds in het Investeringsreglement van het Groen Ontwikkelfonds goed te bepalen en de bevoorschotting van de provincie Noord Brabant aan het Groen Ontwikkelfonds Brabant te regelen is een financiële (jaar)planning nodig. Deze financiële (jaar)planning wordt vooralsnog bepaald op basis van de meerjaren-programmering van de Manifestpartners. Uit de input is een financiële planning voor het Groen Ontwikkelfonds te destilleren. Hiervoor is de totale subsidievraag voor het gebied gekoppeld aan de startdatum. Dit beeld vertekent, want de subsidievraag zal vaak later komen en soms in delen. De daaruit volgende kasstroom smeert zich bovendien uit over alle jaren. Voor nu geeft het wel een indicatie.

(1000 €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Totaal
Verwerving									
Rijks	525	74.164	3.672	9.169	-	-	-	-	87.530
Prov	-	7.941	-	4.000	-	-	-	-	11.941
EVZ	-	450	-	-	-	-	-	-	450
Inrichting	-	1.892	1.731	30	325	390	195	618	5.180
Totaal	525	84.444	5.403	13.199	325	390	195	618	105.087

De in dit overzicht gehanteerde uitgangspunten zijn:

- Grondprijs: gemiddeld €7 per m2. Deze prijs gebaseerd op recente ervaringen van de werkeenheden en de verwachting dat de prijs nog iets verder op zal lopen (zie ook risicoparagraaf).
- Inrichting: gemiddeld €6.500 normkosten per ha. Op basis van recente ervaringen uit de werkeenheden.

Deze financiële planning is als volgt tot stand gekomen: de manifestpartners is gevraagd om een planning over de jaren aan te geven: wanneer begin je, wanneer ben je klaar en hoe ziet je liquiditeitsverloop er door de jaren heen uit. Ook is hen gevraagd om de verwachte bijdrage van het Groen Ontwikkelfonds Brabant aan te geven.

Ten behoeve van de financiële planning van het GOB, hebben we het startjaar bepaald als jaar van aanvraag en de totale kosten per project laten drukken op dat jaar van aanvraag. Deze vraagstelling aan de manifestpartners betekent dat deze planning niet uitsluitend gebaseerd is op de normbedragen. Ter verduidelijking een rekenvoorbeeld ten aanzien van de provinciale EHS. De berekening op normbedragen ziet er als volgt uit: 366 ha (281+25+60) x € 70.000 (grondprijs per ha) = € 25.620.000 à 50% (gemiddeld subsidiebedrag provinciale EHS) = €12.810.000. Dit zou het gevraagde bedrag moeten zijn als je overal uitgaat van gemiddelde kosten van € 70.000. Bij een aantal projecten is echter door de manifestpartners al concrete bedragen genoemd voor de verwervingskosten en daarnaast wordt er bij enkele projecten cofinanciering ingevlogen, waardoor de gevraagde bijdrage voor het GOB omlaag gaat. Vandaar dat het geraamde bedrag voor de provinciale EHS 11.941.000 bedraagt.

Uit de startblokken!

Aan de slag!

