



***Samen* werken aan natuur!**

Versie 8 februari 2015

Jaarplan Groen Ontwikkelfonds Brabant BV. 2015

Versie d.d. 8 februari 2015 vastgesteld in Aandeelhoudersvergadering op 3 maart 2015.



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	pagina 2
Woord vooraf	pagina 3
Inleiding	pagina 4
Korte terugblik 2014	pagina 5
 Randvoorwaardelijk	 pagina 6
• Financiering Rijks EHS	pagina 6
• De Ondernemende EHS (DOE)	pagina 7
• Natuur en Economie	pagina 8
• Flexibilisering en innovatie	pagina 9
• Kennisdeling en -ontwikkeling.....	pagina 10
 Speerpunten 2015:	 pagina 11
• Grond	pagina 11
• Netwerk- en relatiebeheer	pagina 12
• Communicatie- en netwerkstrategie	pagina 14
• Afstemming Bidbooks, Lenteakkoordprojecten en meer.....	pagina 14
• Realisatie 15% en 0% categorieën	pagina 15
• Controle, toezicht en handhaving	pagina 16
• Bedrijfsvoering	pagina 17
 Planning uitvoering natuurrealisatie 2015	 pagina 24
 Financiële jaarplanning	 pagina 28
 Organisatiebegroting 2015	 pagina 29





Woord vooraf

Voor u ligt het eerste jaarplan van Groen Ontwikkelfonds Brabant BV. Het Fonds bevindt zich ten tijde van het schrijven van dit plan nog deels in de opstartfase. Het is nog niet mogelijk om een reëel beeld te krijgen van de meerjarenplanning van de manifestpartners en daarmee financiële doorrekening.

Daarom nu een jaarplan 2015 en geen meerjarenplan. Het is de bedoeling om eind 2015 een meerjarenplan (2016-2020) en de daarbij horende financiële planning vast te stellen.

Inleiding

In Brabant hechten wij 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 Manifestpartners¹ 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 aanwezig en te ontwikkelen natuurwaarden. Ecologische Verbindingszones verbinden natuurgebieden, zodat soorten tussen natuurgebieden kunnen migreren. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant BV. is in mei 2014 opgericht. De provincie Noord-Brabant is enig aandeelhouder. Aan het Fonds is de navolgende resultaatverplichting 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

Dit is het eerste jaarplan van het Groen Ontwikkelfonds Brabant BV. In dit jaarplan leest u allereerst een aantal randvoorwaardelijke zaken, dat noodzakelijk is om de taakstelling van het Groen Ontwikkelfonds Brabant waar te maken. Vervolgens worden de speerpunten van het Groen Ontwikkelfonds Brabant voor 2015 nader toegelicht.

De inhoudelijke en financiële programmering voor 2015 is gebaseerd op de eerste meerjarenprogrammering van de Manifestpartners. Omdat de exacte inhoud van deze plannen nog niet bekend is (het zijn immers nog geen concrete aanvragen) kan slechts een globale indicatie worden geven van de verwachte inhoudelijke realisatie (en daarmee het beslag op de financiële middelen).



¹ 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.

Korte terugblik 2014

In mei 2014 werd het Groen Ontwikkelfonds Brabant BV. opgericht door de provincie Noord-Brabant. De missie en visie bij aanvang luiden als volgt:

Missie

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant (GOB) 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.

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 Businessplan Groen Ontwikkelfonds Brabant d.d. 7 mei 2013

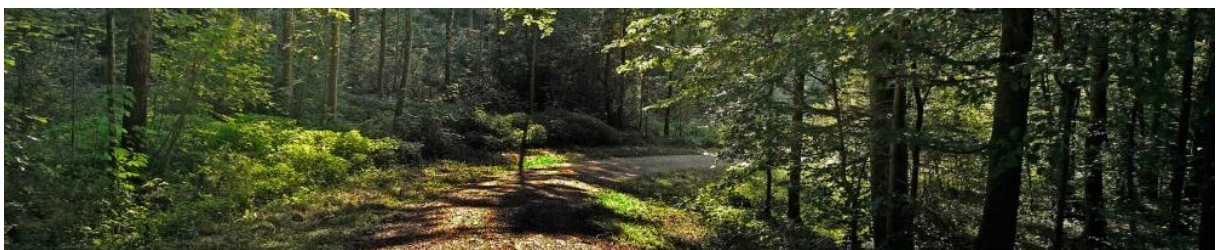
De afgelopen maanden stonden in het teken van de opbouw van het Fonds. Van het benoemen van de leden van de Investeringscommissie tot het maken van een subsidieaanvraagformulier. Van afspraken met de provincie Noord-Brabant over de inhuur van medewerkers tot het vullen van onze website. En veel meer grote en kleine interne regelzaken.

Maar zeker niet alleen intern vroeg veel aandacht. Er is 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.

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

Opvallend hierbij is het relatief groot aantal aanvragen van particulieren: ruim 50%.

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



Randvoorwaardelijk

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant heeft een hele concrete opdracht meegekregen: het realiseren van hectares en kilometers nieuwe natuur in Brabant. De basis voor deze opdracht ligt in de “Integrale Provinciale Natuur- en Landschapsvisie 2012-2022: Brabant Uitnodigend Groen (BRuG)”.

Om deze opdracht te kunnen realiseren is komende periode aandacht nodig voor een aantal randvoorwaardelijke zaken, die niet tot de formele bevoegdheid van het Groen Ontwikkelfonds Brabant behoren. De vier prioriteiten (in willekeurige volgorde) zijn:

- Financiering Rijks-EHS
- De Ondernemende EHS (DOE)
- Natuur en Economie
- Flexibilisering en innovatie

Deze prioriteiten worden hierna kort toegelicht. Uiteraard wil het Groen Ontwikkelfonds Brabant actief meedenken en -werken om deze randvoorwaardelijke zaken in te vullen. Hierna wordt, per randvoorwaardelijke opgave, daarom ook kort stil gestaan bij de rol van het Groen Ontwikkelfonds.

Financiering Rijks EHS

De Manifestpartners hebben eind 2014 gezamenlijk een Meerjarenprogrammering gemaakt. Hoewel deze programmering nog niet optimaal is, blijkt klip en klaar dat de Rijks EHS de komende periode (2015, 2016) de absolute uitvoeringsprioriteit heeft van de Manifestpartners. Vanwege de relatie met de PAS (Programmatistische Aanpak Stikstof) en het behalen van Europese deadlines (Natura 2000) is deze prioriteitsstelling (boven de provinciale EHS) zeer legitiem. Dit geeft echter wel direct een knelpunt voor de financiering voor de komende jaren. De subsidieplafonds van de Rijks EHS in het Investeringsreglement van het Groen Ontwikkelfonds Brabant zijn namelijk niet hoog genoeg om de geformuleerde ambitie in dit tempo te kunnen realiseren.

Het is dus van groot belang dat er op korte termijn voldoende ruimte wordt gemaakt om de realisatie van de Rijks EHS ter hand te nemen. Dit is ook als prioriteit opgenomen in het actieplan van de Manifestpartners, opgesteld door de Werkeenheid, op basis van de Meerjarenprogrammering.

Het Groen Ontwikkelfonds heeft inmiddels een schriftelijk verzoek om ophoging van het subsidieplafond voor de Rijks EHS aan de provincie Noord Brabant gestuurd. De oplossingsrichtingen met de meeste impact vallen binnen de bevoegdheid van de provincie. Mogelijke oplossingsrichtingen hiervoor zijn:

1. Ophogen van het subsidieplafond Rijks EHS door de grondslag voor het berekenen van de 35% voorfinanciering te verbreden. Nu wordt namelijk alleen de grondwaarde gebruikt als grondslag. De nog te ontvangen liquide Rijksmiddelen worden niet in de



berekening meegenomen. Indien deze middelen (te ontvangen in 2016 en verder) wel worden meegenomen ontstaat er substantieel meer ruimte.

2. Onderlinge afstemming van de financiële planningen van de Manifestpartners: bijvoorbeeld door gefaseerde (subsidie)aanvragen en aankoop gronden.
3. Aanvullend kan het plafond opgehoogd worden met de opbrengst van de 4^e verkooptranche², afrekening saldo en exploitatiesaldo BBL (2014 en eerder). Het is dus belangrijk dat deze middelen zo snel mogelijk administratief verwerkt worden door de provincie Noord-Brabant.
4. In de loop van 2015 kan het subsidieplafond voor de Rijks EHS opnieuw opgehoogd worden met de opbrengsten van de verkoop van Rijksgronden (5e verkooptranche) en de pachtinkomsten 2015 van de voormalige Rijksgronden. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant zal deze middelen direct voor de EHS beschikbaarstelling,
5. Er kan ook ruimte gevonden worden door een onderscheid te maken in subsidieverplichtingen en de benodigde liquide middelen, want de liquide middelen zijn vaak niet direct nodig op het moment van beschikken. Een goede liquiditeitsplanning kan hiervoor als basis dienen. Dit vraagt expliciete goedkeuring van de provincie Noord-Brabant.

De Ondernemende EHS³

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.

Ondernemende EHS

Een belangrijk deel van de vernieuwing komt stand op basis van het concept van 'De Ondernemende EHS' dat ZLTO samen met het Centrum voor Landbouw en Milieu heeft ontwikkeld. Volgens dit concept wordt op (een deel) van een landbouwbedrijf natuur gerealiseerd die daar haalbaar en geschikt is. De natuur komt tot stand door te sturen op landgebruik. De betreffende hectares worden extensief gebruikt. Er wordt alleen en beperkt dierlijke mest gebruikt en geen gewasbeschermingsmiddelen. Afhankelijk van het natuurbeheertype worden er beperkt inrichtingsmaatregelen genomen, bijvoorbeeld in de vorm van paddenpoelen. Boeren kunnen nog wel vee inscharen en bijvoorbeeld een snede gras oogsten op deze gronden. Maar het opbrengend vermogen van de gronden neemt af. Als compensatie gewenst is, worden andere gronden aan het bedrijf toegevoegd. Zo staan realisatie van natuur én continuïteit van het bedrijf centraal. De betreffende oppervlakte natuur (EHS) blijft onderdeel uitmaken van het landbouwbedrijf. Met de boer worden over die gronden eeuwigdurende afspraken gemaakt over de toegestane en gewenste sturing op landgebruik. De boer ontvangt hiervoor een vergoeding van 50% van de grondprijs en inrichtingskosten, en jaarlijks een beheervergoeding. Planologisch blijft de grond onderdeel van het bedrijf. De indruk bestaat dat er veel kansen zijn voor dit type natuur waar de provinciale EHS is gelegen aan de randen van de Rijks-EHS-gebieden, maar ook op een aantal plaatsen in de rijks-EHS en in de beekdalen. Verder zijn combinaties mogelijk met bestaande natuurgebieden. In 2013 zal de ZLTO samen met andere partijen vijf pilots 'Ondernemende EHS' uitvoeren. Dit betreffen de gebieden:

- Sterkselse Aa, Sang en Goorken, Mortelen Scheeken, Dommelland (gebied Gerwen-Nederwetten) en Brokkenbroek.

In de pilots wordt onderzocht welke natuurkwaliteiten op deze wijze mogelijk zijn, wat een passend vergoedingenniveau is, hoe de interesse van ondernemers in voldoende mate kan worden gewekt en hoe deze aanpak past in een groter gebiedsproces.

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

Het slagen van dit concept is daarmee van groot belang voor het realiseren van de opdracht van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Er wordt gewerkt aan de realisatie van de eerste pilots in Brabant. Tot op heden blijven de aanvragen uit. Op basis van deze pilots zal begin

² Deze verkooptranche bevat de Rijksgronden, die niet meer nodig zijn voor doelrealisatie. Deze worden verkocht, zodat de opbrengsten ingezet kunnen worden voor de Rijksopgave.

³ Meer weten? Zie: <http://www.zlto.nl/media/default.aspx?zlto/org/1629/mediaitem>

2015 bekeken worden of het realiseren van de Ondernemende EHS mogelijk is binnen de tot op heden gestelde kaders. Ook het Investeringsreglement van het Groen Ontwikkelfonds Brabant zal naar verwachting aangepast moeten worden; bijvoorbeeld door een bandbreedte op te nemen tussen 40% en 60%.

Natuur en Economie

In de Integrale Provinciale Natuur- en Landschapsvisie Brabant Uitnodigend Groen (BRuG) staat: *“Particulieren en bedrijven kunnen zeker ook een aanzienlijke bijdrage leveren aan natuurontwikkeling. SER Brabant ziet in haar visie: Economie en Natuur in Brabant- Samen Slimmer Investeren, kansen om synergie te bewerkstelligen bij het verbinden van economie en natuur. Concrete voorbeelden zijn er nog weinig maar het aanbod ligt er en verdient de ruimte, zeker als ondernemers, onderwijs en overheid elkaar daarin steunen. Ieder vanuit eigen visie en expertise, dat kan onverwachte resultaten opleveren. Het vraagt om een praktische uitwerking bij voorkeur aansluitend op andere gebiedsinitiatieven”.*

Een voorbeeld hiervan is het concept ‘Verfrissend zorglandschap’, waarbij Ziekenhuis Bernhoven, de gemeente Uden, Staatsbosbeheer en de provincie op een zodanige wijze activiteiten en functies op het gebied van gezonde voeding, zorg, natuur en recreatie willen combineren dat een meerwaarde voor alle partijen ontstaat. Met het initiatief wordt de aanwezige natuur behouden en versterkt en ontstaan toekomstbestendige vormen van beheer en onderhoud.

Een ander voorbeeld van de verbinding tussen economie en natuur is de gebiedsontwikkeling Oogenlust in de gemeente Eersel. Door het onderling verbinden van de eigendommen van Natuurmonumenten, de gemeente Eersel en Oogenlust B.V., ontstaat een voor bezoekers aaneengesloten gebied waar bedrijfsmatige activiteiten gecombineerd worden met het ontwikkelen en beheren van hoogwaardige natuur en recreatieve voorzieningen.

Voorbeelden: EHS in verbinding met de economie uit Businessplan Groen Ontwikkelfonds Brabant d.d. 7 mei 2013

De goede voorbeelden van een succesvolle verbinding tussen Natuur en Economie zijn helaas nog beperkt. Er dienen zich her en der kansrijke nieuwe initiatieven aan, zoals www.natuurvlees-nederland.nl en paddenstoelenkweek (landgoed jachthuis Schijf), maar dat kan en moet beter.



Foto: natuurvlees



Foto: paddenstoelenkweek

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant gaat zich ook inspannen om, in afstemming met de manifestpartners en de *Taskforce Economie en Natuur*, ‘natuurlijk ondernemerschap’ te stimuleren. Mogelijk is het een optie om een speciale prijsvraag (eventueel samen met onderwijsinstellingen) uit te schrijven om dit soort initiatieven aan te jagen. Ook liggen er mogelijk kansen door aansluiting van de Manifestpartners bij Visit Brabant en intensievere afstemming met het cluster Economie van de provincie Noord-Brabant.

Flexibilisering en innovatie mogelijk maken

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant is gestart met een Investeringsreglement dat voornamelijk is toegespitst op het verlenen van subsidies en redelijk 'strak' geregeld is op basis van zoals het tot op heden altijd ging. Maar met de visie BrUG is er een nieuwe koers gekozen. Dat vraagt ook meer ruimte voor initiatiefnemers. Niet meer 100% betalen betekent ook niet meer 100% bepalen. Om de realisatieopdracht waar te kunnen maken is er ruimte nodig om te kunnen inspelen op concrete kansen die zich aandienen. Dat vraagt om:

- een herbezinning hoe om te gaan met de ambitiekaart en de begrenzing in relatie tot initiatieven uit de praktijk. Hoe kunnen we "uitnodigend groen", waarin initiatiefnemers ook gevraagd wordt om ook 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. De uitwerking hiervan is opgestart. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant en de Werkeenheid kunnen en willen graag meedenken over hoe flexibilisering goed en praktisch vorm en inhoud kan krijgen. Uiteraard spelen ook gemeenten een belangrijke rol bij flexibilisering.
- een nadere uitwerking van de instrumenten participaties, garantstellingen en leningen op basis van vragen van initiatiefnemers. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant zal hiertoe het initiatief nemen.

Op het gebied van innovatie liggen er ook kansen door afstemming met POP-3 (Europese subsidies; voor de doelgroep gemeenten een kans op 75% subsidie i.p.v. 50%) én de afstemming tussen inrichting en beheer. Over beheer staat in het Businessplan Groen Ontwikkelfonds Brabant het volgende:

Beheer

Het verlenen van beheersvergoedingen voor de Ecologische Hoofdstructuur zal geen onderdeel uitmaken van de activiteiten van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Daarvoor zijn drie goede redenen:

1. Het verlenen van beheersvergoedingen is een ander type (sterk gereguleerde, bijna administratieve) activiteit dat los staat van verwerving en inrichting.
2. Het verlenen van beheersvergoedingen geschiedt momenteel naar tevredenheid door de landelijke Directie Regelingen (DR).
3. Het uitvoeren van deze taak zou het vermogen van het Groen Ontwikkelfonds Brabant om te focussen op zijn hoofdactiviteit beperken.

Niettemin zijn er raakvlakken. In sommige gevallen zullen ook gecombineerde arrangementen op het terrein van verwerving, inrichting en beheer tot stand komen. Regelmatige inhoudelijke afstemming is dan ook nodig.

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

De inhoudelijke afstemming met de provincie Noord-Brabant over het beheer wil het Groen Ontwikkelfonds Brabant in 2015 op een gestructureerde wijze vorm en inhoud geven, zodat initiatiefnemers bij hun aanvragen geen hinder ondervinden van deze organisatorische scheidslijn.



Kennisdelen en -ontwikkelen

Voor de komende jaren is er een stevige nadruk op de uitvoering. Manifestpartijen gaan volop aan de slag met de realisatie van natuur. Naast een uitvoeringsagenda is het ook van belang om in te zetten op een kennis- en innovatieagenda. Dit begint met het opbouwen en ontwikkelen van kennis. In de Integrale provinciale natuur- en Landschapsvisie Brabant Uitnodigend Groen (BrUG) staat hierover het volgende:

Uitwisseling van kennis

Wij gaan een efficiënte uitwisseling van innovatieve kennis over samengaan van natuur en economie organiseren. Op weg naar de versterking van de samenwerking tussen economie, mens en natuur zullen wij vaker als verbinder optreden tussen o.a. het bedrijfsleven, onderwijs, onderzoeksinstellingen maatschappelijke organisaties en gemeenten. Kennis en verbinding vinden in belangrijke mate plaats door de inzet van kennisorganisaties als TELOS, PON, de Brabantse Hogescholen en universiteiten en organisaties met belangrijke kennis op het gebied van natuur en samenleving zoals het IVN Consulentenschap Brabant en BMF. We sturen erop aan om de organisatie ervan onder te brengen bij een al bestaand Brabants centrum voor kennistransfer, zoals de provinciale eenheid Kennis en Onderzoek. Ten aanzien van de integratie van biodiversiteit en landbouw gaan we met ZLTO en de ANV's (agrarische natuurverenigingen) de mogelijkheden verkennen voor betere uitwisseling van kennis over verduurzaming en robuustere agrarische systemen.

Figuur: passage uit provinciale natuur- en Landschapsvisie Brabant Uitnodigend Groen (BrUG).

Prioriteit ligt bij kennisuitwisseling over de integratie van natuur & economie en biodiversiteit in natuur & landbouw (ondernemende EHS). Deze provinciale ambitie is van groot belang bij de realisatie van de uitvoeringsagenda. Kennis delen over wat werkt en wat niet werkt leidt immers tot snellere en betere resultaten.

Nu de uitvoering op gang komt, is het van belang om een start te maken met de kennis- en innovatieagenda. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant levert hier graag een bijdrage aan en zal hierover het gesprek aangaan met de Provincie Noord Brabant. Juist gerichte kennisuitwisseling, bij voorbeeld ten aanzien van de kwaliteit van de bodem, tussen landbouw en natuur biedt kansen voor innovatie en win-winsituatie voor zowel natuur als landbouw. Mogelijk is het een idee om een lectoraat in te richten dat zich hier mee bezig gaat houden?



Speerpunten 2015

Uiteraard kent het Groen Ontwikkelfonds Brabant, in de opstartfase veel ambities. In dit jaarplan wordt niet uitputtend alles beschreven. We beperken ons hier tot 7 speerpunten, waar het Groen Ontwikkelfonds Brabant zich in 2015, deels samen met anderen, met prioriteit op gaat richten.

De speerpunten voor 2015 zijn:

- Grond
- Netwerk- en relatiebeheer
- Communicatie- en netwerkstrategie
- Afstemming Bidbooks, Lenteakkoordprojecten en meer
- Realisatie 15% en 0% categorieën
- Controle, toezicht en handhaving
- Bedrijfsvoering

Deze speerpunten worden hierna inhoudelijk toegelicht en nader uitgewerkt.

Grond

De provincie Noord Brabant heeft een 'Grondnota Ecologische Hoofdstructuur' vastgesteld. De uitgangspunten van deze nota zijn als randvoorwaarden via de 'Aandeelhoudersinstructie' meegegeven aan het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Naast deze beide documenten is ook de 'Overeenkomst Trekkingsrecht Gronden' (tussen provincie Noord-Brabant en het Groen Ontwikkelfonds Brabant) een relevant kaderstellend document. De werkwijze met initiatiefnemers en de Manifestpartners vraagt, binnen de gestelde kaders, om een nadere uitwerking in een 'Plan van Aanpak Grond'. Dit 'Plan van Aanpak Grond' zal in het eerste kwartaal 2015 worden afgerond en de basis vormen voor de werkwijze van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Belangrijke elementen in dit 'Plan van Aanpak Grond' zijn:

- uitgangspunten en werkwijze bij verkoop/ruilen gronden;
- welke gronden verkopen/ruilen we wanneer en onder welke voorwaarden? Binnen en buiten de EHS?;
- aandachtspunten in het kader van gelijkberechting;
- samenhang privaatrecht (grond) en publiekrecht (subsidie);
- hoe stimuleren we integrale gebiedsaanpak? ruilverkaveling?



In de 'Overeenkomst Trekkingsrecht Gronden' tussen de provincie Noord-Brabant en het Groen Ontwikkelfonds Brabant is afgesproken dat het opdrachtgeverschap voor het beheer van de (ruil)gronden (tijdelijke pacht) door het cluster Natuur en Milieu wordt uitgevoerd. Deze keuze is gemaakt omdat de provincie Noord-Brabant het juridisch eigendom over de gronden heeft (en daarmee dus verantwoordelijk voor het beheer). De praktijk heeft echter de afgelopen maanden uitgewezen dat dit geen gelukkige keuze is, omdat beheer en de eventuele verkoop sterk met elkaar samenhangen. Het is dus wenselijk om zowel beheer als verkoop in één hand neer te leggen. Logisch is dan dat het Groen Ontwikkelfonds Brabant ook de pachttuitgifte gaat doen. Begin 2015 zal hiertoe het initiatief genomen worden samen met het cluster Natuur en Milieu. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant wil de (ruil)gronden die uitgegeven worden voor tijdelijke pacht nadrukkelijker ook gaan inzetten voor het realiseren van beleidsdoelen op het gebied van onder andere natuur, water, transitie in de landbouw en burgerbetrokkenheid. Bijvoorbeeld door, daar waar mogelijk, meerjarig te verpachten met doelstelling om duurzame landbouw. En dus niet te verpachten met eenjarig hoogste pachtopbrengst als doel. In 2015 (2^e kwartaal) wordt hiertoe in overleg met sector Vastgoed een plan opgesteld, zodat de uitgifte vanaf 2016 conform deze uitgangspunten kan plaatsvinden.

Tot slot zal er ook (3^e kwartaal) een 'uitvoeringsprotocol trekkingsrecht gronden' worden opgesteld door het cluster Vastgoed en het Groen Ontwikkelfonds Brabant hierin worden de afspraken uit de overeenkomst Trekkingsrechten concreet uitgewerkt.

Netwerk- en relatiebeheer

De Manifestpartners zijn vanzelfsprekend belangrijke samenwerkingspartners van het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Zij hebben zich middels het manifest (en 160 miljoen Euro) gecommitteerd aan de realisatie van het Natuur Netwerk Brabant. Het is dus belangrijk om in contact te blijven, tijdig signalen op te vangen en indien nodig daarop in te spelen. Vanzelfsprekend speelt de werkeenheden hier een belangrijke rol in. In 2015 vindt er maandelijks gestructureerd werkoverleg plaats tussen de werkeenheden en het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Het Groen Ontwikkelfonds is daarnaast ook aanwezig bij zowel het ambtelijk als het bestuurlijk overleg Brabant Natuur Netwerk. Verder gaat de directeur van het Groen Ontwikkelfonds Brabant in 2015 minimaal 2x in overleg met de afzonderlijke bestuurders van de Manifestpartners om de voortgang van de realisatie en de samenwerking te bespreken.

Het vergroten van de betrokkenheid van burgers is een van de speerpunten van de provincie Noord-Brabant. Deze ambitie kent geen concrete opdracht in de Aandeelhoudersinstructie, maar kan invulling krijgen omdat het Investeringsreglement van het Groen Ontwikkelfonds Brabant voor iedereen open gesteld is.



Samen met bewoners en bezoekers

Het organiseren van de betrokkenheid van de Brabanders is van groot belang, nu uit enquêtes blijkt dat op de prioriteitenlijstjes van bezuinigingen, natuur hoog scoort. De natuurdiscussie is zo abstract geworden dat de betrokkenheid van de mensen is afgenomen, terwijl het bezoek aan natuurgebieden juist toeneemt. Dat vraagt om initiatieven samen met de mensen. Het merendeel van de natuurgebieden is waardevol gemeenschapsbezit, maar wordt niet als zodanig ervaren. Uitverkoop van de natuur is niet de oplossing maar het organiseren van betrokkenheid door concrete projecten met scholen, natuurvrijwilligers, heemkundekringen. Wij nodigen burgers en bedrijven uit om medeverantwoordelijkheid voor natuur en landschap te nemen, waarbij we meer ruimte bieden voor lokale, in de streek gedragen initiatieven. We leggen meer nadruk op maatwerk dan op een procedurele uitvoering. We gaan kosteneffectiever, efficiënter en innovatiever aan de slag en bieden meer flexibiliteit, samen met andere partijen, waarbij we wel onze doelen voor ogen houden. Het percentage Brabantse huishoudens dat (zeer) ontevreden is over het groen in de buurt neemt af tot 10% en het rapportcijfer voor landschap neemt toe tot een 7.5.

Figuur 1 passage uit provinciale natuur- en Landschapsvisie Brabant Uitnodigend Groen

Alle inwoners van Brabant (individueel en collectief) kunnen dus een beroep doen op het Groen Ontwikkelfonds Brabant. Dit biedt dus mogelijkheden om de betrokkenheid te vergroten. Omdat dit redelijk nieuw is het belangrijk om in 2015 extra aandacht aan deze doelgroep te besteden. Dat kan puur informatief (doelgroep communicatie), maar ook voor deze doelgroep geldt dat het een optie is om een prijsvraag uit te schrijven om initiatieven van bewoners te stimuleren. Ook zijn er mogelijkheden om via de tijdelijke pacht bewoners meer te betrekken.

Ook de achterban van de BPG (Brabants Particulier Grondbezit) bevat veel potentiële nieuwe initiatiefnemers. In overleg met de BPG en werkeenheden willen we bezien of er extra inzet nodig is om deze doelgroep goed te bereiken en ondersteunen.

Ook gemeenten verdienen speciale aandacht. Gemeenten zijn als eerste overheid een partner bij de realisatie van natuur én kunnen een rol spelen bij het betrekken van de eigen inwoners bij natuur. Gemeenten zijn dus belangrijke partijen bij het realiseren van de opdracht van het Groen Ontwikkelfonds Brabant, maar maken geen onderdeel uit van de Manifestpartners. Het vraagt de komende periode dus extra inzet om gemeenten betrokken te krijgen en houden bij de natuuropgave.

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant gaat daarom, samen met de werkeenheden, de top 10 gemeenten benaderen met de grootste EHS- en EVZ-opgave binnen de gemeentegrens. We gaan het gesprek aan over de resterende natuuropgave en eventuele mogelijkheden om samen te werken.

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant en de Provincie Noord-Brabant zijn op veel fronten met elkaar verbonden. Soms met de provincie in de rol van Aandeelhouder of beleidsmaker.



Soms met het Groen Ontwikkelfonds Brabant in de rol van opdrachtnemer (in kader van aandeelhoudersinstructie) van de provincie en soms in de rol van opdrachtgever richting diverse clusters van de provincie (SLA's). Dit maakt de rollen en verantwoordelijkheden, overlegstructuren en onderlinge afhankelijkheden redelijk complex. Hieraan op een transparante en rolvaste wijze invulling geven vraagt ook in 2015 de nodige aandacht. Een duidelijke overlegstructuur is hiervoor de basis.

Communicatie- en netwerkstrategie

Communicatie is tweezijdig. Zenden en ontvangen. De ambitie van het Groen Ontwikkelfonds Brabant is om door middel van tweezijdige communicatie de komende periode het functioneren van het fonds steeds te verbeteren en daarmee de doelrealisatie dichterbij te brengen.

Het Groen Ontwikkel Fonds Brabant is voor de realisatie van haar opdracht afhankelijk van initiatiefnemers. Dit betekent dat potentiële initiatiefnemers de weg naar het fonds moeten kunnen vinden. Daarnaast is het belangrijk om te zorgen dat relevante signalen snel opgevangen worden. Dit vraagt een communicatie- en netwerkstrategie. Deze zal in het 2^e kwartaal 2015 gemaakt worden. Enkele bouwstenen hiervoor zijn:

- stakeholdersanalyse
- actuele en volledige informatie digitaal beschikbaar voor initiatiefnemers
- communicatie-instrumenten: nieuwsbrief, interactieve website en sociale media

Afstemming Bidbooks, Lenteakkoordprojecten en meer

Voorafgaand aan de oprichting van het Groen Ontwikkelfonds Brabant heeft de provincie Noord-Brabant een drietal Bidbooks en enkele Lenteakkoordprojecten op het gebied van Natuurontwikkeling geaccordeerd en subsidie verleend. Aangezien de opgaven van deze Bidbooks en Lenteakkoordprojecten samenhangen met de resterende opgave voor nieuwe natuur, die is ondergebracht bij het Groen Ontwikkelfonds Brabant, is het van belang om deze opgaven in onderlinge samenhang te bezien en waar nodig op elkaar af te stemmen. Daarnaast lopen er ook nog enkele subsidieregelingen via de provincie (o.a. doelsoorten). Ook hier is onderlinge afstemming nodig.

Het Groen Ontwikkelfonds zal hierover in het eerste kwartaal 2015 het gesprek met de provincie Noord Brabant aangaan. Hierna kunnen de vervolgacties bepaald worden.



Realisatie segmenten 15% en 0%

Dit speerpunt van het Groen Ontwikkelfonds Brabant hangt nauw samen met de randvoorwaardelijke opgaven (zie hiervoor) 'natuur en economie'. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant heeft de opdracht (via de Aandeelhoudersinstructie) om natuur te realiseren in verschillende 'segmenten' (subsidiecategorieën). Deze segmenten onderscheiden zich door het verschil in subsidiehoogte.

In passages hierover in de Aandeelhoudersinstructie luiden:

Provinciale EHS

Segment A: Het realiseren van indicatief 500 tot 750 ha. Provinciale EHS in de variant opkoop door de provincie en verkopen aan een eindbeheerder waarbij de inbreng (middelen en grond) vanuit de provincie maximaal 85% is en de inbreng (alleen van middelen) van derden minimaal 15% is.

Segment B: Het realiseren van indicatief 1500 tot 2000 ha. Provinciale EHS in de variant waar de natuur op het landbouwbedrijf wordt gerealiseerd of de afkoopvariant waarbij de inbreng (middelen en grond) vanuit de provincie maximaal 50% is en de inbreng (middelen en grond) van derden minimaal 50% is.

Segment C: Het realiseren van indicatief 500 - 750 ha. Provinciale EHS waarbij de inbreng vanuit de provincie (middelen en grond) maximaal 15% is en de inbreng (middelen en grond) van derden minimaal 85% is.

Figuur: passage uit Aandeelhoudersinstructie vastgesteld door AVA op 28 mei 2014

Rijks EHS

Segment A: Het realiseren van indicatief 1500 tot 2000 ha. Rijks EHS in de variant opkoop door de provincie en verkopen aan een eindbeheerder waarbij de inbreng (middelen en grond) vanuit de provincie maximaal 85% is en de inbreng (alleen van middelen) van de eindbeheerder minimaal 15% is.

Segment B: Het realiseren van indicatief 50 tot 200 ha. Rijks EHS in de variant waar de natuur op het landbouwbedrijf wordt gerealiseerd of de afkoopvariant waarbij de inbreng (middelen en grond) vanuit de provincie maximaal 50% is en de inbreng (middelen en grond) van de manifestpartners minimaal 50% is.

Segment C: Het realiseren van indicatief 50 tot 200 ha. Rijks EHS waarbij de inbreng vanuit de provincie (middelen en grond) maximaal 15%

Figuur: passage uit Aandeelhoudersinstructie vastgesteld door AVA op 28 mei 2014

In het onderste segment (15 procent) moet een surplus worden verdiend, zodat het bovenste blok (85% procent) kan worden bekostigd. Dat kan bijvoorbeeld met de aanleg van nieuwe landgoederen en rood-voor-groen-constructies, maar ook door integrale gebiedsgerichte koppelingen met bijvoorbeeld recreatieve ondernemers. Daarnaast zijn er mogelijkheden om natuurcompensatie financieel in te vullen. Het realiseren van deze categorieën zal echter niet vanzelf gaan. Enerzijds omdat een bijdrage van 85% van een initiatiefnemer fors is; zeker als er anderzijds sprake is van allerlei (publiek en privaatrechtelijke) beperkingen. Zeker als de andere categorieën (50% en 85% subsidie ook optioneel zijn).

Dit vraagt om een goede monitoring en, op basis daarvan, nadere analyse van de belemmeringen en mogelijke stimuleringsmaatregelen. In 4^e kwartaal 2015 zal het Groen



Ontwikkelfonds Brabant hiertoe een gespreksnotitie opstellen ter bespreking in het Bestuurlijk Overleg van de Manifestpartners. Bouwstenen hiervoor zijn: weergave ratio's ten aanzien van deze categorieën, in beeld krijgen van de natuurrealisatie zonder subsidie, onderzoeken mogelijkheden door (financiële) natuurcompensatie, inzicht krijgen in plannen van achterband TOP-recreatie ondernemers (i.v.m. hun bijdrage aan Manifest), aanpassen investeringsreglement door optimaliseren van de instrumenten 'leningen' en 'garantstellingen', afstemming met aanpak aliantiemakelaars, streeknetwerken enz.

Controle, toezicht en handhaving (t.a.v. realisatie natuur)

Met de komst van het Groen Ontwikkelfonds Brabant is het voor iedereen mogelijk om, mits aan de voorwaarden wordt voldaan, natuur te realiseren. Zowel de al jarenlang bekende partijen (zoals de terreinbeherende organisaties en de Waterschappen), maar ook onbekende particulieren en ondernemers. Dit stelt ook vragen over de wijze waarop de controle op naleving van de (subsidie- en contract-)voorwaarden wordt geregeld. In de Provinciale Natuur- en Landschapsvisie BruG staat hierover als uitgangspunt geformuleerd:

Wij zullen de verantwoordingseisen sterk vereenvoudigen en daarbij meer uitgaan van verantwoord vertrouwen. We sluiten daarbij aan op het Kader financieel beheer rijkssubsidies. Zo wordt geen financiële verantwoording en geen controleverklaring meer verlangd bij subsidies tot € 125.000. Ook vindt vereenvoudiging en uniformering van begrippen, termijnen en berekeningen plaats. Het Subsiestelsel Natuur en Landschap gaat al uit van de eigen verantwoordelijkheid van beheerders en werkt met gecertificeerde beheerders en audits.

Figuur: passage uit provinciale natuur- en Landschapsvisie Brabant Uitnodigend Groen (BruG).

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant zal in het 3^e kwartaal van 2015 een plan van aanpak controle, toezicht en handhaving opleveren en voorleggen aan de Aandeelhoudersvergadering, waarin de uitgangspunten en werkwijze vermeld staan. De werkwijze in het kader van de wet BIBOB (nadrukkelijke opdracht via de Aandeelhoudersinstructie) maakt hier onderdeel van uit. Uiteraard vindt afstemming plaats met de provincie Noord-Brabant in het kader van haar verantwoordelijkheid op het gebied van controle, toezicht en handhaving voor wat betreft beheer.



Bedrijfsvoering

Ook de bedrijfsvoering van het Groen Ontwikkelfonds Brabant vraagt op diverse fronten aandacht in 2015. De 8 speerpunten zijn (in willekeurige volgorde):

- Basis op orde
- Auditprotocol
- Rapportage en verantwoording
- Administratie en registratie
- Accountant, jaarrekening en –verslag (2014)
- Dienstverleningsafspraken met clusters van de provincie

Basis op orde

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant is medio 2014 opgericht. Het inregelen van alle inhoudelijke en administratieve werkprocessen is een arbeidsintensieve opgave. 2015 staat in het teken van het verder uitwerken en daarna consolideren van deze processen. Speciale aandacht gaat hierbij uit naar de registratie- en verantwoordingsprocessen (zie ook hierna), het bewaken van de voortgang van de verleende subsidiebeschikkingen, de optimalisatie van de inhoudelijke beoordeling van de subsidieaanvragen en de onderlinge afstemming van de werkprocessen tussen Groen Ontwikkelfonds, Werkeenheid en de provinciale clusters Grond en Vastgoed en Natuur.

Risicomanagementprotocol

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. De provincie Noord-Brabant zal daarom voor alle Brabantse fondsen een risicomanagementprotocol opstellen. Op basis hiervan zal het Groen Ontwikkelfonds Brabant een op het Fonds toegespitst risicomanagementprotocol opstellen. Dit toegespitst risicomanagementprotocol zal door de AVA worden geaccordeerd en daarna geïmplementeerd worden. De planning is afhankelijk van de oplevering van het risicomanagementprotocol van de Provincie Noord-Brabant.

Relevante bouwstenen voor het risicomanagement van het Groen Ontwikkelfonds Brabant zijn onderstaande uitgangspunten:



Een onderneming neemt per definitie risico's.

Hoe kan een organisatie omgaan met risicomanagement zodat de voorspelbaarheid toeneemt en er dus waarde wordt toegevoegd?

1. Maak risicomanagement geen duur, tijdvretend en geldverslindend project
2. Focus op de top 10 aan risico's
3. Zorg voor een heldere koppeling met de doelstellingen van de onderneming en de bedrijfsonderdelen
4. Communiceer het belang helder naar de organisatie
5. Zorg voor een heldere taakverdeling
6. Trek het breder dan financiën
7. Gebruik risicomanagement als sturingsmiddel voor het management.

Risicomanagement ondersteunt op een gestructureerde manier het behalen van doelstellingen en het opleveren van projectresultaten. Dit kan door risico's expliciet te maken, beheersmaatregelen aan risico's te koppelen en door deze beheersmaatregelen uit te voeren en deze te monitoren.

Bron: managementsite.nl

Wat voegt risicomanagement toe?

1. **Continu risico's expliciet maken en beheersen**

Door het introduceren van risicomanagement zullen risico's geregeld, met vastgestelde tussenpozen, geïnventariseerd en besproken worden. Op deze wijze worden de risico's 'levend gehouden' en is er een voortdurende aandacht voor de beheersing ervan.

2. **Risicoalertheid creëren**

Door de introductie van risicomanagement worden de verschillende risico's voor de betrokkenen inzichtelijk gemaakt. Dit bevordert het risicobewustzijn van de betrokkenen.

3. **Proactief met risico's omgaan in plaats van reactief**

Het is mogelijk proactief met risico's om te gaan door beheersmaatregelen vroegtijdig te benoemen en uit te voeren. Dus: vóórdat de risico's optreden. Dit is beter dan af te wachten tot het risico optreedt en dan pas actie te ondernemen om de gevolgen te beperken.

4. **Bewust met risico's omgaan en bijbehorende beheersmaatregelen afwegen**

Door het uitvoeren van een risicoanalyse worden risico's en beheersmaatregelen niet op een willekeurige, maar op een gestructureerde wijze geïnventariseerd. Hierdoor zal een completer beeld van de risico's ontstaan. De kans dat risico's over het hoofd worden gezien wordt hiermee gereduceerd

Bron: Kennisbank Twynstra & Gudde



Risicomanagement in 6 stappen

Stap 1: identificatie van risico's

Bij de identificatie van de risico's gaat het om alle strategische, operationele, financiële en traditionele (schade) risico's. De koppeling naar de doelstellingen van de organisatie en bedrijfsonderdelen is essentieel.

Stap 2: analyse en beoordeling van risico's

Het in kaart brengen van de risico's maakt het mogelijk om deze te analyseren. Met risico's in kaart brengen alleen is een financieel manager er natuurlijk niet. Het is vervolgens van belang om te bezien wat de grootste risico's zijn. Niet alle risico's verdienen namelijk dezelfde aandacht; begin daarom met de belangrijkste.

Stap 3: analyse van huidige beheersmaatregelen

Bedrijven kunnen zich onderscheiden ten opzichte van hun concurrentie door hun risico's efficiënter te beheersen. In deze fase moet worden bepaald of de risico's niet teveel beheerst zijn en of er blinde vlekken zijn.

Stap 4: ontwerpen en uitvoeren actieplannen

Nadat de reeds getroffen beheersmaatregelen in kaart zijn gebracht, moet de financieel manager een keuze maken. Wat gebeurt er met de risico's die resten? Hij moet voor elk risico een keuze maken uit de volgende vier opties:

1. Vermijden: dit houdt in dat het beleid waar een risico door ontstaat, wordt beëindigd, op een andere manier wordt vorm gegeven of geen beleid gestart wordt dat een risico met zich meebrengt. Ook kunnen werkprocessen zodanig ingevuld zijn, dat op die manier bepaalde risico's worden vermeden.
2. Verminderen: door het risico af te dekken door een verzekering, een voorziening of een ander budget in de begroting. Hiermee beperkt de financieel manager de gevolgen van een risico. Tevens kan men bij verminderen denken aan het aanpakken of wegnemen van de oorzaak van het risico.
3. Overdragen: dit kan door het beleid dat een risico met zich meebrengt, uit te laten voeren door een andere betrokken partij die daarmee ook de financiële risico's overneemt.
4. Accepteren: Kan een risico niet worden vermeden, verminderd of overgedragen, dan kan de financieel manager het risico accepteren. De eventuele financiële schade moet volledig door de weerstandscapaciteit worden afgedekt. Dit betekent niet dat het risico niet beïnvloedbaar is en dat de financieel manager daarom het risico maar helemaal moet accepteren. Het betekent dat het risico op dit moment geaccepteerd wordt en niet op één of andere wijze is afgedekt. Risico's moeten de verantwoordelijkheid worden van die persoon die ze het beste beheersen kan. Het is daarom noodzakelijk een risico- eigenaar aan te wijzen.

Stap 5: meten, controleren en rapporteren

Risicomanagement is een doorlopend proces. Het is van belang te meten of de actieplannen effect hebben op het risicoprofiel. Ook is risico-informatie te gebruiken voor de planning van de audits.

Stap 6: resultaten integreren in de besluitvormingsprocessen

De risico-informatie is bruikbaar voor analyses omtrent toekomstige besluiten (door middel van de risicoanalyses uit het verleden). Bij elk nieuw investeringsvoorstel of omvangrijk project moet de organisatie bewust stil staan bij de risico's.

Bron: managementsite.nl



Accountant, jaarrekening en jaarverslag (2014)

Uiteraard dient het Groen Ontwikkelfonds Brabant in 2015 een jaarrekening en jaarverslag 2014 op te leveren. In het eerste kwartaal 2015 worden de eerste exemplaren van deze documenten opgeleverd. Uiteraard door een accountant getoetst. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant kiest, vanuit governance-overwegingen, niet voor dezelfde accountant als de Provincie Noord-Brabant.

Auditplan en -protocol

De provincie Noord-Brabant zal voor alle Brabantse fondsen een *auditprotocol* opstellen en op basis hiervan zelf een audit (laten) uitvoeren. Uiteraard zal het Groen Ontwikkelfonds Brabant welwillend meewerken aan de uitvoering hiervan.

Daarnaast maakt de provincie Noord-Brabant voor alle Brabantse fondsen een richtlijn voor de auditprotocollen van deze fondsen. Op basis van deze provinciale richtlijn zal het Groen Ontwikkelfonds Brabant vervolgens een eigen auditprotocol opstellen, ter goedkeuring voorleggen aan de AVA en vervolgens conform een audit (laten) uitvoeren.

Het lijkt logisch om 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) onderwerp te laten zijn van de eerste *audit* van het Groen Ontwikkelfonds Brabant.

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.

Rapportages en verantwoording

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant wordt door de Provincie Noord-Brabant vanuit verschillende verantwoordelijkheden en tijdsplanningen om rapportages gevraagd. Hieronder staan ze kort benoemd. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant wil het aantal momenten waarop rapportages moeten worden aangeleverd en de inhoud hiervan zoveel mogelijk uniformeren. Hierover vindt op dit moment het gesprek plaats met de provincie Noord-Brabant. In het 1^e kwartaal van 2015 moet hierover duidelijkheid zijn.

BBV

Het Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (BBV) vereist inzicht in de financiële posities van verbonden partijen. Naar aanleiding van deze verantwoordings- en waarderingseisen is in overleg een informatievoorzieningproces vanuit de verbonden partij



aan de provincie vastgesteld. Deze voorziening bestaat uit 4 momenten: medio december, einde februari, eind juli en medio augustus. De gevraagde verantwoording betreft financiële (half jaarlijkse) rapportages en prognoses, met name bestaande uit de balans en winst- en verliesrekening en een toelichting hierbij. De rapportages dienen aangeleverd te worden aan de afdeling financiën.

Subsidiebeschikkingen

Subsidiebeschikking 3600713 (subsidiebeschikking t.b.v. verwerving, inrichting en functiewijziging EHS/ EVZ) kent een rapportageverplichting en een vaststellingsverplichting. Jaarlijks voor 1 september dient een voortgangsverslag ingediend te worden met een jaarplan, begroting en liquiditeitsprognose. Daarnaast dient de subsidie jaarlijks te worden vastgesteld. Hiertoe dient jaarlijks voor 1 juli een verzoek ingediend te worden bestaande uit een jaarverslag of een activiteitenverslag, een jaarrekening per kalenderjaar waarvoor de subsidie is verleend en een controleverklaring. Voor details wordt verwezen naar subsidiebeschikking met nummer 3600713.

Subsidiebeschikking 3600729 (subsidiebeschikking t.b.v. de implementatie en fondsmanagementkosten) kent een vaststellingsverplichting. Hiertoe dient een verzoek ingediend te worden bestaande uit een jaarverslag of een activiteitenverslag, een jaarrekening per kalenderjaar waarvoor de subsidie is verleend, een controleverklaring en een verklaring over de bedrijfseconomische noodzaak van de aangehouden reserves. Voor details wordt verwezen naar subsidiebeschikking met nummer 3600729. Bovenstaande rapportages dienen aangeleverd te worden aan de afdeling subsidies.

Aandeelhoudersinstructie

De aandeelhoudersinstructie artikel 5.1. verplicht het GOB tot het verstrekken van informatie op eerste verzoek over het uitvoeren van de werkzaamheden. De afspraken hiervoor zijn vastgelegd in artikel 4., waarbij ook verwezen wordt naar het document monitoring, rapportage en verantwoording. De rapportageverplichting uit de aandeelhoudersinstructie kent dus geen vast cyclus. De rapportages zullen worden opgevraagd door Team Deelnemingen en dienen ook aan deze afdeling aangeleverd te worden. Voor details wordt verwezen naar aandeelhoudersinstructie artikel 4.

Hierna volgt een tabel met een totaal overzicht van de rapportagecyclus van het Groen Ontwikkelfonds Brabant aan de provincie Noord-Brabant.

Tot slot dienen er ook duidelijke afspraken gemaakt te worden over de wijze waarop en door wie de bijdrage van de manifestpartners wordt vastgelegd. Deze opdracht ligt nu bij het Groen Ontwikkelfonds Brabant, maar door de wijze waarop dit bod (o.a. personele inzet en



bijdragen uit andere financieringsbronnen) is samengesteld is het niet mogelijk voor het Groen Ontwikkelfonds Brabant om dit volledig te rapporteren. Het Groen Ontwikkelfonds Brabant heeft daarom de provincie gevraagd om hierover afspraken te maken met de Manifestpartners

Jaarlijks	Type rapportage	Op te leveren	Aan
15 december	BBV*	Voorlopige cijfers balans en winst- en verliesrekening	Afd financiën
15 februari	Aandeelhoudersinstructie	KPI's (conform aandeelhoudersinstructie paragraaf 4.12, 4.13, 5))	Team deelnemingen (formeel AVA)
28 februari	BBV	Definitieve cijfers balans en winst- en verliesrekening inclusief toelichting op de belangrijkste afwijkingen/ posten	Afd financiën
1 juli	Subsidiebeschikking jaarlijkse vaststelling	Jaarverslag (conform AWB 4:80), jaarrekening, controleverklaring	Afd subsidies
31 juli	BBV	Onderbouwde inschatting van begin- en eindbalans en het exploitatieresultaat van jaar daaropvolgend.	Afd financiën
15 augustus	BBV	Halfjaarrapportage balans en winst- en verliesrekening over deze periode en een prognose voor het gehele boekjaar. Inclusief toelichting op de belangrijkste afwijkingen/ posten.	Afd financiën
15 augustus	Aandeelhoudersinstructie	KPI's (conform aandeelhoudersinstructie paragraaf 4.12, 4.13, 5))	Team deelnemingen (formeel AVA)
1 september	Subsidiebeschikking jaarlijkse voortgangsverslag	Jaarplan, begroting (conform AWB 4:63) liquiditeitsprognose	Afd subsidies

Tabel: totaal overzicht rapportagecyclus van Groen Ontwikkelfonds Brabant aan de provincie Noord-Brabant

Administratie en registratie

In 2014 is veel tijd en energie gestoken in het inrichten van de administratie- en registratiesystemen. Eind 2014 werd geconstateerd dat de tot op dat moment gekozen samenhang tussen de financiële registratie en de 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 geleidt tot het besluit van de directeur van het Groen Ontwikkelfonds Brabant om de registratie anders in te richten. De brongegevens worden geregistreerd in een systeem (vastgoedregistratie SAP RE). Dit besluit dient in 2015 uitgewerkt te worden en geïmplementeerd.

Vervolgens staat het 1e kwartaal 2015 in het teken van het bouwen van gestructureerde (management)rapportages.

Evalueren dienstverleningsafspraken met clusters van de provincie

Het Groen Ontwikkelfonds Brabant is *lean and mean* opgericht. De procesmanager en de directeur zijn de enige medewerkers van de BV (gedetacheerd). De overige personele inzet wordt ingehuurd via de provincie Noord-Brabant. Deze inhuur vindt plaats via zogenaamde Service Level Agreement's (SLA). Jaarlijks dienen deze overeenkomsten geëvalueerd te



worden. Ook eind 2014 heeft een evaluatie plaatsgevonden, maar vanwege de korte duur (september-december) was deze slechts gebaseerd op de eerste prille ervaringen. Eind 2015 is dus de eerste echte evaluatie van deze overeenkomsten aan de orde. Deze evaluatie is belangrijk in het kader van de doelrealisatie. Is de werkwijze om personele capaciteit in te huren via SLA's bij de provincie effectief en efficiënt? Deze vraag dient bij deze evaluatie beantwoord te worden.



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.

Het is wel **'the best guess'** van de planning van de verwachte uitvoering, die door het Groen Ontwikkelfonds Brabant te geven is. Uiteraard zullen opvolgende versies van de meerjarenprogrammering nauwkeuriger zijn. Tot slot is het goed om te vermelden dat dit de meerjarenprogrammering van de manifestpartners is en aanvragen bij het Groen Ontwikkelfonds Brabant voor iedereen open staan.

Tekst uit meerjarenprogrammering werkeenheid:

Brabantbreed beeld van de gezamenlijke meerjarige aanpak

Dit hoofdstuk geeft een samenvattend beeld van de meerjarenaanpak 2015-2021. Deze samenvatting geeft een goede impressie van de concrete projecten waar partners actief mee aan de slag zijn/ gaan in relatie tot trekenschap, financiering en planning. Betreffende samenvatting is niet limitatief, maar een momentopname die tot stand is gekomen aan de hand van de tot nu toe beschikbare gegevens. Waarbij in een aantal gevallen is gerekend met normbedragen.

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.

Kijkend naar het type gebieden dat nu op wordt gepakt, dan zijn dat met name de gebieden in de Rijks EHS waar complexe opgaven spelen. Gebieden die niet opgepakt worden zijn met name gebieden in de Rijks EHS met een beperkte restantopgave en gebieden in de provinciale EHS.

*In de meerjarenaanpak worden de projecten in beeld gebracht die de komende jaren door de partners uitgevoerd worden. Dit totaal geeft een beeld van de EHS en EVZ realisatie in Brabant in de komende jaren. 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				
	Vererving	Functionwijziging	DOE	Vererving	Functionwijziging	DOE	Vererving	Functionwijziging			
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 grondvererving 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.

De meerjarenplanning geeft een beeld van de concrete projecten voor 2015 en verder, de hiermee gemoeide kosten en prestaties en de subsidiebijdrage van het GOB. Hierin zijn de Lenteakkoord-projecten en de Bidbooks EHS niet meegenomen.

Gebiedenlijst

Hieronder volgt een lijst van gebieden waar inzet wordt gepleegd de komende jaren. De overige gebieden komen op dit moment nog niet aan bod.

Naam	Nummer in BP	Regio	Manifestpartner (trekker)
Peelvenen	Na4	Aa	Discussie (bestuurscie.)
Groote Peel	Na5	Aa	Discussie
Hooibroeken	Np40	Aa	Natuurmonumenten
Ossekamp / De Waarden	P40	Aa	NM
Bokhovense Polder/Crèvecoeur/Koornwaard	P41	Aa	Natuurmonumenten
Wamberg	P69	Aa	BPG
Wijst-Noord	P70	Aa	SBB
Maashorst-1	P76a	Aa	Derden
Maashorst - 't Mun	P77	Aa	Aa en Maas
Raamvallei	P80	Aa	Aa en Maas
Staatsbossen St. Anthonis	P83	Aa	SBB
Vortumse en Groeningse Bergjes / St Jansbeek	P86	Aa	SBB
Kleine Aa Lierop	P93	Aa	Aa en Maas
Aa Someren-Eind	P95	Aa	Aa en Maas
Kraaijenbergse plassen	P166	Aa	BL
Keent	NURG2	Aa	Brabants Landschap
Binnenpolder Terheijden	Np5	BD	Staatsbosbeheer
De Berk / Strijpen / Kelsdonk / Zwermlaken	Np11	BD	Provincie ???
Halsters Laag	NP34	BD	Staatsbosbeheer
Het Oudland	Np37	BD	Brabants Landschap
Krekensysteem De Beek/Roode Weel	Np49	BD	Brabantse Delta
Pannenhoef	Np71	BD	Brabantse Delta
t Merkske	Np85	BD	Staatsbosbeheer
Weimeren/Rooskensdonk	Np95	BD	Provincie ???
Loevestein, Pompveld & Kornsche Boezem	Na12	RL	Brabants Landschap
Loonsche en Drunense Duinen	Na13	D	Brabants Landschap
Strabrechtseheide en Beuven	Na 17	D	Brabants Landschap
Beekloop/Keersop	Np3	D	Staatsbosbeheer
Bulder Aa/ Bulder Broek	Np8	D	De Dommel
Dommeldal bij Waalre	Np26	D	Samenwerkingsverband
Helvoirts Broek	Np53	D	Brabants Landschap
Essche Stroom	Np62	D	Ws De Dommel
Nuenens Broek	Np68	D	Brabants Landschap
Sterkselse Aa	Np80	D	Brabants Landschap
Kampina & Oisterwijkse Vennen	Na7	D	Natuurmonumenten
Kempenland West	Na8	D	Gebiedsproces
Leenderbos, Groote Heide en de Plateaux	Na11	D	meerdere
TOTAAL	37		

Totale inzet binnen de context van de SOK (samenwerkingsovereenkomst EHS)

In de SOK EHS is een gezamenlijke prestatie afgesproken, inclusief bijdrage van de verschillende partners hieraan. In de opdracht aan het GOB is deze concreet gemaakt. De prestaties en financiële gegevens uit de programmering hier tegenaan gezet geeft een beeld van de voortgang:

Doel	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%

Conclusie

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 Europese afspraken en de relatie van de PAS is dit een logische en verstandige keuze.

Dit impliceert echter wel dat de inhoudelijke realisatie van de provinciale EHS (24% t.a.v. verwerving en 58% t.a.v. inrichting) en de EVZ (8 % van de opgave) achterblijft. En hiermee samenhangend ook deze financiële taakstelling t.a.v. de businesscase van het Groen Ontwikkelingsfonds Brabant BV. Omdat juist op deze onderdelen van de natuurrealisatie (provinciale EHS en EVZ) de benodigde cofinanciering aanzienlijk is (o.a. De Ondernemende EHS), is dit een inhoudelijk en financieel punt van aandacht (zie ook speerpunten 2015).

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. Het is van belang om de grondportefeuille van de Rijks EHS doorlopend te toetsen aan de uitgangspunten van de macro-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 verwervingen) is overigens een punt van zorg, omdat voor de businesscase 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).



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 voorsnog bepaald op basis van de meerjaren-programmering van de Manifestpartners. Nogmaals deze meerjarenprogrammering is nadrukkelijk **een eerste inventarisatie** en zeker geen volledig en compleet overzicht. Het is wel **'the best guess'** van de planning van de verwachte uitvoering, die door het Groen Ontwikkelfonds Brabant te geven is. De onderstaande financiële jaarplanning is daarmee ook zeker geen wetmatigheid.

De passage in de Meerjarenprogrammering over de financieringsbehoefte van het Groen Ontwikkelfonds Brabant luidt:

Financiële planning

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.

Conclusie

Omdat het lastig is om in deze opstartfase ver vooruit te kijken (planningsgegevens zijn deels nog gebaseerd op onzekere aannames en ervaringsgegevens ontbreken nog) is het verstanding om de ons te beperken tot een financiële planning voor 2015. Vandaar ook een jaarplan 2015 en ook nog geen financiële meerjarenplanning.

Uit bovenstaand overzicht blijkt dat de financieringsbehoefte van de verwerking van de Rijks EHS in 2015 zeer groot is. Vooralsnog lijkt het ons reëel om ons te richten op een subsidieplafond (verwerving Rijks EHS) van 50 miljoen euro in 2015 en niet het volledig geraamd bedrag. Ervan uitgaand dat subsidieaanvragen en -beschikkingen na-ijlen en deels in fasen kunnen worden ingediend. Omdat het huidige subsidieplafond voor verwerving van de Rijks EHS slecht 5,2 miljoen euro betreft is middels een brief een verzoek aan de provincie Noord-Brabant gedaan tot ophoging van dit subsidieplafond.

Op basis van deze financiële planning en de feitelijke beschikkingen zal door het Groen Ontwikkelfonds Noord-Brabant een liquiditeitsprognose voor 215 worden gemaakt en op basis daarvan een verzoek tot bevoorschotting (subsidie) aan de provincie Noord-Brabant.

Organisatiebegroting 2015

Voor 2015 ziet de begroting van het Groen Ontwikkelfonds Brabant er als volgt uit. Deze begroting is eind 2014 conform afspraak via een separate subsidieaanvraag door Groen Ontwikkelfonds Brabant ingediend bij de provincie Noord-Brabant.

Begrotingspost	Bedrag
Investeringscommissie	€ 40.000
SLA financieel beheer	€ 30.000
SLA subsidies/juridische ondersteuning	€ 120.000
SLA vastgoed	€ 350.000
SLA DIV	€ 10.000
Communicatie	€ 30.000
SLA HAC/juridische ondersteuning	€ 30.000
Accountant	€ 10.000
Bureaunkosten	€ 30.000
Inhuur derden	€ 100.000
Procesmanager	€ 112.000
Directeur	€ 118.000
Overig	€ 33.000
Totaal	€ 1.013.000