

# Noord-Brabantse fondsen 2017-2020

Uitwerking evaluatie Groen  
Ontwikkelfonds Brabant

*Opdrachtgever*  
Provincie Noord-Brabant  
Arnhem, 3 november 2021

Ons kenmerk: 21129-010

K  
PLUS  
V



# Noord-Brabantse fondsen 2017-2020

Uitwerking evaluatie Groen  
Ontwikkelfonds Brabant



*Opdrachtgever:*

Provincie Noord-Brabant

Arnhem, 3 november 2021

Kenmerk: 21229-005

*Contactpersonen:*

Inger Bos

06-13237273 / i.bos@kplusv.nl

Maartje van Lieshout | Wing

Henry Potman

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Introductie	5
1.2	Doel- en vraagstelling	5
1.3	Aanpak	6
1.4	Leeswijzer	6
<b>2</b>	<b>Groen Ontwikkelfonds Brabant</b>	<b>7</b>
2.1	Introductie	7
2.2	Aanleiding en historie	7
2.3	Doelen GOB	11
2.4	Organisatie en Governance	13
2.5	Benodigd budget en reeds beschikbaar gesteld budget door de provincie	14
2.6	Werkwijze	17
<b>3</b>	<b>Groen Ontwikkelfonds – Analyse</b>	<b>20</b>
3.1	Inleiding	20
3.2	Beleidsstheorie	20
3.3	Effectiviteit en rechtmatigheid	21
3.4	Revolverendheid en multiplier	27
3.5	Governance en management	29
3.6	Risicomanagement	31
3.7	Interactie met stakeholders	32
3.8	Maatschappelijke inbedding	33
3.9	Marktfalen	35
3.10	Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen	36
<b>4</b>	<b>Conclusies</b>	<b>39</b>
4.1	Inleiding	39
4.2	Conclusies	39

## Bijlagen

<b>Bijlage 1</b>	<b>Onderzoeksmethodiek</b>	<b>42</b>
<b>Bijlage 2</b>	<b>Geïnterviewde personen en geraadpleegde documenten</b>	<b>45</b>
<b>Bijlage 3</b>	<b>Onderzoeksvragen</b>	<b>49</b>
<b>Onze contactgegevens</b>		<b>50</b>





# 1 Inleiding

## 1.1 Introductie

Bij het instellen van de Brabantse investeringsfondsen in het kader van de Investeringsagenda (Statenvoorstel 42/13) is toegezegd deze fondsen elke vier jaar te evalueren. Na een evaluatie in 2016/2017<sup>1</sup> is in 2021 weer een evaluatie uitgevoerd.

De volgende fondsen zijn geëvalueerd:

- Innovatiefonds Brabant
- Energiefonds Brabant
- Groen Ontwikkelfonds Brabant
- Brabant C Fonds

Dit rapport bevat de resultaten van de evaluatie van het Groen Ontwikkelfonds Brabant (hierna: GOB). De resultaten van de evaluaties van de andere fondsen zijn in de andere rapporten beschreven en in de overkoepelende rapportage wordt ingegaan op algemene bevindingen en resultaten van de fondsen. Dit hoofdstuk bevat de doel- en vraagstelling van de aanpak die voor alle vier onderzoeken gelijk waren.

## 1.2 Doel- en vraagstelling

### Doelstelling

Het onderzoek kent de volgende doelen:

1. Het inzichtelijk maken van de voortgang, werkwijze, effectiviteit en efficiency van de Brabantse investeringsfondsen.
2. Het beoordelen van deze fondsen als instrument om hun beoogde (maatschappelijke) doelen te halen, waarbij deze in maatschappelijke inzichten en context worden geplaatst.
3. Provinciale Staten inzicht te geven in de voortgang van de fondsen op de gestelde (maatschappelijke) doelen en de wijze van uitvoering. Provinciale Staten moet op basis van deze evaluatie kunnen besluiten tot bijstelling of beëindiging van de fondsen.
4. De evaluatie is ook het moment om eventuele gewijzigde maatschappelijke inzichten te betrekken bij de opdracht aan het fonds of bij een besluit tot beëindiging.

### Hoofdvraag

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

*Wat is de voortgang, werkwijze, effectiviteit en efficiency van de vier Brabantse investeringsfondsen en wat is hun bijdrage aan het behalen van de beleidsdoelstellingen in Noord-Brabant?*

De hoofdvraag valt uiteen in meerdere deelvragen. Deze worden genoemd in bijlage 3.

---

<sup>1</sup> Evaluatie Brabantse fondsen 2013-2016, deelrapport Uitwerking Groen Ontwikkelfonds Brabant, 2017.



### **1.3 Aanpak**

Het onderzoek heeft plaatsgevonden aan de hand van de volgende activiteiten:

1. Documentstudie
2. Interviews
3. Cijfermatige analyse
4. Focusgroepen
5. Casusonderzoek
6. Reflectiebijeenkomsten

De bestudeerde documenten en geïnterviewde deelnemers voor dit onderzoek van het GOB worden beschreven in bijlagen 1 en 2.

### **1.4 Leeswijzer**

In het volgende hoofdstuk wordt het GOB beschreven. In de analyse in hoofdstuk 3 komen de deelvragen uit paragraaf 1.2 aan de orde. De deelvragen zijn ingedeeld aan de hand van de volgende thema's:

1. Effectiviteit en rechtmatigheid
2. Revolverendheid en multiplier
3. Governance en management
4. Risicomanagement
5. Interactie met stakeholders
6. Maatschappelijke inbedding
7. Marktfalen
8. Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen

Het rapport eindigt met conclusies voor het GOB (hoofdstuk 4).

## 2 Groen Ontwikkelfonds Brabant



### 2.1 Introductie

Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant hebben op 22 april 2014 het Groen Ontwikkelfonds Brabant (GOB) opgericht<sup>2</sup>. Voor de uitvoering en het beheer van het fonds hebben Gedeputeerde Staten (GS) GOB BV als uitvoeringsorganisatie van de provincie opgericht. De provincie is enig aandeelhouder. De middelen die GOB BV beheert, bestaan uit financiële middelen en het economisch trekkingsrecht over gronden. GOB BV is beoogd als een kleine slagvaardige organisatie die opereert met in achtneming van de aandeelhoudersinstructie en het investeringsreglement die door GS zijn vastgesteld. Zij kan zelfstandig beslissen over aanvragen en investeringsvoorstellen binnen de kaders van het provinciale natuurbeleid en het grond- en vastgoedbeleid.

### 2.2 Aanleiding en historie

Het Businessplan<sup>3</sup> van het Groen Ontwikkelfonds Brabant (GOB) uit 2013 beschrijft de aanleiding voor de oprichting van het GOB. Natuur en landschap zijn van groot belang voor een gezonde leefomgeving en het welzijn van de burgers in Brabant. Tot 2010 konden in Nederland gronden voor nieuwe natuur worden verworven en als nieuwe natuur worden ingericht met behulp van het Investeringsbudget Landelijk Gebied (ILG). Via het ILG konden de provincies geld besteden aan doelen van het Rijk voor onder meer natuur, recreatie, landschap, bodem en water. Het kabinet Rutte I heeft de looptijd van het ILG voortijdig beëindigd in verband met de decentralisatie van het natuurbeleid.

In 2011 hebben Brabantse organisaties in reactie op het besluit van het Kabinet Rutte I in een manifest (Het Brabantse buitengebied in een metropolitane omgeving)<sup>4</sup> de provincie opgeroepen om te waarborgen dat naast het rijksdeel van de ecologische hoofdstructuur (onder meer de Natura2000-gebieden) het provinciale deel van de ecologische hoofdstructuur en de ecologische verbindingzones alsnog (volledig) worden gerealiseerd. De manifestpartners zijn de volgende organisaties: Waterschap de Dommel, Waterschap de Brabantse Delta, Waterschap Aa en Maas, Waterschap Rivierenland, Staatsbosbeheer, Vereniging Natuurmonumenten, Stichting Het Noordbrabants Landschap, Vereniging Brabants Particulier Grondbezit, Stichting Brabantse Milieufederatie, Vereniging Zuidelijke Land en Tuinbouworganisatie en ANWB. In 2019 is een nieuw manifest aan Provinciale Staten (PS) uitgereikt.<sup>5</sup> Bij dit manifest hebben de vijf grote Brabantse gemeenten (B5) en VNO-NCW zich aangesloten als partners. Daarnaast wordt het manifest ondersteund door de gemeenten van Brabant via de vier regio's en door Brabant Water.

De manifestpartners en de provincie hebben in overleg de ecologische hoofdstructuur (EHS) herbenoemd tot Natuurnetwerk Brabant (NNB). Het NNB is een netwerk van natuurgebieden van (inter-)nationaal en provinciaal belang die verbonden zijn door ecologische verbindingzones, met als doel de veiligstelling van ecosystemen met de daarbij behorende flora en fauna. Het NNB bestaat uit de voormalige Rijks EHS (REHS – Natura2000-gebieden en KRW<sup>6</sup>-gebieden), de voormalige provinciale EHS (PEHS) en de ecologische verbindingzones (EVZ) in de provincie.

---

<sup>2</sup> GS C2141825/3534240

<sup>3</sup> Businessplan Groen Ontwikkelfonds, 7 mei 2013.

<sup>4</sup> Manifest "Het Brabantse buitengebied in een metropolitane omgeving".

<sup>5</sup> Manifest 'Brabants Mozaïek in ontwikkeling'

<sup>6</sup> Kader Richtlijn Water.

De provincie heeft de uitnodiging van de manifestpartners opgepakt. In de beleidsnota "Brabant: uitnodigend groen, het natuur- en landschapsbeleid voor de jaren 2012-2022"<sup>7</sup> heeft Provinciale Staten de nieuwe koers voor versterking van de Brabantse natuur vastgesteld. Die nieuwe koers bestaat er onder meer uit dat het natuurnetwerk wordt gerealiseerd voor minder geld, dat grondaankopen gebiedsgewijs gaan en gekoppeld worden aan versterking van de kwaliteit van de waterhuishouding, recreatie en de agrarische bedrijvigheid. De provincie heeft de manifestpartners op haar beurt uitgedaagd om met initiatieven te komen en is daarbij bereid een stap opzij te doen. De nieuwe koers sluit tevens aan bij de visie van de SER<sup>8</sup> Brabant om economie en natuur meer met elkaar te verbinden.



Provincie en manifestpartners hebben met elkaar de samenwerkingsovereenkomst (SOK) 'Realisatie van de ecologische hoofdstructuur in Noord-Brabant' afgesloten, in mei 2014. In de overeenkomst is vastgelegd dat de partijen een gebiedsgerichte aanpak voorstaan waarbij kansen worden gezocht in interactie met andere sectoren. De aanpak is gedifferentieerd: enerzijds het realiseren van natuur met hoogstaande natuurbeheertypen op bepaalde plekken vanwege Europese verplichtingen (Natura2000) of vanuit kwetsbaarheid van de natuur; anderzijds het realiseren van minder kwetsbare natuur in wisselwerking met andere functies op plaatsen waar dat toelaatbaar is.<sup>9</sup> In de SOK zijn de bijdragen van de provincie en van de manifestpartners aan de realisatie van de doelen vastgelegd en worden ook de functies en rollen van GOB BV en van de Werkeenheid benoemd (zie paragraaf 2.4). In 2019 zijn ook de vijf grootste Brabantse gemeenten (Breda, Den Bosch, Eindhoven, Helmond en Tilburg) aangesloten als manifestpartner. Ook VNO-NCW is in 2019 aangesloten. Het manifest wordt bovendien ondersteund door de overige gemeenten van Brabant, via de vier regio's en door drinkwaterbedrijf Brabant Water.

### **Tijdslijn**

In onderstaande figuur zijn enkele van de beslissingen van de provincie over instelling en inrichting van het ontwikkelfonds en GOB BV opgenomen.

---

<sup>7</sup> Provinciale Staten van Noord-Brabant, 9 september 2013.

<sup>8</sup> Sociaal Economische Raad.

<sup>9</sup> Samenwerkingsovereenkomst ter zake van de realisatie van een ecologische hoofdstructuur in Noord-Brabant tussen Provincie Noord-Brabant en de Manifestpartners, 15 mei 2014.





Figuur 1 Tijdlijn besluitvorming GOB.

Op 22 april 2014 hebben GS besloten tot het oprichten van Groen Ontwikkefonds Brabant BV (GOB BV)<sup>10</sup> en tot het aanstellen van de directeur.<sup>11</sup> GOB BV heeft als opdracht om het NNB (de provinciale en rijks-EHS en de EVZ) te realiseren conform de opgave die in de nota Brabant: Uitnodigend Groen (BrUG) is vastgelegd.

### Bijstelling doelstellingen GOB in de periode 2016-2020

Sinds de instelling van het GOB zijn er ontwikkelingen die van invloed zijn op het fonds en de uitvoering van het fonds:

- in 2017 is de Wet Natuurbescherming van kracht geworden ter vervanging van de Natuurbeschermingswet 1998, de Boswet en de Flora- en Faunawet;
- op 1 januari 2020 is het Investeringsreglement vervangen door de 'Subsidieregeling realisatie Natuurnetwerk Noord-Brabant'. Ook de aandeelhoudersinstructie is herzien<sup>12</sup>;
- de basiskaart en ambitiekaart voor natuur in Brabant is een aantal keren nader vastgesteld (o.a. in 2017, 2020 en ook voor 2021);
- in 2016 is besloten tot uitname van complexe PAS-gebieden uit het fonds – zie hierna;
- begin 2018 heeft het Groen Ontwikkefonds Brabant extra (financiële) mogelijkheden gekregen om zelf actief (ruil)grond aan te kopen. Tevens is er (financiële) ruimte gekomen om, indien nodig, ook een bedrijfsgebouw mee te kopen.

Dit maakt de aankoop van de agrarische grond meer haalbaar; grondeigenaren willen

<sup>10</sup> Als hierna het GOB wordt genoemd dan wordt het fonds bedoeld. Met GOB BV wordt de fondsbeheerder aangeduid.

<sup>11</sup> GS C2141825/3534240.

<sup>12</sup> AANDEELHOUDERSINSTRUCTIE TOT UITVOERING VAN GROEN ONTWIKKELFONDS BRABANT B.V. Herziening 2020. 4599614



namelijk regelmatig alleen het gehele bedrijf verkopen en alleen een stuk grond dat nodig is voor het NNB. Deze mogelijkheden zijn door GOB BV in 2018 voortvarend opgepakt<sup>13</sup>;

- GOB BV heeft extra opdrachten gekregen zoals subsidiëring van verwerving/inrichting van de zogenaamde Wijstgronden in of aangrenzend aan NNB;
- subsidiepercentages EVZ zijn gewijzigd om doelstellingen in 2027 te behalen.

Aanpalend provinciaal beleid is in ontwikkeling. Voorbeelden daarvan zijn beleid met betrekking tot:

- water;
- meerjarige pacht;
- klimaatadaptatie;
- stikstof en Natura2000-gebieden;
- natuurinclusieve landbouw;
- energietransitie;
- omgevingsplan en omgevingsverordening;
- de evaluatie van enkele RO-regelingen.

In een aantal gebieden in Noord-Brabant komen diverse van deze zaken samen. Daarvoor wordt momenteel de integrale gebiedsgerichte aanpak (GGA) opnieuw vormgegeven.

### **PAS-gebieden**

Door ontwikkelingen rond de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS)<sup>14</sup>, maakt een deel van de zogenaamde PAS-gebieden die tot het Rijksdeel ecologische hoofdstructuur behoren<sup>15</sup> vanaf 2017 geen deel meer uit van de opgave van het GOB. Deze keuze was gebaseerd op de onteigeningstitel die ten grondslag lag aan de opgave.

Op 29 mei 2019 oordeelde de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State dat het arrest van 7 november 2018 van het Europese Hof van Justitie<sup>16</sup> in strijd is met de Europese Habitatrichtlijn waarmee de PAS kwam te vervallen. Om de urgentie voor natuurherstel kenbaar te maken heeft het kabinet op 24 april 2020 de Kamerbrief 'Voortgang stikstofproblematiek: structurele aanpak' gepubliceerd. Met deze structurele aanpak wil het Kabinet komen tot een verbeterde staat van instandhouding omtrent de natuurgebieden.

Hiervoor wordt een landelijk breed investeringspakket van € 5 miljard beschikbaar gesteld om in de periode tot 2030 de stikstofdepositie te verminderen en de natuur te herstellen (nieuwe aanpak). Concreet is er voor de komende drie jaar 80 miljoen euro beschikbaar voor natuurherstel-maatregelen in Brabant. Er wordt nu nagedacht over het wegzetten van deze gelden.

---

<sup>13</sup> [GOB Jaarplan 2019](#)

<sup>14</sup> Het landelijke Programmatische Aanpak Stikstof heeft als doel economische ontwikkelingen in de buurt van Natura2000 gebieden mogelijk te maken en tegelijkertijd de stikstofbelasting van de gebieden te verminderen en de natuur te versterken.

<sup>15</sup> De zogenaamde complexe PAS-gebieden; een deel van de Natura2000 gebieden.

<sup>16</sup> Schoukens, H. (2019). Stikstofdepositie en de EU-Habitatrichtlijn na het PAS-arrest van 7 november 2018: limieten aan de groei of een 'business as usual'?. Tijdschrift voor Milieurecht, (4), 376-447.

De deels nog te ontwikkelen aanpak Stikstof van de provincie Noord-Brabant en het daarmee samenhangend gebiedsgericht werken heeft mogelijk effect op de huidige werkwijze van GOB BV bij het realiseren van nieuwe natuur. Hoe en in welke mate dat het geval is, was ten tijde van dit onderzoek nog niet duidelijk. Dit vraagt de komende periode om besluitvorming ook over de rol van het fonds en GOB BV bij deze en andere nieuwe opgaven.



### **2.3 Doelen GOB**

Provinciale Staten van Noord-Brabant hebben in 2012 het provinciaal natuurbeleid vastgesteld in de beleidsnota BrUG 2012-2022. Het hoofddoel van de beleidsnota BrUG en ambitie van de provincie is natuur en landschap vanuit hun intrinsieke waarde beschermen en een plek geven in de samenleving zodat ze ten goede komen aan alle Brabanders. Dat hoofddoel wordt geschraagd door vier pijlers die de kern van de nota vormen:

1. Realiseren van een robuust netwerk van natuurgebieden, inclusief verbindingen.
2. Behoud van biodiversiteit Brabant-breed van stad tot land.
3. Een Brabants mozaïek van landschappen met regionale identiteiten gericht op een goed leef- en vestigingsklimaat.
4. Verankering van natuur en landschap in de samenleving, in samenhang met economische en sociale en culturele ontwikkelingen in een ruimtelijke context.

Zoals in paragraaf 2.2 genoemd heeft de provincie samen met de hierboven genoemde manifestpartners in 2011 de ambitie uitgesproken om het gehele natuurnetwerk te realiseren. In landelijk perspectief heeft Noord-Brabant van alle provincies de grootste opgave om uitbreiding van het natuurnetwerk te realiseren.

Voor de realisatie van de ambities van de eerste pijler van BrUG - de realisatie van een robuust netwerk van natuurgebieden inclusief verbindingen, waaronder EVZ - is in 2013 het GOB opgericht.

#### **Doelstellingen GOB bij oprichting**

De looptijd van het Groen Ontwikkelfonds Brabant is van 2014 tot en met 2027. Uiterlijk eind 2027 moet de NNB-opgave zijn gerealiseerd. Dat is overgenomen voor het NNB. Het doel van GOB BV is om het NNB samen met de manifestpartners te realiseren. Dit moet gebeuren op een vernieuwende wijze, conform de ambitie die is vastgelegd in BrUG en gebaseerd op de Agenda van Brabant.



De opdracht van de provincie aan GOB BV is om de subsidieregeling in mandaat uit te voeren. De opdracht is in de afgelopen jaren uitgebreid en aangepast op basis van bovenstaande besluiten (onder andere met betrekking tot grond en wijst) en houdt in dat de uitvoeringsorganisatie de volgende zes deelopdrachten dient te realiseren vóór 1 januari 2028<sup>17, 18</sup>:

1. Realisatie van 1.938 ha Provinciale NNB, (exclusief de verwerving van de gronden die zijn gelegen in de door GS aangewezen vijf complexe PAS-gebieden).
2. Realisatie van 3.474 ha Rijks NNB, alsmede de verwerving van 46 ha, gelegen in de overige negen PAS-gebieden op basis van volledige schadeloosstelling.
3. Inrichten van 7.354 ha NNB (zowel provinciale als Rijks NNB), exclusief de inrichting van de voor PAS benodigde percelen.
4. Realisatie van 1.775 ha Ecologische Verbindingszone (710 kilometer).
5. Realisatie van 135 ha Enclaves in bestaande Natuur.
6. Realisatie van 50 ha NNB (incl. EVZ's<sup>19</sup>) met wijstpotentie<sup>20</sup> in Noord-Brabant. Deze opgave moet voor 1 januari 2023 gerealiseerd zijn.

Daarnaast heeft Provincie Noord Brabant GOB BV in 2018<sup>21</sup> de opdracht verleend namens de provincie Noord-Brabant gronden (ook buiten het NNB t.b.v. ruil) aan te kopen, te verkopen of te ruilen ter realisatie van het Natuurnetwerk Brabant.<sup>22</sup>

### **Werkzaamheden**<sup>23</sup>

De werkzaamheden van GOB BV zijn de volgende:

1. Het in mandaat uitvoeren van de door GS vastgestelde subsidieregeling realisering Natuurnetwerk Noord-Brabant.
2. Grondverwerving (inclusief het ruilen van gronden) namens en in opdracht van de provincie.
3. Het (risicodragend) participeren in privaatrechtelijke rechtspersonen.

---

<sup>17</sup> Aandeelhoudersinstructie tot uitvoering van het Groen Ontwikkelingsfonds Brabant B.V. Herziening 2020.

<sup>18</sup> Op 11 maart 2021 is de opdracht verder aangepast en zijn o.a. de subsidieplafonds opgehoogd en is de mogelijkheid van verwervingsfinanciering toegevoegd <https://www.groenontwikkelingsfondsbrabant.nl/belangrijke-aanpassingen-subsidieregeling>

<sup>19</sup> Inmiddels wordt er door GOB BV de voorkeur aan gegeven om ook de EVZ in ha uit te drukken. De omvang kan per strekkende km verschillen. Voor de totale opgave kan worden uitgegaan van circa 1750 ha. De provincie zelf benoemt de EVZ in km.

<sup>20</sup> Gronden met ijzerrijk grondwater dat op hogere delen als kwel aan de oppervlakte komt.

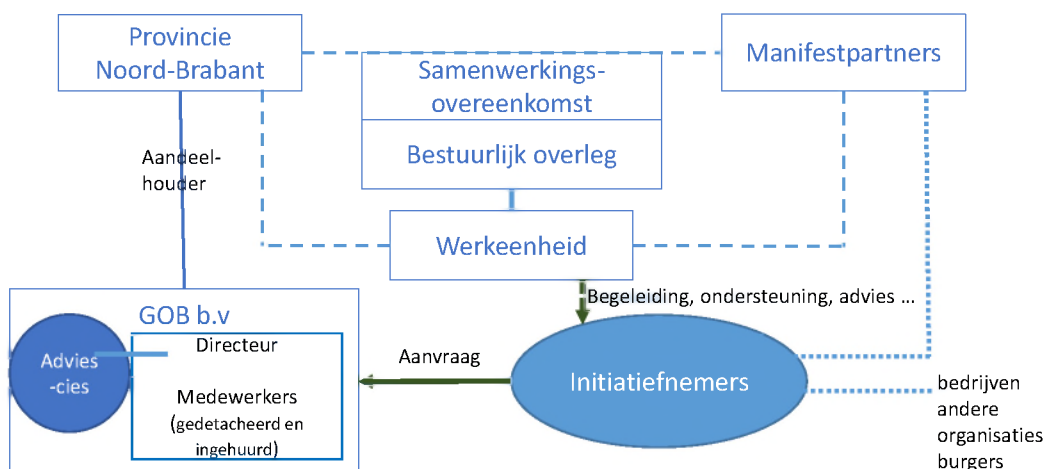
<sup>21</sup> Deze opdracht wordt elk jaar opnieuw verleend.

<sup>22</sup> Opdrachtverlening aan het Groen Ontwikkelingsfonds Brabant om het Natuurnetwerk Brabant (NNB) te realiseren via de inzet van provinciale gronden. C2253622/4675913.; Opdrachtformulier Groenontwikkelingsfonds Brabant BV. Algemene opdracht taxaties, aan- en verkooptransacties 2019.; Opdrachtformulier Groenontwikkelingsfonds Brabant BV. Algemene opdracht Beheer 2019.

<sup>23</sup> Aandeelhoudersinstructie tot uitvoering van het Groen Ontwikkelingsfonds Brabant B.V. Herziening 2020.

## 2.4 Organisatie en Governance

De structuur rond het GOB is als volgt.



Figuur 2. Structuur Groen Ontwikkelfonds Brabant

De belangrijkste onderdelen van deze structuur zijn:

- **de provincie** GS zijn 100% aandeelhouder van de BV. GS vormen de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA). Op 1 januari 2020 is, naar aanleiding van een uitspraak van Raad van State, de juridische basis van Groen Ontwikkelfonds Brabant gewijzigd. De aanpassing heeft vooral gevolgen voor de (juridische) wijze waarop provincie Noord-Brabant en Groen Ontwikkelfonds Brabant met elkaar samenwerken.  
Op 1 januari 2020 is daartoe het Investeringsreglement vervangen door “Subsidieregeling realisering Natuurnetwerk Noord-Brabant”<sup>24</sup>. Deze provinciale regeling wordt uitgevoerd door Groen Ontwikkelfonds Brabant. De BV heeft het mandaat om de financiële middelen en de beschikbare hectares te beheren en heeft trekkingsrechten over de gronden;
- **GOB BV** GOB BV heeft één medewerker in dienst: de directeur (tevens fondsmanager);
  - Voor een grondtransactie (aan- en verkopen) die een totale waarde van meer dan € 3 miljoen vertegenwoordigt, is voorafgaande goedkeuring vereist van de Algemene vergadering van aandeelhouders (AvA). Het vereiste van de voorafgaande goedkeuring door de AvA geldt voor aan- en verkopen van grond met gebouwen indien deze een totale waarde te boven gaat van € 4 miljoen.<sup>25</sup> GOB BV is bevoegd tot:
    - grondaankopen tot een maximum van 30% van het beschikbare NNB budget ten behoeve van grondverwerving;
    - het verkopen van grond voor en op naam van de provincie onder de bepaalde voorwaarden;
    - het aankopen van maximaal 1.100 ha ruilgronden voor en op naam van de provincie met inachtneming van de bepaalde voorwaarden;

<sup>24</sup> Jaarverslag 2020, p. 9

<sup>25</sup> Aandeelhoudersinstructie tot uitvoering van het Groen Ontwikkelfonds Brabant B.V. Herziening 2020.



- GOB BV is gerechtigd om, na goedkeuring door de AvA, in plaats van verkoop van grond, grond – onder nadere voorwaarden – meerjarig te verpachten met inachtneming van het bepaalde in Boek 7, titel 5 (Pacht) Burgerlijk Wetboek en de daarop gebaseerde uitvoeringsregelingen;
  - het kopen van grond met gebouwen in het natuurnetwerk Brabant met inachtneming van de voorwaarden.
- Daarnaast huurt GOB BV bij de provincie capaciteit in voor operationele werkzaamheden. Inhuur geschiedde oorspronkelijk op basis van Service Level Agreements (SLA of dienstverleningsovereenkomsten) tussen GOB BV en de provincie.<sup>26</sup> Dit is in de loop der tijd aangepast. Er zijn nu nog SLA's met de onderdelen Financiën en het Ontwikkelbedrijf van de provincie. Voor capaciteit op het vlak van subsidieverstrekking, verkoop van gronden en gebiedsafspraken met Manifestpartijen zijn medewerkers van de provincie gedetacheerd bij GOB BV en voor o.a. communicatie wordt extern capaciteit ingehuurd.
- **Werkeenheid** De provincie en manifestpartners hebben in het kader van de samenwerkingsovereenkomst een gezamenlijke Werkeenheid opgezet die advies kan geven en ondersteuning kan verlenen aan initiatieven voor ontwikkelen van nieuwe natuur vanuit de samenleving: manifestpartners, gemeenten, bedrijven en burgers. In de Werkeenheid zitten vertegenwoordigers van de verschillende manifestpartners. De Werkeenheid wordt voorgezeten door een medewerker van de provincie. De Werkeenheid heeft maandelijks gestructureerd werkoverleg met GOB BV.
  - **de Adviescommissie Realisering Natuurnetwerk Noord-Brabant** (hierna 'Adviescommissie') adviseert de directeur van GOB BV over subsidieaanvragen die bijdragen aan de realisatie van het Natuurnetwerk Noord- Brabant. De commissie bestaat uit een voorzitter en vier leden.  
De samenstelling van deze commissie is gelijk aan die van de **Investeringscommissie Grondtransacties** die de directeur van GOB BV adviseert over grondtransacties. Deze zijn onderdeel van plannen die bijdragen aan het realiseren van nieuwe natuur in Brabant.<sup>27</sup>

## 2.5 Benodigd budget en reeds beschikbaar gesteld budget door de provincie

Het GOB is niet opgezet als een revolverend fonds. Het fonds bevat middelen die kunnen worden ingezet voor functiewijziging, verwerving en inrichting van nieuwe natuur. De omvang van het fonds bedroeg bij aanvang (2014) € 240 miljoen en 2.274 ha ruilgrond die is ingebracht door het Rijk. Van de € 240 miljoen wordt € 40 miljoen beschikbaar gesteld voor inrichting van het Rijksdeel. Voor de verwerving en inrichting van het Rijksdeel beschikt de provincie over van het Rijk ontvangen aanvullende budgetten die al deels weer beschikbaar zijn gesteld aan het GOB. Het fonds heeft sinds de aanvang in 2014 diverse aanvullende opdrachten met bijbehorende budgetten gekregen (onder andere € 50 miljoen extra krediet voor de aankoop van (ruil)grond).

Voor de realisatie van de huidige GOB opdracht is naar verwachting € 422 miljoen nodig. Dit bedrag is deels in geld en grond beschikbaar bij de provincie.

Hieronder volgt een overzicht van de reeds beschikbaar gestelde budgetten en de uitputting daarvan per 31-12-2020<sup>28</sup>.

<sup>26</sup> De overeenkomsten worden in de gesprekken benoemd als Service Level Agreements (SLA's). Op de documenten staat de titel Dienstverleningsovereenkomst.

<sup>27</sup> <https://www.groenontwikkefonsbrabant.nl/advies-en-investeringscommissie>

<sup>28</sup> KPI rapportage van het GOB per 31-12-2020

Jaarlijks wordt bekeken welk deel van het budget aanvullend beschikbaar gesteld kan worden en via welk spoor dit gaat lopen.

	Beschikbaar gesteld budget	Uitgaven per 31-12-2020
<b>Subsidiespoor</b>	155,0	105,0
<b>Grondspoor</b>		
Investeringskrediet voor aankopen ruilgronden	50,0	10,9
Reservering voor verliezen op ruilgronden	10,0	1,2
Investeringskrediet voor aankopen NNB gronden	28,5	3,9
Reservering voor verliezen op aankopen gebouwen	7,0	1,7
<b>Totaal</b>	<b>250,5</b>	<b>122,7</b>

Figuur 3. Beschikbaar gesteld budget en uitgaven Groen Ontwikkelfonds Brabant



De provincie heeft de (ruil-)gronden in portefeuille (juridisch eigendom) en krijgt ook de eventuele strategische aankopen van GOB BV in juridisch eigendom. Voor de gronden is een Overeenkomst trekkingsrechten Grond<sup>29</sup> afgesloten tussen provincie en de uitvoeringsorganisatie. PS hebben aan GOB BV gelden ter beschikking gesteld in de vorm van een subsidie lopend van 2014 tot en met 2027. Jaarlijks wordt hiervan door de provincie een voorschot verstrekt.

Na de uitspraak door de Raad van Staten in 2019 zijn de financiële verhoudingen tussen de provincie en de uitvoeringsorganisatie gewijzigd. In de oude situatie was sprake van twee aparte subsidierelaties: één jaarlijkse subsidie voor de organisatie (vooral personeel) en een eenmalige subsidie voor 'programmaged'. Deze laatste subsidie was voor het verstrekken van subsidies aan derden. Deze oude subsidie 'programmaged' loopt door omdat er nog oude subsidies onder dit regime moeten worden afgerond. Deze subsidie loopt in 2027 af of zoveel eerder als alles is afgerond. Sinds 1 januari 2020 lopen alle provinciale gelden voor GOB (behalve het oude programmaged) via een opdracht en dus niet meer via subsidies. Ook de personele kosten lopen via een opdracht.

GOB BV beslist over de toekenning van de subsidies aan aanvragers.<sup>30</sup> Voor organisatiekosten voor de aankoop, verkoop of ruil van gronden ten behoeve van de realisatie van NNB heeft de provincie € 1.890.000,- beschikbaar gesteld.<sup>31</sup> Deze personele inzet voor de aankoop, verkoop of het ruilen van grond loopt via de exploitatie van de gronden (en staat dus op de balans van de provincie).

Voor het GOB is een multiplier van 2 voorzien. Deze multiplier zal geen volledig financiële multiplier zijn. Het is de bedoeling dat er door cofinanciering en kostenefficiënte maatregelen nog eens € 240 miljoen beschikbaar komt bij derde partijen. De manifestpartijen hebben aangegeven dat zij hun inbreng van € 160 miljoen voor het provinciale deel en EVZ op projectniveau zullen inzetten – in de vorm van gronden, capaciteit, financiële middelen of door besparingen door anders te werken. Voor de overige € 80 miljoen zoekt de provincie andere partners waaronder het bedrijfsleven.

GOB BV heeft ruim € 1 miljoen per jaar op de begroting voor organisatiekosten, investeringscommissie en de inzet van verschillende disciplines voor de uitvoering van

<sup>29</sup> 1 juli 2014.

<sup>30</sup> GS, Beschikking 7-9-2015.

<sup>31</sup> Opdrachtverlening aan het Groen Ontwikkelfonds Brabant om het Natuurnetwerk Brabant (NNB) te realiseren via de inzet van provinciale gronden. C2253622/4675913.

de subsidieregeling. Deze middelen worden door de provincie via de opdracht aan GOB BV ter beschikking gesteld.<sup>32</sup>

### **Activiteiten: verwerving en inrichting**

Naast een bijdrage aan de realisatie van het NNB via subsidies en garanties aan initiatiefnemers die grond willen verwerven en inrichten kan GOB BV ook strategisch gronden verwerven en participeren in initiatieven.

Met het Ondernemend Natuurnetwerk (ONNB) stimuleert GOB BV het combineren van de ontwikkeling van nieuwe natuur met een realistisch economisch verdienmodel. Met de uitvoering van de plannen voor ONNB krijgen gronden een andere functie en soms ook een andere bestemming. Die verandering van functie/bestemming wordt juridisch door gemeenten vastgelegd in het bestemmingsplan (indien aan de orde) én door GOB BV in een notariële Kwalitatieve Verplichting<sup>33</sup>. De verandering van functie/bestemming zorgt voor een vermindering van de financiële waarde van de grond. Er wordt een bijdrage van 85% of 50% van de taxatiewaarde gegeven voor de daling in waarde van de grond. Initiatiefnemers kunnen daarvoor een beroep doen op het GOB. Daarnaast wordt 50% van de inrichtingskosten vergoed.<sup>34</sup>

De subsidies en de mogelijkheden om grond aan te kopen, verkopen of ruilen stimuleren initiatieven van onderop, waardoor ontwikkeling van natuur en landschap dichterbij de maatschappij wordt gepositioneerd. De realisatie van het NNB wordt op deze wijze een samenspel van de verschillende partijen: de provincie, manifestpartners en derden. Natuurgronden worden niet zonder meer doorgeleverd aan terreinbeherende organisaties (o.a. Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, Brabants Landschap), zoals in het verleden gebeurde. Alle belangstellende partijen hebben in principe de mogelijkheid om gronden te verwerven, in te richten en te beheren (zogenaamde gelijkberechtiging van partijen). Het GOB stelt de partijen in staat hun eigen rol te pakken in de ontwikkeling van de natuur.



---

<sup>32</sup> Bijv. GS beschikking 26-2-2016.

<sup>33</sup> Om de instandhouding van de gerealiseerde nieuwe natuur duurzaam te borgen wordt voor alle percelen een Kwalitatieve Verplichting gevestigd bij een notaris. Dit vraagt intensieve afstemming tussen de eigenaar van de nieuwe natuur, de notaris en Groen Ontwikkelfonds Brabant.

<sup>34</sup> <https://www.groenontwikkelfondsbrabant.nl/homepage/wat-kunnen-wij-voor-u-betekenen/ondernemend-natuurnetwerk/voorwaarden-voordelen>





## 2.6 Werkwijze

### Subsidieproces

De werkwijze in het kader van het GOB is als volgt. Manifestpartners, gemeenten, bedrijven en andere private organisaties kunnen een projectvoorstel met subsidieaanvraag indienen bij de uitvoeringsorganisatie. De initiatiefnemer kan een beroep doen op verschillende financieringsinstrumenten. GOB BV verleent subsidies door het ter beschikking stellen van een geldbedrag. Eerder was er ook de mogelijkheid voor het aanvragen van leningen, maar deze component is vooralsnog uit de regeling gehaald (zie ook 3.3).

Voor de subsidieaanvraag moet een aanvraagformulier worden ingevuld waarbij het projectvoorstel wordt getoetst aan de criteria zoals die vermeld staan in de subsidie-regeling. Bij de aanvraag dienen verplichte bijlagen toegevoegd te worden waaronder bijvoorbeeld een verklaring van afstemming met het Waterschap of een verklaring van geen bezwaar van de bank in het geval van functiewijziging (van agrarisch naar natuur) bij gronden waar een hypotheek op rust.

Projecten worden ingedeeld aan de hand van 'macro-businesscases'. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen macro-businesscases voor de Rijks NNB, provinciale deel NNB en de EVZ's. Per categorie financiert GOB BV tot een bepaald percentage, het overige bedrag dient te komen van private cofinanciering (in geld of door slimme bezuinigingen door werk met werk te combineren). Door deze aanpak worden de kosten per categorie met elkaar verevend.

Oppervlakte	Financiering
500-750 ha	tot 85% aankopen/inrichten
1.500-2.000 ha	50% ondernemende EHS/ONNB
500-750 ha	0-15% <sup>35</sup> financiering verbinding economie

#### Compensatie en besparing Rijksdeel NNB

Tabel 1 Macro business-case provinciale deel NNB

Oppervlakte	Financiering
1.500- 2.000 ha	tot 85% aankopen/inrichten
50-200 ha	50% ondernemende EHS/ONNB
50-200 ha	0-15% financiering verbinding economie <sup>36</sup>

#### Compensatie en besparing Rijksdeel NNB

Tabel 2 Macro business-case Rijksdeel EHS/NNB. Bron: Samenwerkingsovereenkomst 2014

Voor de ecologische verbindingzones waarbij gemeenten/particulieren/ondernemers initiatiefnemers zijn, is de financiering 75%, met uitzondering van het deel waar de waterschappen voor verantwoordelijk zijn (50%).

Het proces van aanvraag en beoordeling is in onderstaande figuur weergegeven.

<sup>35</sup> Het businessplan uit 2013 noemt hier 0 – 25 %.

<sup>36</sup> Idem.



Figuur 4. Aanvraag en besluitvorming subsidie Groen Ontwikkelfonds

## Grond

Sinds de vorige evaluatie (2017) is de opdracht van GOB BV ten aanzien van grond verruimd.<sup>37</sup> Er is ruimte gegeven, binnen de bestaande budgetten, voor het aankopen van gronden binnen het NNB en er zijn extra revolverende middelen (€ 50 miljoen) gekomen voor het aankopen van ruilgronden.

GOB BV koopt dus gronden en verkoopt gronden. Dit gebeurt deels in het kader gebiedsprocessen. Hierover worden afspraken gemaakt met de organisaties die een dergelijk gebiedsproces trekken. Dit zijn veelal manifestpartijen, ARK en gemeenten. Deels gebeurt dit ook in de gebieden waar (nog) geen gebiedsproces loopt.

<sup>37</sup> Opdrachtformulier Groenontwikkelfonds Brabant BV. Algemene opdracht taxaties, aan- en verkooptransacties 2019. Opdrachtformulier Groenontwikkelfonds Brabant BV. Algemene opdracht Beheer 2019.

GOB BV koopt gronden op basis van signalen die de organisatie op verschillende manieren krijgt; deels door actief zelf in gesprek te gaan met grondeigenaren, deels via mensen die bellen, mailen en deels via trekkers.

Het proces bij het aankopen van grond door GOB BV is dat een grondverwerver van GOB BV de onderhandelingen voert, overeenkomsten opmaakt en de aankoop afrondt.

De verkoop van de natuurgrond (ingericht of nog in te richten) gaat altijd via een openbare procedure. De verkoopprocedure is daarmee voor alle geïnteresseerden transparant. Soms wordt grond los verkocht en soms als onderdeel van een kavelruil.



## 3 Groen Ontwikkelfonds – Analyse



### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de acht onderzoeksthema's separaat besproken. Ieder thema bevat de korte conclusie per onderzoeksvraag. Deze wordt daarna verder uitgewerkt om zo een duidelijk beeld te schetsen van het fonds. De volgende thema's worden hier besproken:

1. Beleidstheorie
2. Effectiviteit en rechtmatigheid
3. Revolverendheid en multiplier
4. Governance en management
5. Risicomanagement
6. Interactie met stakeholders
7. Maatschappelijke inbedding
8. Marktfalen
9. Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen.

### 3.2 Beleidstheorie

#### **Is er sprake van een beleidstheorie en wordt deze toegepast?**

Met de oprichting van GOB BV heeft de provincie de uitvoering van het ontwikkelfonds op afstand gezet. De veronderstelling is dat GOB BV door derde partijen als aparte partij los van de provincie zou worden gezien en niet hoeft te handelen volgens de provinciale procedures en daarmee makkelijker benaderbaar is, flexibeler en sneller kan opereren. Deze theoretische veronderstelling achter de oprichting van GOB BV blijkt gedeeltelijk te kloppen. Voor de subsidieopdracht werkt dit. Echter, als het gaat om de opdrachten met betrekking tot de aankoop, verkoop en ruil van gronden, gaat deze theorie niet op. Voor die aanvragen is GOB BV per casus afhankelijk van de provincie en alle (ambtelijke) procedures, werkwijzen en verplichtingen die daar bij horen om tot actie over te kunnen gaan tot gevolg.

Het GOB is opgericht op basis van een aantal veronderstellingen. Bij oprichting werd verondersteld dat het fonds niet als onderdeel van de provincie zou worden gezien als de uitvoeringsorganisatie op afstand werd geplaatst. Hierdoor zou het een ander soort gesprekspartner worden, die geen onderdeel van de ambtelijke organisatie is en dus ook niet te maken heeft met de bijbehorende procedures. Daarnaast zou het op afstand plaatsen de gelden langdurig veiligstellen, omdat deze buiten de politieke waan van de dag vallen. Een andere veronderstelling was dat het NNB tegen lagere kosten gerealiseerd zou kunnen worden door voor alle initiatieven cofinanciering te vragen.

Uit de documenten en gesprekken maken we op dat deze veronderstellingen kloppen als het over de subsidieregeling gaat. GOB BV wordt niet als onderdeel van de provincie en provinciale procedures en politiek ervaren. Ook de gedachte dat het NNB door het samenspel met initiatiefnemers op een efficiëntere wijze en met minder middelen wordt gerealiseerd, lijkt te kloppen. Alhoewel dit voor de opdracht grond nog beter zou kunnen (zie hieronder). Op het gebied van natuur en ondernemerschap maakt GOB BV stappen met ONNB. Natuurontwikkeling, leefbaarheid en economie worden in samenhang opgepakt. Er ontstaat een synergie in de verbinding tussen economie en natuur. Het beschikbaar stellen van financiële middelen veronderstelt een bijdrage te leveren aan de doelstellingen die worden genoemd in paragraaf 2.3.1.

Als het gaat over de opdracht met betrekking tot grond, gaat de veronderstelling echter niet op, aangezien de uitvoeringsorganisatie voor de uitvoering van deze opdracht afhankelijk is van de provincie. De grond staat/komt juridisch op naam van provincie. GOB BV heeft wel het economisch trekkingsrecht. GOB BV handelt dus in naam van de provincie. De feitelijke uitvoering geschiedt door het ontwikkelbedrijf van de provincie. GOB BV huurt de provincie in om de opdracht uit te kunnen voeren (op basis van SLA's). Door deze constructie lopen de processen met betrekking tot aankoop, verkoop en ruil van gronden volgens de (juridische) procedures van de provincie. In interviews is opgemerkt dat de regels weinig ruimte geven voor flexibiliteit. De procedures kosten de nodige tijd en aanpassingen aan veranderende inzichten, omstandigheden of wensen kosten ook veel tijd. De regels zijn gericht op het beperken van risico's in de transacties. Daardoor is het volgens betrokken personen niet goed mogelijk om processen te versnellen. De lange duur van processen en procedures zal naar verwachting van de betrokkenen het realiseren van de doelen voor 2028 in gevaar kunnen brengen.



### 3.3 Effectiviteit en rechtmatigheid

**Welke bijdrage levert het fonds aan het realiseren van de doelstellingen en maatschappelijke opgaven van het fonds?**

Alle doelen van het GOB zijn erop gericht om gronden te verwerven en in te richten voor nieuwe natuur. De maatschappelijke waardering voor natuur is de afgelopen jaren, mede door de Covid-pandemie, alleen maar toegenomen. Daarmee draagt het GOB bij aan een grote maatschappelijke opgave: het realiseren van nieuwe natuur, in stand houden van biodiversiteit en andere aan natuur verwante opgaven.

De bijdrage van het GOB aan de realisatie van het NNB werd door alle gesprekspartners bevestigd. Daarnaast laten de cijfers zien dat met het GOB grond beschikbaar komt (verwerving/functiewijziging) en ingericht wordt. Voor verwerving/functiewijziging en inrichten van gronden voor natuur is geen markt, dus de bijdrage van het fonds blijft volgens onze gesprekspartners noodzakelijk om de doelen te bereiken.

GOB BV stimuleert de manifestpartners en andere partijen om aanvragen voor subsidies en functiewijziging, grondaankopen, -verkoop en -ruilen in te dienen. Door gesprekken met natuurorganisaties en waterschappen te voeren, maar ook door het organiseren van bijvoorbeeld de prijsvraag Natuurlijk Ondernemen<sup>38</sup>. Daarbij krijgen de andere partijen de kans om een aanvraag in te dienen voor een alternatieve invulling van Natuurnetwerk Brabant, waarin natuurontwikkeling en een economisch verdienmodel mogen worden gecombineerd.

Het lijkt echter niet mogelijk om alle grond voor het NNB in vrijwilligheid beschikbaar te krijgen dan wel te verwerven. Dit heeft te maken met beschikbaarheid van grond en de bereidheid van eigenaren om hun grond te verkopen of ruilen of zelf om te vormen naar natuur. Tevens is er soms gebrek aan ruilgrond. GOB BV zoekt op allerlei manieren naar ruimte om haar doelen te bereiken. Onder andere door ook ruimte te bieden aan andere partijen dan de manifestpartners en met het ONNB.

Uit gesprekken blijkt dat een langetermijnvisie nodig is om de doelstellingen en maatschappelijke opgaven van het fonds te realiseren. Een visie die verder gaat dan het NNB en waarin nagedacht is over alle grote opgaven die de komende tijd op het

<sup>38</sup> [Prijsvraag Pilot Natuurlijk Ondernemen - 2017](#)

landelijk gebied in Noord-Brabant afkomen. Er is behoefte aan een goed werkende gebiedsgerichte aanpak, met een heldere rolverdeling om daarmee de grotere aaneengesloten natuurgebieden in samenhang met andere opgaven te kunnen realiseren. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt echter niet alleen bij de uitvoeringsorganisatie van het fonds, maar ook bij de manifestpartners. De vraag is wat de rol van het GOB in de gebiedsgerichte aanpak is? Speelt zij de juiste rol of is er meer of iets anders nodig?



#### Casus: Regisseur Groen Natuur en Landschap gemeente Sint Anthonis



De gemeente Sint Anthonis hanteert in de ontwikkeling van gebieden het vastgestelde groenbeleid en uitvoeringsprogramma transitie buitengebied. Er is geen voorbestemd plan per kavel, maar er wordt per gebied gekeken. De specifieke invulling van deze gebieden volgt tijdens de uitvoering.

De gemeente maakt van het GOB gebruik om ruil en/of koop van kavels voor natuurontwikkeling te kunnen realiseren in de gemeente, aansluitend op de beleidsplannen. Aanvragen bij het GOB helpen met de realisatie van dit plan. In 2019 is hiervoor de eerste deal gesloten met Waterschap Aa en Maas.



Aanvragen worden voorbereid door Stichting Bosgroep Zuid-Nederland, zij doen ook (proactief) veldbezoeken en dragen op basis daarvan mogelijke vervolgacties aan de gemeente voor. Elk project is maatwerk. Voorafgaand aan de indiening en vormgeving van een plan toetst de Werkeenheid van het GOB de technische haalbaarheid van het voornemen. Zodoende wordt de kans op een goede afloop van de aanvraag en zinvolle tijdbesteding vergroot.



Eén van de successen die behaald zijn in dankzij het GOB is het aanplanten van 3 hectare bos. Deze is in de toekomst als recreatiebestemming toegankelijk, deels wordt er een voedselbos aangeplant. Verder zijn er op korte termijn ook goede verwachtingen van een toekomstige aanvraag voor een ONNB/NNB/NIL<sup>1</sup> gebied van 9 hectare en EVZ van 1,7 km in 2021. Het GOB is een kans om actief te promoten waar de gelden, die terugvloeien naar de provincie bij verkoop van gemeentelijke gronden, voor worden ingezet. Het gaat dan om inzet voor natuurontwikkeling in combinatie met kansen voor bedrijvigheid.

#### In welke mate worden de afgesproken KPI's behaald?

Het GOB is wat betreft het behalen van de KPI's goed op weg, maar het is de vraag of het fonds deze gestage stijgende lijnen kan voortzetten. Met betrekking tot de inrichting van het Rijksdeel van het NNB en de EVZ's is extra inzet nodig om de beoogde doelen te behalen.

In de KPI-verantwoording van GOB BV in haar halfjaarlijkse rapportages wordt de volledige businesscase doorgerekend en afgezet tegen de beschikbare natuurmiddelen (subsidie en grond). Op deze wijze wordt periodiek de businesscase gemonitord en wordt de vinger aan de pols gehouden. Overzichten om de KPI's te verantwoorden – die eerder nog met de hand werden gemaakt – zijn inmiddels allemaal digitaal en continu *up to date*. Deze overzichten laten de realisatie *realtime* zien.



De rapportage en administratie van het fonds gaat dus op een efficiënte manier. Er kan op elk moment gerapporteerd worden hoe de fondsmiddelen besteed zijn. Interactief kan men zien welke subsidies zijn verstrekt, wat de prestaties zijn en hoe de geografische gegevens met betrekking tot de te verwerven en al aangekochte en/of ingerichte gronden eruitzien.

Doel	Opgave in hectares	Realisatie uitgedrukt in % van de opgave (exclusief onderhanden werk)	Realisatie uitgedrukt in % van de opgave (inclusief onderhanden <sup>39</sup> werk)
NNB provinciaal: verwerving/functiewijziging	1.938	52% gereed	60% gereed
NNB provinciaal: inrichting	1.185	43% gereed	81% gereed
NNB Rijks: verwerving/functiewijziging	3.474	41% gereed	49% gereed
NNB Rijks: alleen inrichting	6.169	14% gereed	20% gereed
EVZ: verwerving& inrichting	1.775	4% gereed	23% gereed
Enclaves bestaande natuur omzetten naar bestaande natuur verwerving	135	22% gereed	34% gereed
Enclaves bestaande natuur omzetten naar bestaande natuur inrichting	135	19% gereed	42% gereed
Realisatie NNB icm herstel en behoud Wijst (waterdoel)	50	N.v.t.*	N.v.t.

Tabel 3 Realisatie nieuwe natuur in 2020 in % van de totale opgave 2014 - 2027<sup>40</sup>

\*De resultaten van het herstel en behoud van Wijstgebieden zijn integraal onderdeel van de prestaties op het gebied van NNB Rijks en NNB Provinciaal. Ze zijn daarom niet separaat tot gerealiseerde hectares terug te herleiden.

GOB BV rapporteert met name over de volgende vijf componenten:

*Provinciale deel. De realisatie hiervan verloopt conform planning:*

- verwerving **(1)** is voor 52% gereed;
- inrichting **(2)** is voor 43% gereed.

*Rijksdeel*

- verwerving **(3)**. De realisatie hiervan is in 2020 aan een inhaalslag begonnen; eind 2020 was 41% gereed;
- inrichting **(4)**. De realisatie hiervan loopt fors achter (14% gereed). Dit vraagt overleg met manifestpartners. Als reden wordt in gesprekken in dit onderzoek genoemd dat vaak wordt gewacht met inrichting van gebieden. Eerst willen partijen alle grond in een bepaald gebied beschikbaar hebben, zodat de inrichting

<sup>39</sup> Onderhanden werk = harde afspraken, zoals (ver)koopovereenkomsten en afgegeven subsidiebeschikkingen

<sup>40</sup> [Jaarverslag 2020 | Groen Ontwikkelfonds Brabant](#); en '[GOB KPI rapportage per 31 december 2020 \(003\)](#)'

in één keer verwezenlijkt kan worden. Uit gesprekken blijkt dat GOB BV hier komende jaren versnelling op wil geven, maar dit is complex. Het hydrologische onderdeel van een gebied kun je bijvoorbeeld pas inrichten als alle grond beschikbaar is. Uit gesprekken blijkt dat verwacht wordt dat dit komende jaren discussie gaat opleveren. Het is namelijk de vraag of gewacht kan worden tot alle grond beschikbaar is of dat voor de laatste percelen tot onteigening moet worden overgegaan;  
**EVZ (5).**

- De verwerving en inrichting van de EVZ loopt fors achter (slechts 4% gereed)<sup>41</sup>. Uit gesprekken in dit onderzoek blijkt dat ook hier voor GOB BV nog een grote opgave ligt. Vanwege de druk naar aanleiding van de PAS en stikstofdiscussie gaat veel tijd en energie van de manifestpartijen naar de Natura2000-gebieden en de randen hiervan (GGA) en is er minder personele capaciteit beschikbaar bij de manifestpartners voor de EVZ's. Daarnaast is er voor realisatie van stroken EVZ van veel verschillende grondeigenaren een stuk land nodig. Deze veelheid aan betrokkenen maakt het realiseren van de EVZ complex en arbeidsintensief;
- om de achterstand te ondervangen is het subsidiepercentage voor bepaalde delen van EVZ's verhoogd van 50% naar 75%. Verder is in de subsidieregeling de mogelijkheid opgenomen om specifiek voor EVZ's een programma-aanvraag in te dienen. Dit heeft allemaal tot doel om de realisatie van EVZ's te stimuleren, maar de realisatie van de KPI's blijft achter.<sup>42</sup>

Figuur 5 laat zien dat in de eerste twee jaar van het GOB een beperkt aantal hectares is gerealiseerd<sup>43</sup>, in de daaropvolgende jaren zijn de aantallen sterk toegenomen. Alleen de realisatie van EVZ en inrichting van het Rijksdeel blijft achter.

De goede resultaten van de afgelopen jaren garanderen echter niet zonder meer de resultaten voor de toekomstige jaren. In de gesprekken kwam naar voren dat de afgelopen jaren het 'laaghangend fruit geplukt is' en dat de nog beschikbaar te krijgen gronden in de komende jaren lastigere casussen vormen. Dan gaat het bijvoorbeeld over percelen waarvan huidige eigenaren geen afstand willen doen, waardoor het lang kan duren voor er een overeenstemming wordt bereikt en tot realisatie kan worden overgegaan.

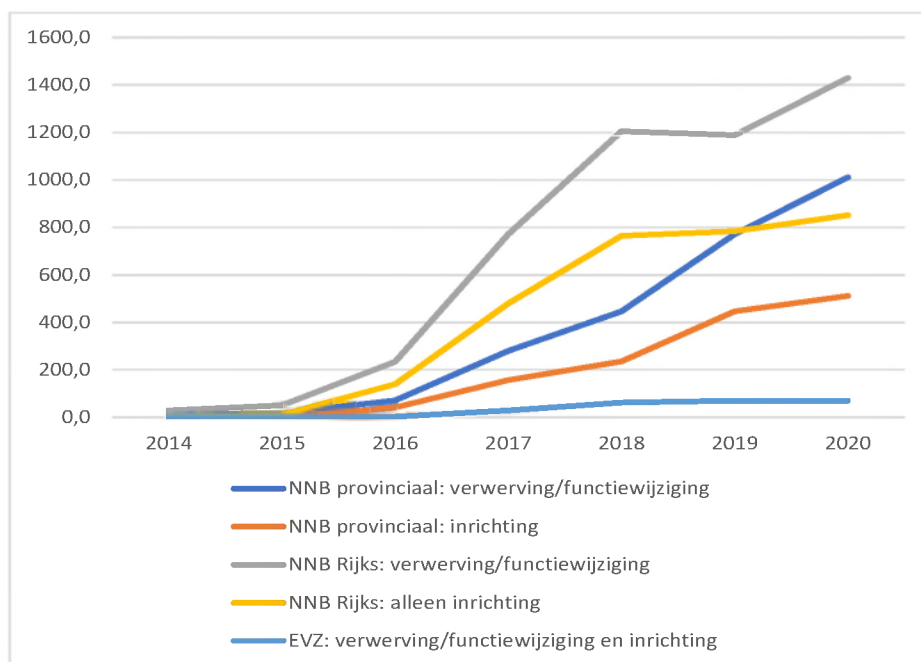
Uit gesprekken en documenten blijkt dat GOB BV momenteel grond tegen een lagere prijs inkoopt dan waarvan eerder was uitgegaan. Dat betekent dat voor de beschikbare financiële middelen meer hectares kunnen worden verworven dan was verwacht in de oorspronkelijke businesscase. Het is echter niet zeker of dit efficiencyvoordeel de trend blijft voor de komende jaren.

<sup>41</sup> In 2021 is de opdracht aangepast en valt het percentage hoger uit (6%).

<sup>42</sup> Dit heeft wel geresulteerd in twee grote programma aanvragen, welke nog niet gerealiseerd zijn, maar wel onderhanden werk.

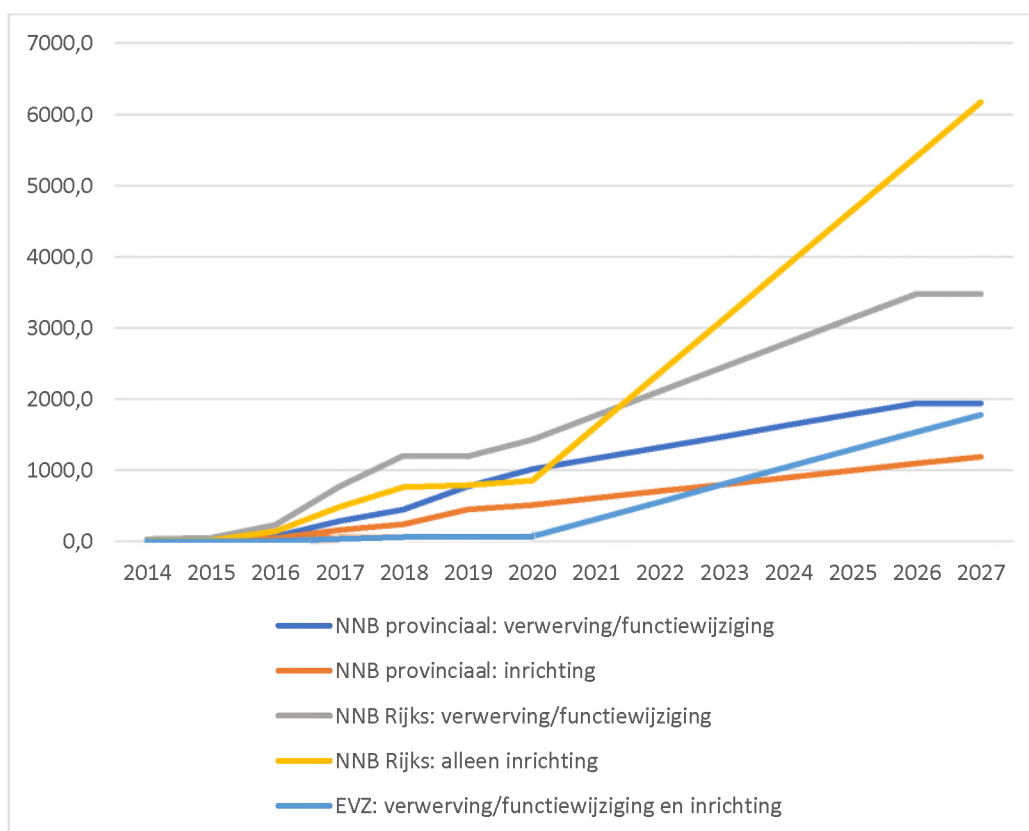
<sup>43</sup> Zie ook de Evaluatie Brabantse fondsen 2013-2016, deelrapport Uitwerking Groen Ontwikkelfonds Brabant, 2017.





*Figuur 5. Aantal gerealiseerde hectares in de periode 2014 – 2020 voor verwerving en inrichting (inclusief onderhanden werk). Bron: Jaarverslag GOB 2020*

In figuur 6 hebben wij via extrapolatie in beeld gebracht wat de opgave tot en met 2027 is. Daarbij zijn we ervan uitgegaan dat de verwerving eerder is gerealiseerd om vervolgens te kunnen inrichten.



*Figuur 6. Aantal gerealiseerde hectares in de periode 2014 – 2020 en de opgave tot en met 2027 voor verwerving en inrichting.*

De figuur laat zien dat voor de verwerving voor de provinciale NNB ongeveer in het zelfde tempo dient te worden voortgezet. Datzelfde geldt voor de inrichting ervan. Voor de verwerving van het rijksdeel van het NNB dient het tempo van de periode 2016-2018 weer te worden gerealiseerd. De inrichting ervan dient een forse impuls te krijgen. Datzelfde geldt voor de EVZ. Er zijn geen aanknopingspunten uit de voorbije jaren die tot de conclusies kunnen leiden dat het behalen van de doelen voor de inrichting van het rijksdeel van het NNB en de verwerving en inrichting van de EVZ realistisch is.



**Wat is het effect van de fondsen volgens de gebruikers?**

Het effect van het fonds is volgens gebruikers dat op een positieve, innovatieve manier de realisatie van het NNB en de EVZ's in goede samenwerking met allerlei mogelijke andere partijen wordt vormgegeven. De constructie wordt gezien als een voorbeeld voor andere provincies.

Alle betrokkenen zijn het erover eens dat er zonder een fonds of overheidsbemoedienissen geen nieuwe natuur kan worden gerealiseerd omdat daar geen markt voor is en ook niet zal ontstaan. De manier waarop GOB BV haar opdracht op het gebied van de subsidie en grond aanpakt, wordt unaniem positief gewaardeerd. Uit interviews komt naar voren dat, ook in vergelijking met de manier waarop andere provincies het realiseren van het Natuurnetwerk Nederland aanpakken, de Brabantse aanpak met het GOB als voorbeeld wordt gezien. Het effect van het fonds met de uitvoeringsorganisatie is daarmee dat op een positieve, innovatieve manier de realisatie van het NNB en de EVZ's in goede samenwerking met alle mogelijke andere partijen wordt vormgegeven.

**Wordt geïnvesteerd conform het subsidiereglement (rechtmatigheid)?**

Uit de gesprekken, casestudies en focusgroepen blijkt dat er wordt gehandeld conform de subsidieregeling.

Naar aanleiding van de uitspraak van de Raad van State op 13 februari 2019 in de zaak 'Stichting Cultuur Eindhoven – Openbare bibliotheek' (zie 2.4 en 2.5) is het Investeringsreglement van het GOB per 1 januari 2020 vervangen door de 'Subsidieregeling realisering Natuurnetwerk Noord-Brabant'.

De route van aanvraag tot subsidiebeschikking kent een drietal fasen<sup>44</sup>:

- fase 1: ontvangstbevestiging en volledigheidstoets;
- fase 2: beoordeling Adviescommissie;
- fase 3: verwerken advies, besluit directeur en opmaken beschikking.

Na het besluit van de directeur van GOB BV kan er worden gestart met de inrichting en kan de kwalitatieve verplichting worden gevestigd. Nadat de inrichting en omvorming naar natuur is gefinaliseerd, kan de subsidieaanvraag worden vastgesteld.

In de oorspronkelijke regeling was er sprake van dat aanvragers ook gebruik konden maken van leningen. Deze was echter zo geformuleerd dat daar geen gebruik van werd gemaakt.

Het gegeven dat het fonds ook een subsidieregeling had, werkte niet stimulerend voor de aanvraag van leningen. De lening component is daarom vooralsnog uit de regeling gehaald, maar is wel in de aandeelhoudersopdracht blijven staan. Als deze opnieuw in de regeling geschreven zou worden, zal eerst moeten worden nagedacht over de juiste *fit*.

<sup>44</sup> [Subsidie regeling - Groen Ontwikkelfonds Brabant](#)

Als het gaat over de opdracht voor grond (aankoop, verkoop, taxaties en pacht), heeft GOB BV deze opdracht gekregen van de provincie. GOB BV krijgt aanvragen binnen of gaat zelf op zoek naar initiatiefnemers. Zij geeft vervolgens de provincie opdracht voor de uitvoering via een SLA.



### 3.4 Revolverendheid en multiplier

**Bij de fondsen waarbij de eis van revolverendheid is gesteld, ligt het in de lijn der verwachting dat er sprake zal zijn van revolverendheid? In welke mate? Is er een visie op de beoogde ontwikkeling of opbouw van de portefeuille?**

Het GOB is niet beoogd als revolverend fonds (zie paragraaf 2.5). Er zit een beperkt revolverend karakter in de ruilgrond, niet in subsidies.

Het GOB kent een multiplier en gaat uit van cofinanciering door andere overheden en private partijen. Revolverendheid is echter geen eis voor het GOB. Er zit wel een stukje revolverendheid in het investeringskrediet voor ruilgrond (dus buiten NNB). Grond in het NNB wordt altijd meteen afgewaardeerd naar natuur. Dit krediet is afgezonderd voor grondposities die GOB BV mag innemen. De uitvoeringsorganisatie mag dit investeringskrediet inzetten voor nieuwe natuur. Elke verkoopopbrengst kan weer opnieuw ingezet worden voor het innemen van nieuwe grondposities. Daarnaast kan het voorkomen dat de ruilgrond buiten NNB met enige winst wordt verkocht, waardoor ook deze middelen opnieuw ingezet kunnen worden voor het realiseren van de doelstellingen.

Sinds 2014 heeft het fonds een grondexploitatie winst van € 4,5 miljoen. Dit bestaat uit een saldo van pachtinkomsten, verlies- en winstnemingen, exploitatielasten en personeelslasten. Dit positieve exploitatieresultaat wordt weer ingezet in de businesscase. Daar zit het beperkt revolverend karakter in.

**Wat is de (financiële) multiplier op het geïnvesteerde vermogen als resultaat van de Brabantse fondsen?**

De multiplier gerealiseerd door het GOB is conform de doelen.

De middelen die beschikbaar komen voor realisatie van het NNB zijn niet alleen middelen van de provincie. Er wordt ook een bijdrage verwacht van initiatiefnemers en derden via cofinanciering. De bijdragen van de manifestpartners lopen via hun initiatieven en de inzet van hun personeel in projecten en de Werkenheid. Het doel was dat de totale inbreng aan middelen en grond versus de provinciale inbreng aan middelen en grond  $\geq 2$  zou zijn voor het voor het provinciale deel van het NNB. Over de periode 2014-2020 was de multiplier hier 2 (afgerond, exact 1,98).

Het doel was dat de totale inbreng aan middelen en grond versus de provinciale inbreng aan middelen en grond  $\geq 2$  (50% subsidie) voor 1.275 ha en  $\geq 1,33$  (75% subsidie) voor 500 ha zou zijn in de EVZ. Over de periode 2014-2020 was de multiplier respectievelijk 1,99 en 1,33.



De cofinanciering die gerealiseerd is, is zoals deze beoogd was. In de businesscase van het GOB is bepaald dat het fonds nooit voor 100% mag financieren en dat er dus cofinanciers betrokken moeten worden. De manifestpartners hebben toegezegd om 50% van de cofinanciering van het provinciale deel van de opgave op zich te nemen en een deel van het Rijksdeel. Echter, zij hebben ook verantwoordelijkheid voor de cofinanciering van de Rijksnatuur. Realisering daarvan (met name van Natura 2000-gebieden) heeft op dit moment prioriteit boven de financiering van het provinciale deel van het NNB.

Deze prioritering heeft geleid tot een verandering van de oorspronkelijke afspraak: dat de manifestpartners 50% van de cofinanciering zouden oppakken van het provinciale deel. Er zijn daarom meer andere cofinanciers nodig dan vooraf gedacht.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de bedragen cofinanciering die tot en met 2020 zijn gerealiseerd.

Terreinbeherende organisaties (TBO)	13.500.887,12
Waterschappen	11.965.990,68
Particulieren	9.556.822,57
Ondernemers	10.857.190,31
Gemeenten	10.541.363,80
<b>Totaal</b>	<b>56.422.254,48</b>

Tabel 4. Totale cofinanciering door initiatiefnemers in euro's tot en met 2020<sup>45</sup>

**Hoe wordt er toegewerkt naar het aantrekken van vervolgekaptitaal en/of een exit? En ook opnemen als er andere toegevoegde waarde dan kapitaal wordt geboden vanuit het fonds.**

Met het oog op het behalen van de doelen en het daarvoor aantrekken van meer en andere initiatiefnemers experimenteert GOB BV met meerjarige pachtvormen. Als dit instrument structureler worden ingezet dan vraagt dit een andere exit-strategie dan nu verwoord in de opdracht.

De doelen van de provincie zijn dat het NNB (inclusief EVZ) in 2027 is gerealiseerd en dat dan de natuurgronden door de eigenaren worden beheerd. GOB BV is van mening dat realisatie van het NNB alleen mogelijk is als meer initiatiefnemers mee gaan doen én er meer eindbeheerders komen. Om dit te bereiken heeft GOB BV in 2019 voorgesteld aan de provincie om ook meerjarige pachtvormen (in combinatie met eerste recht van koop) in te mogen zetten. Er zijn immers initiatiefnemers die wel nieuwe natuur willen realiseren, maar de daarmee samenhangende (vaak forse) grondkosten niet in één keer kunnen financieren. Pacht kan dan een oplossing bieden.

GOB BV heeft van GS ruimte gekregen om dit voor 200 hectare te doen. Eind 2021 is naar verwachting deze limiet bereikt. Op basis van de resultaten heeft GOB BV in juni 2021 de provincie gevraagd om meer ruimte voor de inzet van meerjarige pacht. Mocht er meer ruimte komen, dan vraagt dat uiteraard een andere exit-strategie dan nu verwoord in de opdracht van de uitvoeringsorganisatie. Deze strategie moet dan richting geven als het gaat over bijvoorbeeld gronden die bij beëindiging van het fonds nog niet verkocht zijn.

<sup>45</sup> Jaarverslag 2020

### 3.5 Governance en management



#### **Is de governancestructuur op een efficiënte en effectieve wijze in gericht?**

De governancestructuur kan efficiënter en effectiever worden ingericht. Zowel voor de subsidies als voor grond is GOB BV afhankelijk van de provincie als het gaat om aanpassingen. Voor de opdracht voor grond gaat deze afhankelijkheid nog verder omdat GOB BV medewerkers van de provincie inhuurt voor de uitvoering. De processen van de aanvragen voor beheer, aankoop, verkoop en ruil van gronden volgens de (juridische) procedures van de provincie. Dit vergt extra overleg en afstemming tussen GOB en provincie.

Uit gesprekken, focusgroepen en documenten blijkt dat de governancestructuur van het GOB thans op een efficiënte en effectieve wijze is ingericht als het gaat over de subsidie. Sinds de uitspraak van de Raad van State in 2019 (zie ook paragraaf 2.4 en 3.3) is de procedure rondom de subsidieregeling veranderd. Waar eerst het fonds penvoerder was, is dat nu de provincie. Wanneer er een signaal vanuit het fonds, inschrijvers of Werkenheid komt dat er behoefte is aan een aanpassing van een regeling, dan loopt dat proces dus ook via de provincie.

Dat betekent dat dergelijke veranderingen moeten worden geschreven door de ambtelijke organisatie van de provincie, in overleg met GOB BV. Daarna moet de aanpassing de formele provinciale besluitvormingsroute volgen. De afhankelijkheid van GOB BV van de provincie is hiermee toegenomen. Zij is een uitvoerder op afstand, maar gewenste aanpassingen in de regeling moeten de provinciale procedures doorlopen. Dit zorgt voor extra overleg en afstemming en dat maakt het fonds minder flexibel.

Zoals in paragraaf 3.2 is gemeld is GOB BV voor aankoop, verkoop en ruil van gronden afhankelijk van de activiteiten van de provincie en de procedures die de provincie hanteert. In interviews is aangegeven dat dit belemmert dat snel op actuele ontwikkelingen en kansen die zich op korte termijn voordoen, kan worden ingespeeld. Dat beperkt de flexibiliteit in het opereren op dit vlak.

De gesprekken tussen GOB BV en provincie over aanpassingen van grondprocedures kosten veel tijd, blijkt uit ons onderzoek. Ook mogelijke vernieuwingen (zoals inzet van erfpacht) vragen veel tijd en overleg. Procedures zijn bureaucratisch ingeregeld en de focus ligt op (juridische en financiële) risicobeheersing van het grondbezit. Een meer ondernemende aanpak gericht op het behalen van de natuurdoelstelling in 2027, waarbij soms weloverwogen een risico wordt genomen ten aanzien van de grond, is langs deze weg volgens verschillende gesprekspartners in dit onderzoek niet te realiseren. Die afweging is namelijk geen onderdeel van het provinciale handboek voor grondzaken.

De relatie van PS en GOB BV is een indirecte. GOB BV communiceert met GS over onder andere het jaarverslag, jaarrekening, begroting en jaarplan. GOB BV en GS hebben twee officiële overlegmomenten per jaar via de AvA. Daarnaast zijn er ieder jaar minimaal drie opdrachtgeversoverleggen met de gedeputeerde voor natuur. Op deze wijze wordt het bestuur van de provincie betrokken en kan het invloed uitoefenen. GOB BV heeft daarnaast intensieve en constructieve contacten met de provinciale ambtelijke organisatie.

De uitvoeringsorganisatie van het fonds staat bij aanvragers bekend als flexibel en creatief, zonder daarmee af te wijken van de gestelde doelstellingen van het fonds of de afspraken met de aandeelhouder.



De uitvoeringsorganisatie van het GOB opereert binnen een groter netwerk om het NNB te kunnen realiseren. Dit netwerk, bestaand uit de manifestpartijen, kent vele onderlinge afhankelijkheden die een optimaal efficiënte en effectieve uitvoering bemoeilijken. Met het oog op alle grote opgaven en bijbehorende uitvoeringsvraagstukken die er op Noord-Brabant afkomen en de samenwerking die er nodig is om deze te realiseren, is het volgens gesprekspartners in dit onderzoek nodig om verder na te denken over de governance van het netwerk van (manifest)partijen en de positie van GOB BV, als deelneming van de provincie, binnen dit netwerk.

**Is de organisatiestructuur ter ondersteuning van de uitvoering van de fondsen efficiënt en effectief?**

De organisatiestructuur kan effectiever en efficiënter worden ingericht. De verschillende rollen van GOB BV en provincie zijn niet altijd duidelijk en de afhankelijkheid van GOB BV van de provincie beperkt de uitvoerder van het fonds in een effectieve, efficiënte manier van werken.

Bij de uitvoering van het fonds zijn verschillende partijen betrokken: de provincie als opdrachtgever, GOB BV als subsidieverstrekker, de Werkeenheid als adviseur van de subsidie-aanvragers en de Adviescommissie om de aanvragen te beoordelen. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheid, maar uit gesprekken blijkt dat het voor de aanvragers van subsidie niet altijd duidelijk is welke partij welke rol vervult. Veel aanvragers zien deze partijen als één geheel: de provincie. Dit, terwijl het fonds juist op afstand geplaatst is om dit te voorkomen (zie ook paragraaf 3.1 en 1 3.7).

Als het gaat om de werkwijze ten aanzien van de subsidie blijkt uit gesprekken dat betrokkenen binnen de provincie en GOB BV positief oordelen over de verbinding en het directe contact tussen GOB BV en de provincie (bestuurlijk en ambtelijk). Ondanks de noodzakelijke aanpassingen in rollen en verantwoordelijkheden sinds de uitspraak van de Raad van State wordt er volgens de betrokkenen, binnen de mogelijkheden, effectief gewerkt. Als het over de opdracht voor grond gaat, is men minder positief gestemd, vanwege de eerder genoemde afhankelijkheid van de provinciale activiteiten en procedures en het in kunnen spelen op actuele ontwikkelingen en kansen.

**Verloopt de uitvoering van het fondsmanagement efficiënt en effectief?**

De uitvoering van het fonds verloopt conform afspraken. De huidige doorlooptijd van aanvragen wordt door de aanvragers als acceptabel ervaren. Het fonds werkt aan het verder optimaliseren van de werkprocessen.

Volgens gespreksgesprekspartners en uit documenten blijkt dat de uitvoering van het fonds conform afspraken verloopt. Het aanvraagproces voor subsidies en kavelruil verloopt nu voorspoedig volgens onze gesprekspartners. De gemiddelde doorlooptijd is drie maanden, een aantal jaar geleden was dat langer. De mate van complexiteit van een aanvraag heeft invloed op de doorlooptijd. GOB BV is bezig met de werving van een extra subsidiemedewerker en het optimaliseren van de werkprocessen om deze tijd te verkorten. Het fondsmanagement bezoekt de manifestpartners regelmatig om ervaringen uit te wisselen.

De Werkeenheid initieert, stimuleert, adviseert en ondersteunt bij deze aanvragen en is een belangrijke schakel tussen fonds en aanvragers. De Adviescommissie is niet betrokken bij de aanvraag en beoordeelt de aanvragen; zij opereert daarmee onafhankelijk. Zij geeft een advies aan de directeur over de inhoud van het plan.

Het fonds wijst bijna nooit aanvragen af. Om te voorkomen dat subsidieaanvragen worden afgewezen, kijkt de Werkeenheid voorafgaand aan indiening van de subsidieaanvraag samen met de aanvrager op welke wijze de aanvraag verbeterd kan worden. Afwijzingen vinden voornamelijk plaats op de grond van het geringe te verwachten ecologische rendement vanwege de geplande economische activiteiten.

Een van de voorwaarden bij een subsidiebeschikking / verkopen van grond is de vestiging van een Kwalitatieve Verplichting. Hiermee wordt de natuur geborgd. Tevens wordt de nieuwe natuur via een wijziging van het bestemmingsplan geborgd. In de praktijk blijkt dat de huidige monitoring (en handhaving) op beheer niet altijd voldoende is. Volgens een aantal gesprekpartners kan dat op termijn een negatief effect hebben op de reputatie van het fonds. Echter, de borging van de kwaliteit van beheer is geen verantwoordelijkheid van GOB BV. De monitoring van het beheer valt onder de verantwoordelijkheid van de provincie.



### 3.6 Risicomanagement

#### **Hoe effectief is het risicomanagement van de fondsen tot dusver?**

Door actief na te denken en te documenteren over risico's in een risicodocument laat GOB BV zien dat zij risico's serieus neemt en actief opereert om risico's te voorkomen.

Uit gesprekken en documenten blijkt dat voor het GOB onderstaande risico's aan de orde zijn<sup>46</sup>. De risico's worden door GOB BV benoemd en jaarlijks of tweejaarlijks onder de loep genomen en beschreven in een risicodocument. Daarin wordt ook besproken wat er gedaan wordt om de genoemde risico's te ondervangen. De risico's zijn regelmatig onderwerp van gesprek tussen GOB BV en provincie, zowel op ambtelijk als bestuurlijk niveau. Daarbij wordt telkens gekeken of aanpassingen in werkwijzen noodzakelijk zijn om de risico's te beheersen.

1. **Onvoldoende nieuwe initiatiefnemers.** De afgelopen jaren waren er voldoende nieuwe initiatiefnemers om de hoeveelheden hectares volgens plan te realiseren. Het is niet zeker of deze trend zich voortzet de komende jaren. GOB BV spant zich in om actief potentiële initiatiefnemers te benaderen om dit risico te verkleinen. Op het vlak van de EVZ was het aantal initiatieven beperkt en er is geen zicht op verbetering in de nabije toekomst. Ook op dat vlak communiceert en acteert GOB BV intensief.
2. **Risico's samenhangend met grond.** In 2017 is de grondopdracht uitgebreid. Mogelijke risico's zijn: stijgende grondprijzen bij aankoop, lage opbrengst(prijzen) bij verkoop ruilgrond en ruilbedrijven en te hoge prijzen bij aankoop grond. Het kan zijn dat er meer geld vast zit in de portefeuille grond, waardoor minder geld beschikbaar is voor subsidieverstrekking aan toekomstige initiatieven. Voor de nieuw gerealiseerde natuur kan een risico op lange termijn zijn dat er niet aan de Kwalitatieve verplichtingen wordt voldaan, en dat daarmee de gerealiseerde natuur niet van voldoende kwaliteit is of niet in stand wordt gehouden.

<sup>46</sup> risicodocument GOB-voortgang 2021



3. **Uitvoeringskracht gebiedsprocessen.** De uitvoerende medewerkers van de manifestpartijen en GOB zijn veel tijd en energie kwijt met het regelen van de optimale voorwaarden om projecten uit te voeren. Dit is vooral een bedreiging voor de efficiency van de uitvoering en voor het aantal uren dat daadwerkelijk kan worden besteed aan het primaire proces van initiatieven stimuleren, begeleiden en afronden.
4. **Organisatie GOB BV.** De stapeling van de opgaven (verdrogings- en de stikstofaanpak en de opdracht van GOB BV om meer nieuwe natuur te realiseren), stelt hoge eisen aan de (gebiedsgerichte) uitvoeringskracht. Het succes valt of staat met grote samenhang in de uitvoering. GOB BV is een relatief kleine organisatie met de volgende opbouw: alleen de directeur is in dienst van de BV. Daarnaast wordt een aantal mensen vanuit de provinciale organisatie gedetacheerd en worden voor een aantal taken, via een SLA, medewerkers van de provincie ingehuurd. Deze wijze van organiseren brengt een aantal risico's met zich mee:
  - met name de keuze voor het werken met een SLA op het gebied van grondzaken zorgt regelmatig voor onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden bij de uitvoering. Deze problemen zijn ook in de fondsevaluatie in 2016 gesignaleerd en zijn gedeeltelijk opgelost voor de taken waarbij medewerkers van de provincie zijn gedetacheerd. Echter voor Vastgoed bestaat dit risico nog;
  - GOB BV heeft een relatief klein team. De toegenomen werkdruk is een risico voor de continuïteit en kwaliteit van het fonds;
  - een ander risico is de afhankelijkheid van de directeur. Het functioneren van het fonds hangt sterk aan de netwerken en inzet van de huidige directeur. Dit brengt in zekere mate een kwetsbaarheid met zich mee voor de continuïteit.
5. **Financiële risico's.** De financiële risico's zijn inzichtelijk en beheersbaar. Grond krijgt als deze wordt afgewaardeerd óf een andere bestemming óf er komen kwalitatieve verplichtingen op.

### 3.7 Interactie met stakeholders

#### **Hoe is de rolverdeling formeel vastgelegd tussen de fondsen en hun externe stakeholders?**

Als het gaat om de rolverdeling zijn alle aanvragers cofinanciers. Het hangt af van de aard van de aanvraag (of het rijksopgave is, subsidie voor inrichting, of subsidie voor grondaankoop) hoeveel er gesubsidieerd wordt.

#### **Hoe is tot dusver de samenwerking van de fondsen met hun externe stakeholders verlopen?**

De samenwerking wordt over het algemeen positief ervaren. Sommige partijen, zoals kleine gemeentes, voelen zich nog te weinig betrokken.

De samenwerking van het fonds met externe stakeholders is zeer omvangrijk. Er zijn veel partijen nodig om nieuwe natuur gerealiseerd te krijgen. Deze contacten vinden veelvuldig en voortdurend op de werkvloer plaats. Daarnaast vinden deze contacten plaats via bestuurlijke overleggen. Hierin worden afspraken gemaakt. Deze gemaakte afspraken moeten echter, in de verschillend georganiseerde organisaties, ook op de werkvloer en op het niveau van de uitvoering nagekomen worden. Dit blijkt soms nog lastig, mede door de complexiteit van de onderlinge afhankelijkheden. Het ecosysteem is ook complex door de grote hoeveelheid betrokken partijen. Er zijn dus ook diverse externe stakeholders die geen deel uitmaken van de bestuurlijke overleggen en waar apart/individueel overleg mee moet worden gevoerd.





De stakeholders zijn:

- manifestpartners: deze groep bestaat uit verschillende grootheden: partijen die zelf ook aan de slag gaan met het realiseren van nieuwe natuur, zoals waterschappen en TBO's. En partijen als ZLTO, BGP, BMF, die gaan niet zelf uitvoeren, maar anderen vertegenwoordigen (netwerken van ondernemers en particulieren). Vanaf 2016 zijn ook de gemeenten bij de manifestpartners gekomen. Per regio neemt één gemeente deel aan het bestuurlijk en ambtelijk overleg NNB;
- agrarische ondernemers die iets willen doen aan natuur, maar niet lid zijn van, en dus niet vertegenwoordigd worden door de ZLTO;
- overige ondernemers;
- particulieren, mensen die zich individueel melden.

### **Actieve communicatie**

Door middel van actieve communicatie en het onderhouden van netwerken, stimuleert de uitvoeringsorganisatie GOB dat aanvragen worden ingediend. Tijdens het proces van de aanvraag stelt zij zich actief op als samenwerkingspartner en denkt mee over mogelijkheden van de in te dienen plannen. Uit gesprekken komt naar voren dat GOB BV tijdens dit proces flexibel en creatief is, om zo te komen tot goede aanvragen en de realisatie van gestelde doelen.

Een uitdaging voor GOB BV is om partijen voor wie het fonds eventueel interessant zou kunnen zijn, te bereiken en te informeren over de mogelijkheden. De communicatie naar stakeholders gaat via nieuwsbrieven, formele verantwoording richting de provincie, infographics, informatieboekjes, social media en de website van de BV. Uit gesprekken en focusgroepen blijkt dat er echter nog weinig vertrouwen bij de agrarische sector is dat een samenwerking met GOB BV financieel voldoende aantrekkelijk is. Dit heeft onder andere te maken met een gebrek aan goede praktijkvoorbeelden. Daarnaast zijn (de kleinere) gemeentes nog te weinig geïnformeerd over de mogelijkheden die het GOB kan bieden en worden zij niet voldoende actief betrokken. Zij zijn zich niet bewust of hebben geen kennis van het manifest dat mede door hen is ondertekend.

## **3.8 Maatschappelijke inbedding**

### **Voldoen de fondsen nog aan een maatschappelijke behoefte?**

Het GOB voldoet nog steeds en misschien wel versterkt door de Covid-19-pandemie aan de maatschappelijke behoefte, namelijk de realisatie van het Natuurnetwerk. Daaraan gekoppeld is de behoefte van verduurzaming in brede zin: behoud/herstellen van biodiversiteit, klimaatadaptatie, leefbaarheid, kwaliteit van het landschap.

In het Natuurpact van de rijksoverheid en provincies uit 2013 zijn de ambities om natuur te ontwikkelen vastgelegd voor de periode tot en met 2027. Er is een opgave om het Natuur Netwerk Nederland te realiseren. Daar maakt het NNB onderdeel van uit. De ambities die er waren ten tijde van de besluitvorming over het instellen van het fonds en de oprichting van de uitvoeringsorganisatie in 2013 zijn in 2021 nog steeds actueel. Binnen de periode waarop deze evaluatie van het fonds zich richt, heeft de Covid-19-pandemie een grote rol gespeeld. Deze heeft ertoe bijgedragen dat nog meer mensen het belang van natuur en groen in de directe leefomgeving zijn gaan inzien. De natuurgebieden werden zeer frequent bezocht. Daarmee is de maatschappelijke behoefte die het GOB vervult alleen maar groter geworden.

Daarnaast zijn er in Brabant veel gronden ingericht voor intensieve landbouw, ook dit versterkt hier de noodzaak om te investeren in natuur. Door onder andere de stikstofcrisis is de discussie rondom natuur nog verder aangezwengeld. Het belang van natuur staat nu hoger op de publieke en politieke agenda.



#### Casus: Heining & Hoef



De biologische boerderij Heining & Hoef richt zich op de ontwikkeling van een olielandschap, als oplossing om de kringloop van de agrarische onderneming te sluiten. Huttentut is één van de gewassen waar olie uit wordt geproduceerd, dit wordt geleverd aan een aantal speciaalzaken en horeca. Reststromen vanuit het olielandschap vormen krachtvoer voor schapen en koeien in de winter, wanneer het hooi onvoldoende voedingsstoffen biedt. Ook worden er granen verbouwd voor veevoer. Op de percelen van Heining & Hoef worden de verschillende gewassen gebouwd, volgens het 1-op-6 principe<sup>47</sup>.



Heining & Hoef heeft twee keer 6 hectare grond ter beschikking gekregen. Deze zijn initieel verpacht met de belofte dat Heining & Hoef de kavel overneemt na 15 jaar. Hiertoe zijn voorwaarden opgesteld voor het gebruik, onderhoud en ontwikkelen van de kavels.



De ontwikkeling op de biologische boerderij heeft een positief effect op het gebied. Zo zijn er steeds meer dieren en insecten aanwezig die er voorheen niet waren. De effecten op lange termijn zijn nog niet duidelijk.

Het beschikbaar stellen van grond voor deze casus Ondernemen met Natuur via het GOB geeft ondernemers de kans om een gebied anders in te richten dan gangbaar in de regio. Hierdoor wordt het zicht op het gebied niet alleen minder eentonig, maar wordt bovenal de biodiversiteit gestimuleerd.

#### **Sluit het nut van de fondsen, zoals gesteld bij oprichting, nog aan op de huidige maatschappelijke inzichten?**

Het nut van het GOB, zoals gesteld bij oprichting, sluit nog en in toenemende mate aan op de huidige maatschappelijke inzichten.

De focus en belangstelling van mensen en partijen op de natuur neemt toe. Daarnaast zijn de behoefte aan financiële middelen als het stimuleren van ondernemerschap onderwerpen die sterk in deze sector spelen – deze behoeften en daarmee het nut van het fonds zijn ongewijzigd. Met de huidige inzichten zou het kunnen dat de focus van het fonds op klimaatverandering en stikstofdepositie zal (moeten) vergroten, wat kan leiden tot aanpassingen van het natuurnetwerk en/of de doelen van het GOB.

Het inzicht in het samen met maatschappelijke partijen realiseren van het NNB is onveranderd. Ook gezien de beschikbare middelen en het ambitieniveau van de provincie Noord-Brabant en de manifestpartners om het Brabants Natuurnetwerk volledig te realiseren, beantwoordt het fonds nog steeds aan een maatschappelijke behoefte.

<sup>47</sup> Voor ieder jaar dat een gewas staat volgen er zes opeenvolgende jaren waar een ander gewas op hetzelfde perceel verbouwd wordt. Dit komt de kwaliteit van de bodem en biodiversiteit ten goede.

De werkwijze van het fonds sluit aan op deze maatschappelijke ontwikkelingen. Dit heeft gezorgd voor een bredere maatschappelijke inbedding van het fonds. De manifestpartners zijn betrokken bij de realisatie van het NNB, zij dragen financieel bij en zijn risicodragende partij. Het fonds is continu op zoek naar nieuwe partners en mogelijkheden om haar doelen te realiseren. Deze werkwijze en creatieve instelling wordt zeer gewaardeerd door alle gesprekspartners.



**Wat is de meerwaarde van de fondsen ten opzichte van acties, maatregelen en instrumenten binnen de respectievelijke beleidsvelden? (aansluiting met stakeholders rondom het fonds is hier onderdeel van)**

Het GOB is het instrument om het NNB te realiseren. Als het GOB niet was opgericht had de provincie op een andere manier de realisatie van nieuwe natuur moeten vormgeven. Het is daarmee een onmisbare schakel die samen met andere beleidsvelden en partners werkt aan de realisatie van het NNB.

Uit gesprekken en documenten blijkt dat de kracht van het GOB is dat het fonds zich bezighoudt met de uitvoering van het realiseren van nieuwe natuur. In de praktijk gaat het echter bijna nooit alleen over het beleidsveld natuur. Vaak raakt natuur aan andere beleidsvelden zoals water, stikstof en ruimtelijke ordening. Naast bovenstaande doelen heeft het GOB ook een relatie met de Rijksopgave PAS. De uitvoeringsorganisatie GOB praat veel met de uitvoerders van de manifestpartijen en andere partijen/organisaties om haar diensten met hen af te stemmen. Zij heeft bijvoorbeeld structureel overleg met vertegenwoordigers van het programma Ruimte voor Ruimte. GOB BV probeert te kijken naar wat er speelt in een breder perspectief. Ook de VAB-impuls (subsidieregeling Vrijgekomen Agrarische Bebouwing) is een beleidsveld binnen de provincie waar regelmatig mee gesproken wordt, en de nationale bossenstrategie heeft geleid tot een impuls voor de behoefte van het realiseren van natuur in Brabant. Echter, uit gesprekken blijkt dat het daar nog stukt op provinciaal en gemeentelijk niveau, door een gebrek aan financiering. Hierdoor is het aantal projecten beperkt.

GOB BV benoemt vanuit de uitvoering ook de knelpunten die zij tegenkomt. Deze kunnen vervolgens worden opgepakt door beleidsvelden. De analyses van de kansen en bedreigingen worden vervolgens op verschillende (beleids)tafels en bij de provincie geagendeerd.

### 3.9 Marktfalen

**Blijft er op het terrein waarop de fondsen zijn ingericht sprake van marktfalen?**

Er blijft als het gaat om de realisatie van het NNB en nieuwe natuur meer algemeen sprake van marktfalen.

Uit gesprekken blijkt dat stakeholders niet verwachten dat de markt het stimuleren en opschalen van een robuust natuurnetwerk in Brabant zelf op zich gaat nemen. Het omzetten van landbouwgebieden naar (ondernemende) natuur brengt, ondanks de subsidiering door GOB van de afwaardering, ook hoge financiële kosten voor de initiatiefnemers met zich mee. Dat is voor veel marktpartijen nauwelijks zelf op te brengen, wat betekent dat als het fonds niet zou bestaan, project-aanvragers niet op andere manieren aan de beoogde financiële middelen kunnen komen.

De businesscase voor bijvoorbeeld het Ondernemend Natuurnetwerk is momenteel voor veel (agrarische) ondernemers vaak niet rendabel. Er is veel organisatie en een langetermijnvisie nodig om de doelstellingen van de provincie te realiseren. Momenteel zijn de Werkeenheid en GOB BV de katalysator om het NNB te bolwerken.



**Blijft het fonds in de komende vier jaar het juiste instrument om als overheid in dit marktfaalen te compenseren, gezien vanuit de marktontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en de provinciale opgaven?**

Het GOB is een goed instrument om dit marktfaalen te adresseren. Het wordt gezien als voorbeeld voor de andere provincies in Nederland.

Vanuit de provincie Brabant zijn er naast de mogelijkheden van het GOB geen andere financieringsmogelijkheden voor de gestelde doelen als genoemd in paragraaf 2.3. Interventie van de overheid en in dit geval met een fonds als het GOB blijft daarom nodig:

- er is beschikbare ruilgrond nodig;
- er zijn financiële middelen nodig;
- er is samenwerking met diverse stakeholders (met verschillende belangen) nodig, waarbij een overheidsactor – al dan niet op afstand gezet door de provincie – de regie voert.

Uit de gesprekken voor dit onderzoek blijkt dat voorsnog het GOB en ondersteuning door GOB BV nodig blijven om de doelen op het vlak van het NNB en EVZ te realiseren. Gelet op de resultaten van de afgelopen jaren lijkt het voor de hand te liggen de activiteiten voort te zetten, al bieden in het recente verleden behaalde resultaten geen garanties voor de komende jaren en daarmee het behalen van de doelen voor 2027 – zie paragraaf 3.3 over de effectiviteit.

Daarnaast komt er een aantal andere opgaven op Noord-Brabant af. Deze vragen een grotere uitvoeringskracht. Dit veronderstelt dat de provincie keuzes moet maken met betrekking tot het GOB: Hoe moet deze deelneming zich verhouden tot de nieuwe opgaven? Welke rol ziet zij voor het GOB? Ook moet worden nagedacht over de hoevraag: hoe krijg je de uitvoering die de komende jaren nodig is met alle betrokken (manifest)partijen geregeld?

### 3.10 Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen

**In hoeverre heeft de eerste evaluatie geleid tot aanpassingen?  
Welke aanpassingen zijn doorgevoerd?**

De eerste evaluatie in 2016 heeft geleid tot een aantal aanpassingen. Deze staan hieronder benoemd.

De eerste evaluatie in 2016 heeft geleid tot een aantal aanpassingen op het gebied van de organisatie van het fonds en de wijze van opereren naar potentiële initiatiefnemers:

- stevige inzet van GOB op aankoop, ruiling en verkoop van grond;
- nadrukkelijke focus van GOB BV op inspireren nieuwe initiatiefnemers voor nieuwe natuur ook buiten de Manifestpartners;
- doorontwikkelen van mogelijkheden van Ondernemen met Natuur;
- communicatie en overleg met gemeenten om initiatieven te stimuleren;

- compacte organisatie met zoveel mogelijke gedetacheerde medewerkers en minder SLA's;
- omzetten van SLA's tussen provincie en GOB BV in detachering van provinciale medewerkers bij GOB BV;
- professionalisering van administratieve processen en rapportageverplichtingen;
- professionalisering van communicatie naar stakeholders en partijen buiten;
- ondernemende rol van fonds verder uitbouwen (via pilots);
- extra geld voor EVZ's: verhoging van het subsidiepercentage en de mogelijkheid voor programmafinanciering;
- mogelijk maken van meerjarige pacht om meer potentiële initiatiefnemers te bereiken;
- overleg met de belastingdienst over fiscale behandeling van subsidie GOB voor ondernemers; dit heeft geleid tot een duidelijke flyer voor ondernemers.



#### **Welke leerervaringen zijn er sinds 2017 met de fondsen opgedaan?**

De uitvoeringsorganisatie van het GOB heeft voldoende bewegingsruimte en flexibiliteit nodig, voldoende afstand van de provincie en haar (bureaucratische) processen, om haar opgaven ondernemend, innovatief en tijdig te kunnen realiseren. De afgelopen periode heeft GOB BV laten zien dat zij de organisatie van het fonds en haar werkwijze kan aanpassen zodat dit de doelrealisatie ten goede komt. Met het ONNB en bijvoorbeeld ook de evaluatie van de kavelruil Maasheggen laat GOB BV zien hoe zij leert van ervaringen.

Met het op afstand van de provincie zetten van GOB BV werd beoogd te zorgen voor meer bewegingsvrijheid in de uitvoeringspraktijk van het GOB. Uit gesprekken in dit onderzoek (en de vorige evaluatie) komt naar voren dat er bij de oprichting van het GOB veel richtlijnen en kaders zijn opgesteld door de provincie om de kwaliteit van de uitvoering te borgen. Deze kaders hebben ertoe geleid dat bewegingsruimte van de uitvoeringsorganisatie beperkt was. Hierop zijn aanpassingen in de richtlijnen en kaders gemaakt. Of deze aanpassingen toereikend zijn voor de komende jaren moet blijken, nu het 'het laag hangend fruit' is geplukt en de komende jaren moeilijker te verwerven gronden in beeld komen waarbij grondeigenaren voortdurend inzet voor natuur of landbouw zullen afwegen. Meer dan de afgelopen periode zal moeten kunnen worden ingespeeld op kansen die zich voordoen. De procedures en kaders moeten dat mogelijk maken om de doelen voor verwerving en inrichting voor 2027 te realiseren.

De afgelopen jaren was het mogelijk om de opgestelde richtlijnen en kaders aan te passen. Daarvoor bestaan formele overlegmomenten en goede contacten met de ambtelijke organisatie (zie 3.5). De Werkeenheid heeft daarbij ook een signalerende functie. Bij de bespreking van en advisering bij individuele initiatieven en aanvragen ziet zij als eerste of er eventueel blokkades in de regeling zitten voor effectieve uitvoering en kan zij suggesties doen voor aanpassing. De praktijk van de afgelopen jaren laat zien dat GOB BV een 'lerende organisatie' is die aanpassingen in kaders doorvoert op basis van feedback uit de uitvoeringspraktijk.

In het Verkiezingsmanifest<sup>48</sup>, opgesteld in 2011, werd aangegeven dat om de realisatie en onderhoud van het NNB betaalbaar te houden, er gestreefd wordt naar het samen laten gaan van een rendabele agrarische bedrijfsvoering met het bereiken van natuurdoelen op plekken waar dat kan.

<sup>48</sup>Verkiezingsmanifest 2010: Het Brabantse Buitengebied in een Metropolitane omgeving.

Dit heeft bij de oprichting van GOB geleid tot het concept ONNB. De eerste jaren waren er niet veel initiatiefnemers die met ONNB aan de slag gingen. Uit gesprekken in dit onderzoek kwam echter naar voren dat in de beginfase vooral de focus werd gelegd op ecologische meerwaarde, en dat er in veel mindere mate aandacht was voor economische duurzaamheid. Inmiddels is er veel ervaring opgedaan en zijn er aanpassingen doorgevoerd in de werkwijze, subsidieregeling en communicatie over het NNB.<sup>49</sup> Zo is er bijvoorbeeld in 2017 de prijsvraag Natuurlijk Ondernemen georganiseerd.



De organisatie van GOB BV heeft aan kracht gewonnen vanaf 2017. In 2019 werd zij zelfs genomineerd als beste overheidsorganisatie<sup>50</sup>. Dat is van belang geweest voor het effectief opereren en heeft erin geresulteerd dat op het vlak van het NNB hectares zijn gerealiseerd conform de doelen. De organisatie op afstand van de provincie zetten, met eigen manoeuvreerruimte werkt, zo is gebleken uit het behaalde resultaat voor het subsidiedeel van de opdracht van het GOB. De directeur kan op een eigen wijze met het oog op effectief en efficiënt handelen, opereren. Zoals al eerder naar voren kwam, geldt dit niet voor de grond opdracht. Daarin wordt een te grote afhankelijkheid van de provincie ervaren met te weinig speelruimte voor de uitvoeringsorganisatie als gevolg.

GOB BV heeft de ruimte om aanpassingen voor te stellen op basis van ervaringen in de praktijk. Daarmee wordt invulling gegeven aan het lerend vermogen van de organisatie, wat de effectiviteit ten goede komt. Het lerend vermogen kan verder versterkt worden. In dat kader is bijvoorbeeld recent een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Samen met een aantal partijen heeft GOB BV een evaluatie van de kavelruil Maasheggen uitgevoerd.<sup>51</sup> Mede op basis hiervan heeft zij de provincie opnieuw dringend geadviseerd om Brabant-breed een kavelruilteam in te richten dat in raad en daad initiatiefnemers kan bijstaan, want de kennis is nu te versnipperd. Hierdoor wordt te veel leergeld betaald. Dit is niet op te lossen met alleen een subsidieregeling.

Voorts is gebleken dat een eigen ruimtelijke plek met kantoor in de laagbouw naast het provinciehuis de 'organisatie op afstand' heeft bevorderd; de fysieke afstand bleek ondersteunend voor de organisatorische en operationele afstand.

---

<sup>49</sup> Evaluatie ONNB, 2020

<sup>50</sup> De Verkiezing Overheidsorganisatie van het Jaar is een initiatief van de Vereniging voor OverheidsManagement (VOM) en het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). De VOM organiseert de Overheidsawards in samenwerking met: Binnenlands Bestuur, FUTUR Jonge Ambtenaren Netwerk, ICTU, Interprovinciaal Overleg (IPO), NEDerlandse Norm (NEN), Netwerk Publieke Dienstverleners (NPD), Ordina, Publiek Denken, Unie van Waterschappen (UvW), Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en Vereniging voor Bestuurskunde (VB).

<sup>51</sup> Zie <https://www.groenontwikkefondsbbrabant.nl/verkopen-of-ruilen/evaluatie-rapport-kavelruil-de-maasheggen>

## 4 Conclusies

### 4.1 Inleiding

Het GOB draagt bij aan de realisatie van het NNB, de realisatie van nieuwe natuur en andere aan natuur verwante opgaven en het in stand houden van biodiversiteit. In het onderstaande gaan we achtereenvolgens in op de resultaten van het fonds, de organisatie, het fonds in haar omgeving en het lerend vermogen.



### 4.2 Conclusies

#### 4.2.1 Resultaten van het fonds: effectiviteit, rechtmatigheid, revolverendheid en multiplier

- De resultaten van het GOB in de evaluatieperiode liggen goed in lijn met de planning. Het is echter de vraag of de stijgende lijn in de realisatie van de KPI's komende jaren voortgezet kan worden. Het zogenaamde 'laaghangend fruit' is inmiddels geplukt en de nog te verkrijgen gronden vormen complexere cases. Met betrekking tot de inrichting van het Rijksdeel van het NNB en de EVZ's is extra inzet nodig om de beoogde doelen te behalen.
- De multiplier gerealiseerd door het GOB is conform de doelstellingen en de gerealiseerde cofinanciering zoals deze beoogd was.
- Er zit een beperkt revolverend karakter in de ruilgrond (dus buiten NNB), niet in subsidies. Dit krediet is afgezonderd voor grondposities die GOB BV mag innemen. GOB BV mag dit investeringskrediet inzetten voor nieuwe natuur.
- De realisatie van het NNB en de EVZ's wordt door GOB BV, in goede samenwerking met andere partijen, vormgegeven op een positieve en innovatieve manier (bijvoorbeeld d.m.v. het ONNB).
- Echter, om de resterende opgave te kunnen realiseren zijn meer en andere initiatiefnemers nodig. Ook andere instrumenten zoals meerjarige pachtvormen (in combinatie met eerste recht van koop) dragen ertoe bij dat meer en andere initiatiefnemers kunnen meedoen. Instrumenten als meerjarige pacht vragen echter om een andere exit-strategie dan nu verwoord is in de opdracht van het GOB.
- Er is behoefte aan een visie op hoe de provincie om wil gaan met alle grote opgaven die er op het buitengebied afkomen, zoals verwoord in de nieuwe GGA-aanpak, hoe ze deze uitvoering wil regelen (en de uitvoering van de andere NNB-gebieden) en wie welke rol daarin speelt en daarmee ook een visie op de taak en rol van een deelneming als GOB BV in deze opgaven.
- Monitoring (en handhaving) op beheer valt momenteel onder de verantwoordelijkheid van de provincie. Wanneer dit niet voldoende geborgd wordt, kan het op termijn een negatief effect hebben op de gerealiseerde natuur en de reputatie van het fonds.

#### 4.2.2 Organisatie van het fonds: governance, management en risicomanagement

- Het op afstand plaatsen van het GOB heeft er, als het gaat om de subsidieregeling, voor gezorgd dat het GOB geen onderdeel van de provincie is en dus niet hoeft te handelen volgens de provinciale procedures en werkwijzen. De uitvoeringsorganisatie van het GOB is daarmee makkelijker benaderbaar, flexibeler en kan sneller opereren.
- Als het gaat om de opdrachten met betrekking tot de aankoop, verkoop en ruil van gronden is GOB BV afhankelijk van de provincie. Hiervoor worden provinciale processen en procedures gevolgd. GOB BV kan geen eigen afwegingen maken en handelingen verrichten om zelf tot verwerving over te gaan.

- Zij is afhankelijk van de inzet van de provincie. In het kader van grondtransacties is frequent overleg tussen provincie en GOB BV nodig. Opdrachten rond grondtransacties zijn dus in feite niet op afstand geplaatst.
- Om het NNB te kunnen realiseren moet worden nagedacht over de positie van GOB BV en de governance van het grotere netwerk waarbinnen GOB BV opereert. Er is een efficiënte netwerkorganisatie van de uitvoering nodig om het NNB te kunnen realiseren. De vraag is hoe deze te organiseren.
- De mate van complexiteit van een aanvraag heeft invloed op de doorlooptijd, die gemiddeld 3 maanden duurt. Hier is sprake van een geringe toename ten opzichte van enkele jaren geleden.
- Het GOB heeft te maken met verschillende risico's. Deze worden voor het fonds jaarlijks of tweejaarlijks onder de loep genomen in een risicodocument. Het fonds werkt dus proactief aan risicobeheersing.
- Een risico zoals wij dit signaleren heeft te maken met de uitvoering van het fonds. Er is in grote mate afhankelijkheid van de directeur. Het functioneren van het fonds hangt sterk aan de netwerken en inzet van de huidige directeur. Dit brengt kwetsbaarheid met zich mee voor de continuïteit.



#### **4.2.3 Omgeving van het fonds: interactie met stakeholders, maatschappelijke inbedding, marktfalen en lerend vermogen.**

- De maatschappelijke behoefte die het GOB vervult is afgelopen jaren groter geworden. De Covid-19-pandemie heeft ertoe bijgedragen dat mensen in toenemende mate het belang van natuur in de directe leefomgeving zijn gaan inzien. Daarnaast is, door onder andere de stikstofcrisis, de discussie rondom natuur nog verder aangezwengeld. Natuur staat nu hoger op de agenda.
- Er is sprake van marktfalen. De markt zal het stimuleren en opschalen van een robuust natuurnetwerk in Brabant niet op zich nemen. Het omzetten van landbouwgebieden naar (ondernemende) natuur brengt hoge financiële kosten met zich mee die marktpartijen niet zelf kunnen opbrengen. Vanuit de provincie Brabant zijn er naast de mogelijkheden van het GOB geen andere financieringsmogelijkheden voor de realisatie van het NNB. Interventie van de overheid en in dit geval met een fonds als het GOB blijft daarom nodig om de realisatie van het NNB te financieren, (ruil)grond te verwerven, initiatiefnemers te ondersteunen en de samenwerking in de uitvoering tussen de diverse stakeholders te regisseren.
- De behoefte aan financiële middelen voor het stimuleren van Ondernemen met Natuur is ongewijzigd.
- Het ontbreekt aan een effectieve en efficiënte uitvoerings-netwerk-organisatie. Het blijkt lastig om te borgen dat afspraken die tijdens bestuurlijke overleggen worden gemaakt, ook door de betrokken organisaties worden nagekomen. Dit heeft te maken met de complexiteit en de omvang van het netwerk waarin het GOB zich bevindt. Er zijn veel partijen betrokken met verschillende informatieposities, organisatiebelangen, werkwijzen, procedures en financiële (on)mogelijkheden, waardoor het moeilijk is om overal ook op de werkvloer en op het niveau van de uitvoering te borgen dat de afspraken nagekomen worden.
- Een uitdaging voor GOB BV is om partijen voor wie het fonds eventueel interessant zou kunnen zijn, te bereiken en te informeren over de mogelijkheden. Er is nog weinig vertrouwen vanuit de agrarische sector dat een samenwerking met GOB BV financieel voldoende aantrekkelijk is. Daarnaast zijn (kleinere) gemeentes nog te weinig op de hoogte van de mogelijkheden die het GOB kan bieden en voelen zij zich niet betrokken.



- Het fonds staat bij aanvragers bekend als flexibel en creatief, zonder daarmee af te wijken van de gestelde doelstellingen van het fonds of de afspraken met de aandeelhouder.
- Als het gaat over de rol van het GOB in de aanpalende grote opgaven die op de provincie afkomen, zijn keuzes nodig. De vraag is hoe een deelneming als het GOB zich verhoudt tot de andere/nieuwe opgaven en of zij een rol heeft in de uitvoering van die opgaven dan wel of de uitvoering van andere opgaven het GOB gaan beïnvloeden.



#### **4.2.4 Lerend vermogen/ mate van leren uit vorige evaluatie**

- Het GOB BV is een 'lerende organisatie', die aanpassingen in kaders doorvoert op basis van feedback uit de uitvoeringspraktijk. Met het ONNB en bijvoorbeeld ook de evaluatie van de kavelruil Maasheggen laat GOB BV zien hoe zij leert van ervaringen.
- De eerste evaluatie van de fondsen in 2017 heeft geleid tot een aantal aanpassingen op het gebied van de organisatie van het fonds en de wijze van opereren naar potentiële initiatiefnemers.
- De afgelopen periode heeft GOB BV laten zien dat zij de organisatie van het fonds en haar werkwijze kan aanpassen zodat dit de doelrealisatie ten goede komt. Ook in het vervolg heeft GOB BV en hebben de initiatiefnemers ruimte nodig om aanpassingen op een zodanige manier te opereren dat gronden effectief voor natuur kunnen worden verworven en ingericht om de doelstellingen voor 2027 te kunnen realiseren. Dit geldt met name als het gaat om de opdracht met betrekking tot de aankoop, verkoop en ruil van gronden. Gelet op de opgaven die er liggen zal flexibel en effectief moeten worden ingegaan op kansen die zich voordoen om landbouwgronden om te zetten in gronden als onderdeel van het NNB.
- GOB BV is sinds 2017 in staat gebleken om effectiever te opereren in de bijdragen om gronden te verwerven en in te richten voor het NNB.

# Bijlage 1 Onderzoeksmethodiek



## Inleiding

De evaluatie heeft zich gericht op het beantwoorden van de onderzoeksvragen<sup>52</sup>. De onderzoeksvragen richten zich op de volgende thematiek:

1. Effectiviteit en rechtmatigheid
2. Revolverendheid en multiplier
3. Governance en management
4. Risicomanagement
5. Interactie met stakeholders
6. Maatschappelijke inbedding
7. Marktfalen
8. Verhouding ten opzichte van eerdere evaluatie en leerervaringen.

Met de evaluatie is getracht bovenstaande thema's in kaart te brengen en daarmee de – in de afgelopen vier jaar - gerealiseerde maatschappelijke impact te duiden. De vier fondsen zijn daarbij parallel aan elkaar onderzocht. Vervolgens zijn de bevindingen per fonds op een hoger abstractieniveau samengebracht om het beeld te geven van de voortgang op het niveau van de vier fondsen gezamenlijk. Deze wordt beschreven in het overkoepelende rapport.

## Activiteiten

De evaluatie van de fondsen heeft plaats gevonden aan de hand van een aantal activiteiten. Deze worden hieronder benoemd en verder toegelicht.

1. Documentstudie
2. Cijfermatige analyse
3. Interviews
4. Focusgroepen
5. Casestudies

### *Documentstudie*

Als eerste is er een documentstudie uitgevoerd. Daarvoor zijn per fonds de volgende schriftelijke bronnen bestudeerd:

- provinciaal beleid op het thema waar het fonds actief is;
- investeringsreglement en statuten fonds;
- jaarplannen;
- jaarverslagen;
- tussentijdse rapportages;
- planning en control documenten;
- verslaglegging naar en verantwoording aan de provincie;
- risicoanalyses ;
- stukken van en naar provinciale staten betreffende het fonds.

---

<sup>52</sup> De onderzoeksvragen worden in de hoofdrapportage en per deelrapportage benoemd in de inleiding.

### *Cijfermatige analyse*

Vervolgens is er een cijfermatige analyse uitgevoerd. Deze cijfermatige analyse heeft op twee manieren plaatsgevonden:

1. Uitvraag gegevens middels informatieformat.
2. Bestudering gegevens gerapporteerd in verslagen en verantwoording naar provincie.

Voor de eerste stap is er een Excel format ontwikkeld, waarin verschillende KPI's en gegevens benoemd zijn die de fondsen dienden aan te leveren. Op basis van deze gegevens is er een overall analyse gemaakt van de financiële, operationele en maatschappelijke indicatoren van de fondsen. Deze gegevens zijn vervolgens getoetst en aangevuld met gegevens verkregen uit jaarverslagen, interne rapportages en verantwoording naar de provincie. Middels het informatieformat zijn per fonds de volgende gegevens uitgevraagd.

- een overzicht van cases waarin per jaar in is geïnvesteerd, met per project een beschrijving van:
  - naam;
  - type case (projecten, ondernemingen en fonds-in-fonds investeringen);
  - type financiering (subsidie, lening, participatie, garantstelling, overig);
  - omvang van de financiering;
  - omvang van totale verkregen financiering door de case;
  - doorlooptijd van de financiering;
  - indien relevant / beschikbaar: overzicht van type cofinanciers en aandeel van de financiering in de case;
  - indien relevant: omvang van de exit.
- aantal gefinancierde cases per jaar (doel en gerealiseerd);
- aantal afgewezen aanvragen (gerealiseerd);
- aantal Exits (doel en gerealiseerd);
- aantal Faillissementen (gerealiseerd);
- financiële omvang Exits per jaar (doel en gerealiseerd);
- financiële omvang Faillissementen per jaar (gerealiseerd);
- totale Fondsomvang per jaar (doel en gerealiseerd);
- geïnvesteerde middelen per jaar (doel en gerealiseerd);
- commitments per jaar (doel en gerealiseerd);
- buffer aanvullende financiering per jaar (doel en gerealiseerd);
- buffer beheervergoeding per jaar (doel en gerealiseerd);
- vrij beschikbaar per jaar (doel en gerealiseerd);
- revolverendheid per jaar (doel en gerealiseerd);
- multiplier (doel en gerealiseerd);
- organisatie- en beheerkosten van fondsbeheerder;
- maatschappelijke indicatoren (dit betreffen fondsspecifieke gegevens en zijn naast het format aangeleverd).





### *Interviews*

Na het bestuderen van de documenten en cijfers zijn er inhoudelijk verdiepende interviews gehouden. De lijst met personen die geïnterviewd zouden worden zijn samengesteld door de onderzoekers en betrokkenen bij de fondsen en vooraf voorgelegd aan de begeleidingscommissie en werkgroep per fonds. Per fonds zijn er circa 10-15 interviews gehouden. Per fonds is gesproken met:

- Provinciale Accounthouder;
- Gedeputeerde (indien mogelijk);
- fondsmanager;
- vertegenwoordiger(s) van de Raad van Toezicht;
- vertegenwoordiger(s) van de Adviescommissie;
- externe experts;
- externe partners.

Gesprekspartners per fonds zijn te vinden in de bijlage in de fondsrapportages.

### *Focusgroepen*

Per fonds zijn er twee focusgroepen gehouden. Deelnemers aan deze focusgroepen bestaan uit gebruikers van de fondsen (vertegenwoordigers van organisaties die een aanvraag hebben gedaan naar de middelen) en experts actief in de thema's en het ecosysteem waarin de fondsen opereren. Omwille van agenda-technische redenen zijn een beperkt aantal focusgroepen opgeknipt in losse in plaats van groepsgewijze interviews. Per fonds zijn er zes tot twaalf deelnemers geweest aan de focusgroepen.

### *Casestudies*

Per fonds zijn er twee casestudies uitgevoerd (acht in totaal). De casestudies zijn gehouden aan de hand van een interview met één van de aanvragers of de vanuit het fonds gefinancierde projecten. Net zoals de focusgroepen is er in de casestudies ingegaan op de ervaringen met het fonds en de gerealiseerde effecten van de investering ter verdieping van de onderzoeksresultaten. Daarnaast dienen de casestudies als illustratie aan de hand waarvan inzichtelijk gemaakt kan worden hoe een aanvraagproces loopt en waar beschikbare middelen voor worden ingezet. Hiermee is ook het maatschappelijk effect van de investeringen door de fondsen voor die cases in kaart gebracht.

## Bijlage 2 Geïnterviewde personen en geraadpleegde documenten



Type	Document
Beleid	Bestuursakkoord 2015-2019.pdf
Beleid	BrUG 2012-2022.pdf
Beleid	Koersdocument transitie stad en platteland.pdf
Beleid	NURG.pdf
Beleid	SER samen slimmer.pdf
Beleid	37 Kadernota Brabant Uitnodigend Groen.pdf
Beleid	ambitiekaart.pdf
Jaarplan	Versnellingsagenda
Jaarplan, jaarrekening en jaarverslag	<a href="http://www.groenontwikkelfondsbrabant.nl/wp-content/uploads/2019/12/jaarplan-2020-GOB-.pdf">www.groenontwikkelfondsbrabant.nl/wp-content/uploads/2019/12/jaarplan-2020-GOB-.pdf</a> Jaarverslagen en -rekeningen - Groen Ontwikkelfonds Brabant
Jaarplan, jaarrekening en jaarverslag	Microsoft Word - jaarplan 2019 - definitief - 2.docx (groenontwikkelfondsbrabant.nl) jaarverslag-2019-Groen-Ontwikkelfonds-Brabant.pdf (groenontwikkelfondsbrabant.nl) Microsoft Word - jaarrekening 2019 Groen Ontwikkelfonds Brabant.docx
Jaarplan, jaarrekening en jaarverslag	Microsoft Word - jaarplan 2018 - def def.docx (groenontwikkelfondsbrabant.nl) jaarverslag-2018.pdf (groenontwikkelfondsbrabant.nl) Jaarrekening-2018-GOB.pdf (groenontwikkelfondsbrabant.nl)
Jaarrekening en jaarverslag	jaarrekening-2017.pdf (groenontwikkelfondsbrabant.nl) jaarslag-2017.pdf (groenontwikkelfondsbrabant.nl)
Jaarplannen en verslagen	jaarplan-2016-compleet.pdf
Jaarplannen en verslagen	Kopie van KPI lijst GOB 17juli2016.xlsx
Jaarplannen en verslagen	12b. Jaarverslag 2014.pdf
Jaarplannen en verslagen	12c. Jaarrekening 2015.pdf
Jaarplannen en verslagen	12d. Jaarverslag 2015.pdf
Jaarplannen en verslagen	Jaarplan 2015 GOB.pdf
Jaarplannen en verslagen	Jaarplan 2017 GOB (concept).pdf
Jaarplannen en verslagen	Jaarplan-2016 GOB.pdf
Rapportage en verantwoording	KPI-lijst (tot en met 2021)
Oprichting en Reglementen	1 a GS besluit oprichting 2013 23 juni.pdf
Oprichting en Reglementen	2 businessplan groen ontwikkelfonds.pdf
Oprichting en Reglementen	29 aandeelhoudersinstructie groen ontwikkelfonds.pdf
Oprichting en Reglementen	29. Aandeelhoudersinstructie 4 oktober 2016.pdf
Oprichting en Reglementen	3 investeringsreglement groen ontwikkelfonds.pdf
Oprichting en Reglementen	3. Investeringsreglement versie 10 oktober 2016.pdf
Oprichting en Reglementen	4 statuten groen ontwikkelfonds.pdf
Oprichting en Reglementen	4. statuten GOB b.v. versie 31-03-2014.pdf
Oprichting en Reglementen	5. Bestuursreglement (directiereglement direct punt



	10).pdf
Oprichting en Reglementen	Aangepast_Directiereglement_4599668
Oprichting en Reglementen	6. Overeenkomst fondsmanagement opdrachtverstrekking (subsidiebeschikking fondsactiviteiten).pdf
Oprichting en Reglementen	7. Opdrachtverstrekking incl. overeengekomen vergoeding (begrotingssubsidie 2016 fondsmanagementkosten).pdf
Oprichting en Reglementen	8. Reglement investeringscommissie.pdf
Oprichting en Reglementen	Investeringsreglement-Groen-Ontwikkelfonds-integrale-versie-na-zesde-wijziging-juni-2016.pdf
Oprichting en Reglementen	Investeringsreglement-versie--oktober-2016.pdf
Oprichting en Reglementen	zevende-wijziging-Investeringsreglement-oktober-2016.pdf
Oprichting en Reglementen	G 3. Overeenkomst trekkingsrecht Grond.pdf
Oprichting en Reglementen	G 4. Addendum overeenkomst trekkingsrecht gronden.pdf
Oprichting en Reglementen	Aandeelhoudersinstructie_4599614 (Herziening Aandeelhoudersinstructie 2020)
Oprichting en Reglementen	Gewijzigde Aandeelhoudersinstructie eindversie met arcering.docx
Oprichting en Reglementen	Provincie - 2013 aandeelhoudersinstructie groen ontwikkelfonds.pdf
Oprichting en Reglementen	Provincie - 2013 businessplan groen ontwikkelfonds.pdf
Oprichting en Reglementen	Provincie - 2013 investeringsreglement groen ontwikkelfonds.pdf
Oprichting en Reglementen	Provincie - 2013 statuten groen ontwikkelfonds.pdf
Oprichting en Reglementen	Akte_van_statutenwijziging_GOB_4599802
Oprichting en Reglementen	Reglement_Investeringscommissie_Grondtransacties_4599669
Nieuwe opdracht GOB per 1 januari 2020	Opdracht Grond Opdracht Pacht Opdracht taxaties
Overig	AVA-besluit_mbt_Statutenwijziging_4599806
Overig	Benoemingsbesluit_Investeringscommissie_grondtransacties_GOB_4599667
Overig	Fonds_GOB_2020
Overig	GOB0035_Infographic_W2
Overig	Schriftelijke_AVA-besluiten_GOB_4599670
Overig	Nominatie Beste Overheidsorganisatie 2019 Trots en blij - Groen Ontwikkelfonds Brabant
Overig	Afstudeeronderzoek naar verbeteren netwerkactiviteiten Groen Ontwikkelfonds Brabant
Jaarplannen en verslagen	jaarplan-2021-GOB-versie-18-november-20201
Jaarplannen en verslagen	Jaarverslag 2020 Groen Ontwikkelfonds Brabant eindversie 6 mei

Website Groen Ontwikkelfonds Brabant	Groen Ontwikkelfonds Brabant
Facebook Groen Ontwikkelfonds Brabant	(3) Groen Ontwikkelfonds Brabant   Facebook
LinkedIn Groen Ontwikkelfonds Brabant	(1) Groen Ontwikkelfonds Brabant: bedrijfspaginabeheerder   LinkedIn
Website www.duurzamegronduitgifte.nl	www.duurzamegronduitgifte.nl
Archief nieuwsbrieven	Archief nieuwsbrieven - Groen Ontwikkelfonds Brabant
Columns	Columns Mary Fiers - Groen Ontwikkelfonds Brabant
Flyers/info voor klanten:	<a href="#">GOB0026_MM_InfofolderNieuweNatuur.pdf (groenontwikkelfondsbrabant.nl)</a> <a href="#">Microsoft Word - flyer carbon farming - vs def.docx (groenontwikkelfondsbrabant.nl)</a> <a href="#">GOB0023_BR_Inspiratiegids_Puurnatuur_W_LR.pdf (groenontwikkelfondsbrabant.nl)</a> <a href="#">GOB0030_Inspiratiegids_NatuurOndernemen_W_LR.pdf (groenontwikkelfondsbrabant.nl)</a> <a href="#">Microsoft Word - flyer nieuwe natuur dankzij erfpacht.docx (groenontwikkelfondsbrabant.nl)</a> <a href="#">Microsoft Word - flyer fiscale behandeling ONNB .docx (groenontwikkelfondsbrabant.nl)</a>
Resultaten klanttevredenheidsonderzoek 2021	Motivaction (groenontwikkelfondsbrabant.nl)
Risicobeleid	Risico-document Groen Ontwikkelfonds Brabant 2021
Beleidsontwikkeling:	<a href="#">Nieuw klimaat voor natuur?   BrabantKennis</a> <a href="#">Brabant Advies brengt binnenkort advies uit over nieuw natuurbeleid.</a> <a href="#">Provincie en waterschappen werken samen aan natuur- en wateropgaven in Brabant - Provincie Noord-Brabant</a> <a href="#">Infographic BOS.pdf</a>





## Interviews

Organisatie	Functie
Gemeente Breda	Wethouder Breda
Gemeente Breda	Adviseur Groen en Water
GOB	Voormalige procesmanager
GOB	Controller
GOB	Directeur
GOB	Voorzitter van de Adviescommissie
GOB	Lid van de Adviescommissie
Stichting voedselbosbouw Nederland	Voorzitter
Bosgroep Zuid	Directeur
Bosgroep Zuid	Regiomanager Noord-Oost Brabant
NederlandLandBovenWater	Directeur
TreesForAll	Directeur
MVO Nederland	Sector Manager Food & Agribusiness
Provincie	Programmamanager Natuur
Provincie	Programmamanager Natuur
Waterschap De Dommel	Procesmanager Realisatie watersysteem

## Focusgroepen

### Organisatie

Waterschap Aa en Maas

Waterschap Brabantse Delta

Staatsbosbeheer

Gemeente Nuenen

Bioboerderij het Schop

Landgoedeigenaar Luchtenbrug

Gemeente Tilburg

## Cassusen

### Organisatie

Heining & Hoef

Gemeente Sint Anthonis



## Bijlage 3 Onderzoeksvragen



Thema	Onderzoeksvragen
Effectiviteit en rechtmatigheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke bijdrage leveren de fondsen zelf aan het realiseren van de doelstellingen en maatschappelijke opgaven van de fondsen?</li> <li>• In welke mate worden de afgesproken KPI's behaald?</li> <li>• Wordt geïnvesteerd conform het investeringsreglement waardoor gewaarborgd is dat de investeringen bijdragen aan de doelstellingen?</li> <li>• Is er sprake van een beleidstheorie en wordt deze toegepast?</li> <li>• Wat is het effect van de fondsen volgens de gebruikers?</li> </ul>
Revolverendheid en multiplier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij de fondsen waarbij de eis van revolverendheid is gesteld, ligt het in de lijn der verwachting dat er sprake zal zijn van revolverendheid? In welke mate?</li> <li>• Wat is de (financiële) multiplier op het geïnvesteerde vermogen als resultaat van de Brabantse fondsen?</li> <li>• Hoe wordt er toegewerkt naar het aantrekken van vervolgekapitaal en/of een exit?</li> <li>• In hoeverre is de private betrokkenheid bij het fonds de afgelopen jaren toegenomen?</li> </ul>
Governance en management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is de governancestructuur op een efficiënte en effectieve wijze in gericht?</li> <li>• Verloopt de uitvoering/governance van de fondsen conform de afspraken?</li> <li>• Verloopt de uitvoering van het fondsmanagement efficiënt en effectief?</li> </ul>
Risicomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe effectief is het risicomanagement van de fondsen tot dusver?</li> </ul>
Interactie met externe stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is de organisatiestructuur ter ondersteuning van de uitvoering van de fondsen, ondergebracht bij BOM, Stichting C en Groen Ontwikkefonds Brabant, efficiënt en effectief?</li> <li>• Hoe is de rolverdeling formeel vastgelegd tussen de fondsen en hun externe stakeholders?</li> <li>• Hoe is tot dusver de samenwerking van de fondsen met hun externe stakeholders verlopen?</li> </ul>
Maatschappelijke inbedding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voldoen de fondsen nog aan een maatschappelijke behoefte?</li> <li>• Sluit het nut van de fondsen, zoals gesteld bij oprichting, nog aan op de huidige maatschappelijke inzichten?</li> <li>• Welke verbinding heeft het fonds met de provinciale opgaves?</li> <li>• Wat is de meerwaarde van de fondsen ten opzichte van acties, maatregelen en instrumenten binnen de respectievelijke beleidsvelden?</li> </ul>
Marktfalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blijft er op het terrein waarop de fondsen zijn ingericht sprake van marktfalen?</li> <li>• Blijven fondsen in de komende vier jaar het juiste instrument om als overheid in dit marktfalen te compenseren, gezien vanuit de marktontwikkelingen, technologische ontwikkelingen en de provinciale opgaven?</li> </ul>
Verhouding ten opzichte van eerder onderzoek en leerervaringen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In hoeverre heeft de eerste evaluatie geleid tot aanpassingen?</li> <li>• Welke aanpassingen zijn doorgevoerd?</li> <li>• Welke leerervaringen zijn er met de fondsen opgedaan?</li> </ul>

## Onze contactgegevens

### KplusV

#### Vestiging Arnhem

Postbus 60055  
6800 JB Arnhem  
Westervoortsedijk 73  
6827 AV Arnhem  
T +31 (0)26 355 13 55

#### Vestiging Amsterdam

Postbus 74744  
1070 BS Amsterdam  
Science Park 402  
1098 XH Amsterdam  
T +31 (0)20 669 90 66

#### Vestiging Rotterdam

Stationsplein 45  
(Groot Handelsgebouw)  
3013 AK Rotterdam  
4de verdieping  
Ruimte A4.004  
T +31 (0)10 254 00 17



E [info@kplusv.nl](mailto:info@kplusv.nl)

I [www.kplusv.nl](http://www.kplusv.nl)

### Thema's



## Over KplusV

### Wie we zijn

Wie betrokken is, wordt betrokken. Dat zien we bij KplusV elke dag. Opdrachtgevers en initiators weten ons te vinden. Voor gedegen adviezen. Voor onze kennis van zowel de publieke sector als het bedrijfsleven. Voor onze ervaring met innovatieve projecten. En voor onze ondernemersmentaliteit. Vaak nemen we zelf het initiatief om partijen bij elkaar te brengen. Want we houden van aanjagen en van resultaat.

### Wat we doen

We verbinden mensen en mogelijkheden. Daar zijn we goed in. We laten publieke organisaties en bedrijven excelleren, zodat ze het beste uit zichzelf en elkaar halen. Verbinden als middel, niet als doel. Met als gevolg slimme oplossingen die betekenisvol zijn voor maatschappij en opdrachtgevers. Je vindt ons overal waar mogelijkheden en ambities bij elkaar komen. Bij de publieke sector die voor maatschappelijke uitdagingen staat. Bij ondernemingen met strategische en operationele vraagstukken. Bij organisaties in transitie.

### Hoe we verbinden

In ieder geval altijd informeel en collegiaal. Maar met een enorme drive om projecten te laten slagen. Met inspirerende initiatieven en goede ideeën. Als adviseur, kwartiermaker, programmamanager of gids... Zolang het maar slaagt. We denken, durven en doen. Die houding maakt ons tot een modern, no nonsens kennisbedrijf. Flexibel, innovatief en resultaat-gedreven. Aantoonbaar.

### En waarom we dat doen

Onze kracht schuilt in onze aanpak: een stevige mix van bedenken, verbinden en doen. Partijen en middelen succesvol bij elkaar brengen. Liefst in een publiek-privaat ecosysteem. Omdat dat mogelijkheden biedt om structureel en langdurig waarde te creëren die je niet alleen kunt bereiken. Wij werken er al sinds 1984 mee. En onze ambitie is daarin marktleider te blijven. Want zo leveren en ervaren we elke dag de toegevoegde waarde ervan. Bij onze projecten, bij onze opdrachtgevers, in de samenleving en bij onszelf... KplusV initieert, adviseert, verbindt en realiseert. Nu en in de toekomst.

