

## Bijlage 1

### Voorstel uitgangspunten organisatie Gebiedsfonds groenblauwe diensten Holland Rijnland

#### Samenvatting uitgangspunten:

In overleg met de provincie Zuid-Holland, het Hoogheemraadschap van Rijnland en de Groene Klaver zijn zeven uitgangspunten benoemd voor het Gebiedsfonds:

1. *Aansluiten bij de ontwikkelingen in het kader van het nieuwe Gemeenschappelijke Landbouwbeleid (GLB) en daarbinnen het Platteland Ontwikkelingsprogramma (POP3).* Dit heeft meerdere voordelen. Voor de agrariërs ontstaat er zo één systeem waar zij terecht kunnen voor vergoedingen voor agrarische natuurbeheer en groenblauwe diensten. Daarnaast kunnen betrokkenen (overheden en agrarische natuurverenigingen) zich de komende tijd concreet voorbereiden op hun nieuwe rol en verantwoordelijkheden die het nieuwe stelsel met zich meebrengt.
2. *Scheiden uitvoering maatregelen en geldbeheer van Gebiedsfonds.* Op deze manier wordt de verantwoordelijkheid voor het beheer van de middelen en de uitvoering van maatregelen gescheiden. Voor het Gebiedsfonds moet dan een aparte privaatrechtelijke rechtsvorm ingesteld worden. De meest voor de hand liggende rechtsvorm voor het Gebiedsfonds is een stichting.
3. *Adequate boekhouding.* Het is de verwachting dat in de toekomst meerdere financiers hun middelen gaan stallen op de rekening van het Gebiedsfonds. De kans is groot dat financiers hun middelen toekennen om specifieke doelen te realiseren. Het labellen van budgetten voor specifieke doelen en een adequate boekhouding zijn daarom cruciaal om gespecificeerde verantwoording mogelijk te maken.
4. *Bestuursleden werven op basis van functieprofiel.* De samenstelling van het bestuur is een belangrijke succesfactor. Het bestuur is voor een deel ambassadeur van de uitgevoerde maatregelen. Dit vraagt om bestuursleden met specifieke kwaliteiten en een passend netwerk.
5. *Geld beschikbaar voor professionele ondersteuning van het collectief.* De uitvoerende partijen die zich verenigen in een collectief moeten een professionaliseringsslag maken. Het collectief neemt in de begroting van hun voorstel daarom niet alleen een vergoeding op voor maatregelen die zij gaan uitvoeren, maar ook een post voor professionalisering en overheadkosten voor organisatorische en administratieve activiteiten.
6. *Zowel publieke als private middelen in het Gebiedsfonds.* Om het beheer van boerenlandpaden en op termijn andere groenblauwe diensten te kunnen blijven uitvoeren, zijn naast publieke middelen ook private middelen nodig. Deze private middelen dienen actief te worden geworven.
7. *Het Gebiedsfonds is een groeidiamant.* Door nu een fonds op te richten voor een beperkt pakket maatregelen (beheer boerenlandpaden) creëren we meer kansen en tijd om andere partijen uit te nodigen om ook in het fonds te investeren.

In deze notitie staat een nadere toelichting op de uitgangspunten.

#### Aanleiding

In 2013 is in opdracht van Holland Rijnland en de provincie Zuid-Holland een verkenning gestart naar de vormgeving van een Gebiedsfonds groenblauwe diensten Holland Rijnland. In juli 2013 is door het bestuurlijk overleg Natuur en Landschap, waarin gemeenten, regio, provincie en het waterschap vertegenwoordigd zijn, besloten om het Gebiedsfonds in eerste instantie toe te spitsen op het toegankelijk houden van het landelijk gebied, in het bijzonder het beheer van boerenwandelpaden.

Gedurende het proces is de samenwerking opgezocht met De Groene Klaver (koepel van de 4 agrarische natuurverenigingen in het westen van Holland Rijnland). In het nieuwe Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) van Europa, het Platteland

Ontwikkelingsprogramma (POP3) daarbinnen en de uitwerking van het agrarisch natuurbeheer op nationaal niveau, bleek in het voorjaar van 2013 dat gebiedscollectieven een belangrijke rol krijgen. De Groene Klaver positioneert zich in deze regio als een beoogd gebiedscollectief onder de naam het Groene Klaver Collectief i.o. (GKC i.o.). Het is de bedoeling dat een gebiedscollectief de provincie een aanbod doet voor het agrarisch natuurbeheer in de vorm van een gebiedsvoorstel.

Holland Rijnland heeft met De Groene Klaver gezocht naar het combineren van de vragen vanuit Holland Rijnland en de provincie omtrent de beheeropgave van boerenwandelpaden op korte termijn, het vormgeven van het Gebiedsfonds voor de langere termijn en de vorming van een gebiedscollectief. In het najaar van 2013 heeft de Groene Klaver de uitdaging opgepakt om tot een organisatiestructuur te komen die voor al deze opgaven toekomstbestendig is. Het beheer van boerenwandelpaden is daarbij het eerste concrete onderwerp. De verwachting is dat op termijn ook andere (publieke en private) partijen het Groene Klaver Collectief i.o. verzoeken om een actieve rol te spelen in beheer van het landelijk gebied. Zo verkent het Hoogheemraadschap van Rijnland momenteel het vormgeven van blauwe diensten in de regio. Ook zij hebben het Groene Klaver Collectief i.o. benaderd voor de uitvoering. In februari 2014 is door het bestuurlijk overleg Natuur en Landschap afgesproken om de genoemde processen zo goed mogelijk af te stemmen.

In deze notitie staat een voorstel voor de uitgangspunten voor de organisatie van een Gebiedsfonds groenblauwe diensten Holland Rijnland. Deze uitgangspunten zijn zowel van toepassing op het doel voor de korte termijn, het beheer van boerenwandelpaden regelen, als op de doelstelling voor de langere termijn.

### **Inhoudelijke doelstelling**

Het gebiedsfonds groenblauwe diensten voor landschapsbeheer en kleinschalige recreatie heeft als doel het versterken van de gebruiks-, belevings- en toekomstwaarde van het landschap. Het sluit aan bij doelstellingen van onder meer het Regionaal Groenprogramma Holland Rijnland en de provinciale Beleidsvisie Groen. Het gebiedsfonds is een middel om geld beschikbaar te houden op lange termijn om groenblauwe doelstellingen te bereiken.

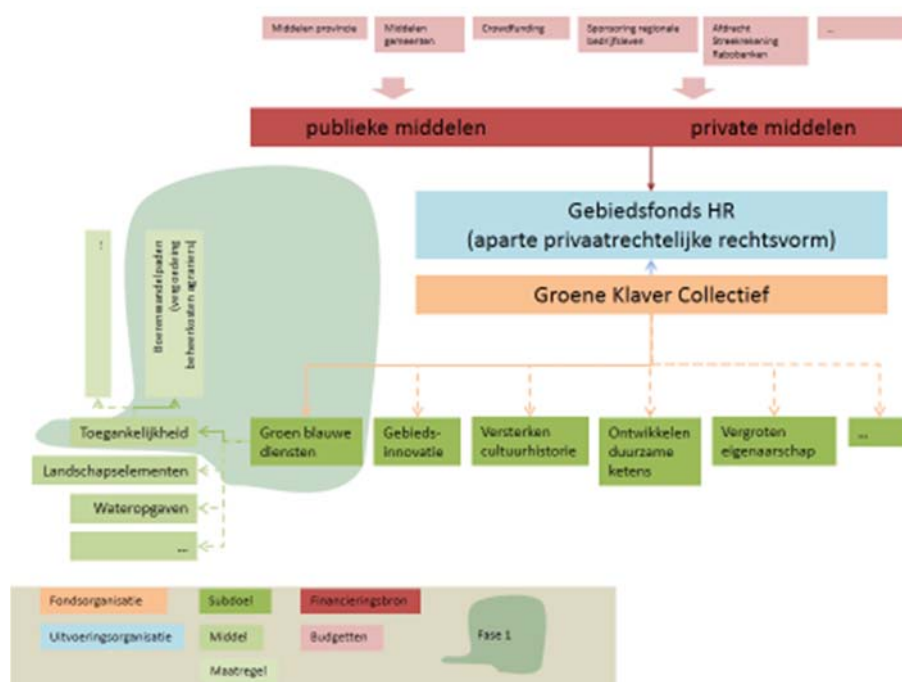
Voor de korte termijn is besloten om het Gebiedsfonds te focussen op het beheer van boerenwandelpaden. Het doel hiervan is om het buitengebied beter toegankelijk, beleefbaar en aantrekkelijk te maken.

Voor de toekomstvastheid van het Gebiedsfonds is het belangrijk om het lange termijn perspectief te formuleren. Het is duidelijk dat het gebiedsfonds de komende jaren in dienst staat van het zorgdragen van financiering van groene en blauwe diensten. GKC i.o. heeft daarnaast uitgesproken dat het als gebiedsalliantie op lange termijn een bredere en integrale doelstelling voor ogen heeft. GKC i.o. plaatst zijn plattelandsambitie juist ook in het teken van de veranderende rolverdeling die we op dit moment zien ontstaan tussen publieke en private partijen. Op het gebied van landschapsbehoud en plattelandsversterking wordt zelfsturing door maatschappelijke partijen en ondernemers steeds belangrijker<sup>1</sup>. Onderstaand schema geeft een beeld

---

<sup>1</sup> Recent is een interessante publicatie van het NSOB verschenen waar deze transitie in wordt beschreven: 'Pop-up publieke waarde, Overheidssturing in de context van maatschappelijke zelforganisatie', NSOB, 2013, zie [http://www.nsob.nl/wp-content/uploads/NSOB\\_Denktank\\_Pop-up-DEF\\_web.pdf](http://www.nsob.nl/wp-content/uploads/NSOB_Denktank_Pop-up-DEF_web.pdf)

van de 'overgang' van deze in eerste instantie sectorale doelstelling naar een integrale plattelandsdoelstelling.



## Uitgangspunten organisatiemodel Gebiedsfonds

### 1. Aansluiten bij de ontwikkeling van gebiedscollectieven

Het Europese en het Rijksbeleid voor agrarisch natuurbeheer worden hervormd. In de loop van 2013 zijn de EU lidstaten, Europese Commissie en het Europese Parlement tot een akkoord gekomen over het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) en het Platteland Ontwikkelingsprogramma (POP3) daarbinnen. In aansluiting daarop, hebben het Ministerie van Economische Zaken en het Interprovinciaal Overleg (IPO) op 18 september 2013 met de presentatie van het natuurpact definitief besloten over de vernieuwing van het nationale stelsel agrarisch natuurbeheer. Vanaf 1 januari 2016 gaat in Nederland het Agrarisch Natuur- en Landschapsbeheer 2016 (ANLb2016) van start. Het (agrarisch) collectief heeft in POP3 en het ANLb2016 een centrale rol: een samenwerkingsverband van boeren en grondgebruikers. Uitgangspunten voor het vernieuwde stelsel zijn een effectiever en efficiënter beheer, meer natuurwinst, ruimte voor regionaal maatwerk en agrarisch ondernemerschap.

De collectieven worden verantwoordelijk voor het aanvragen van en verantwoording afleggen over vergoedingen voor agrarisch natuurbeheer. Het werken met collectieven heeft zowel voor de agrariërs als voor de overheden voordelen. Voordelen voor de agrariërs zijn onder meer minder administratieve lasten, één loket voor verschillende subsidies en uitwisseling van kennis en ervaring binnen het collectief. Voor de overheden zijn de voordelen onder meer dat zij minder contractpartners (en daarmee minder administratieve lasten) hebben en dat de controle effectiever, efficiënter en goedkoper is (collectief voert zelf controle, betaling en eventuele sanctionering uit). Tenslotte is er ook voordeel voor het landschap te behalen. Door gebiedsgericht te werken zijn er meer en betere mogelijkheden voor het koppelen van verschillende maatregelen (bijvoorbeeld een wandelpad langs een bloemrijke berm).

De groenblauwe diensten die Holland Rijnland met het Gebiedsfonds beoogt, zijn complementair aan het agrarisch natuurbeheer. Omdat voor het agrarisch natuurbeheer gebiedscollectieven zo'n grote rol krijgen, is het wenselijk om voor het Gebiedsfonds dezelfde organisatiestructuur te gebruiken.

## *2. Scheiden uitvoering maatregelen en geldbeheer van Gebiedsfonds*

Een belangrijke vraag is hoe het gebiedsfonds zich verhoudt tot de uitvoeringsorganisatie. Er zijn verschillende mogelijkheden. Het is a) mogelijk om een fondsconstructie integraal onderdeel uit te laten maken van de uitvoeringsorganisatie. Een voorbeeld van een uitvoeringsorganisatie die het stallen en uitkeren van middelen organisatorisch geïntegreerd vormgeeft is de Stichting Landschapsfonds Alphen aan den Rijn (zie bijlage A). Er is geen apart vehikel ingesteld om de middelen van vragende partijen te stallen. Daarnaast b) kennen we in Nederland veel verschillende fondsconstructies met een eigen rechtsvorm. Deze fondsen zijn in de meeste gevallen niet rechtstreeks verbonden aan een uitvoeringsorganisatie die afspraken maakt met particulieren grondeigenaren voor het borgen van groen blauwe diensten. De meeste gebiedsfondsen kennen incidentele middelen toe aan particuliere initiatiefnemers op het gebied van integrale plattelandontwikkeling.

De situatie in Holland Rijnland is in die zin bijzonder te noemen. Er is een uitvoeringsorganisatie opgestaan (GKC i.o.) die aan 'de achterkant' een duidelijk beeld heeft van beheer van landschapselementen, maar die aan 'de voorkant' een loket wil inrichten om publieke en private middelen te ontsluiten. Het GKC i.o. heeft zijn voorkeur uitgesproken over het scheiden van deze acquisitie- en kassiersfunctie aan de ene kant en de uitvoeringsfunctie aan de andere kant. Zij willen dat er een aparte privaatrechtelijke rechtsvorm ingesteld wordt voor het gebiedsfonds. Het collectief dient een voorstel in bij het bestuur van het gebiedsfonds voor de uit te voeren maatregelen, de zogenoemde gebiedsvoorstel. Het bestuur van het gebiedsfonds besluit hoeveel middelen worden toegekend aan het collectief op basis van de voorstel. Op deze manier wordt de verantwoordelijkheid voor het beheer van de middelen en de uitvoering van maatregelen gescheiden en hoeft het bestuur van het collectief niet haar 'eigen vlees' te keuren. Interessant om te vermelden dat in een ander gebied, namelijk de Achterhoek, een vergelijkbaar proces plaatsvindt. Een samenwerkingsverband van 6 ANV's, verenigd in de VALA, is op dit moment een gebiedsfonds aan het oprichten dat een eigen rechtsvorm krijgt.

### *Rechtsvorm*

Wanneer we kijken naar de meest voor de hand liggende rechtsvorm voor het Gebiedsfonds Holland Rijnland, dan zien we dat in vrijwel alle gebiedsfondsen sprake is van een stichting. Een stichting is een rechtspersoon en wordt opgericht bij notariële akte, door één of meerdere natuurlijke of rechtspersonen. Voor de meeste streekfondsen is de stichtingsvorm het meest geëigend, omdat:

- een stichting een slagvaardiger en efficiënter werkapparaat is dan een verenigingsvorm. Een stichting kent immers geen leden met een uiteindelijke beslissingsbevoegdheid. Het bestuur heeft het mandaat om te beslissen. Het schijnbare nadeel dat het werk binnen een stichting minder transparant en democratisch toetsbaar is, kan maximaal worden ondervangen door een goede vormgeving van bestuur, organisatie en heldere communicatielijnen;
- in het verlengde van het vorige punt: een stichting is de beste vorm om publieke en private middelen aan te trekken. Het bestuur krijgt de statutaire bevoegdheid om te middelen te beheren en toe te wijzen. In het geval van subsidies is een stichtingsvorm zelfs in de meeste gevallen een eis vanuit de subsidieverstrekker.

In sommige gevallen worden stichtingen van gebiedsfonds ondersteund door een Raad van Toezicht en/of Comité van Aanbeveling. Gebiedsfonds kennen een bestuur en worden vaak ondersteund door professionele krachten. In bijlage D zijn als voorbeeld de statuten van het gebiedsfonds in Het Groene Woud (Stichting Streekrekening Het Groene Woud) toegevoegd. De taak van het bestuur is met name om de voorkant van de totale beheerketen te organiseren. De stichting creëert daarmee voor een deel het bestaansrecht van de uitvoeringsorganisatie, waaruit blijkt dat de wisselwerking en afstemming tussen beide entiteiten essentieel is.

### *3. Adequate boekhouding*

Zoals eerder geschreven is het de verwachting dat in de toekomst meerdere financiers hun middelen gaan stallen op de rekening van het gebiedsfonds. De kans is groot dat financiers hun middelen toekennen om specifieke doelen te realiseren, waardoor het scheiden van budgetten en een adequate boekhouding cruciaal is. Ook met het oog op Europese regelgeving is dit belangrijk omdat het uitkeren van private middelen niet gebonden is aan de zogenoemde Catalogus Groenblauwe Diensten. De Europese Commissie heeft in deze Catalogus een maximumbedrag bepaald voor groenblauwe diensten om oneerlijke staatssteun te voorkomen. Publieke bijdragen aan groene- en blauwe diensten dienen binnen deze catalogus te blijven omdat zij zo aan de staatssteuntoets voldoen, maar voor private middelen geldt dat niet. Met private middelen zou daarmee een 'plus' op de reguliere vergoedingen kunnen worden gegeven. Het is aan te bevelen om gebruik te maken van de expertise van het Nationaal Groenfonds. Deze organisatie, waar we in het najaar van 2013 een oriënterend gesprek mee hebben gehad, assisteert veel gebiedsfonds bij het kassieren, financieren, labelen en verslagleggen van geldstromen.

### *4. Functieprofiel opstellen voor bestuursleden Gebiedsfonds*

De samenstelling van het bestuur voor het Gebiedsfonds is een belangrijke succesfactor. Het bestuur is voor een deel het gezicht van de inspanningen die uiteindelijk bij de leden van het collectief plaatsvinden. Dit vraagt om bestuurders met een groot netwerk in de regio, met intrinsieke motivatie, goede communicatieve vaardigheden en overtuigingskracht. In bijlage C is een (concept) functieprofiel weergegeven voor een bestuurszetel van Gebiedsfonds Holland Rijnland.

Om geschikte bestuurders te werven is het raadzaam om met alle partijen (gemeenten, regio, provincie, waterschap en de Groene Klaver) een longlist te maken van potentiële bestuursleden op basis van de gewenste kwaliteitskenmerken. De eerder uitgevoerde netwerkanalyse heeft veel bruikbare informatie opgeleverd om te komen tot een longlist. Voor een overzicht van de uitkomsten wordt verwezen naar bijlage B. Een eerste selectie van circa 10 personen (telefonisch of face-to-face) moet leiden tot een eerste groepsgesprek met 5 à 6 personen. Een eerste oriënterend gesprek moet duidelijk maken of er interesse is om te komen tot een rechtsvorm en aanpak zoals voorgesteld in deze notitie.

### *5. Geld beschikbaar voor professionele ondersteuning collectief*

De praktijk leert dat de kracht van een gebiedsfonds niet alleen afhangt van een kundig en enthousiast bestuur voor het Gebiedsfonds. Ook het collectief moet een professionaliseringslag maken. Het collectief neemt in de begroting van de gebiedsvoorstel daarom niet alleen de vergoeding voor maatregelen op, maar ook een post voor menskracht. Overigens is in huidige beheervergoedingen ook een opslag voor administratieve lasten opgenomen en is dit in die zin niets nieuws.

Het is voor het collectief raadzaam om met name in de opstartfase een persoon aan te stellen die de ruimte krijgt om het collectief te ondersteunen in de nieuwe situatie (richtlijn is ca. 0,1 fte). Met ondersteuning wordt bedoeld het voorbereiden van de gebiedsvoorstel, contracten met agrariërs, verslaglegging en administratie. Raadzaam is om een procedurebeschrijving van taken en werkzaamheden op te stellen, zodat ook juiste type profiel wordt aangesteld.

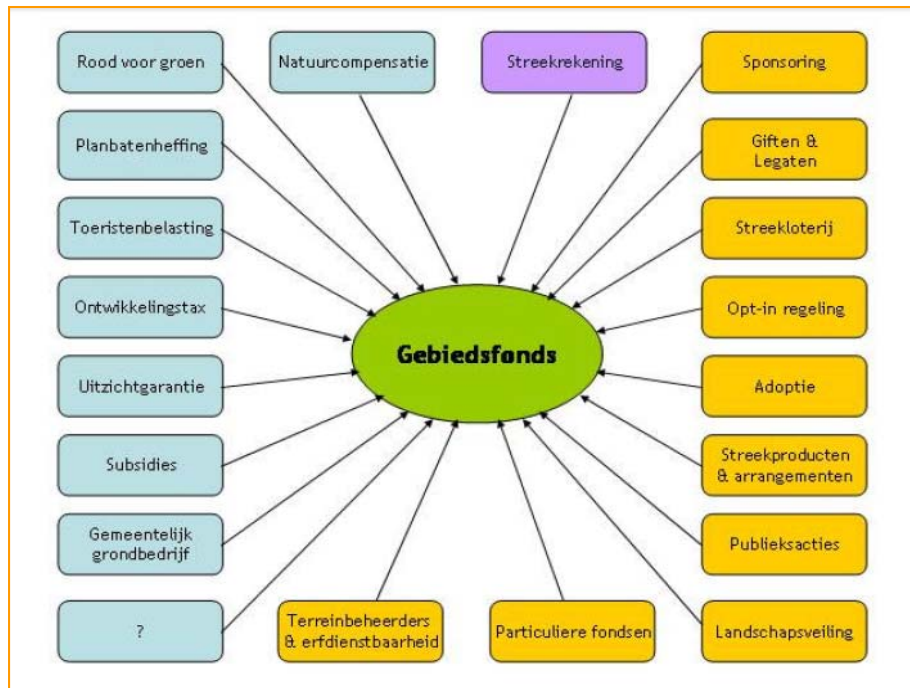
Als het collectief vertrouwd is met de nieuwe werkwijze, is met name ondersteuning in administratieve zin van belang en zal er voor de het collectief een betaalde kracht nodig zijn, die zorgt dat de administratie juist is en het bestuur van het gebiedsfonds de juiste gegevens krijgt om de bank opdracht te geven voor betalingen aan de boeren. De administratieve last verschuift in feite van de individuele agrariër in de huidige situatie naar het collectief.

Wat betreft aansturing van het proces merken we op dat het, in de lijn van eerder genoemde transitie, verstandig is dat het GKC i.o. vanaf de start de regie heeft. Holland Rijnland, provincie, waterschap en het ministerie van Economische Zaken (via de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, RVO.nl) kunnen het proces ondersteunen met o.a. expertise, netwerk en opstartmiddelen.

#### *6. Zowel publieke als private middelen in het Gebiedsfonds*

Bij het opstarten van een gebiedsfonds is het goed om vooraf verwachtingen uit te spreken ten aanzien van de hoeveelheid middelen die binnen een bepaalde termijn moeten worden gegenereerd. Gezien de aanvliegroute die in dit proces is gekozen (korte termijn ambitie wat betreft boerenwandelpaden) is de ambitie helder. Het is immers duidelijk hoe groot het budget de komende jaren moet zijn om beheer van de wandelpaden voort te zetten. Een eerste inschatting om het beheer van boerenwandelpaden voort te kunnen zetten is dat er circa €90.000 per jaar nodig is. Bijna de helft (45%) van het benodigde budget is beschikbaar bij de provincie (Subsidieregeling Landelijk Gebied). Daarnaast hebben de meeste gemeenten in de regio geld gereserveerd voor het beheer van boerenlandpaden. Het resterende tekort kan worden gedekt uit een bijdrage van Holland Rijnland en nog te werven private middelen. Het werven van private middelen is te vertalen in een afbakenbare acquisitieopdracht voor het bestuur.

De ervaring leert dat een vraaggerichte benadering kan rekenen op betrokkenheid en bereidwilligheid bij private partijen (bedrijven, organisaties, burgers). Simpelweg bedrijven aanschrijven met de mededeling dat er een tekort is aan middelen is weinig succesvol. Het gaat er om, om met slimme concepten en sterke propositie bereidheid te creëren om bij te dragen. Niet vragen om geld, maar iets te bieden hebben. Onderstaand schema helpt om zicht te krijgen op de mogelijke verschillende fondsconcepten. De blauw gemarkeerde onderdelen hebben betrekking op middelen die vanuit overheden kunnen worden aangewend. De donkergele vakjes wijzen op marktgeoriënteerde concepten en betreft privaat geld. De streekrekening als bijzonder concept is paars gemarkeerd.



In deze fase maken we nog geen selectie van de in te zetten concepten. Om de bestuursleden mee te nemen in het proces is het goed om ook hun deelgenoot te maken van de strategie. Veel elementen kunnen al worden voorbereid en vormen al een goede basis, maar een kant-en-klare aanpak voorschotelen zou te ver doorschieten. In de kennismakingsbijeenkomst worden de opties geschetst om in de loop van enkele vervolgbijeenkomsten te komen tot een selectie van 3 à 4 private fondsconcepten. Speciale aandacht verdient het concept van de streekrekening, dat door Rabobank Nederland is ontwikkeld. In andere gebieden blijkt echter dat de lokale Rabobanken niet bij voorbaat staan te springen om een streekrekening open te stellen, dus een algemene inventarisatie naar bereidwilligheid bij de verschillende lokale Rabobanken is aan te raden.

### 7. *Het Gebiedsfonds is een groeidiament*

De ervaring in andere gebieden leert dat het weinig zinvol is om een geforceerd stappenplan te formuleren. Zeker in dit stadium waarin De Groene Klaver zich nog aan het oriënteren is op haar rol als toekomstige gebiedscollectief en het proces binnen de provincie Zuid-Holland zich nog aan het uitkristalliseren is. Ook merken we dat publieke partijen graag eerst positief verrast willen worden door een goed functionerend gebiedsfonds, voordat er lange termijn commitment wordt uitgesproken. Daarnaast hangt het van de intrinsieke motivatie en slagkracht van het nog te vormen bestuur af, welke concrete prestaties op lange termijn met elkaar worden vastgesteld. Kortom: de onzekerheid die de context met zich meebrengt vraagt om een laagdrempelig begin dat van onderop moet worden vormgegeven. Wij geloven dan ook in de strategie van een groeidiament: het fonds houdt zich in eerste instantie bezig met boerenwandelpaden, waar in een later stadium andere groene en blauwe diensten (en producten) aan kunnen worden toegevoegd. Oftewel: learning by doing.

De eerste stappen zijn gezet (zoals de inventarisatie mogelijke fondsconstructies, netwerkanalyse en kennisuitwisseling met andere gebiedsfondsen en collectieven). Indien het Algemeen Bestuur de uitgangspunten in deze notitie onderschrijft, biedt dit voldoende basis om een startbijeenkomst te organiseren met 4 à 5 potentiële

bestuursleden. Doelstelling en functie van het Gebiedsfonds is voor een groot deel helder. De administratieve en juridische basis is ook voorhanden en zal door middel van een notaris nog moeten worden geëffectueerd. Samen met het bestuur in spé kan de financiële vulling van het Gebiedsfonds verder vormgegeven worden.

## Planning

Onderstaande planning geeft een beeld van de vervolgstappen voor het vormen van een Gebiedsfonds in 2014:

	<i>mei</i>	<i>juni</i>	<i>juli</i>	<i>augustus</i>	<i>september</i>	<i>oktober</i>	<i>november</i>	<i>december</i>
<b>Samenstellen bestuur</b>								
Opstellen functieprofiel en groslijst potentiële bestuursleden								
Eerste benadering (telefonisch en gesprekken)								
Gezamenlijk kennismakingsgesprek								
Formeren potentieel bestuur								
<b>Doel gebiedsfonds bepalen</b>								
Excursie PG gebiedsfonds Amstelland								
Bijeenkomst potentieel bestuur en werkgroep								
Uitwerken doel van het gebiedsfonds								
<b>Organisatiemodel en rechtsvorm</b>								
Uitwerken mogelijke rechtsvorm en organisatiemodel								
Bijeenkomst potentieel bestuur en werkgroep								
Uitwerken organisatiemodel en rechtsvorm								
Gesprek Nationaal Groenfonds								
Beschrijven rollen, taken en verantwoordelijkheden tussen gebiedsfonds								
Oprichten rechtsvorm								
<b>Acquisitiestrategie</b>								
Uitwerken fondsconstructies voor HR								
Bijeenkomst bestuur en werkgroep								
Uitwerken 1e aanzet aquisitiestrategie								



## **Bijlage A**

*overzicht gebiedsfondsen → als los document bijgevoegd*



## **Bijlage C**

*Concept functieprofiel bestuur Gebiedsfonds → als los document bijgevoegd*

## **Bijlage D**

*Voorbeeld statuten gebiedsfonds → als los document bijgevoegd*