

# EVALUATIE INSTRUMENTENKOFFER

Initiatiefgroep Moderne Tuinbouw

november 2016



# Inhoud

## blz. 2 Amstelveen caravanstalling in en om de kas

1	Inleiding en afbakening evaluatie	4
2	Evaluatiemethodiek	6
3	Resultaten	8
4	Conclusies	12
5	Lessons learned	14
	Deelnemers workshop	16

Dit is een uitgave van RVO.nl  
Rijksdienst voor ondernemend Nederland © 2016  
in opdracht van de Initiatiefgroep Moderne Tuinbouw

Samenstelling RVO, team GRO: Caroline Warmerdam,  
Teddy Buningh, Fokke Fennema, Vincent Tiel  
Groenestege, Aline Klein-de Ruitter, Marieke Korporaal,  
Yvette Rosenboom, Marc Ruijs (LEI WUR)  
Tekeningen door Geert Gratama



# Inleiding en afbakening evaluatie

Op verzoek van de Initiatiefgroep Moderne Tuinbouw heeft RVO een evaluatie verzorgd van de pilots die de afgelopen drie tot vier jaar hebben plaatsgevonden in verschillende tuinbouwgebieden. Uitgangspunt van de evaluatie was het rapport “Elkaar een toekomst gunnen”<sup>1</sup> (zie kader). De interventies van Wageningen Economic Research<sup>2</sup> (voorheen LEI/WUR) en RVO in opdracht van de initiatiefgroep<sup>3</sup>, waren gericht op een toekomstbestendige glastuinbouwsector binnen het bestaande glastuinbouwareaal. Het doel van de evaluatie was om na te gaan welke interventies gewerkt hebben en welke verbetering behoeven in relatie tot de bruikbaarheid van de instrumenten uit de instrumentenkoffer, zoals beschreven in “Elkaar een toekomst gunnen.”

## De instrumentenkoffer

De instrumentenkoffer voor de duurzame modernisering van het teeltareaal, zoals in “Elkaar een toekomst gunnen” verwoord en door de initiatiefgroep ingezet, bestaat uit een mix van financiële, procesmatige en planologische instrumenten. De instrumentenkoffer die inmiddels op de site van de initiatiefgroep staat is uitgebreider dan de die uit het rapport “Elkaar een toekomst gunnen”. Als helder uitgangspunt is in deze evaluatie bewust gekozen voor de laatstgenoemde instrumentenkoffer omdat deze instrumenten tijdens de hele periode konden worden toegepast. Van de nieuwe instrumenten bleek bovendien onduidelijk of ze al gebruikt zijn

## Groepen van instrumenten

Om ambities van glastuinders en taken en opgaven van overheden bij elkaar te brengen worden gebiedsakkorden benoemd als het middel om hierin de juiste balans te vinden. De inzet van specifieke instrumenten maakt het mogelijk dat diverse onderdelen binnen dat akkoord worden gerealiseerd. In “Elkaar een toekomst gunnen” wordt een scala aan tools meegegeven. De tools zijn geclusterd in drie hoofdgroepen van instrumenten. Deze hoofdgroepen zijn;

- A Procesfaciliteiten
- B Planologische instrumenten
- C Financieel instrumentarium

Procesfaciliteiten ten behoeve van de samenwerking tussen publieke en private partijen, zoals financiële ondersteuning van personele inzet en invulling (in diverse rollen als gebiedscoördinatoren en onafhankelijk boven de partijen staande bemiddelaars).

Planologische instrumenten als bestemmingsplannen, structuurvisies, planologische flexibiliteit, nieuwe vereveningsmechanismen (i.c.m. financiële instrumenten).

Financiële instrumenten;

- Uitkoop en verplaatsing verspreid liggend glas naar concentratiegebieden
- Uitplaatsing burgerwoningen
- Investeringsfondsen voor modernisering infrastructuur, algemene voorzieningen (o.a. energie) en leefbaarheid (water en groen).
- Revolving funds

## Ideaalbeeld modern duurzaam glastuinbouw gebied

Een glastuinbouwgebied met een up-to-date voorzieningenniveau voor onder andere energie, water en infrastructuur en ruime kavels.

....

## Economisch en maatschappelijk belang

Voor een sterk internationaal tuinbouwcluster of greenport is een sterke primaire productiesector met voldoende ontwikkelingsruimte van essentieel belang. Conform de Uitvoeringsagenda Tuinbouw & Uitgangsmaterialen wordt gestreefd naar verduurzaming en modernisering van het Nederlandse teeltareaal; met voorrang voor glastuinbouw. Daarbij is de ambitie voor de glastuinbouw om het huidige netto glasareaal van circa 10.000 ha tot 2020 up-to-date te houden en het nog aanwezige verspreid gevestigd glas verder te clusteren. Daaruit volgt dat ongeveer 1.500 ha dringend moet worden gemoderniseerd. Deze modernisering en verduurzaming van het productieareaal beoogt het economisch toekomstperspectief van het glastuinbouwcluster te versterken en tegelijk de ruimtelijke kwaliteit van glastuinbouwgebieden te verbeteren.

...

Een stimuleringsinstrumentarium gericht op de ontwikkeling en realisatie van een adequaat voorzieningenniveau, kan dus een bijdrage leveren aan modernisering en verduurzaming van teeltareaal.

...

Een kwalitatieve evaluatie gericht op het trekken van lessen en op het formuleren van aanbevelingen voor ontwikkeling en inzet van nieuwe instrumenten.

**Uit: Elkaar een toekomst gunnen**

<sup>1</sup> Jan Buurma, Marc Ruijs en Anita van der Knijff, januari 2013 “Elkaar een toekomst gunnen”, Den Haag, LEI Wageningen UR.

<sup>2</sup> Per september 2016 heet LEI-WUR “Wageningen Economic Research

<sup>3</sup> De inzet van het LEI/WUR en de RVO ter ondersteuning van de Initiatiefgroep en de pilots is gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken zo ook deze evaluatie

## Inleiding en afbakening evaluatie

### Visievorming nodig op verschillende schaalniveaus

Separaat wordt nog genoemd dat visievorming in het kader van de toekomstige internationale ontwikkelingen nodig blijft naast de gerichte gebiedsfocus. Verduurzaming en innovatie in het energiegebruik kan op termijn mogelijk leiden tot heroverweging van prioritair te moderniseren en verduurzamen glastuinbouwlocaties.

### Interventies die zijn geëvalueerd

Gekozen is om alle interventies die op initiatief van de initiatiefgroep zijn ontwikkeld mee te nemen, enerzijds de pilots met een gebiedsgerichte aanpak, te weten Alton, Heemskerkerduin, Mijdrecht, Amstelveen, Huissen, en de Bollenstreek en anderzijds interventies op individueel bedrijfsniveau, zoals in de Zuidplaspolder, Rijsenhout (uitplaatsing bedrijf) en Voorne-Putten. Vanwege het basale verschil in focus tussen deze twee groepen, wordt in deze rapportage onderscheid gemaakt tussen de beide soorten pilots. De gebiedsgerichte pilots zijn met name door LEI en RVO ondersteund, de meer (bedrijfs)specifieke pilots door LTO.



### Innovaties in gebiedsgerichte pilots

Innovaties in de gebiedsgerichte pilots betreffen vooral innovaties op het vlak van:

- ruimtelijke ordening en gebiedsmanagement,
- coalities opbouwen met bekende en sectorvreemde partijen
- techniek zoals energie, warmte, CO<sub>2</sub>, water en internet.

### Innovaties op bedrijfsniveau

De innovaties op individueel bedrijfsniveau betreffen o.a. ketenontwikkeling en het benutten van marktniches. De casestudie Rijsenhout is een theoretische studie naar de mogelijkheden voor functieverbreding (RO) bij de uitplaatsing van een bedrijf.



### De evaluatie

De evaluatie heeft plaatsgevonden op 4 oktober 2016 op het bedrijf van J.W. Konst en Zn in Amstelveen. In totaal hebben zo direct betrokkenen: tuinders, ambtenaren, onderzoekers en deskundigen van uitvoeringsorganisatie, in workshopverband de pilots geëvalueerd.

In subgroepen is gesproken over resultaten, doelrealisatie en leerpunten. Deze zijn vervolgens plenair terug gekoppeld. Dit verslag beschrijft de resultaten van de workshop.

In de bijlage 2 zijn alle resultaten van de subgroepen onverkort opgenomen.

Helaas konden van de Initiatiefgroep zelf alleen de voorzitter, Hans van Geest (LTO), Leonie Claessen (LTO Glas-kracht), Bert Cozijnsen (ONHN) en Henk de Ruiter (Greenport Aalsmeer) aanwezig zijn.

LEI/WUR en RVO hebben de evaluatie voorbereid en uitgevoerd, maar geen inhoudelijke input geleverd tijdens de workshop zelf.



# Evaluatiemethodiek

Doelstelling van de workshop was om te toetsen welke instrumenten uit de koffer herkenbaar en effectief zijn ingezet volgens de betrokkenen bij de pilots. De evaluatie van de pilots heeft plaatsgevonden door middel van een kwalitatieve evaluatie, gericht op het ophalen van de ervaringen van de stakeholders in de diverse pilots. Eén aanvullend interview met de Rabobank Almeer (Mitch Schoorl) heeft plaatsgevonden, daar de Rabobank het erg betreurd niet bij de workshop zelf aanwezig te kunnen zijn. De workshopresultaten zijn als bijlage bij het rapport gevoegd.

## Pictogrammen

De instrumentenkoffer zoals deze in het rapport “Elkaar een toekomst gunnen” is beschreven is bij de meeste deelnemers niet in volle breedte goed bekend. Om ieder een helder overzicht te geven van de instrumenten die beschikbaar zijn vanuit die koffer zijn de instrumenten geclusterd en weergegeven op kaartjes met bijpassende pictogrammen, zoals op deze pagina weergegeven. Aan de hand van pictogrammen werd besproken welke instrumenten herkenbaar in elke pilot afzonderlijk ingezet zijn. In de tabel op pagina 9 staat een overzicht van de resultaten daarvan weergegeven. Onderscheid is gemaakt in

- A. RO instrumenten (geel)
- B. Proces instrumenten (blauw)
- C. Financiële instrumenten (groen)

 <p><b>Maatwerkoplossingen</b> door flexibele inzet van regelingen en instrumenten</p> <p>Regelingen</p>	 <p><b>Financiële verplaatsingsregelingen</b></p> <p>Regelingen</p>	 <p><b>Ruimte voor Ruimte-regelingen</b></p> <p>Regelingen</p>	
 <p><b>Nieuwe verevingsmechanismen</b> of andere kostendragers voor collectieve voorzieningen (o.a. infrastructuur door bedrijvig- heid buiten de glastuinbouw.</p> <p>Regelingen</p>	 <p><b>Revolving funds</b> voor integrale gebiedsontwik- keling of voor financiering modernisering van het teelt- areaal. (mogelijke deelnemers tuinbouwbedrijfsleven, projec- tontwikkelaars, banken, overheden)</p> <p>Regelingen</p>	 <p><b>Grondbank / stallingbedrijf / ontwikke- lingsbedrijf HOT</b></p> <p>Regelingen</p>	
 <p><b>Gedoogconstructies</b> voor experimenten. Juridische haalbaarheid van een gedoog- constructie van tijdelijke aard onderzoeken.</p> <p>Planologisch</p>	 <p><b>Planologische kaders</b> Heldere en transparante regelin- gen met duidelijke planologi- sche kaders en extra aandacht voor de procesmatige kant.</p> <p>Planologisch</p>	 <p><b>Planologische flexibiliteit</b> Naast duidelijkheid is behoefte aan flexibiliteit. Een herziene definitie van glastuinbouw ; welke verbodsgoedkeuringen vallen er wel/niet onder ? Gemeenten kunnen dan krachtig- er en eenvoudiger handhaven.</p> <p>Planologisch</p>	
 <p><b>Vertrouwenpersoon</b> Aanstellen vertrouwensperso- nen. Gebiedscoördinator -Gebiedsbemiddelaar - Vertrou- wenspersoon</p> <p>Proces</p>	 <p><b>Gebiedsvisie</b> Samen ontwikkelen (RVO). Bijvond aandacht voor visievor- ming op de toekomst door tuinders in het gebied. Geven internationale ontwikkelingen in concurrentiekracht.</p> <p>Proces</p>	 <p><b>Gebiedsagenda</b> Samen maken (RVO)</p> <p>Proces</p>	 <p><b>Onderzoek</b> Voor tuinders (LEI), over verschil- lende onderwerpen, zoals ver- duurzaming energiegebruik, aardwarmte, uitwisseling ener- gie, inventarisatie toekomst- plannen. - Energie - Warmte - Enquete ondernemers</p> <p>Proces</p>

## Evaluatiemethodiek

### Werkwijze kwaliteits-evaluatie

Doelstelling van de workshop was om te toetsen welke instrumenten uit de koffer herkenbaar zijn ingezet volgens de aanwezige deelnemers. Om de effectiviteit van de instrumenten te toetsen moest ook het doel van de pilots helder zijn zoals de deelnemers dat hebben ervaren. Vanuit die context kan dan worden besproken welke instrumenten zijn ingezet en hebben bijgedragen aan het behalen van de doelstellingen.

Het gaat hier om subjectieve waarden; iedere deelnemer spreekt voor zichzelf, vanuit de ervaring in de pilot waar zij of hij aan heeft deelgenomen.

Daarna werd besproken wat nu vooral positief had bijgedragen aan het proces en het behalen van de resultaten en wat de eigen leerervaring van de deelnemers betekent voor hun acties naar de toekomst toe.



### Inventarisatie in groepjes

De deelnemers hebben gewerkt in verschillende groepjes. De eerste ronde, waarin de doelstelling van de pilots werd uitgevraagd, is er gewerkt in 4 groepen; 2 groepen met tuinders en 2 groepen met ambtelijke of sectorale vertegenwoordigers. De volgende ronde zijn de tuinders en andere deelnemers gemengd..

De uitkomsten van de rondes zijn telkens plenair besproken. Aan het eind van de avond is de workshop plenair afgesloten met een kort resumé en conclusie.

De resultaten zijn verder door RVO uitgewerkt en in afstemming met LEI in dit rapport verwoord.



# Resultaten

Op 4 oktober kwamen op het bedrijf van J.W. Könst en Zn in Amstelveen in totaal 20 betrokkenen bij de pilots bijeen. Aanwezig waren tuinders, ambtenaren, onderzoekers en deskundigen van uitvoeringsorganisaties. Helaas waren van de Initiatiefgroep alleen de voorzitter, Hans van Geest en Leonie Claessen (beide LTO), Bert Cozijnsen (ONHN) en Henk de Ruiter (Greenport Aalsmeer) aanwezig. De evaluatie was niet alleen gericht op de behalen van de hoofddoelstellingen en het benutten van de instrumenten uit de instrumentenkoffer, ook deelresultaten en lessons learned zijn in de evaluatie meegenomen.

## Hoofddoelstellingen

De hoofddoelstellingen van lopende en afgesloten pilots zijn onder te verdelen in grosso modo drie verschillende typen doelstellingen;

1. Modernisering van het glastuinbouwareaal
  2. Innovatie in de afzetmarkt
  3. Innovatie in functieverandering van leegstaand glastuinbouwareaal binnen de mogelijkheden van de RO kaders.
- In de gebiedsbrede pilots was/is de hoofddoelstelling “Modernisering van het glastuinbouwareaal”.

Bij de individuele pilots als de Businesscase Voorne-Putten, Zuidplaspolder en de study-case Rijsenhout Boom waren de innovatie in de afzetmarkt en de functieverandering hoofddoelen.

## Realisatiegraad

Het resultaat van de individuele pilots is gehaald; de studie en de businesscases zijn opgeleverd.

In geen van de gebiedsbrede pilots is de hoofddoelstelling volledig gerealiseerd. Wel zijn er deelproducten, zoals het organiseren van samenwerking tussen partijen en tussen de tuinders onderling, helderheid en besluitvorming over

beleidskaders en verkenning mogelijkheden rondom diverse vraagstukken als functieverandering, waterhuishouding en energie behaald. Bovendien zijn in de pilotgebieden diverse fasen doorlopen, maar totale revitalisering en modernisering is een langjarig proces. In algemene zin kan gesteld worden dat hoe groter het areaal in een pilot en hoe minder specifiek de doelstelling, des te complexer het speelveld van stakeholders. De doorlooptijd van het proces wordt daarmee verlengd. Dit zegt echter niets over het resultaat dat onderweg wordt behaald.

Deelresultaten kunnen afzonderlijk een even grote oogst opleveren als resultaten uit kleinere pilotopgaven. De deelresultaten worden soms zelfs genoemd als hoofddoel van de pilots. Het schetsen en vasthouden van het grotere verhaal is daarom in dit verband essentieel. De looptijd van de pilots is te kort om al van volledig resultaat te spreken. Wel is er duidelijk een verband tussen looptijd en de stand in de procesvoortgang en de deelresultaten die behaald zijn. Het is dan ook niet verrassend dat de langst lopende pilot “Alton” het verst is in het gebiedsproces en bij het in gang zetten van bijvoorbeeld energie-innovaties en sociale vernieuwing.

## Herkenbaarheid

Duidelijk is gebleken dat de overkoepelende doelstelling van de moderniseringsopgave niet altijd werd herkend. De kleinere stappen en doelstellingen die dichterbij de tuinders liggen bleken meer herkenbaar; het oplossen van een RO problematiek, wateropgave, gebiedseigenaarschap, energie doelen etc. Doelstellingen als “energieneutraal in 2020” spreken meer aan dan meer algemenere benamingen als “modernisering”.

## Verschil gebieden en individuele pilots

Omdat er een wezenlijk verschil zit tussen de gebiedspilots (b.v. Alton, Mijdrecht en Heemskerkerduin) en de pilots die meer interventies op individueel bedrijfsniveau (zoals Zuidplaspolder, uitplaatsingscasestudie Rijsenhout en Voorne-Putten), zijn deze twee categorieën in de scoring van de ingezette instrumenten apart vermeld.

Uit de tabel blijken een aantal heldere lijnen:



## Resultaten

UIT instrumentenkoffer			
	Instrumenten	Gebiedsgericht toegepast	Individueel toegepast
Proces	Gebiedsagenda	Mijdrecht, Bollenstreek, Heemskerkerduin, Amstelveen, Alton	
	Gebiedsvisie	Mijdrecht, Amstelveen, Alton, Heemskerkerduin	Rijsenhout, Zuidplaspolder
	Vertrouwenspersonen	Mijdrecht, Huissen, Heemskerkerduin, Alton	Rijsenhout, Zuidplaspolder
	Onderzoek	Mijdrecht, Hussen, Alton, Heemskerkerduin	Rijsenhout
Planologie	Planologische kaders	Bollenstreek, Amstelveen, Alton, Heemskerkerduin	Rijsenhout, Zuidplaspolder
	Planologische flexibiliteit	Mijdrecht, Alton	Rijsenhout
	Experimentele ruimte	Bollenstreek	Rijsenhout
Regelingen	Maatwerkoplossing	Huissen, Bollenstreek (Alton: niet ingezet, wachten op euro's)	Zuidplaspolder
	Grondbank	- (Alton: niet ingezet, wachten op euro's)	Rijsenhout
	Revolving Fund	- (Alton: niet ingezet, wachten op euro's)	(Rijsenhout en Zuidplaspolder: zicht op)
	Financiële verplaatsingen	- (Alton nog niet passend)	(Rijsenhout en Zuidplaspolder: zicht op maar niet gebruikt)
	Ruimte voor Ruimte	- (Alton: niet ingezet, wachten op euro's)	Zuidplaspolder zicht op
	Nieuwe vereveningsmechanismen	- (Alton: niet ingezet, wachten op afstemming provincie en gemeente)	-
NIET uit instrumentenkoffer			
	Instrumenten	Gebiedsgericht toegepast	Individueel toegepast
Proces	Organiseren overleg tussen de tuinders	Alton, Amstelveen, Mijdrecht, Heemskerkerduin, Huissen	Rijsenhout, Voorne-Putten
	Groepsexcursie	Alton	
	Professionele gespreksleiding	Alton, Amstelveen, Mijdrecht, Heemskerkerduin	
	Procesbegeleiding BVR		Voorne-Putten
	Tijdsdruk/ Stok achter de deur		Voorne-Putten
	Blik van buiten		Voorne-Putten
	Scenario denken	Bollenstreek	
	Internationaal kennisdelen		Rijsenhout
	transformatiegebieden		
	Greenpoort status	Alton, Heemskerkerduin	
Ontwikkelingsbureau	Alton, Heemskerkerduin, Bollenstreek		
R	Businesscase	Alton	

### Procesinstrumenten

- Alle procesinstrumenten (samengevat in de pictogrammen) zijn ingezet.
- De gebiedsagenda is niet opgesteld in de individueel toegepaste pilots.
- De gebiedsvisie is het meest algemeen toegepaste instrument.
- De vertrouwenspersoon en gebiedscoördinator zijn niet in alle gebieden als zodanig herkend of ingezet.
- Onderzoek is in de meeste pilots ingezet

### RO instrumenten

- Het helder krijgen van de planologische kaders en het proces daarvoor is ingezet in de meeste pilots.
- Planologische flexibiliteit is in een paar pilots ingezet; in twee gebiedspilots en één individuele pilot.
- Experimentele ruimte is voorsnog maar zeer beperkt ingezet als instrument; alleen in de bollenstreek en in de casestudie Rijsenhout (laatste dus niet in de praktijk).

### Financiële instrumenten

- Alleen de maatwerkoplossingen zijn tot nu toe actief ingezet als financieel instrument in een paar pilots; Huissen, de Bollenstreek en in de Zuidplaspolder.
- In de casestudie Rijsenhout is wel de grondbankconstructie, revolving fund en de verplaatsingsregeling gebruikt, maar dit is nog niet in praktijk gebracht op basis van de casestudie. SGN fungeert in Rijsenhout wel als zodanig, maar deze inzet valt momenteel niet onder een pilot.
- De grondbankconstructie, revolving fund en verplaatsingsregeling liggen samen met de alternatieve vereveningsmechanismen en ruimte voor ruimte regeling wel op de plank voor inzet in Alton. In de pilot Zuidplaspolder wordt daar eveneens naar gekeken.
- Vanuit Alton is de inzet van de verevening nog niet ingezet door gebrek aan sturing vanuit de provincie versus het ontbreken van voldoende samenwerking tussen de gemeenten. Tevens zijn zij momenteel op zoek naar goede funding van de regelingen. De financiering hiervoor moet dus nog ingeregeld worden.

## Resultaten

### Extra instrumenten

Naast de benoemde instrumenten gaven de deelnemers een aantal instrumenten aan die zij niet herkenden in de instrumentenkoffer en wel specifiek benoemd wilden zien. Opvallend is dat de meeste hiervan tools betreffen die vallen onder de procesinstrumenten. Zo zijn het organiseren van het gesprek tussen tuinders en overheden, scenario denken en de professionele gespreksleiding onderdelen van de tools opstellen gebiedsvisie evenals het werken met vertrouwenspersonen en gebiedscoördinatoren. Ook de groepsexkursie werd als zeer positieve tool naar voren gebracht en kan als aanbeveling naar andere pilots meegenomen worden. Dat geldt eveneens voor het internationaal kennisdelen, alhoewel dat niet voor elk proces individueel weggelegd zal zijn, maar zeker een aanbeveling is voor de wijze van kennisdelen binnen het platform van de Initiatiefgroep. De blik van buiten; de frisse blik door een onafhankelijk expert, werd als verrijkend ervaren.

### Urgentie als versneller

Opmerkelijk was dat tijdsdruk en een stok achter de deur, als urgentiemiddel en versneller van het proces als zodanig positief werden benoemd.

### De pilots

Voor het Altongebied blijkt dat in de tijdslijn nu echt het momentum is aangebroken om de financiële instrumenten in te zetten om de gebiedsagenda verder vorm te geven. De deelnemers gaven hier aan dat echter de benodigde onderliggende financiering nog niet was ingeregeld.

De instrumenten waren hierdoor niet zo snel inzetbaar als gedacht. Alle instrumenten zullen hier, naar het zich laat aanzien, worden ingezet de komende jaren. De casestudie Rijsenhout heeft eveneens laten zien dat al dit instrumentarium van toepassing kan zijn in een uitplaatsingsscenario. Dat is echter nog niet in realiteit toegepast.

### Resultaten en lessons learned

De evaluatie was niet alleen gericht op de behalen van de hoofddoelstellingen en het zinvol benutten van de instrumenten uit de instrumentenkoffer, daarnaast zijn ook deelresultaten en lessons learned in deze evaluatie meegenomen.

Een overzicht van de resultaten staat weergegeven in nevenstaande tabel. De benoemde resultaten van de pilots zijn in te delen in drie soorten van resultaten:

1. Producten
2. Versnellers
3. Sociale vernieuwing

Producten zijn echt tastbare resultaten die zijn opgeleverd. Versnellers zijn resultaten die het proces een boost geven, een extra dimensie. Sociale vernieuwing heeft alles te maken met het broodnodige samenwerken tussen de diverse stakeholders en alles wat daar annex aan is. De resultaten zijn voor de gebieden en de individuele pilots apart benoemd, omdat ze deels verschillen.



## Resultaten

## RESULTAAT GEBIEDEN

producten	versnellers		
	inzichten & onderzoek	proces(begeleiding)	overig
Gebiedsvisies en concrete gebiedsagenda's	Inzicht in hoe gemeente en SGN werkt om herverkaveling mogelijk te maken.	Trekker van de kar beschikbaar	Gemeente gaat handhaven
Bestemmingsplan vastgesteld dat moderne tuinbouw faciliteert met bijgestelde beleidskaders	Betere kennis tussen organisaties SGN/LTO/gemeente/waterschap/Schiphol	Delegatie richting gemeente	Eigen werkwijze bollenstreek in relatie tot bestemmingsplan
Tuindersoverleg als platform	Inzicht in speelveld	Minder werk door snellere procedure + opname werkwijze in nieuwe masterplan	Meer bewustzijn bij gemeente en provincie van economisch belang gebied
Coöperatie in oprichting (De Proefschoor)	Meer zicht op toekomst eigen bedrijf	Netwerk van kennishouders (vernieuwd proces)	Steviger kader voor ruimtelijke discussie met provincie
Ondernemersvereniging OVAL	Inzicht en discussie omtrent mogelijkheden transformatie	Andere projectvorm + organisatiestructuur	HVC uitnodiging voor warmtenet
Getekende overeenkomst alle tuinders	Duidelijkheid over (on)haalbaarheid van verplaatsingen en buitengebied	Invzet RVO als bindmiddel voor samenwerking (onafhankelijke positie zonder belang)	Rebranding
Energieconcepten	Inzicht glastuinbouwgebied in buitengebied voor PNH en gemeente->draagvlak gemeente	Samenwerking loont echt (h)erkenning bij ondernemers	Andere gebiedsomvang
13 intentieovereenkomsten voor SDE+ subsidie warmtenet	Inzicht glastuinbouwgebied in buitengebied voor PNH en gemeente->draagvlak gemeente	Aandacht en goede contacten met banken, overheid en anderen, bv. afvalverwerking	Warmte-net ontwikkeling
Businesscase warmtenet in en naar Alton (op komst)	Energie onderzoek LEI leidend tot 13 intentieovereenkomsten voor SDE+ subsidie warmtenet	Politiek draagvlak	Perspectief op een toekomstbestendig Alton bij ondernemers, banken en overheden.
Green Deal CO2 en collectieve vrijstelling bestemmingsplan voor CO2 silo's	Zicht op een gebiedsfonds via coalitie HOT	Ondersteuning (overheid)	Ambitie OVAL: in 2030 geen fossiele brandstoffen voor teelt in Alton
Vestiging nieuwe bedrijven	Oplossingsrichtingen in beeld	Overlegstructuur OVAL met overheden (gemeente en provincie)	Subsidie-relaties
Onderzoek gelijkstroom / gelijkspanning i.o.v. provincie	Nagaan opstellingsmethode van normen en discussie over de normering i.r.t. klimaatverandering	Reputatie Altongebied en ondernemers verbeterd door communicatie	Ondernemersgeest: zicht op iets concreets
Glasvezel/snel internet in ontwikkeling		Eerste stap door ondernemers door initiëren pilot	Gemeente ziet Alton als concretisering duurzaamheidsbeleid
		Gesprek op gang tussen ondernemers	Benoemen laaghangend fruit (en niet de focus op de totaal oplossing)
		Besef urgentie klimaatverandering	Vb. gebiedsgericht werken (m.n. voor overheden)
		Thema-overleg Water tussen ondernemers en gemeente, waterschap, PWN en RVO	Profilering gebied
		Positieve contacten sector met lokaal bestuur	

## RESULTAAT INDIVIDUEEL

producten & inzichten	overige versnellers
Coöperatie in oprichting (De Proefschoor)	Inzicht in de keten vanuit de productie
Meer zicht op toekomst eigen bedrijf	Samenwerking loont echt (h)erkenning bij ondernemer
Inzicht in speelveld	Verbetering contacten tuinders onderling
Zicht op mogelijkheden voor transformatie	Buur(t)kwekers en gebieds-partners beter leren kennen
Oplossingsrichtingen in beeld	Netwerkverbreding tussen sectoren-teelt-Horeca-Retail
Duidelijkheid over (on)haalbaarheid van verplaatsingen en buitengebied	Subsidie-relaties
Inzicht in hoe gemeente en SGN werkt om herverkaveling mogelijk te maken.	Benoemen laaghangend fruit (en niet de focus op de totaal oplossing)
Versnelling proces van omzetten gronden (pilot in een pilot)	Ondernemersgeest: zicht op iets concreets
	Trekker vande kar beschikbaar
	Delegatie richting gemeente
	Lobbyen werkt: Leren omgaan en dealen met de gemeente
	Meer ondersteuning (overheid)
	Positieve contacten sector met lokaal bestuur
	Draagvlak ontstaan met/door greenport Aalsmeer

# Lessons learned

**De lessen die te leren blijken uit de pilots, los van de instrumentenkoffer zijn minstens zo leerzaam voor vervolgstappen op weg naar een toekomstgerichte tuinbouw als de beschouwing van de effectiviteit van de instrumenten. Daarom wordt hier in het verslag ruim aandacht aan besteed.**

## Samenwerken, draagvlak en vertrouwen

Samenwerken en het creëren van draagvlak en vertrouwen is essentieel. Hierbij is het kunnen beschikken over kennis en expertise van groot belang. Dit kost echter meer tijd en energie dan de betrokkenen van te voren hadden ingeschat.

## Inzicht in andere partijen en leren van elkaar

Inzicht verwerven in de beweegredenen van andere partijen en leren van elkaar is noodzakelijk. Om goed te kunnen samenwerken moet je weten wat de ander bezielt en met welke randvoorwaarden die ander rekening moet houden. Dit geldt met name tussen ondernemers en overheden: beleid en concrete uitvoering stroken vaak niet met elkaar. Zowel tuinders als ambtenaren gaven aan gedurende de pilots meer begrip voor elkaar en elkaars cultuur (hands-on versus politiek bestuurlijke gevoeligheden) te hebben gekregen, en beide groepen gaven aan dat het noodzakelijk is te investeren in de achtergronden en de taal van de ander. Daarom moeten overheden van ondernemers leren en ondernemers van overheden: dit kost tijd, geld en doorzettingsvermogen. Goede vragen stellen en goed luisteren is vaak belangrijker dan een oplossing aanbieden.

## Behoeft aan externe ondersteuning bij tuinders.

Tuinders hebben meer te doen dan steeds maar overleggen met andere partijen, het belang van het bedrijf vandaag gaat meestal voor het belang van het bedrijf in het gebied. Om druk op de ketel te houden zijn een vertrouwenspersoon en een gebiedscoördinator in opdracht van de tuinders nodig die zowel bedrijven als overheden kunnen helpen en de noodzakelijke druk op het proces en de planning kan houden. Daarbij is het voor het proces nodig een echt onafhankelijke procesondersteuner in te schakelen, zoals de RVO, die zonder eigen belangen in het gebied, partijen bijeenbrengt en met elkaar in gesprek laat komen en een kennisinstelling zoals het LEI die onafhankelijk onderbouwend onderzoek uitvoert. De inzet van zowel het LEI als de RVO in de pilots tot nu toe wordt door de deelnemers aan de evaluatie zeer gewaardeerd.

## Proces kost tijd + geld + doorzettingsvermogen.

Alle aanwezigen erkenden dat ze van te voren dachten dat het allemaal veel sneller zou kunnen, maar dat ze tot het inzicht zijn gekomen dat draagvlak creëren en komen van idee tot uitvoering voor een herstructurering tijd kost (7-10 jaar werd genoemd). Je kunt niet vooraf bedenken hoe het proces gaat verlopen c.q. wat de aanpak gaat worden, het is een iteratief proces. De planning loopt uit: daar moet flexibel mee worden omgegaan. Kwaliteit, een goed resultaat, is belangrijker dan halen van planning. Een lange adem en uithoudingsvermogen is onontbeerlijk in dit proces. Wel wijst men erop dat de energie en commitment bij tuinders daalt bij gebrek aan concreet resultaat. Individuele interventies kunnen leiden tot snelle innovaties op bedrijfsniveau, gebiedsinterventies duren langer (b.v. klimaatneutrale kas versus klimaatneutraal gebied).

## Lessons learned

### Duidelijke probleemeigenaar is essentieel.

Gecommitteerde probleemeigenaren kunnen het best zelf hun oplossing bedenken al is ondersteuning bij het proces ernaar toe van belang. Stel daarom de ondernemers centraal en maak hen hiervan bewust. De energie van de echte probleemhebber/eigenaar is allesbepalend voor het resultaat.

De positie en rol van gemeente, Greenports, IG zijn hierin essentieel en het is zaak deze goed te benomen en met elkaar af te spreken. Dubbele aansturing (b.v. zowel via provincie als gemeente) is ineffectief.

### Planologie moet helder zijn en blijven

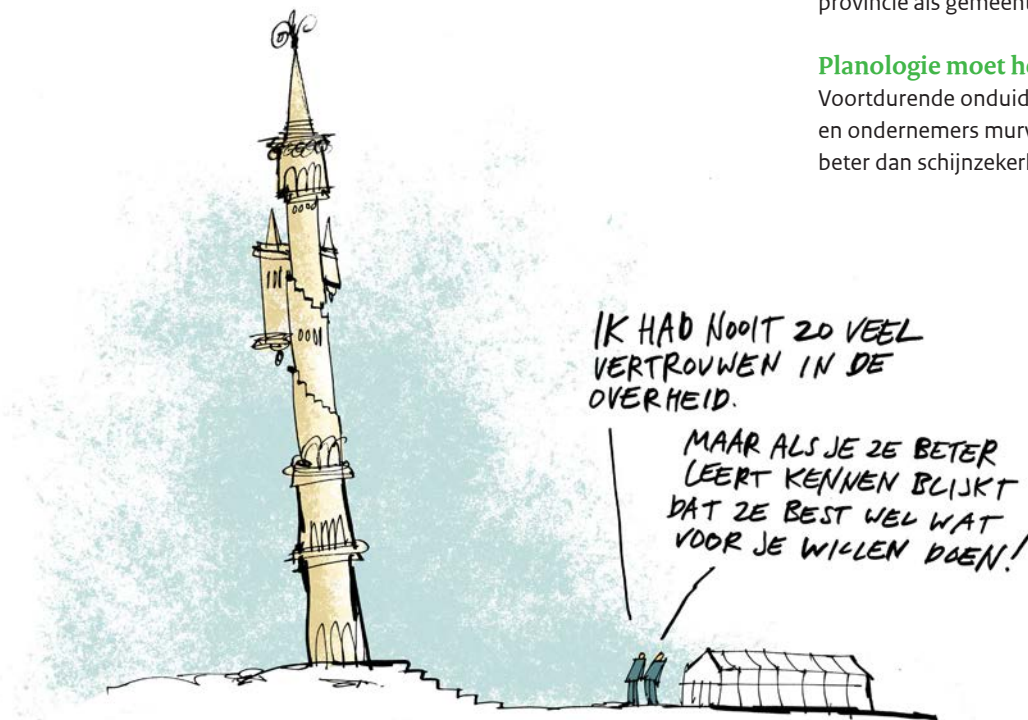
Voortdurende onduidelijke planologie maakt een gebied en ondernemers murw. Helderheid over onduidelijkheid is beter dan schijnzekerheid.

### Inzet instrumenten.

Er kan met inzet van proces- en planologische instrumenten veel bereikt worden, maar voor realisatie van groot-schalige projecten is financiering nodig is. Daarbij is cofinanciering of resultaatverplichting bij subsidies nodig: gratis geld leidt tot niets. Vaststaande instrumenten werken vaak niet of sluiten niet goed aan op het probleem. Daarom moet meer worden ingezet op instrumenten die je aan kunt passen aan de situatie. Het doel omschrijven i.p.v. het middel omschrijven. Daarnaast merkte een deelnemer op dat hij had geleerd dat het verstandig is personen, die beslissingen nemen, bij het proces proberen te betrekken voor het besluit genomen wordt.

### Geen van de instrumenten vragen om aanpassing

Geen van de instrumenten vragen om aanpassingen van het instrument op zich. Financiële instrumenten vragen wel om tijdige financiële borging. Ruimtelijke instrumenten als verevening vragen meer om commitment en een sterke rug van de partijen die daarbij betrokken zijn, zo ook van de sturing van de provincie daarin. Anders blijken de instrumenten “leeg” te zijn; als zodanig aanwezig maar niet effectief te maken.



# Conclusies

De meeste gebiedspilots lopen nu tussen een jaar en twee jaar. De pilots zijn op zijn vroegst drie jaar geleden gestart. Alton is de langst lopende pilot met 3 jaar. Geconcludeerd werd dat deze tijd te kort is voor herstructurering van een bestaand glastuinbouw gebied, dat kost minstens zeven tot tien jaar. Vandaar dat de hoofddoelstellingen in de gebiedsbrede pilots nog niet gehaald zijn, terwijl de op individueel bedrijfsniveau gerichte LTO-pilots wel gehaald zijn. Niet op alle punten zijn dus al duidelijke conclusies te trekken.

## Volgtijdigheid instrumenten

Uit de gebiedspilots blijkt duidelijk dat het proces nog een paar jaar nodig heeft. Het benutten van de instrumenten laat zien dat: proces- en RO-instrumenten op de meeste plekken zijn toegepast, waarbij een aantal pilots nu aan de vooravond staan van het inzetten van de financiële instrumenten, die in een enkel geval op individueel bedrijfsniveau al wel zijn ingezet. Weliswaar zou in Alton inzet eerder mogelijk zijn geweest als er eerder beschikbare gelden onder de instrumenten waren gehangen en er krachtiger was gestuurd op de inzet van de vereveningsopgave. Dit proces heeft (te) lang geduurd. De meeste deelnemers waren enthousiast over de mogelijkheden van de inzet van het proces- en RO instrumentarium, door zowel de LTO, LEI als RVO. In de tijdslijn kan er gesteld worden dat meestal, zeker in de gebiedsprocessen, de procesinstrumenten als eerste ingezet werden. Vaak in combinatie met het toewerken naar meer helderheid over de planologische kaders en het opzoeken naar flexibiliteit daarin. Deze twee instrumentengroepen zijn dus meestal in sterke relatie met elkaar ingezet. Gezien de opgave vanuit de Initiatiefgroep om in het gebiedsproces in te zetten op een verduurzaming en modernisering van de fysieke en ruimtelijke structuur (infra, energie, kavels) is dit niet verwonderlijk.

## Weinig ervaring met financiële instrumenten

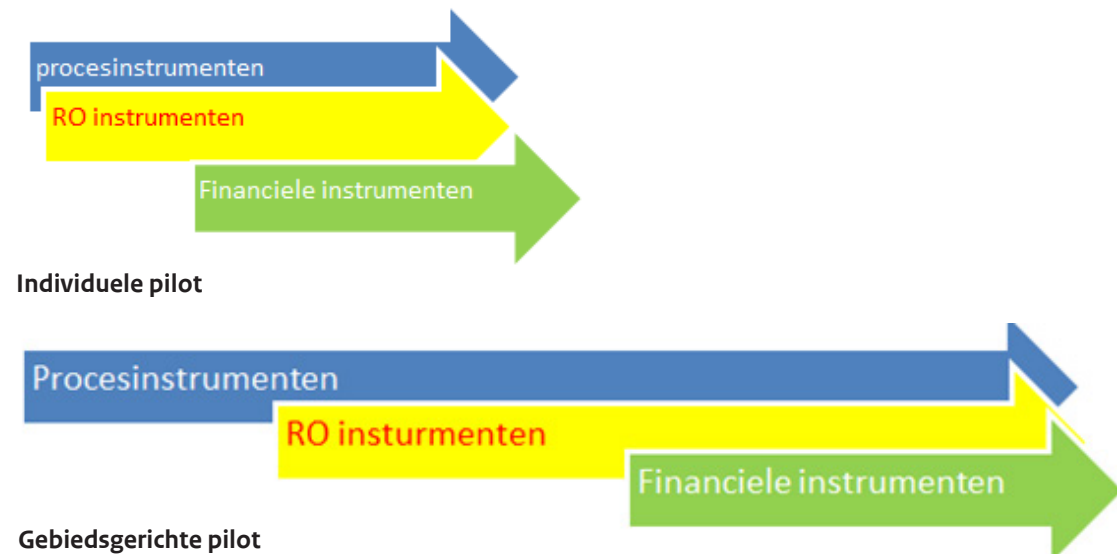
De beperkte toepassing van de financiële instrumenten uit de instrumentenkoffer binnen de gebiedspilots betekent dus niet dat ze niet nuttig zijn of niet voldoen in hun huidige opzet. Die vraag kan alleen niet binnen deze evaluatie worden getoetst, maar dat zal de praktijk in de nabije toekomst moeten uitwijzen.

Duidelijk is dat deze financiële instrumenten pas ingezet gaan worden in de pilots als het proces van het bouwen aan de gezamenlijke thema's (RO, water, energie e.d.) heeft geleid tot een concreet actieplan met de aan deze instrumenten gerelateerde opgaven.

Acties op meer individueel bedrijfsniveau zijn bovendien sneller concreet te maken dan gebiedsbrede acties.

## Verevening

Ten aanzien van de inzet van het vereveningsinstrument gaven enkele personen aan dat de provincie hier een stevige regierol moet innemen, wil het instrument echt effectief worden. Tegenstrijdige belangen tussen gemeenten staan het belang van de verplaatsing of woningbouw en de toekomstbestendigheid van het glastuinbouwgebied in de weg (bijv. verdeling van aantal nieuwbouwwoningen per gemeente). Bovendien worden gemeenten dan vaak geconfronteerd met een verkokering in het provinciehuis (economisch beleid versus RO-beleid). Binnen het regioverband is de samenwerking kennelijk niet sterk genoeg om hier in het kader van het algemene belang uit te komen onderling. Het inzetten van de vereveningsmogelijkheden is hierdoor (nog) niet gelukt, maar dit zou zeker zinnig zijn volgens de deelnemers.



### Organiseren van gezamenlijkheid kost tijd

Vaak zijn gebieden aangewezen als pilot vanwege een ruimtelijke opgave (verspreid liggend glas, niet meer passende infra, bebouwing, nieuw bestemmingsplan, wateroverlast). Het proces om tot een gezamenlijke gebiedsvisie c.q. gebiedsagenda te komen kost tijd. Vaak begint dat met het organiseren van de (soms eerste!) ontmoeting tussen gebiedspartijen. Daarbij wordt de tijd die nodig is binnen de ambtelijke kringen om door te pakken en verkokering van deze apparaten wel genoemd als vertragers van het proces.

### Onderzoek

In het proces dient onderzoek vaak als wezenlijke ondersteuning (toekomstvisies tuinders, locatie mogelijke inplaatsers, energiebehoefte e.d.). Deze onderzoeken die vooral door het LEI (al dan niet in combinatie met o.a. Stivas, LTO en RVO) zijn uitgevoerd, vormden essentiële bouwstenen bij het opzetten van de gebiedsvisie en het ontdekken van de innovatiemogelijkheden en –kracht binnen de gebieden. Zij werden dan ook genoemd tijdens de evaluatie, vooral de energie gerelateerde onderzoeken. De structuuronderzoeken zijn niet apart benoemd, maar dit kan mede het gevolg zijn van de afwezigheid van de opdrachtgevers daarvan.

### Gebiedscoördinator en vertrouwenspersoon

In de instrumentenkoffer van Elkaar een toekomst gunnen is sprake van 3 personen, een vertrouwenspersoon, een gebiedsmakelaar en een gebiedscoördinator. Uit de gebiedsgerichte pilots blijkt dat een vertrouwenspersoon en een gebiedscoördinator essentieel zijn, maar dat de gebiedsmakelaarsfunctie prima door de

gebiedscoördinator kan worden ingevuld, mits deze niet direct ambtenaar is van een provincie of gemeente. Een uitvoeringsorganisatie zoals het Ontwikkelingsbedrijf NHN is voldoende onafhankelijk van de besluitvormende overheden om deze rol met verve te kunnen vervullen. In praktijk is o.a. in Huissen wel gezocht naar de invulling van de drie aparte rollen, maar bleek dit lastig in te voeren en complex. Bestaande projectorganisaties bieden beide rollen aan.

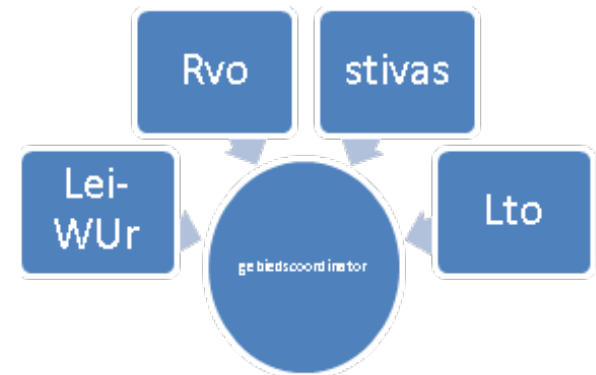
Ondersteunend aan zowel de gebiedscoördinator als de tuinders zijn WER (LEI), LTO en RVO ingezet, o.a. ten behoeve van onafhankelijk onderzoek en gebiedsbijeenkomsten. Onafhankelijkheid is hierin het key-issue en dit vormde vaak de eerste opening naar het bouwen van vertrouwen tussen de diverse stakeholders.

### Bouwen aan een sociaal kader

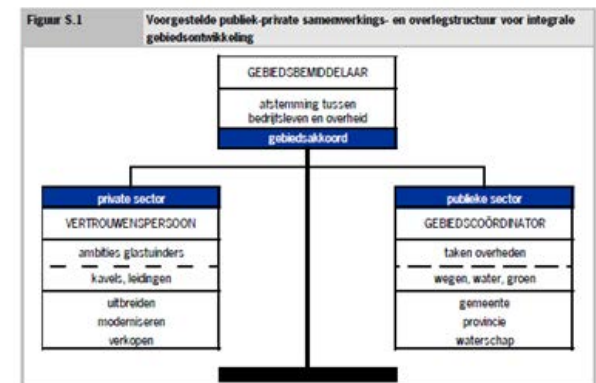
De sociale vernieuwing die ontstaat als resultante van het proces wordt als meest waardevolle resultaat benoemd. Dit komt ook tot uitdrukking in de genoemde topics onder ‘bijvangst’ in de bijlage. Dit geldt voor zowel kortere als langere gebiedsprocessen.

Tijdens de discussies (en eveneens in het interview met de Rabobank) blijkt dat de deelnemers deze sociale vernieuwing zien als de meest basale ontwikkeling die modernisering van het areaal mogelijk maakt. Helder werd dat voor de transformatie van de samenwerking binnen de sector, die traditioneel horizontaal is georganiseerd (teeltgericht), juist die nieuwe sociale verbinding en het opnieuw bouwen aan het onderlinge vertrouwen essentieel is. Nieuwe “wij’s” zijn nodig; in diverse hoedanigheden; Gebiedscoalities (.. Alton), ketencoalities, energieverbanden etc.

### Uitwerking ondersteuning bij gebiedscoördinator of projectbureau in de pilots



### Uit “Elkaar een toekomst gunnen”



# Deelnemers



Jos Könst Tuinder Amstelveen  
 Jos Verboom Tuinder Zuidplaspolder  
 Monique Vollebregt Tuinder Amstelveen  
 Ramses Rozenberg Tuinder pilot LTO Rijsenhout  
 Co Snoek Tuinder Alton  
 Jan Varekamp Tuinder de Proefschoor  
 Robbert de Wit Tuinder Heemskerkerduin  
 Peter Raven Tuinder LTO glaskracht

Dave Vlaming Ontwikkelings bedrijf Noord Holland Noord  
 Bert Cozijnsen Ontwikkelings bedrijf Noord Holland Noord,  
 lid Initiatiefgroep Moderne Tuinbouw

Rob Hotting HHNK  
 Jan Maas BOOM  
 Henk de Ruiter Greenpoort Aalsmeer, lid IG Moderne Tuinbouw  
 Geert Meeuwissen Kadaster, voormalig DLG  
 Joppe Naftaniel gemeente Amstelveen  
 Marloes Krol gemeente Mijdrecht  
 Pauline Verhagen Lush events, LTO  
 Leonie Claessen LTO  
 Hans van Geest voorzitter Initiatiefgroep Moderne Tuinbouw

Marc Ruijs Wageningen Economic Research (LEI-WUR)  
 Vincent Tiel-Groenestege RVO procesbegelei  
 Fokke Fennema RVO  
 Marieke Korporaal RVO  
 Yvette Rosenboom RVO  
 Aline Klein- de Ruiter RVO  
 Caroline Warmerdam RVO

Mitch Schoorl Rabobank Alkmaar  
 interview met Caroline Warmerdam 13 Oktober 2016





WE VERTROUWEN  
ELKAAR  
VOLKOMEN..

EN HEBBEN ER  
OOK VERTROUWEN  
IN DAT DIT PROCES  
IETS GAAT OPLEVEREN









Ministerie van Economische Zaken



# Evaluatie Instrumentenkoffer

Initiatiefgroep Moderne Tuinbouw

RVO, november 2016