

# Leidraad gebiedsofferte

Verkenning naar hoe een gebiedsofferte kan werken



wing partner  
in ruimte  
en ontwikkeling



Vastgesteld door de Stuurgroep Verkenning gebiedsoffertes d.d. 8 maart 2023



# Inhoudsopgave

1. Inleiding
2. Ontwikkeling van een gebiedsofferte
  - 2.1 Globaal partnerschap
  - 2.2 Schets betrokken agrarische collectieven
  - 2.3 Visie op het gebied
  - 2.4 Systeeminstrument
  - 2.5 Een voordeur en een achterdeur
    - 2.5.1 Vraag
    - 2.5.2 Aanbod
      - 2.5.2.1 Maatregelenmatrix
      - 2.5.2.2 Illustratie aanbod en consequenties
  - 2.6 Overeenstemming en contractering
  - 2.7 Uitvoering
  - 2.8 Afronding, evaluatie en een nieuw begin
3. Risico's
4. Aanbevelingen
5. Dankwoord



# 1. Inleiding

## Wat is een gebiedsofferte en waarom deze verkenning?

De opgaven voor het landelijk gebied zijn groot. In de startnotitie Nationaal Programma Landelijk Gebied (NPLG) heeft het kabinet de plannen bekend gemaakt voor het behalen van wettelijke doelen voor stikstof, biodiversiteit, water en klimaat. Naast de opgaven zijn ook de gevolgen van deze plannen voor het landelijk gebied én voor de landbouw groot. Drie agrarische collectieven in Noord-Nederland, Noardlike Fryske Wâlden, Collectief Midden-Groningen en Collectief Groningen West, zijn van mening dat de landbouw een belangrijke bijdrage kan leveren in het oplossen van deze grote maatschappelijke opgaven met concrete maatregelen. De collectieven hebben een jarenlange ervaring met het beheer van natuur en landschap, het vergroten van de biodiversiteit, het verduurzamen van de landbouw, het versterken van de regionale economie en het nastreven van zelfregulering. Hiermee zijn aansprekende resultaten geboekt. Vanuit deze kennis en ervaring kan substantieel bijgedragen worden aan de maatschappelijke opgaven, mits overheden de omslag maken van ge- en verboden naar een aanpak waarin geleverde (maatschappelijke) diensten en prestaties op waarde worden geschat en afgerekend.

Met een bottom-up gebiedsgerichte aanpak trekken de agrariërs het initiatief naar zich toe en doen zelf, samen met andere gebiedspartijen, een aanbod aan overheden om bij te dragen aan de maatschappelijke opgaven voor het landelijk gebied: *de gebiedsofferte*. Dit aanbod kan o.a. bestaan uit het leveren van maatschappelijke diensten en bedrijfsspecifieke maatregelen voor een langere periode en tegen een adequate vergoeding die verder gaat dan een onkostenvergoeding of een vergoeding voor inkomstenderving. Het leveren van maatschappelijke diensten kan vervolgens een substantieel onderdeel worden van het verdienmodel van de agrariër.

In de gebiedsofferte geven de agrariërs aan wat zij, naast financiële middelen, nodig hebben van de vragende partij (de overheid) om het aanbod te realiseren.

Een gebiedsofferte is op zich geen nieuw idee. Wel is het nieuw om doelen met een verplichtend karakter te realiseren. Alvorens een gebiedsofferte opgesteld, aangenomen en uitgevoerd kan worden, is er een aantal vraagstukken op te lossen. Deze vraagstukken richten zich op:

- Welke doelstellingen worden onderdeel van de offerte?
- Hoe worden deze doelstellingen afrekenbaar gemaakt?
- Hoe komen agrariërs tot een aanbod en waar kan dat uit bestaan?
- Hoe kan een gebiedsofferte aangenomen worden bij de overheid?
- Hoe wordt de uitvoering van de offerte(opdracht) georganiseerd?
- Welke (juridische) aspecten zitten hier aan: hoe kunnen vraag en aanbod bij elkaar komen en afgerekend worden?

De drie agrarische collectieven hebben samen met de overheden en onder begeleiding van Wing in de periode september 2022 - maart 2023 een verkenning uitgevoerd naar deze vraagstukken. Het resultaat is deze leidraad. Dit document kan helpen bij het opstellen en uitvoeren van gebiedsoffertes en is tegelijkertijd een groeidocument: het is niet in beton gegoten en kan naar bevinding worden aangepast. De doelstellingen die in het document en bijlagen worden weergegeven zijn de doelstellingen voor zover bekend in november 2022. Hierin kunnen nog wijzigingen optreden. In het offertetraject moeten deze worden geactualiseerd.

## 2. Ontwikkeling van een gebiedsofferte

### Een schets van de fasen



De totstandkoming van een gebiedsofferte kent een aantal fasen. Deze processtappen zijn in de figuur lineair weergegeven, maar kunnen uiteraard ook een cyclisch karakter hebben: soms moet je een stap achteruit om vooruit te kunnen. Achter iedere stap is de verwachte procestijd genoemd.

#### **Globaal partnerschap (4-8 weken)**

Duidelijk moet zijn om welk gebied het gaat en wie de partners in het gebied zijn om de offerte mee te gaan maken. Ook moet duidelijk zijn wie de initiatiefnemer is/wordt voor het ontwikkelen van de gebiedsofferte en wie de offerte in ontvangst moet, wil en kan nemen. Bij voorkeur ontstaat hier een partnerschap tussen de vrager en aanbieder én tussen de partijen (agrarisch ondernemers) die de uitvoering ter hand zullen nemen.

#### **Gezamenlijke visie op het gebied (10 weken)**

Vervolgens formuleren de vragende en biedende partij gezamenlijk een visie op het gebied: Wat is de toekomst van de landbouw hier? Welke doelen zijn hier relevant? Waar zit de energie in het gebied? Welke kennis en ervaring is er? Deze visie vormt het kader voor de invulling van de gebiedsofferte.

#### **Systeeminstrument (12-24 weken)**

In de derde stap moeten de vragende en biedende partij het eens zijn over het systeeminstrument. Het systeeminstrument moet borgen dat vraag en aanbod bij elkaar komen. Hier komen vragen aan bod als: komt er één geldstroom of meerdere, welke andere beloningen zijn mogelijk, op welk niveau worden afspraken gemaakt, hoe vrij is/zijn opdrachtnemer(s) om maatregelen te treffen, etc. Dit stuk gaat uit van de overheid (provincie) als vragende partij van de gebiedsofferte.

Het is denkbaar dat er ook andere ontvangende partijen zijn, zoals ketenpartijen of het bedrijfsleven.

#### **Vraag- en aanbodformulering (12 - 24 weken)**

In de vierde stap formuleren de vragende en biedende partij – waarschijnlijk in een aantal iteratieslagen – welke doelstellingen gelden voor het gebied en welk aanbod het gebied kan doen om die doelstellingen te realiseren. In deze fase komt ook specifiek instrumentarium in beeld: mogelijk zijn er behalve financiële middelen nog andere zaken nodig om het aanbod uit te kunnen voeren. Bijvoorbeeld grondinstrumentarium met aanvullende regels voor landgebruik of verhandeling of experimenteerruimte. Ook het vormgeven van meting en monitoring voor de uitvoering maakt hier onderdeel van uit. Een nulmeting is hierin een belangrijk vertrekpunt.

#### **Overeenstemming en contractering (6 weken)**

Als partijen overeenstemming bereikt hebben over het aanbod, dan dient dit juridisch vastgelegd te worden. In het contract spreken zij af deze offerte met elkaar te gaan uitvoeren en wat er gebeurt als er onverwachte of ongewenste ontwikkelingen plaatsvinden.

#### **Uitvoering (> 10 jaren)**

Na akkoord van beide contractpartners kan de offerte uitgevoerd worden.

#### **Afronding/nieuw begin**

Na de afronding en evaluatie volgt er mogelijk, als het de betrokken partijen goed bevallen is, een nieuw begin.



## 2.1 Globaal partnerschap

### Welke mensen en partijen gaan samen werken aan een beter gebied?

Een gebiedsofferte kan op verschillende manieren tot stand komen. Aan de start van het proces is het verstandig de afbakening van het gebied te bepalen en te inventariseren welke partijen er zijn in het gebied die logischerwijs bij kunnen dragen aan de thema's waarop je een aanbod wilt formuleren. **In deze leidraad wordt uitgegaan van een agrarisch collectief als aanbiedende partij, namens haar leden en mogelijk ook de niet-leden uit hun werkgebied.** Het voordeel van het agrarisch collectief als aanbiedende partij is dat zij jarenlange ervaring heeft met het coördineren van het bereiken van landschaps- en natuurdoelstellingen in het agrarisch natuur- en landschapsbeheer (ANLb). Ook zijn zij goed ingebed in het gebied, hebben zij een groot (agrarisch) netwerk en ervaring met samenwerken met andere partijen. Individuele en/of groepen van agrariërs worden in deze leidraad neergezet als handelende partij in het leveren van maatschappelijke diensten. Uiteraard kunnen er ook andere handelende partijen zijn, zoals terreinbeherende organisaties, burgers (of in Fryslân de Mienskip) of andere maatschappelijke partijen. Idealiter worden zij ook onderdeel van het partnerschap dat het aanbod doet.

De overheid wordt in dit stuk als vragende partij neergezet. Het kan opportuun zijn om de gebiedsofferte aan te bieden aan marktpartijen. De opzet van deze leidraad richt zich op overheden als vragende partij van maatschappelijke diensten en verantwoordelijk voor de uitvoering van de Vogel- en Habitatrichtlijn. Provincies zijn aangewezen als gebiedsautoriteit en worden daarmee gezien als eerste ontvanger van de gebiedsofferte. Het Waterschap speelt een belangrijke rol waar het gaat om de Kaderrichtlijn Water. Mogelijk is er ook een rol voor het Rijk weggelegd als maker van specifiek (wettelijk) instrumentarium en spelen gemeenten in het kader van ruimtelijk beleid een rol in de gebiedsofferte.

De partijen moeten bereid zijn om een langjarige verplichting met elkaar aan te gaan. Een aanbod vraagt mogelijk investeringen van agrariërs. Om die beslissing te kunnen nemen hebben zij continuïteit nodig. De doorlooptijd van een gebiedsofferte bedraagt tenminste tien jaar.



## 2.2 Schets betrokken agrarische collectieven

### Noardlike Fryske Wâlden

**Vereniging Noardlike Fryske Wâlden (NFW)** is een agrarische natuurorganisatie in Noordoost Friesland die bestaat uit bijna 800 leden/grondeigenaren (particulieren en boeren) verspreid over zes afdelingen. Het kantoor is gevestigd in Buitenpost. NFW heeft 12 medewerkers in dienst en een groep van rond de 40 vrijwilligers die zich inzetten voor de buitendienst als beheerregisseurs en leden van de schouwcommissie. De vereniging werkt vanuit een gebiedsvisie samen met gebiedspartijen en heeft hiervoor vier themagroepen. Binnen het werkgebied van de vereniging ligt een kleinschalig coulisselandschap (gesloten gebied) dat de titel Nationaal Landschap draagt. Dit gebied heeft houtwallen en elzensingels als kenmerk. Daarnaast is er ook een aandeel grasland (open gebied) waarbij de akker- en weidevogels het landschap kleuren. Ook aan water- en bodemkwaliteit werken de deelnemers door in te zetten op water- en bodempakketten binnen de categorieën water en klimaat van het agrarisch natuur- & landschapsbeheer (ANLb) én het particulier natuurbeheer. De vereniging werkt samen met onderzoeksbureaus, kennisinstellingen én boeren aan de toekomst van het landelijke gebied binnen een onderzoeksagenda, het FjildLab, door inzet van projecten met als doel het zoeken naar nieuwe verdienmodellen die bijdragen aan een natuurinclusieve landbouw.

#### Visie

Aandacht voor biodiversiteit en kringlooplandbouw is van groot belang voor het voortbestaan van de agrarische sector. Een sector die zorgt voor voedselproductie, werkgelegenheid en de leefbaarheid in het gebied. Daarnaast maakt het behoud en de

ontwikkeling van de (cultuur)historische waarde en de natuur van het Nationaal Landschap het gebied aantrekkelijk voor bewoners en bezoekers.

#### Missie

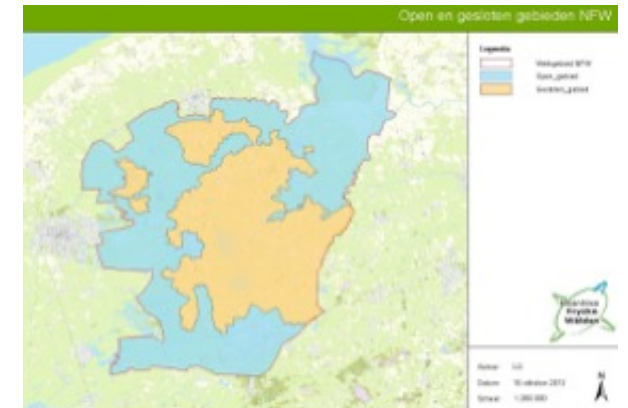
NFW streeft naar een vitale landbouw, midden ‘yn ‘e mienskip’, die is vervlochten met het cultuurhistorische landschap met bijbehorende natuurwaarden.

#### Werkgebied

Het werkgebied van NFW ligt grofweg tussen Drachten en Dokkum.

De grondsoort in het gebied is bij het gesloten gebied voornamelijk zandgrond, en in het open gebied varieert dit van veen, klei op veen tot kleigebied.

Het landbouwkundig gebruik in het gebied bestaat hoofdzakelijk uit de melkveehouderij. Daarnaast is voornamelijk binnen de gemeente Achtkarspelen ook intensieve veehouderij aanwezig en binnen de gemeente Noardeast-Fryslân akkerbouw.



Figuur 1: open en gesloten gebieden NFW



## 2.2 Schets betrokken agrarische collectieven, vervolg

### Collectief Groningen West

#### 'MEER NATUURLIJKE VARIATIE IN EEN AANTREKKELIJK AGRARISCH LANDSCHAP'

Dat is de kern van de werkzaamheden van Collectief Groningen West. Daarbij gaan we voor een gezonde bodem, schoon water en ruimte voor de weidevogel. Van uitgestrekte weidelandschappen op de klei, tot het besloten coulisselandschap van het Zuidelijk Westerkwartier. Ons boerenland is verrassend natuurlijk. En daar zijn we trots op. We willen dat graag zo houden en versterken. Collectief Groningen West geeft dan ook inhoud aan de groene kant van de landbouw en staat voor de ontwikkeling en het behoud van biodiversiteit in onze prachtige streek. Dit doen we met ruim 700 leden. Daarvan zijn de meesten (melk-)veehouder, maar ook andere betrokken burgers uit ons werkgebied hebben zich bij ons aangesloten.

#### Agrarisch natuurbeheer

Wij zorgen voor de organisatie en uitvoering van het agrarisch natuurbeheer in ons werkgebied. Dat doen we voor het weidevogelbeheer in onze veertien kerngebieden, maar ook voor het onderhoud van de karakteristieke singels in het coulisselandschap en sinds 2023 werken we binnen het ANLb ook aan de thema's water en klimaat. In samenspraak met onze 500 deelnemers en verschillende gebiedspartijen zorgen we ervoor dat het beheer op de juiste plek en op de juiste manier wordt uitgevoerd.

#### Natuurinclusieve landbouw

Daarnaast willen we onze leden enthousiasmeren om praktisch aan de slag te gaan met duurzame landbouw en biodiversiteit. Zo werken we in steeds meer projecten aan de transitie naar een natuurinclusieve landbouw. In onze projecten werken we altijd vanuit een praktische insteek waarbij we denken vanuit de boer: wat heeft hij of zij nodig om deze stappen te kunnen zetten? Door daar antwoorden op te vinden, willen we boeren in staat stellen concrete stappen te zetten naar een natuurinclusieve landbouw, passend bij onze leden en bij ons werkgebied.



## ONZE ORGANISATIE

Iedere dag maken wij ons sterk voor een aantrekkelijk agrarisch landschap. Zo werken we samen aan onze prachtige streek. Maar dat doen we niet alleen:



13

VELD-  
MEDEWERKERS



84

VRIJWILLIGERS



7

BESTUURSLEDEN



14

MENSEN  
OP KANTOOR



7

DRONEPILOTEN



3

SCHOUWERS



740

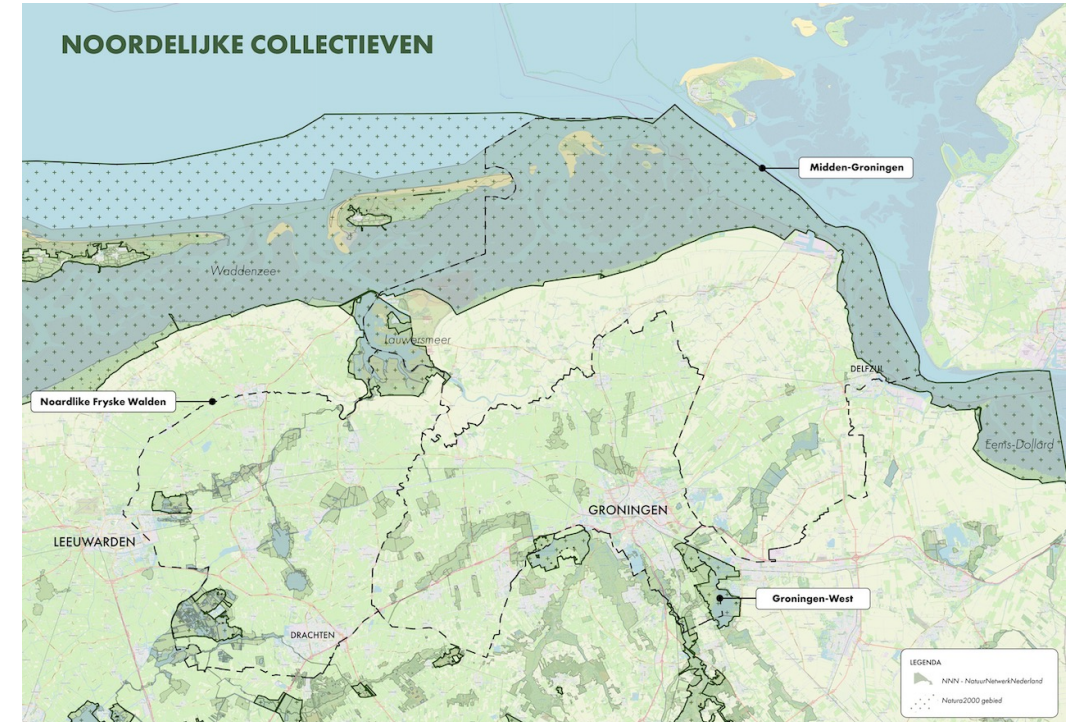
LEDEN

## 2.2 Schets betrokken agrarische collectieven, vervolg

### Collectief Midden-Groningen

Collectief Midden Groningen is in 2014 opgericht vanuit vier natuurverenigingen (ANLS, Ons Belang, Meervogel, Wierde & Dijk). Het collectief bestrijkt globaal de Noordelijke Kleischil, deels Hogeland, deels centraal weidegebied en Duurswoldgebied.

Het collectief heeft 120 leden welke aan agrarisch natuurbeheer doen en wordt aangevoerd door 5 bestuursleden. Het team bestaat uit 5 medewerkers. Daarnaast zijn een vijftigtal vrijwilligers actief. Het kantoor is gevestigd in Slochteren.



Figuur 2: Werkgebied noordelijke collectieven



## 2.3 Visie op het gebied

### Waar wil het gebied naartoe, welke kansen liggen er? Welke stip zet het gebied op de horizon?

Om de juiste vraag te formuleren en een passend aanbod te kunnen doen, is het zaak de aard van een gebied te doorgronden. Hoe ziet het watersysteem eruit? Met welk bodemtype hebben we te maken? Met welke vegetatie? Met welke maatschappelijke en beleidsopgaven hebben we in dit gebied specifiek te maken? Hoe is het grondgebruik in het gebied en in de nabijheid van het gebied? Door wie? Wat is de cultuurhistorie van het gebied? En waar willen de bewoners en gebruikers van het gebied in de toekomst naartoe? Het opstellen van een SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities and threats)

kan hier helpend in zijn. Op basis van deze analyse kunnen de betrokkenen een realistische toekomstvisie voor het gebied formuleren. Ook de methode van ontwerpend onderzoek, zoals bij de omgevingsvisie is toegepast, kan ondersteunen. Deze toekomstvisie geeft richting aan het te ontwikkelen aanbod met doelen en maatregelen. Het partnerschap staat in deze fase voor de keuze hoe breed de visie moet zijn. Betreft het een visie op de landbouw in het gebied, of is dat breder?

Natuurlijk is ieder gebied verschillend. Ook kan het gebied opgeknipt worden in deelgebieden. Het Westerkwartier in Groningen bestaat bijvoorbeeld uit een open cultuurlandschap en een besloten landschap met houtwallen. De opgaven in deze gebieden zullen (deels) verschillend zijn en daarmee het aanbod ook. Deze diversiteit is niet erg, maar moet wel erkend worden. Ook moet rekening gehouden worden met de actoren in een gebied, waardoor de keuze voor partners kan verschillen, bijvoorbeeld de

mate waarin de Mienskip betrokken is bij visievorming en bij de uitvoering van een gebiedsofferte. Maatwerk per gebied is dus noodzakelijk. Daarbij is het ook van belang rekening te houden met agrariërs in het gebied die willen stoppen, de PAS-melders in het gebied en woningbouwopgave.

De tijdlijn waarop afspraken gemaakt worden, is relevant. Deze hangt o.a. samen met de terugverdientijden voor investeringen van agrariërs. Een investering in een ander stalsysteem kent een lange terugverdientijd.

## 2.4 Systeeminstrument

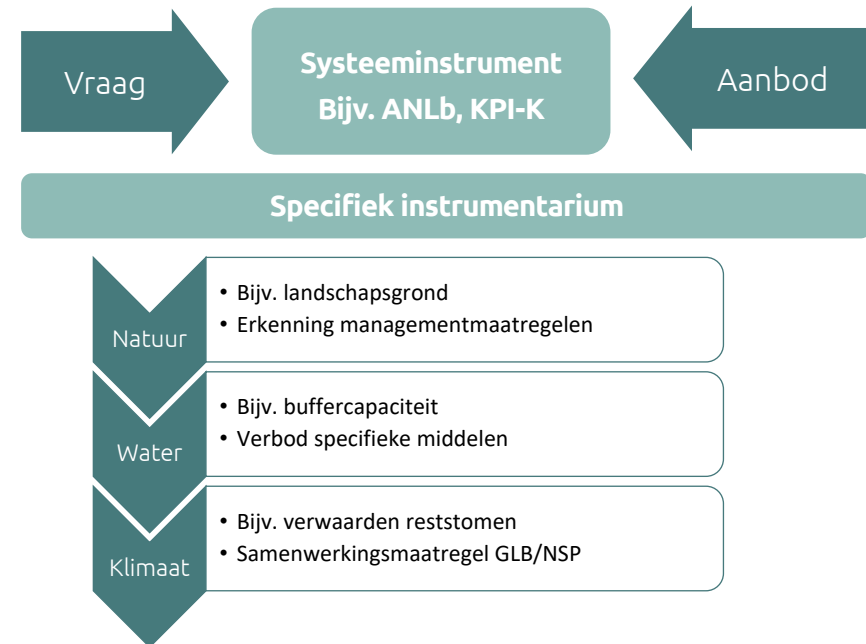
### Systeeminstrument om vraag en aanbod bij elkaar te brengen en uitvoering en afrekening te borgen

Er zijn (ten minste) twee verschillende typen instrumenten te onderscheiden die van belang zijn voor een gebiedsofferte. Ten eerste is er een systeeminstrument nodig dat vraag en aanbod bij elkaar brengt en borgt dat prestaties worden geleverd en afgerekend. Ten tweede is specifiek instrumentarium nodig dat doelbereik, specifieke gewenste maatregelen en/of transitie mogelijk maakt of ondersteunt. Dit speelt voornamelijk een rol bij de vraag- en aanbodformulering en in de uitvoering.

Het bestaande systeeminstrumentarium dat een vraag van de overheid koppelt aan een aanbod vanuit de markt lijkt niet goed aan te sluiten bij het idee van een gebiedsofferte en de opgaven in het landelijk gebied. Dat heeft onder andere te maken met het mededingingsrecht. Ook verantwoordingsstructuren bij de overheid zijn vaak lastig te matchen met de meer doelgerichte benadering van een gebiedsofferte. Dit betekent dat het aannemen van een gebiedsofferte ook een ontwikkelopgave inhoudt voor de overheid. Aanbieder en vragende partij moeten daarom al in de ontwikkelfase nauw met elkaar optrekken. In bijlage 1 zijn enkele voorbeelden weergegeven van systeeminstrumenten en specifiek instrumentarium die in Nederland zijn of worden uitgedacht en toegepast.

Bij de keuze voor een systeeminstrument is het belangrijk dat zowel de vragende als de biedende partij er voldoende vertrouwen in heeft dat op deze manier de maatschappelijke doelen gehaald en de inspanningen van de bieder voldoende beloond worden. Daarnaast moet het systeeminstrument voorzien in een mechanisme dat toetst op de invulling van afspraken en randvoorwaarden uit de offerte (monitoring), toezicht en bijsturing. Ook in geval van invloeden van buiten het partnerschap.

Een andere afweging bij de keuze voor een systeeminstrument is het verplichtende karakter. Een gebiedsofferte is in opzet vrijwillig, maar niet vrijblijvend. Agrariërs kunnen zelf kiezen om aan te sluiten, maar als je aansluit, moet er wel geleverd worden. Dat maakt dat deelname aantrekkelijk moet zijn voor agrariërs en/of er consequenties moeten zijn als agrariërs ervoor kiezen niet deel te nemen. Ook de looptijd van de offerte kan de keuze voor een instrument beïnvloeden.



Als de keuze is gemaakt voor een systeeminstrument, moet dit verder ingeregeld worden bij de vragende partij (overheid).



## 2.4 Systeeminstrument, vervolg

### Specifiek instrumentarium

Voor sommige van deze maatregelen is specifiek instrumentarium nodig. Bijvoorbeeld om het mogelijk te maken beperkingen op te leggen aan grondgebruik, pachtregels, regels rondom (kunst)mestgebruik, het verwaarden van reststromen, ecobelasting, eerste recht van opkoop, etc.. Deze instrumenten hoeven niet specifiek te zijn voor het gebruik binnen een gebiedsofferte, maar dragen bij aan (ruimte voor onontkoombaar) doelbereik. Bijlage 1 geeft enkele voorbeelden van specifieke instrumenten die nodig kunnen zijn om tot doelbereik te komen, in of buiten een gebiedsofferte.



## 2.5 Een voordeur en een achterdeur

### Afrekenbaar op doelen, realiseerbaar door maatregelen

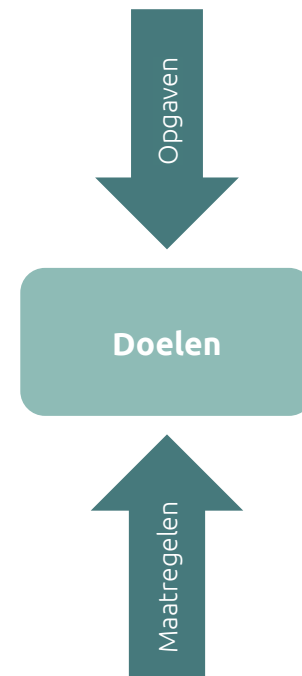
Bij de start van deze verkenning hebben de drie noordelijke collectieven kenbaar gemaakt de omslag te willen maken van ge- en verboden naar een aanpak waarin geleverde (maatschappelijke) diensten en prestaties op waarde worden geschat en afgerekend. Hierdoor tonen zij de ambitie om samenwerkingspartner te worden van de overheid. Een agrarisch collectief kan regisseur en penvoerder zijn van de gebiedsofferte. Uiteindelijk zijn het de agrariërs in het gebied (leden en niet-leden) die het moeten gaan doen. Waar de overheid 'opdrachtgever' wordt voor het agrarisch collectief, wordt het agrarisch collectief 'opdrachtgever' voor individuele agrariërs.

Het aangaan van contractuele afspraken met verschillende overheden en andere partners, de actieve doorvertaling van deze afspraken naar individuele agrariërs en het zelfstandig toezien op daadwerkelijke implementatie van afspraken door middel van de eigen schouwcommissies, is een beproefd proces gebleken voor de agrarische collectieven.

In de gebiedsofferte wordt in de basis gestuurd op het realiseren van doelen (voordeur). Om deze doelen te realiseren zijn maatregelen nodig. Via de achterdeur worden sets van maatregelen gedefinieerd die mogelijk/noodzakelijk zijn om deze doelen te realiseren. Via de voordeur maken collectief en overheid afspraken over welke doelen gerealiseerd worden, bij voorkeur houdt daar de controle van de overheid op.

Het agrarisch collectief maakt via de achterdeur afspraken over de te nemen maatregelen, uit te voeren diensten etc. met individuele agrariërs. Monitoren, belonen, bijsturen en sanctioneren van individuele agrariërs maken onderdeel uit van deze afspraken. In een (bijvoorbeeld) jaarlijks contactmoment verantwoordt het collectief de ontwikkelingen van de uitvoering van de gebiedsofferte met de opdrachtgever. Een verdergaande variant kan zijn dat er op beperkte schaal, steekproefsgewijs, gecontroleerd wordt in hoeverre de controles van het collectief overeen komen met controles van de overheid zelf.

Er kunnen agrariërs zijn die geen interesse hebben in deelname. Een gebiedsofferte is nog geen common practice. Sommigen zullen de spreekwoordelijke kat uit de boom willen kijken. Als die groep in een gebied groot is, heeft dat consequenties voor de hoogte van doelstellingen die een gebied via de gebiedsofferte kan realiseren. Een ingroeimodel kan helpen meer agrariërs over de streep te trekken. Aan de andere kant hoeft de gebiedsofferte zich niet te beperken tot agrarische partijen. Andere uitvoerende partijen kunnen hier ook onderdeel van zijn. Denk bijvoorbeeld aan terreinbeherende organisaties.





## 2.5.1 Vraag

### De nationale en provinciale opgaven vertaald naar het gebied

Vanuit het NPLG komen er veel opgaven af op de gebieden in Nederland. Op dit moment zijn deze landelijke opgaven nog niet (allemaal) vertaald naar concrete doelen en zeker nog niet allemaal doorvertaald naar provinciaal en gebiedsniveau. Provincies, waterschappen, marktpartijen en andere maatschappelijke organisaties hebben aanvullende doelen en ambities voor gebieden, zoals de Kaderrichtlijn Water en instandhouding van het coulisselandschap en het kleinschalig reliëf (greppeltjesland). Om in een gebiedsofferte een passend en afrekenbaar aanbod te formuleren, dat aangenomen kan worden, moet ten minste duidelijk zijn welke doelen er gelden voor een gebied. Vaak zijn de nationale en provinciale doelen gekoppeld aan financiële middelen, zoals de 25 miljard euro die het rijk beschikbaar stelt voor de transitie van het landelijk gebied. Op dit moment is het logisch een gebiedsofferte hierop te richten en daarnaast te verkennen welke kansen voor financiering de markt biedt.

Als onderdeel van deze verkenning zijn de landelijke en provinciale doelen geïnventariseerd en, voor zover mogelijk, geconcretiseerd voor de werkgebieden van de drie collectieven. Deze doelen zijn nog in beweging en zeker nog niet op gebiedsniveau uitgekristalliseerd. Voor het opwerken en ook later het uitvoeren van een offerte in het kader van het NPLG is het belangrijk rekening te houden met een groeimodel, waarbij doelstellingen later geactualiseerd kunnen worden. De volledige en uitgebreid omschreven doelstellingenkaarten zijn opgenomen in bijlage 2.

GENERIEKE DOELSTELLINGEN – zoals bekend in november 2022 Doelstellingen moeten geactualiseerd worden bij het maken van de gebiedsofferte			
<b>Stikstof</b>  Doel: <b>74% N-gevoelige N2000-areaal onder KDW in 2030</b> Bron: Wet stikstofreductie en natuurverbetering, 1.  Doel: <b>Reductie methaanuitstoot veenweidegebieden</b> Bron: NPLG	<b>Water</b>  Doel: <b>concentraties nutriënten in grond- en oppervlaktewater onder wettelijke normen</b> Bron: Waterschappen, KRW  Doel: <b>beter benutting van nutriënten</b> Bron: Gebiedsdocument Agrarische Wateropgave (GAW)  Doel: <b>concentraties gewasbeschermingsmiddelen in grond- en oppervlaktewater onder wettelijke normen</b> Bron: Kaderrichtlijn Water (KRW), Grondwaterrichtlijn (GWR)	<b>Natuur</b>  Doel: <b>versterken biodiversiteit, 30% van de natuur nu niet in goede staat van instandhouding, vertoont positieve trend of verkeert wel in goede staat in 2030</b> Bron: Vogel- en habitatrictlijn, Wet Natuurbescherming, 4  Doel: <b>versterken biodiversiteit via nieuw bos en bosherstel</b> Bron: Nationale Bossenstrategie, 7  Doel: <b>10% groen-blauwe dooradering in 2050 per provincie, waarvan de helft in 2030 gerealiseerd moet zijn</b> Bron: startnotitie NPLG 10 juni 2022, Nationale Bossenstrategie en het Aanvalsplan Landschap	<b>Doel: alle landbouwbodems duurzaam beheerd in 2030</b> Bron: Rijk  Doel: <b>reductie emissie broeikasgassen landbouw (veehouderij en glastuinbouw) en landgebruik (veenweiden/bomen, bossen/landbouwbodems)</b> Bron: Ondertekensnaars Klimaatakkoord, Klimaat Tafel Landbouw en Landgebruik van het Klimaatakkoord, 12
<b>Klimaat</b>  Doel: <b>het kabinet heeft de ambitie om in 2030 60% minder broeikasgassen uit te stoten dan in 1990. Het wettelijke doel komt op 55% te liggen.</b> Bron: Klimaatakkoord			



REGIONALE EN LOKALE DOELSTELLINGEN – zoals bekend in november 2022  
De doelstellingen moeten geactualiseerd worden bij het maken van de gebiedsofferte

Water	
Gebied: Groningen Doel: <b>verkenning mogelijkheden hermeanderen 44km waterloop (Dwarsdiepgebied en Reitdiep-Kommerzijl)</b> Bron: KRW	Gebied: Fryslân Doel: <b>P-afspoeling in het zandgebied terugdringen. Door verbeteren bodemstructuur, niet met zware machines op het land onder natte omstandigheden, toepassen van koolstoffilters in de drainage, stobalen en drainblockfilters in sloot.</b> Bron: Gebiedsanalyse Agrarische Wateropgave (GAW), 21
Gebied: Groningen Doel: <b>aanleggen natuurvriendelijke oevers op lokaal niveau</b> Bron: KRW, 17	Gebied: Fryslân Doel: <b>verdrogingproblematiek met name in het zuidelijke zandgebied oppakken door verbeteren bodemstructuur, niet kerende grondbewerking, het plaatsen van stuwen in perceelsloten.</b> Bron: Gebiedsanalyse Agrarische Wateropgave (GAW), 21
Gebied: kuststrook Groningen Doel: <b>voorkomen verzilting door structuurverbetering kleigronden en vasthouden van water</b> Bron: Waterbeheerprogramma/GAW, 18	Gebied: Dwarsdiepgebied Doel: <b>water vasthouden in de haarvaten (boerensloten)</b> Bron: KRW, 19
Gebied: Fryslân Doel: <b>verlagen N, maar m.n. P-afspoeling in noordelijk kleigebied door beter bodembeheer, sloot(kant)beheer-akkerranden, verhogen organische stof, geen zware machines onder natte omstandigheden</b> Bron: Gebiedsanalyse Agrarische Wateropgave (GAW), 20	

Natuur	
Gebied: prov. Fryslân Doel: <b>versterken biodiversiteit, verkorten lijst bedreigde soorten met elke 10 jaar 20%.</b> Bron: Programma Herstel Biodiversiteit, 5a	Gebied: Friesland Doel: <b>versterken biodiversiteit via uitbreiding 10% van het bosareaal (bomen, (voedsel)bos, agroforestry en natte natuur)</b> Bron: Friese Bossenstrategie, 8
Doel: <b>versterken biodiversiteit via realisatie areaal NNN</b> Gebied: resterende inrichtingsambitie Friesland 3.961 ha. en Groningen 3.029 ha. Bron: Natuurpact, 6	Gebied: Groningen Doel: <b>maaiveldddaling en de uitstoot van broeikasgassen naar de mogelijkheden maximaal remmen en met zoveel mogelijk ruimte voor landbouw, natuur, energietransitie en andere opgaven.</b> Bron: Regionale veenweidestrategie
	Gebied: <del>prov. Groningen</del> Doel: <b>versterken biodiversiteit</b> Bron: Strategie biodiversiteit Groningen, 5

Klimaat
Gebied: Achtkarspelen-zuid, Fryslân Doel: <b>realisatie NNN, verbetering landbouwstructuur, NIL, verminderen bodemdaling en CO2 uitstoot, verbeterde mogelijkheden recreatie en toerisme, waterbeheer afstemmen op functies</b> Bron: Gebiedsgerichte aanpak, mei 2022, 23



Stikstof
Gebied: NFW Doel: <b>gem. reductie van 25% ammoniakemissie uit de landbouw</b> Bron: Uitvoeringsprogramma Stikstof Fryslân 2035, 2
Gebied: CGW Doel: <b>reductie methaan- en ammoniakgassen</b> Bron: NPLG, 3
Gebied: Fryslân Doel: <b>25% generieke reductie op vrijwillige basis</b> Bron: FPLG

## 2.5.2 Aanbod

### Wat heeft het gebied te bieden?

Een gebiedsofferte moet de ervaringen, belangen en mogelijkheden van de agrarische collectieven weerspiegelen.

De agrarische collectieven en hun leden hebben een jarenlange ervaring met het beheer van natuur en landschap, het vergroten van de biodiversiteit, het verduurzamen van de landbouw, het versterken van de leefomgeving en regionale economie en het nastreven van zelfregulering. Er zijn aansprekende resultaten geboekt. De collectieven kunnen hun projectenportfolio in de etalage zetten om te laten zien wat zij al realiseren op het gebied van natuurdoelen. De agrarische collectieven hebben bewezen een betrouwbare en bekwame partner te zijn voor hun leden, de overheden en andere organisaties die werkzaam zijn in het gebied. De agrarische collectieven willen de komende jaren voortbouwen op deze ingeslagen route en tegelijkertijd nieuwe uitdagingen tegemoet treden.

In een gebiedsofferte staat integraliteit voorop en zijn de klimaat-, water- en biodiversiteitsopgaven leidend.

De agrarische collectieven en hun leden zijn ervan overtuigd dat de landbouw mondiaal, maar ook lokaal ingrijpende wijzigingen zal moeten ondergaan. Eerder is al beschreven dat de agrarische sector ervan overtuigd is dat zij deze wijzigingen beter zelf vorm kan geven. De collectieven en haar leden stellen zich de komende jaren een proactieve aanpak voor met betrekking tot klimaat, energie, stikstof, water, biodiversiteit, regionale economie en leefbaarheid.

De gebiedsofferte wordt in de volle breedte gesteund door de leden van het agrarisch collectief en bij voorkeur door alle belanghebbende partijen uit een gebied.

De jarenlange ervaring met het ANLb heeft aangetoond dat het zelf voeren van regie, een stevige kennisbasis, het toepassen van het voordeur-achterdeur principe en een fasering van de activiteiten, essentiële mechanismen zijn in het opbouwen van betrokkenheid, enthousiasme en daadkracht bij agrariërs. Tijdens deze verkenning zijn gesprekken gevoerd met leden van de agrarische collectieven. Er bleek steun te zijn voor het ontwikkelen van gebiedsoffertes en veel ideeën over mogelijke maatregelen voor het formuleren van het aanbod. Maatregelen die bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen en het behoud van een levensvatbare agrarische sector. Bijvoorbeeld:

- **Bodem.** De bodem als basis. Bodemkwaliteitsverbetering t.b.v. vasthouden water en waterkwaliteit. Vergroten weerbaarheid van de bodem en intrinsiek opbrengend vermogen van de bodem. Verhogen organische stofgehalte in de bodem.
- **Natuur.** Natuurvriendelijke oevers, gebruik reststromen t.b.v. compost en bokashi, teelt rustgewassen. Ook behoud van cultuurhistorisch landschap met aandacht voor biodiversiteitswaarden en habitatverbetering voor gebiedsspecifieke doelsoorten.
- **Water.** Opvangen (erf)water, tegengaan uitspoeling en afspoeling, kwaliteit oppervlaktewater.
- **Klimaat.** Bufferen water, eiwittransitie, blijvend grasland t.b.v. vastleggen CO<sub>2</sub>, groene energie: zon, wind, mestvergisting en gebiedskringloop
- **Stikstof.** Grondgebonden melkveehouderij, samenwerking akkerbouw-melkveehouderij, van bulk- naar kwaliteitsproducten, afrekenbare stoffenbalans, stoppersregeling. Inzetten op gebruik van natuurlijke hulpbronnen en afname van gebruik van kunstmest en gewasbeschermingsmiddelen.

## 2.5.2 Aanbod

### Vervolg

Waar mogelijk wordt de gebiedsofferte gepast in, en gefaciliteerd door landelijke, provinciale en lokale beleidskaders en -programma's. Op sommige punten zal de gebiedsofferte verder gaan dan deze kaders en programma's. Op andere punten kan het kritisch zijn en wordt er in de gebiedsofferte een betere aanpak voorgesteld.

Het aanboren van het innovatieve vermogen van een grote groep boeren, onderlinge samenwerking en nuchtere boerenkennis maken veelal een aanpak mogelijk die qua draagvlak en effectiviteit grote sprongen voorwaarts mogelijk maakt. Facilitering door overheden kan hierbij een belangrijke en stimulerende rol spelen. Afspraken voor de lange termijn (minimaal 10 – 15 jaar), een onderscheid tussen doelen en maatregelen, beleidsruimte en een adequate vergoeding voor gemaakte kosten en inzet zijn essentieel. Omgekeerd bieden de collectieven de overheden op deze manier een positief verlopend proces en een aanmerkelijke reductie in transactie- en controlekosten. Voorwaarde hiervoor is wel een volwaardige rol voor de collectieven werkend in een model van zelfsturing.

Een gebiedsofferte richt zich op praktische, goed uitvoerbare maatregelen, met een duidelijke fasering

Boeren houden van een aanpak die werkt. Boeren houden ook van ondernemerschap en ruimte om problemen aan te pakken. Er is namelijk niet slechts één manier om problemen op te lossen. Boeren moeten de ruimte krijgen om uiteindelijk te kiezen voor een manier die bij hen past. Al werkende weg kan er dan vooruitgang geboekt worden. Stap-voor-stap, op

tijd bijsturen, ervaringen opdoen en delen. Vanuit een gezamenlijk gebiedsplan met maatwerk op bedrijfsniveau. In het land is er al kennis over welke maatregelen effectief zijn en op meerdere vlakken bijdragen aan het bereiken van maatschappelijke doelen. Op basis van een dergelijke maatregelenmatrix kan een aanbod worden samengesteld.

De boerengemeenschap kenmerkt zich ook door koplopers, middengroep en achterblijvers. Een gebiedsofferte moet ruimte bieden aan boeren die later in willen stappen.

Verantwoordelijkheid en afrekenbaarheid zijn belangrijke uitgangspunten. Ook is een goede nulmeting van belang.

Met het ontwikkelen van een gebiedsofferte nemen de agrarische collectieven en de agrariërs in het gebied een grote verantwoordelijkheid op hun schouders. Een gebiedsofferte brengt afrekenbaarheid met zich mee. Dit betekent dat er geleverd moet worden. Dit betekent ook dat er een startmoment of referentiedatum afgesproken moet worden. Wat is er op dat moment al gerealiseerd in het gebied en wat zijn de ambities naar de toekomst toe. Als er niet geleverd wordt, dan komen de afspraken te vervallen (beleidsruimte, vergoedingen, partnerschap etc.). Monitoring, borging en certificering zijn hierbij belangrijke mechanismen.



## 2.5.2.1 Maatregelenmatrix

Voorbeeld van maatregelenmatrix waaruit aanbod samengesteld kan worden

		Bodem	Biodiversiteit	Waterkwaliteit	Waterkwantiteit	Klimaat	Stikstof
Bodem	Blijvend grasland		x	x	x	x	x
	Weidegang 3.000 uur		x	x			x
	Niet Kerend				x	x	
Biodivers landschap	10% groenblauwe dooradering	x		x	x	x	
	Kruispunten in het landschap	x		x		x	
	Ruigte	x			x		
	Weiden				x	x	
Waterkwaliteit	Geen glyfosaat	x	x				
	Groene gewasbeschermings- middelen	x	x				
	Bufferstroken	x	x				
	Geen kunstmestgebruik	x				x	x
	Opvang erfafspoeling	x			x		x

## 2.5.2.2 Illustratie aanbod en consequenties

### Bedrijfsnatuurplannen in Midden-Groningen

Collectief Midden-Groningen wil aan de slag met bedrijfsnatuurplannen. Per agrarisch bedrijf wordt jaarlijks 4% van het totale areaal ingetekend met natuurmaatregelen. Hiermee ontstaat een gebiedsdekkend mozaïek aan natuurmaatregelen. Door dit jaarlijks in te tekenen behoudt de akkerbouw, het dominante grondgebruik in het gebied, flexibiliteit in het bouwplan. Uiteraard wordt de 4% natuurmaatregelen ook ingetekend op melkveehouderijbedrijven.

Er wordt gewerkt met bestaande en nieuw te ontwikkelen pakketten. Pakketten met watermaatregelen (kwaliteit en kwantiteit), pakketten voor landschapselementen, akker- en weidevogels, kruidenrijk grasland, eiwitrijke teelten (rustgewassen en veevoer), natuurvriendelijke oevers en niet-kerende groundbewerking. Jaarlijks kiest de ondernemer voor een aantal pakketten met ondergrenzen voor te behalen waarden. De agrariër tekent voor de uitvoering van de maatregelen, maar niet welke maatregelen waar genomen worden.

#### Wat vraagt dit van het collectief?

- Organisatiekracht
- Kennis en expertise
- Afrekenbare doelen: aantal pakketten, percentage verbetering biodiversiteit, ...
- Nulmeting
- Monitoring en controleren

#### Wat is er nodig van de overheid?

- Overeenstemming over doelen en termijnen
- Beleidsruimte: eis 4% areaal bouwland niet-productief inzetten voor natuurmaatregelen ANLb maatregelen gebiedsbreed inzetten.
- Financiering
- Flexibiliteit
- Afspraken voor 15 jaar

## 2.6 Overeenstemming en contractering

### Partijen zijn het eens over vraag en aanbod

Op basis van gesprekken met de provincies zijn de volgende aandachtspunten geformuleerd:

- De provincies juichen het initiatief van onderop toe om te komen tot een gebiedsofferte.
  - Er is op dit moment geen loket en proces ingericht waarmee provincies een gebiedsofferte in ontvangst kunnen nemen. Dit inrichten moet in nauwe verbinding met de ontwikkeling van de gebiedsofferte gebeuren, zodat deze vlot in de uitvoering kan. Hierbij is ook aandacht nodig voor de governance van de offerte in de uitvoeringsfase.
  - De juridische en financiële eisen die aan een gebiedsofferte gesteld zullen worden, zijn nog nader uit te werken. Het is voor provincies niet gemakkelijk om een gebiedsofferte te behandelen in lijn met bestaande regels omtrent verantwoording en mededinging. Hiermee zal vanuit het ontwikkeltraject van de offerte rekening gehouden moeten worden.
  - In de offerte is het voor de provincies het makkelijkst als deze aansluit bij de gebiedsindeling zoals die in het PPLG wordt gebruikt. De basis hiervoor is vaak de bodem- en waterstructuur. Verschillen hierin brengen ook verschillende uitdagingen met zich mee.
  - Een onderscheid in het aanbod tussen incidentele investeringen en structurele vergoedingen is helpend.
  - Duidelijk moet zijn wat de gebiedsofferte bijdraagt aan de doelen van de overheid en hoe de overheid ontzorgd wordt, op een transparante en simpele manier.
- Zodra de offerte in ontvangst wordt genomen, start een onderhandelingstraject. Op dit moment is het kader nog onbekend vanuit LNV en provincie. In de loop van 2023 verwachten de provincies hierover meer duidelijkheid, met als grote onbekende de invloed die de provinciale statenverkiezingen zullen hebben.
  - Pas in januari 2024 worden de eerste serieuze middelen verwacht, dus een gebiedsofferte afronden voor de jaarwisseling van 2023 lijkt vooralsnog een passend tijdpad.



## 2.7 Uitvoering

### Aan de slag!

Tijdens de uitvoeringsperiode is idealiter iedere betrokkene aan het werk met de maatregelen waar hij zich aan gecommitteerd heeft. In het kader van verantwoording en gezamenlijk leren is periodieke monitoring over maatregelrealisatie en doelbereik gaande. Als het doelbereik achterblijft bij wat men op basis van genomen maatregelen en/of de voortschrijdende tijd zou verwachten, is een bijsturingsmechanisme nodig (waaronder ook handhaving).

Monitoring vormt een belangrijk onderdeel van de uitvoering van een gebiedsofferte. Bij het formuleren van vraag en aanbod is dit dus een aandachtspunt. Ook geldt voor veel maatschappelijke opgaven dat men nog niet weet wat effectieve maatregelen zijn of dat maatregelen nog niet geaccepteerd worden. En het is een uitdaging om de maatschappelijke diensten op geld te zetten. Wat is het onderhoud van bijvoorbeeld een houtsingel waard? Is dat een vergoeding voor gedeerde inkomsten (zoals agrarisch natuur- en landschapsbeheer) of gaan we een stapje verder?

Ook voor het gezamenlijk leren is monitoring belangrijk, zowel op maatregel- als op doelniveau. Op maatregelniveau om bij te dragen aan kennisontwikkeling over de effectiviteit van maatregelen, op doelniveau om af te kunnen rekenen met de vrager. Er zijn verschillende organisaties die een rol kunnen spelen in het gezamenlijk leren, zoals het kennisconsortium Regio Deal Natuurinclusieve Landbouw en de AgroAgenda Noord Nederland.

Naast het meten zelf is ook een afspraak nodig over wanneer iets onvoldoende, voldoende of goed is. Dit dient vastgelegd te worden in het contract tussen de vragende en bieden partij.

Voor de administratie en betalingen kan mogelijk worden aangesloten bij bestaande (of nog te ontwikkelen) mechanismen zoals:

- ANLb
- gecombineerde opgave (GDI) & sector
- RVO
- NPLG / andere programma's: korte termijn
- Ecobelasting: lange termijn

## 2.8 Afronding, evaluatie en een nieuw begin

### Vier met elkaar het bereiken van een eindpunt

Op enig moment is de einddatum van het contract bereikt. De uitvoering is gereed, of in elk geval in zo'n staat dat men het eens is over een afronding. In die fase is het belangrijk zorgvuldig aandacht te besteden aan een aantal zaken:

- De inhoudelijke afronding: de laatste loodjes wegen zwaar.
- De administratieve afronding: data opleveren, administratie op orde.
- De financiële afronding: laatste bonnetjes inleveren, uitbetalen en boeken sluiten.
- De sociale afronding: het partnerschap heeft met elkaar een prestatie geleverd. Dat moet gevierd worden!

Tegen het einde van de uitvoering, en misschien al veel eerder in het proces, komt de vraag op tafel of, hoe en waarmee je verder wilt met elkaar. Het is goed tijdig het gesprek daarover aan te gaan en de wederzijdse verwachtingen daarover uit te spreken.

Op dit moment is het concept van de gebiedsofferte een experiment. Dat betekent dat er bij het ontwikkelen van de offerte aandacht nodig is voor de leervraag: wat onderzoeken we met dit experiment? In de afrondende fase moet het antwoord op deze vraag op tafel komen.



## 3. Risico's

### Welke risico's zijn er en hoe kunnen deze voorkomen worden?

- De uitwerking en realisatie van een gebiedsofferte vragen een hoge mate van professionaliteit en capaciteit. Hier is budget voor nodig.
- Er worden eisen gesteld aan de overheid waaraan zij niet kan voldoen. De gebiedsofferte is (te) strijdig met Europees mededingingsrecht of andere regels.
- Instrumentarium kan niet tijdig in stelling worden gebracht.
- Deelname bereikt geen kritische massa.
- Beheersmaatregel: bij het vaststellen van deze Leidraad in de stuurgroep zullen de betrokken partijen afspraken moeten maken over het vervolg. Als besloten wordt dat de drie agrarische collectieven een gebiedsofferte gaan ontwikkelen, dan zal er vanuit de overheden een ontwikkelbudget beschikbaar gesteld moeten worden. Voor andere gebieden geldt dat er aan de voorkant nagedacht moet worden over de benodigde inzet, capaciteit en professionaliteit. Het ontwikkelen van een gebiedsofferte doe je er niet 'even bij'.
- Beheersmaatregel: voor een succesvol gerealiseerde gebiedsofferte is langjarig consistent beleid én financiering nodig. Indien overheden zich hier niet aan kunnen committeren, moeten zij hier niet aan beginnen.
- Beheersmaatregel: overheden staan aan de lat voor de instrumentenkoffer. Regelruimte en aanvullend instrumentarium zullen nodig zijn. Het niet tijdig beschikbaar zijn van voldoende instrumentarium kan ertoe leiden dat de gebiedsofferte invulling krijgt vanuit bestaand instrumentarium. Dit kan consequenties hebben voor het ambitieniveau in de gebieden.
- Beheersmaatregel: wil een gebiedsofferte aantrekkelijk zijn, dan is er een kritisch massa nodig voor het realiseren van de doelstellingen. Aan de voorkant zullen partijen afspraken moeten maken over de kritische massa. Flexibiliteit in de gebiedsofferte biedt mogelijkheden voor agrariërs die later in willen stappen (groeimodel).



## 3. Risico's

### Vervolg

- De gebiedsofferte wordt in het contract (aan de voorkant) zo afgedicht dat er aan de achterkant geen ruimte meer is voor flexibiliteit in de uitvoering. Hierdoor verdwijnt het gevoel van stuur en eigenaarschap bij de agrarisch ondernemer.
- Er is onvoldoende onderling vertrouwen tussen boeren, of tussen de sector en de overheid.
- Generiek rijksbeleid of andere invloeden van buiten het partnerschap leggen dwingende verplichtingen op die niet in lijn zijn met de afspraken in de gebiedsofferte
- Beheersmaatregel: het is een taak voor de biedende partij, in dit geval het agrarisch collectief, om zorg te dragen voor flexibiliteit in het contract. Dit vraagt leiderschap en onderling vertrouwen.
- Beheersmaatregel: langjarige afspraken en consistent beleid scheppen vertrouwen.
- Beheersmaatregel: in de contractering wordt een clause opgenomen die beschrijft hoe om te gaan met dergelijke ontwikkelingen.



## 4. Aanbevelingen

In de periode september 2022 tot en met maart 2023 begeleidde Wing de werkgroep bestaande uit vertegenwoordigers van de agrarische collectieven, provincies, waterschap, ministerie van LNV, Van Hall Larenstein en de Agro Agenda in het ontwikkelen van deze leidraad. Ondanks het feit dat op doelniveau nog niet alles duidelijk is, hebben we energie en welwillendheid geproefd bij de betrokkenen. En daarmee is een mooie basis gelegd voor het vervolg!

### **We geven de initiatiefnemers graag het volgende mee**

- Zorg dat het initiatief duidelijk belegd wordt in het gebied en haak de overheden tijdig en goed aan.
  - Richt tijdig een proces in bij de ontvangende overheden om een offerte te kunnen ontvangen. Hierbij hoort ook een centraal aanspreekpunt aan ontvangende zijde.
  - Het vernieuwende karakter van de gebiedsofferte biedt een mooie kans om met elkaar te leren. Creëer een community of practice. Trek als gebieden niet een te grote broek aan, maar creëer liever een groeimodel voor het opschalen van de doelen, de deelnemers en de organisatie.
  - Zorg bij de start voor een goede nulmeting als basis voor de monitoring. Pas dan kun je iets zeggen over realisatie en doelbereik. En het geeft ruimte om tijdig bij te sturen. Meten is immers weten.
- Ondersteun collectieven bij het uitvoeren van hun rol. Een gebiedsofferte is een experiment. Kennisinstellingen kunnen de totstandkoming van een gebiedsofferte ondersteunen vanuit de inhoudelijke hoek.
  - De overheden moeten zorgen voor een stevige en goed gevulde instrumentenkoffer. Daarmee kunnen vraag en aanbod snel verbonden worden.

# 4. Aanbevelingen





# Dankwoord

Een grote groep betrokkenen heeft zich de afgelopen maanden met veel toewijding ingezet voor deze verkenning. Veel dank gaat uit naar: de leden van de Raad van Advies van Collectief NFW (met in het bijzonder Jan Douwe van der Ploeg en Wouter van Dieren voor hun schriftelijke uitwerking), ministerie van LNV, provincies Groningen en Friesland, waterschap Noorderzijlvest en Wetterskip Fryslân, Hogeschool van Hall Larenstein, betrokkenen van de Agro Agenda Noord Nederland en de leden en bestuurders van collectieven NFW, CGM en CGW.

17 maart 2023

Marieke Bosch, Irene van Dorp en Arjan Schoemaker

