

# Leidraad gebiedsgerichte aanpak landelijk gebied



## LEIDRAAD GEBIEDSGERICHTE AANPAK LANDELIJK GEBIED

De provincie Noord-Holland werkt met veel verschillende partijen aan een toekomstbestendig ingericht landelijk gebied. Deze leidraad is een hulpmiddel voor opdrachtgevers en procesmanagers van zowel de provincie als andere partijen om de gebiedsgerichte aanpak in het landelijk gebied vorm te geven. Het doel van de leidraad is gebiedsaanpakken op een efficiënte en effectieve manier te laten verlopen en ruimte te bieden voor maatwerk en flexibiliteit. De leidraad is nadrukkelijk geen blauwdruk, maar een hulpmiddel om samen het gesprek te voeren over de volgorde, inhoud en timing van de te nemen stappen.

### Waarom deze leidraad gebruiken?

De leidraad bestaat uit een overzicht van de te doorlopen fasen en de te nemen stappen. Ervaring met gebiedsontwikkeling en met aanpakken in het landelijk gebied is hierin samengebracht. Dit overzicht helpt bij gesprekken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, maar ook tussen andere partijen in een gebied. Ze kunnen samen bespreken welke stappen ze nemen en hoe ze die stappen invullen. Voor dit gesprek is het handig om dezelfde begrippen te gebruiken. Die vind je in dit document. Dit werkt verhelderend voor partijen die in meerdere gebiedsaanpakken een rol hebben. Met de leidraad kun je ook goed aangeven in welke fase een aanpak zich bevindt en welke stappen nog volgen.

### Gebiedsgerichte aanpak landelijk gebied

Er zijn vele vormen van gebiedsgerichte aanpakken in het landelijk gebied. We spreken van een *gebiedsgerichte aanpak* als er in een specifiek gebied meerdere doelstellingen zijn, een integrale aanpak nodig is om die doelen te bereiken, de aanpak een ruimtelijke impact heeft en/of als er meerdere belangen geraakt worden.

Bij een gebiedsgerichte aanpak maken we onderscheid tussen gebiedsprocessen, projecten en tussenvormen van die twee. Welk aanpak je kiest, hangt af van de situatie en de opgave in het gebied. De leidraad kan voor alle typen aanpakken gebruikt worden. Aan de hand van de gekozen aanpak bepalen betrokken partijen welke stappen nodig zijn en hoe die stappen ingevuld worden. Overheden, zoals provincies, waterschappen en gemeenten, nemen vaak het initiatief, maar ook andere gebiedspartijen kunnen een gebiedsgerichte aanpak starten.

Een *gebiedsproces* is een vorm van samenwerking tussen verschillende belanghebbenden, zoals overheden, organisaties, (agrarische) ondernemers en inwoners in een bepaald gebied. In een open en iteratief proces werken zij samen aan een duurzaam toekomstperspectief voor het gebied. Het doel is om door participatie en samenwerking een breed gedragen visie of strategie te ontwikkelen. Om deze visie uit te voeren, wordt de aanpak in de planvormings- of uitvoeringsfase vaak opgeknipt in een of meerdere projecten.

Een *gebiedsproject* is een afgebakend en concreet project dat in een bepaald gebied wordt uitgevoerd. Een project heeft specifieke doelen en een begin en een einde. Samen met betrokken partijen wordt naar een vooraf bepaald resultaat toegewerkt. Projecten kunnen los worden gestart, maar ze kunnen ook voortkomen uit een gebiedsproces.

	Gebiedsproces	Gebiedsproject
<b>Doel</b>	Samenwerken, leren en creëren van draagvlak	Concreet eindresultaat of interventie
<b>Tijdshorizon</b>	Lange termijn, flexibel	Korte tot middellange termijn
<b>Resultaat</b>	Proces van samenwerking en visieontwikkeling	Concreet, meetbaar eindproduct
<b>Aard van de aanpak</b>	Iteratief en participatief	Gericht op één specifieke opdracht
<b>Mate van flexibiliteit</b>	Zeer flexibel, kan worden bijgestuurd	Minder flexibel, duidelijk afgebakend
<b>Bestuurlijke betrokkenheid</b>	Veel bestuurlijke dynamiek	Weinig bestuurlijke dynamiek
<b>Betrokkenen</b>	Brede groep actoren (bewoners, overheid, etc.)	Specifieke projectteams en betrokkenen
<b>Fase van gebiedsaanpak</b>	Vaak in de verkenningsfase	In de uitvoeringsfase
<b>Voornaamste meerwaarde</b>	Draagvlak, samenwerking, lange termijnvisie	Concreet en snel resultaat

<sup>1</sup>We gebruiken hier een algemene term. De WUR heeft [verschillende soorten gebiedsprocessen onderscheiden](#), waarin de rol van de overheid en de manier van aansturing verschilt.

## Leeswijzer

De leidraad is opgebouwd uit 4 niveaus: fases, onderdelen per fase, stappen en uitleg bij de stappen.

### 1. De 5 fases: initiatief, verkenning, planvorming, uitvoering en beheer

Elke fase leidt naar een of meerdere besluiten tussen de betrokken partijen. De aanpak doorloopt in principe deze 5 fases, maar soms is er overlap. De fases worden meestal in voorgestelde volgorde gevolgd, maar als er nieuwe (externe) ontwikkelingen zijn, kan het nodig zijn om stappen uit een eerdere fase opnieuw te doorlopen.

Na de initiatieffase is duidelijk welk type aanpak wordt gekozen: meer procesmatig of meer projectmatig. In de uitvoeringsfase is een projectmatige aanpak het meest voor de hand liggend. Na uitvoering volgt de beheerfase. Dit hoort niet meer bij een project of proces, maar het is wel het einddoel waar naartoe wordt gewerkt. De overgang naar beheer is belangrijk en daarom opgenomen als fase in de leidraad, maar niet verder uitgewerkt.



1. De 5 hoofdfasen

### 2. Elke fase heeft 3 onderdelen

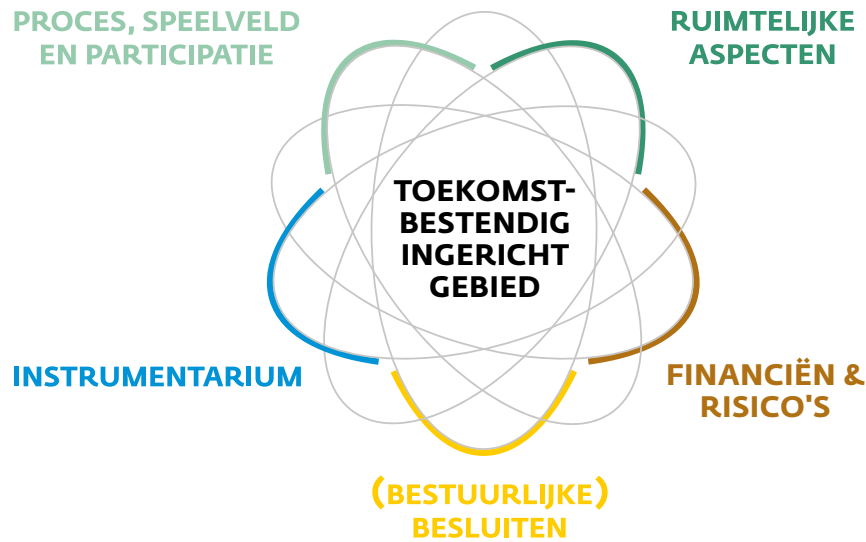
Een fase begint met het *inrichten van de betreffende fase*. Er wordt een aanpak ontwikkeld, bepaald wie de betrokken partijen zijn en hoe ze samenwerken. Daarna volgt het *inhoudelijk deel van de fase*: informatie verzamelen, analyseren en werken aan mogelijke oplossingen. Elke fase eindigt met *een besluit*, zodat je naar de volgende fase kunt gaan. Deze 3 onderdelen doorloop je meestal in deze volgorde, maar als er nieuwe ontwikkelingen zijn, zoals een verandering in de betrokken partijen, dan ga je terug naar het deel *fase inrichten*.



2. De 3 delen van elke fase

3. **De stappen die bijdragen aan de gebiedsgerichte aanpak**

De stappen om te komen tot een toekomstbestendig ingericht gebied hebben te maken met het organiseren van het proces, ruimtelijke en financiële aspecten, de benodigde middelen (instrumentarium) voor uitvoering en (bestuurlijke) besluiten. De meeste stappen in de leidraad zijn *basisstappen*. Die zorgen voor een goed proces. Afhankelijk van de omvang van het proces zijn sommige stappen kort en eenvoudig en andere lang en ingewikkeld. Omdat niet in elke aanpak voor dezelfde maatregelen wordt gekozen, zijn er ook *contextgebonden stappen*. Afhankelijk van de situatie zijn die wel of niet nodig. De stappen staan in een logische volgorde, maar kunnen soms ook tegelijk of in een andere volgorde worden uitgevoerd.



3. Typen stappen om te komen tot toekomstbestendig ingericht gebied

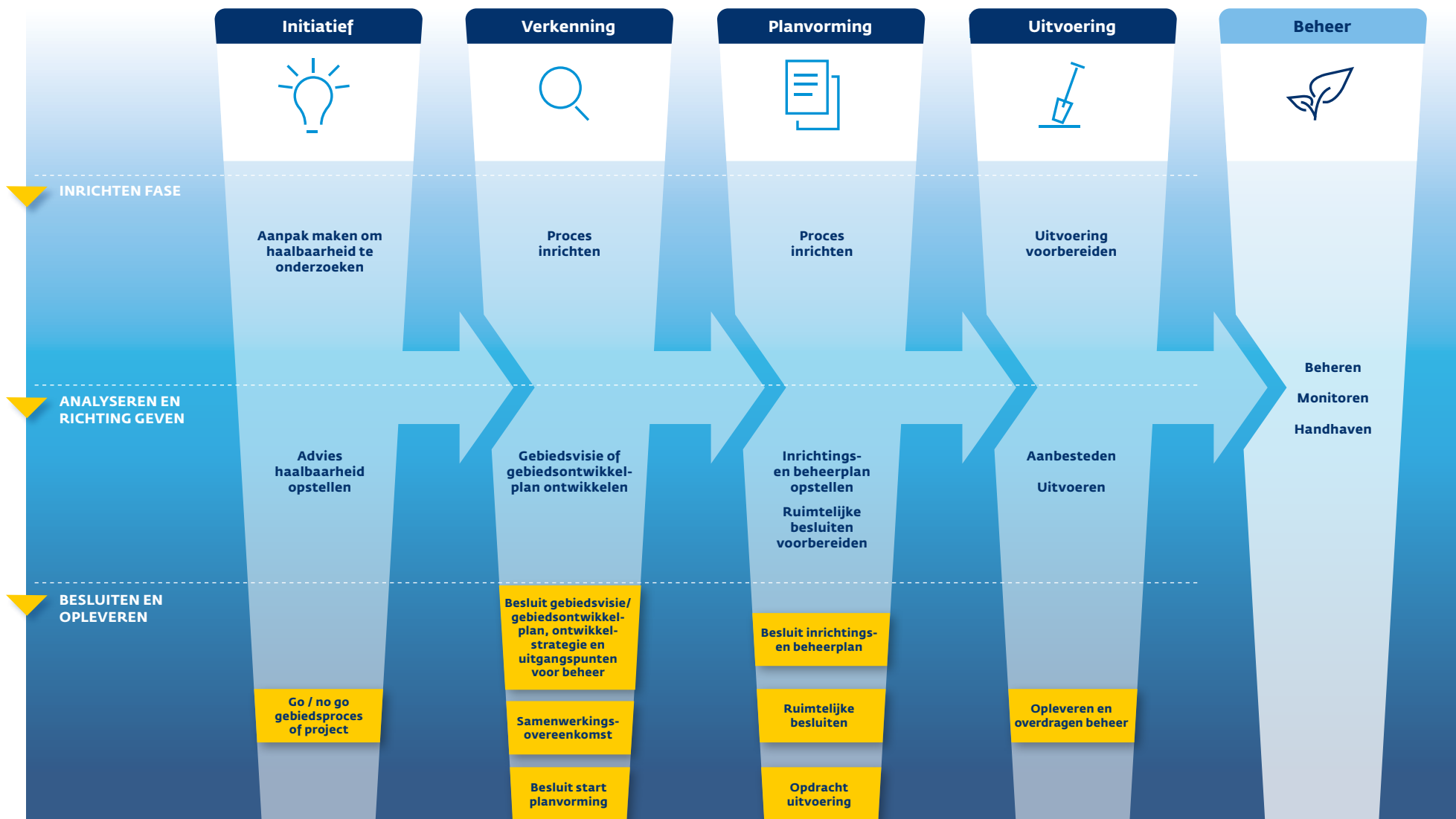
4. **Beschrijving van het doel en resultaat van de stappen**

Bij elke stap is kort uitgelegd wat het doel is en welk resultaat je met de stap bereikt.



4. Beschrijving van het doel en resultaat van de stappen

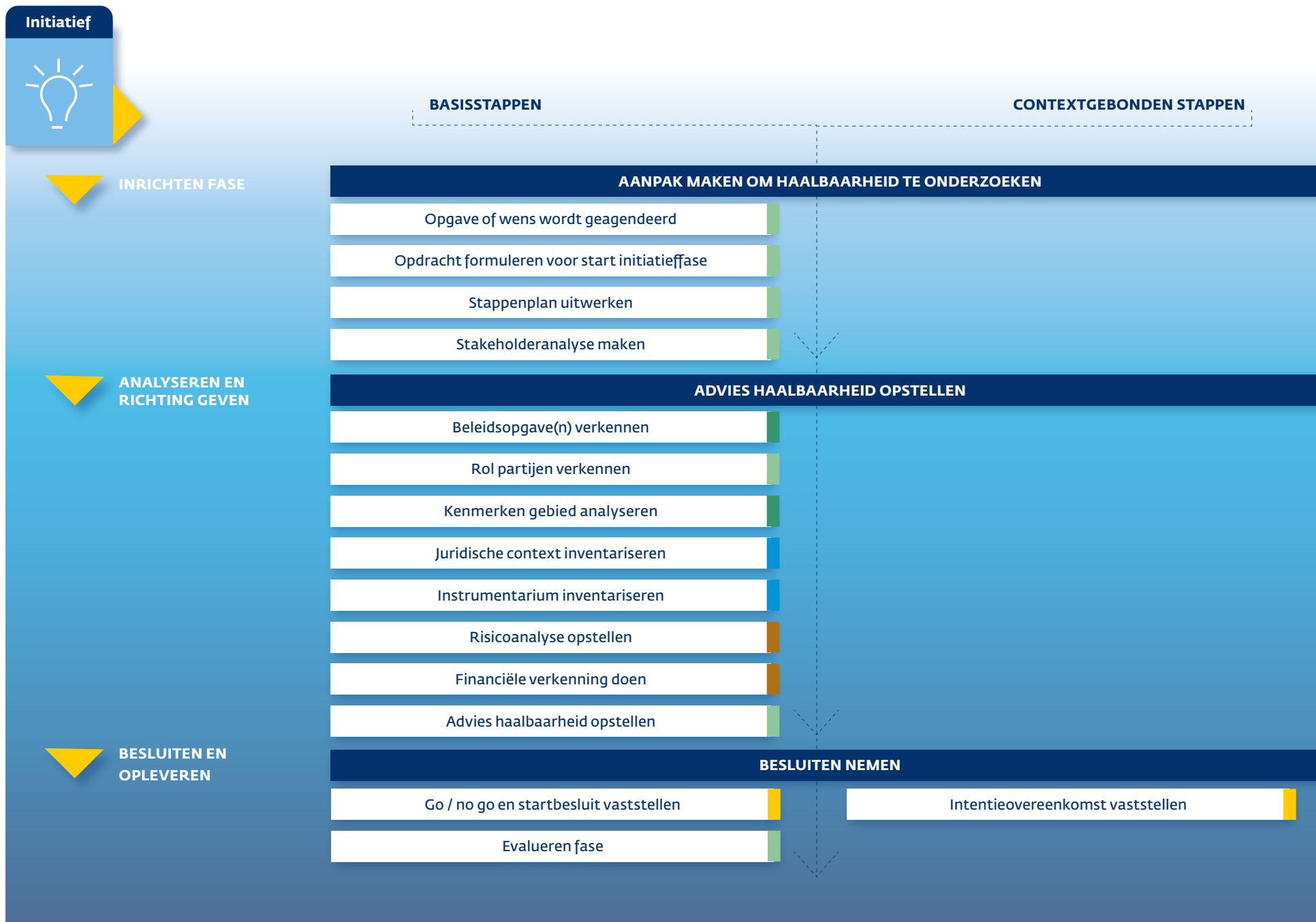
# Leidraad gebiedsgerichte aanpak landelijk gebied








## Eerste ideeën en draagvlak creëren

In de initiatieffase wordt het eerste idee voor een gebiedsgerichte aanpak ontwikkeld. Het doel is te bepalen of een aanpak wenselijk en haalbaar is, en in welke vorm het kan worden uitgevoerd. Ook wordt draagvlak gecreëerd bij belanghebbenden. Deze fase eindigt met een beslissing: doorgaan of stoppen (go/no go). Bij een 'go' worden doelen, middelen en randvoorwaarden voor de volgende fase vastgesteld in een startbesluit. Deze fase duurt gemiddeld 3 tot 6 maanden.



 <b>STAP</b>	 <b>RESULTAAT</b>	 <b>DOEL</b>
<b>AANPAK MAKEN OM HAALBAARHEID TE ONDERZOEKEN</b>		
Opgave of wens wordt geagendeerd	Agendering van een wens of opgave die een partij heeft om iets te veranderen in het landelijk gebied. Dit kan de provincie zijn of een gebiedspartij.	Agenderen van de wens of opgave.
Opdracht formuleren voor start initiatief	Ambtelijke opdracht om de wenselijkheid en haalbaarheid van een aanpak te onderzoeken.	Vastleggen van de start van een nieuwe activiteit. Indien nodig, budget vrijgeven voor de initiatieffase.
Stappenplan uitwerken	Stappenplan waarin op basis van deze leidraad de stappen staan voor deze fase. Aandacht voor doel, resultaat, middelen, planning, organisatie en communicatie.	Sturing geven aan deze fase.
Stakeholderanalyse maken	Inventarisatie van de stakeholders in het gebied en hun ambitie, belangen, rol en positie ten opzichte van de opgaven in het gebied.	Identificeren belanghebbenden en de (gewenste) rollen en posities (mate van invloed). Inzicht krijgen in hun belangen en wensen (ambtelijk en bestuurlijk) en hoe je effectief met hen kunt samenwerken en communiceren.
<b>ADVIES HAALBAARHEID OPSTELLEN</b>		
Beleidsopgave(n) verkennen	Verkenning van de PPLG-doelen (Provinciaal Programma Landelijk Gebied), provinciale kaders en externe beleidskaders die relevant zijn voor het gebied. Daarnaast de raakvlakken met andere beleidsopgaven van de provincie, andere overheden en organisaties verkennen op korte en lange termijn.	Inzicht krijgen in de beleidsopgaven om de haalbaarheid van een gebiedsaanpak in te schatten. Inzicht krijgen in afhankelijkheden, tegenstrijdigheden, mogelijke combinaties van beleidsopgaven. Afbakenen van de gebiedsaanpak.
Rol partijen verkennen	Verkenning van de mogelijke rol(len) die verschillende partijen kunnen innemen met betrekking tot de opgaven. Bijvoorbeeld als trekker, facilitator, adviseur of als partij die input levert.	Inzicht krijgen in de mogelijke rol(len) van alle partijen op basis van de opgave.
Kenmerken gebied analyseren	Verkenning van de grootte, eigenschappen, eigendomsverhoudingen en ontwikkelingen van het gebied. Verkennen welke problemen in het gebied spelen en welke de betrokkenen belangrijk vinden.	In beeld brengen van de huidige situatie. Dit helpt bij het beoordelen van de haalbaarheid van een gebiedsaanpak en vormt de basis voor een vervolg. Grote grondbezitters kunnen hierbij belangrijke stakeholders zijn.
Juridische context inventariseren	Inventarisatie van juridische kaders (wetten en regels) die van toepassing zijn op het gebied zoals Kaderrichtlijn Water, Natura 2000 en Natuurnetwerk Nederland. Ook worden formele afspraken en toezeggingen in kaart gebracht, zowel bestuurlijk als ambtelijk.	Inzicht krijgen in de wet- en regelgeving waar in een gebiedsaanpak rekening mee moet worden gehouden om de haalbaarheid in te schatten.
Instrumentarium inventariseren	Inventarisatie van de instrumenten die relevant zijn voor de opgave en context, zoals subsidieregelingen, grondinstrumenten (bijv. kavelruil, grondaankoop, volledig schadeloosstelling/ onteigening), planologische instrumenten (bijv. omgevingsvergunning, projectbesluit), instrumenten kennis en innovatie (bijv. fieldlabs, participatieve monitoring).	Eerste beeld vormen van de strategie om de opgave te realiseren. Inzicht krijgen in de complexiteit en haalbaarheid.
Risicoanalyse opstellen	Analyse van kansen en risico's van het starten van een gebiedsproces of project. Denk aan kansen en risico's op het gebied van inhoud, samenwerking, planologische, financiële, juridische en politieke aspecten en afbreukrisico's. Beheersmaatregelen benoemen om de risico's te verminderen en/of te verdelen over partijen.	Haalbaarheid en wenselijkheid van een gebiedsgerichte aanpak inschatten.
Financiële verkenning doen	Inventarisatie van de verwachte kosten en mogelijke opbrengsten van de opgave. Eerste verkenning van de financiële dekking (bijdragen partijen, subsidies).	Indicatie krijgen van de financiële haalbaarheid.
Advies haalbaarheid opstellen	Advies waarbij wordt aangegeven of een aanpak haalbaar is en zo ja, op welke wijze deze ingevuld zou kunnen worden.	Opdrachtgever inzicht geven: <ul style="list-style-type: none"> <li>• in de opgave van het gebied en mogelijke strategie</li> <li>• in de financiële, juridische en bestuurlijke haalbaarheid</li> </ul> Opdrachtgever adviseren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• over het al dan niet starten van een gebiedsgerichte aanpak</li> <li>• over de vorm van de aanpak (gebiedsproces, project)</li> <li>• over de rol van de partijen in de volgende fase</li> </ul>

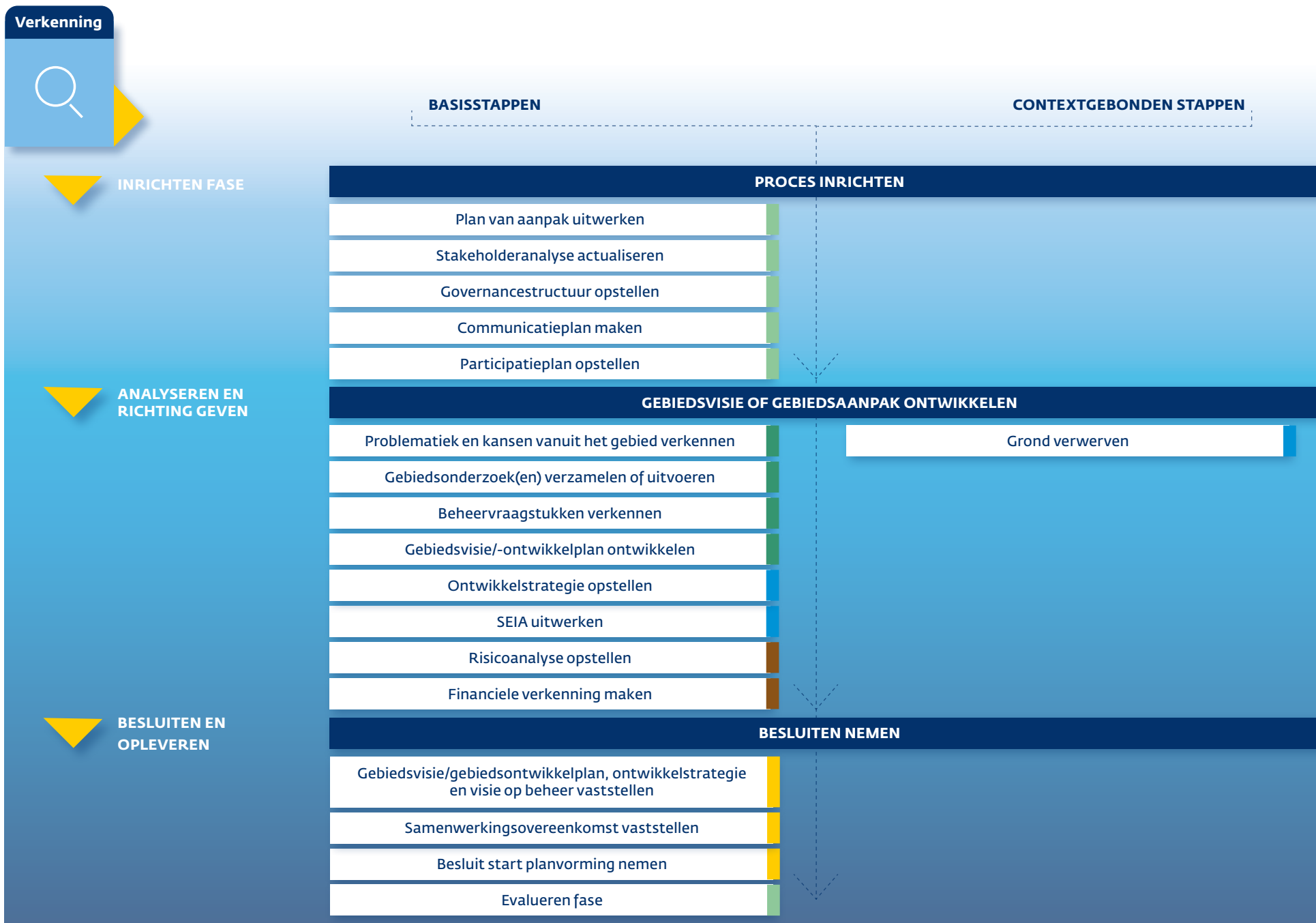


 STAP	 RESULTAAT	 DOEL
<b>GO/NO GO MET STARTBESLUIT VASTSTELLEN</b>		
Go/no go en startbesluit vaststellen	Besluit van het bestuur van de betrokken partijen om op basis van het haalbaarheidsadvies te starten met een gebiedsproces of project, een andere vorm te kiezen of te stoppen. Bij een 'go' worden middelen vrijgemaakt voor de volgende fase (voor opdrachten, onderzoeken), wordt capaciteit geregeld en wordt een gebiedsgedeputeerde aangewezen. Besluitvorming is afhankelijk van governancestructuur. Voor de provincie is dat GS. Provinciale Staten (PS) worden geïnformeerd.	Groen licht geven of stoppen met een aanpak. Bij groen licht worden middelen beschikbaar gesteld om een gebiedsproces of project te starten.
Intentieovereenkomst vaststellen	Overeenkomst waarin partijen de intentie uitpreken om samen een bepaald doel te bereiken en waarin inzet per partij wordt vastgelegd.	De samenwerking en rolverdeling voor de volgende fase vastleggen zodat alle partijen weten wat hun bijdrage en verantwoordelijkheid is.
Evalueren fase	Gesprek met interne en externe betrokkenen over sterke punten en verbeterpunten op het gebied van samenwerking, proces en resultaat van de doorlopen fase.	Inzicht krijgen in wat goed ging en wat beter kan om de samenwerking te verbeteren en van elkaar te leren als basis voor de volgende fase.



## Kansen en haalbaarheid onderzoeken

De verkenningfase richt zich op het verder onderzoeken van de mogelijkheden en uitdagingen in het gebied. In deze fase wordt gekeken naar wat haalbaar is en welke kansen er zijn. Vervolgens worden deze inzichten vertaald naar een ontwikkelrichting en middelen die nodig zijn om dit uit te voeren.






 STAP	 RESULTAAT	 DOEL
----------	---------------	----------

### PROCES INRICHTEN

Plan van aanpak uitwerken	Een plan waarin het doel, resultaat, middelen, planning, organisatie en communicatie voor deze fase zijn uitgewerkt op basis van deze leidraad en het startdocument.	Zorgt voor afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en tussen de betrokken partijen. Geeft richting aan deze fase.
Stakeholderanalyse actualiseren	Verkenning naar de ambitie, belangen en de rol van de verschillende partijen in het gebied in deze fase.	Stakeholders kunnen per fase veranderen of een andere positie, belangen of wensen krijgen. Om hier zicht op te krijgen opnieuw een stakeholdersanalyse uitvoeren.
Governancestructuur opstellen	Een organisatiestructuur, gebaseerd op de stakeholderanalyse, die aangeeft hoe verschillende partijen in deze fase samenwerken (organogram en spelregels).	Een flexibele en navolgbare organisatiestructuur per fase waarin stakeholders op basis van de stakeholderanalyse invloed uit kunnen oefenen op de gebiedsaanpak.
Communicatieplan opstellen	Plan waarin staat hoe, wanneer, waarover en met wie er wordt gecommuniceerd over de ontwikkelingen in de gebiedsaanpak. Dit plan bevat communicatiedoelen, kernboodschappen, communicatiemiddelen en een communicatieplanning.	Zorgen dat de omgeving en belanghebbenden goed betrokken zijn in deze fase.
Participatieplan opstellen	Een plan dat op basis van de stakeholderanalyse en inhoudelijke analyse beschrijft hoe en wanneer stakeholders en/of inwoners worden betrokken in deze fase. Ook wordt beschreven hoe de verzamelde informatie wordt gebruikt en teruggekoppeld.	Kennis en ervaring uit de omgeving ophalen die voor de aanpak gebruikt kan worden. Het participatieplan zorgt ervoor dat belanghebbenden goed worden betrokken en invloed kunnen uitoefenen op hun directe leefomgeving.

### GEBIEDSVISIE OF GEBIEDSONTWIKKELPLAN MAKEN

Problematiek en kansen vanuit het gebied verkennen	Verkenning van de problematiek en kansen in het gebied die meegenomen worden in het proces.	In beeld brengen van de beleidsopgave om de haalbaarheid in te schatten en als basis voor het verdere proces. Inzicht krijgen in de mogelijke rol van de partijen op basis van de problematiek en kansen.
Gebiedsonderzoek(en) verzamelen of uitvoeren	Onderzoek naar bijv. bodemkwaliteit, waterhuishouding, LESA. Analyseren van monitoringsgegevens.	Ontbrekende informatie verzamelen en gebruiken voor het ontwikkelen van een gebiedsvisie of gebiedsontwikkelplan.
Gebiedsvisie / gebiedsontwikkelplan maken	Afhankelijk van het type aanpak wordt een gebiedsvisie gemaakt die een toekomstbeeld geeft van het gebied en hoe dit ruimtelijk wordt vertaald. Een gebiedsontwikkelplan geeft een oplossingsrichting aan voor de opgave(n) van het gebied.	Richting geven aan de invulling van een duurzaam ingericht gebied of oplossing voor de opgave(n).
Beheervraagstukken verkennen	Verkenning van welke maatregelen, organisatie en financiën nodig zijn om het gebied goed te beheren na de uitvoering van de plannen.	Zorgen dat het gebied op lange termijn goed wordt beheerd en de kwaliteit behouden blijft.
Ontwikkelstrategie opstellen	Beschrijving van hoe de gebiedsvisie of het gebiedsontwikkelplan wordt gerealiseerd. Het bevat informatie over welke publieke en private instrumenten door welke partij worden ingezet of ontwikkeld. Zoals subsidieregelingen, grondinstrumenten (bijv. kavelruil, grondaankoop, volledig schadeloosstelling/onteigening, wet voorkeursrecht gemeenten), planologische instrumenten (bijv. omgevingsplan, omgevingsvergunning, projectbesluit) en instrumenten voor kennis en innovatie (bijv. fieldlabs, participatieve monitoring). Het bevat ook een inventarisatie van procedures die moeten worden doorlopen met doorlooptijden.	Een ontwikkelstrategie is nodig om duidelijk te maken hoe de plannen worden gerealiseerd en wie welke rol daarbij heeft.
SEIA uitwerken	Rapportage met een Sociaal economische impact analyse (SEIA) die de verwachte effecten van maatregelen op de brede welvaart (economisch, sociale, ecologische en ruimtelijke aspecten) in het gebied in een doelenboom weergeeft.	Samen met partners bespreken welke mogelijke effecten de maatregelen hebben op de brede welvaart in het gebied. Met die inzichten kunnen de plannen worden aangepast om negatieve effecten te voorkomen, positieve effecten te versterken of onzekerheden weg te nemen.
Risicoanalyse opstellen	Analyse van kansen en risico's op het gebied van inhoud, samenwerking, planologische, financiële, juridische en politieke aspecten en afbreukrisico's. Beheersmaatregelen benoemen om de risico's te verminderen en/of te verdelen over partijen.	Risico dat het proces stagneert zo klein mogelijk houden.
Financiële verkenning maken	Inventarisatie van de verwachte en mogelijke kosten en opbrengsten van de opgave. Verkenning van financiële dekking (mogelijke bijdragen partijen, subsidies). Daarnaast een raming en fasering van de (proces)kosten voor de volgende fase met financiële dekking (door andere partijen).	Inzicht krijgen in de financiële haalbaarheid.

 <b>STAP</b>	 <b>RESULTAAT</b>	 <b>DOEL</b>
<b>GEBIEDSVISIE OF GEBIEDSONTWIKKELPLAN MAKEN (VERVOLG)</b>		
Grond verwerven	Verworven grondpositie. Bij minnelijke (ongedwongen) grondverwerving onderhandelen de koper en de eigenaar over de aankoop van de grond, vaak op basis van een taxatie door deskundigen. Dit leidt meestal tot een koopovereenkomst.	Bijvoorbeeld om natuur te realiseren of om als ruilgrond in een kavelruilproces te gebruiken. Grondverwerving is geen doel op zich, maar kan het realiseren van andere maatregelen makkelijker maken.
<b>BESLUITEN NEMEN</b>		
Gebiedsvisie/ gebiedsontwikkelplan, ontwikkelstrategie en visie op beheer vaststellen	Besluit van bestuur van de betrokken partijen over de gebiedsvisie of het gebiedsontwikkelplan, de ontwikkelstrategie en de visie op beheer. Besluitvorming is afhankelijk van de governancestructuur. Voor de provincie is dat Gedeputeerde Staten. Provinciale Staten worden geïnformeerd.	Vastleggen van een breed gedragen toekomstbeeld van een gebied, de doelen voor het gebied, hoe deze worden gerealiseerd en hoe het gebied na realisatie onderhouden en functioneel blijft.
Samenwerkings- overeenkomst vaststellen	Formele vastlegging van de afspraken over de samenwerking tussen partijen m.b.t. rolverdeling, taakverdeling, verdeling van kosten en opbrengsten, en de inzet van capaciteit.	De samenwerking efficiënt en effectief laten verlopen.
Besluit start planvorming nemen	Besluit voor de start volgende fase van het bestuur van betrokken partijen. Het besluit bevat de financiële dekking van de kosten en in te zetten capaciteit voor de volgende fase.  Indien nodig wordt een fasering in projecten aangebracht. Besluitvorming is afhankelijk van governancestructuur. Voor de provincie is dat GS. PS worden geïnformeerd.	Groen licht geven voor de start van de volgende fase.
Evalueren fase	Gesprek met interne en externe betrokkenen over sterke punten en verbeterpunten op het gebied van samenwerking, proces en resultaat van de doorlopen fase.	Inzicht krijgen in wat goed ging en wat beter kan, om de samenwerking te verbeteren en van elkaar te leren, als basis voor de volgende fase.



## Ontwikkelen van een concreet en uitvoerbaar plan

Het doel van de planvormingsfase is het opstellen van een concreet plan waarin de gekozen richting en oplossingen worden uitgewerkt. Dit plan dient als basis voor besluitvorming en uitvoering.

**Planvorming**

**INRICHTEN FASE**
**ANALYSEREN EN RICHTING GEVEN**
**BESLUITEN EN OPLEVEREN**
**BASISSTAPPEN**
**CONTEXTGEBONDEN STAPPEN**
**PROCES INRICHTEN**

- Plan van aanpak uitwerken
- Stakeholderanalyse actualiseren
- Governancestructuur actualiseren
- Communicatieplan actualiseren
- Participatieplan actualiseren

**OPSTELLEN INRICHTINGS- EN BEHEERPLAN EN RUIMTELIJKE BESLUITEN VOORBEREIDEN**

- Nadere gebiedsinformatie verzamelen
- Inrichtingsplan opstellen
- Beheerplan opstellen
- In te zetten instrumentarium uitwerken
- Uitvoeringsorganisatie uitwerken
- Risicoanalyse opstellen
- Financieel plan opstellen

- Proces ruimtelijk besluit starten
- MER beoordeling uitvoeren
- Subsidies inzetten
- Grondinstrumentarium voorbereiden
- Grond verwerven

**BESLUITEN EN OPLEVEREN**

- Inrichtingsplan vaststellen
- Beheerplan vaststellen
- Opdracht geven voor uitvoering
- Evalueren fase

- Ruimtelijk besluit nemen:
  - Definitief omgevingsplan
  - of Omgevingsvergunning / BOPA
  - of Projectbesluit
- Realisatieovereenkomst met kwalitatieve verplichting afsluiten
- Besluiten onteigeningsbeschikking
- Kavelruilovereenkomst afsluiten

 <b>STAP</b>	 <b>RESULTAAT</b>	 <b>DOEL</b>
<b>PROCES INRICHTEN</b>		
Plan van aanpak uitwerken	Een plan waarin het doel, resultaat, middelen, planning, organisatie en communicatie voor deze fase zijn uitgewerkt op basis van deze leidraad en de besluiten van de vorige fase.	Zorgt voor afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en tussen de betrokken partijen. Geeft richting aan deze fase.
Stakeholderanalyse actualiseren	Analyse van de ambitie, belangen en de rol van de verschillende partijen in het gebied in deze fase.	Stakeholders kunnen per fase veranderen of krijgen een andere positie, belangen of wensen. Voer opnieuw een stakeholdersanalyse uit om hier zicht op te krijgen.
Governancestructuur actualiseren	Een organisatiestructuur, gebaseerd op de stakeholderanalyse, die aangeeft hoe verschillende partijen in deze fase samenwerken (organogram en spelregels).	Stakeholders kunnen per fase veranderen of een andere positie of belang krijgen. De governance tegen het licht houden en desgewenst opnieuw inrichten om een flexibele en navolgbare organisatiestructuur te behouden, zodat stakeholders op basis van de stakeholderanalyse invloed uit kunnen oefenen op de aanpak.
Communicatieplan actualiseren	Plan waarin staat hoe, wanneer, waarover en met wie er wordt gecommuniceerd over de ontwikkelingen in de gebiedsaanpak. Dit plan bevat communicatie-doelen, kernboodschappen, communicatiemiddelen en een communicatieplanning.	Zorgen dat de omgeving en belanghebbenden goed betrokken zijn in deze fase.
Participatieplan actualiseren	Een plan dat op basis van de stakeholderanalyse en inhoudelijke analyse beschrijft hoe en wanneer stakeholders en/of inwoners worden betrokken in deze fase. Ook wordt beschreven hoe de verzamelde informatie wordt gebruikt en teruggekoppeld.	Kennis en ervaring uit de omgeving ophalen die voor de aanpak wordt gebruikt. Het participatieplan zorgt ervoor dat belanghebbenden goed worden betrokken en invloed kunnen uitoefenen op hun directe leefomgeving in deze fase.
<b>INRICHTINGS- EN BEHEERPLAN OPSTELLEN, RUIMTELIJKE BESLUITEN VOORBEREIDEN</b>		
Nadere gebiedsinformatie verzamelen	Inventarisatie van verschillende, nog ontbrekende gebiedsspecifieke kenmerken.	Het opvullen van missende informatie over het gebied die nodig is voor het ontwikkelen van de plannen.
Inrichtingsplan opstellen	Gedetailleerd plan van de voorgenomen maatregelen om de opgaven van het gebied te realiseren.	Het bieden van een goede basis (afbakening en specificatie) voor de maatregelen in de uitvoeringsfase.
Beheerplan opstellen	Globaal ontwerp van het toekomstig beheer en een indicatie van de daarvoor benodigde maatregelen.	Inzicht bieden in de benodigde inspanning voor beheer en het stellen van kaders aan het ontwerp van de inrichting, zodat het gebied na inrichting goed wordt beheerd.
In te zetten instrumentarium bepalen	Keuze van de te gebruiken instrumenten en de start van de bijbehorende voorbereidende processen (zie contextgebonden stappen). Instrumentarium kan bestaan uit subsidieregelingen, grondinstrumenten (bijv. kavelruil, grondaankoop, volledig schadeloosstelling/onteigening), planologische instrumenten (bijv. omgevingsplan, omgevingsvergunning, projectbesluit) en instrumenten voor kennis en innovatie (bijv. fieldlabs, participatieve monitoring). Sommige instrumenten hebben een lange voorbereidingstijd en besluitvormingstraject.	Vroegtijdig starten met de voorbereiding van de gewenste instrumenten.
Uitvoeringsorganisatie uitwerken	Aanpak voor de uitvoeringsorganisatie die de verantwoordelijkheid en uitvoering van de maatregelen op zicht neemt.	Verantwoordelijkheden helder formuleren zodat de uitvoering van de maatregelen goed verloopt.
Risicoanalyse opstellen	Analyse van kansen en risico's op het gebied van inhoud, samenwerking, planologische, financiële, juridische en politieke aspecten, en afbreukrisico's. Beheersmaatregelen benoemen om de risico's te verminderen en/of te verdelen over partijen.	Risico dat het proces stagneert zo klein mogelijk houden.
Financieel plan opstellen	Plan met te verwachte financiële kosten en de financiering daarvan. Dit omvat ook de kosten en financiering voor toekomstig beheer.	Inzichtelijk maken van de kosten en financiering voor de aanpak en het beheer.



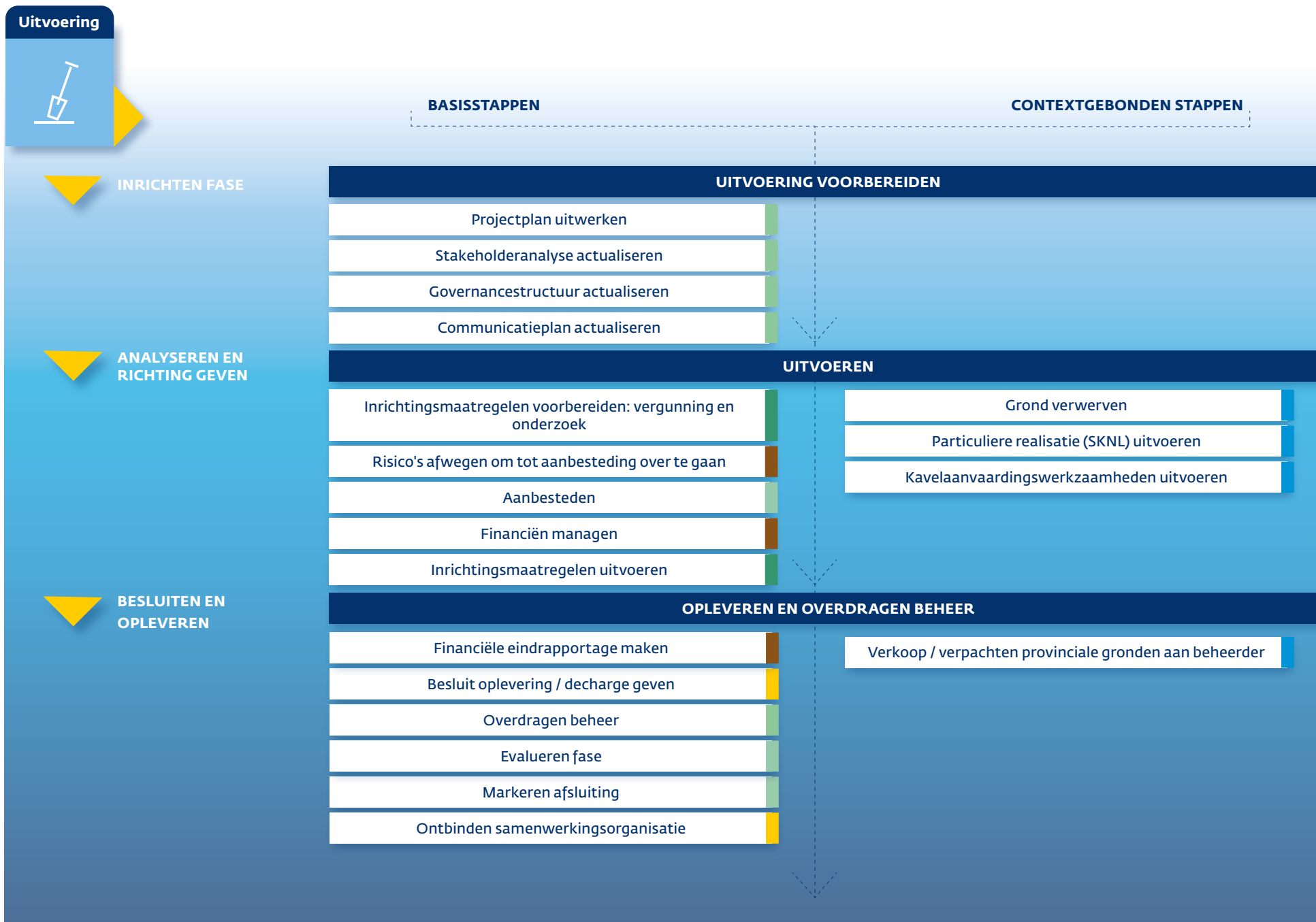
 <b>STAP</b>	 <b>RESULTAAT</b>	 <b>DOEL</b>
<b>INRICHTINGS- EN BEHEERPLAN OPSTELLEN, RUIMTELIJKE BESLUITEN VOORBEREIDEN (VERVOLG)</b>		
Proces ruimtelijk besluit starten	Beoordeling of het project past binnen het Omgevingsplan van de gemeente. In het omgevingsplan staan regels voor de fysieke leefomgeving voor de betreffende locatie. Als deze regels moeten worden gewijzigd om de plannen mogelijk te maken, moet dit proces worden opgestart. Afhankelijk van de situatie kan het gaan om: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanpassing van het Omgevingsplan van de gemeente.</li> <li>• Toestemming van het bevoegd gezag om het project te realiseren via een omgevingsvergunning. Als het project in strijd is met de regels van het Omgevingsplan van de gemeente, moet voor realisatie een vergunning voor een buitenplanse omgevingsactiviteit (BOPA) worden verleend. Bevoegd gezag is B&amp;W of GS. In het laatste geval moet er een provinciaal belang aanwezig zijn.</li> <li>• Toestemming van GS voor realisatie van het project via een Projectbesluit. Dit kan zowel de planologische grondslag als de uitvoeringsvergunningen omvatten.</li> </ul>	Regels in het omgevingsplan wijzigen of toestemming krijgen, zodat de plannen kunnen worden uitgevoerd en voldoen aan de geldende wet- en regelgeving.
MER beoordeling uitvoeren	Toets die inzicht geeft in de vraag of er belangrijke nadelige milieugevolgen optreden door een ruimtelijk besluit. Als deze gevolgen niet worden uitgesloten, moet er een MER-procedure (Milieu Effect Rapportage) worden doorlopen.	Bepalen of een MER-procedure moet worden doorlopen.
Subsidies inzetten	O. a. afstemming over voldoende subsidiebudget, afstemming met partijen over wie welke subsidie openstelt en aanvragers de weg wijzen hoe ze subsidie kunnen aanvragen. Denk aan subsidies zoals SKNL, SPA, ANLb, SVNL, BUVR.	Zorgen dat subsidies effectief worden ingezet om (een deel van) de opgave te realiseren.
Grondinstrumentarium voorbereiden	Start van de processen voor de gekozen grondinstrumenten. Denk aan kavelruil, gedoogplicht, volledige schadeloosstelling/onteigening (doorlooptijd vanaf vaststellen ontwerp omgevingsplan t/m onteigeningsbeschikking is minimaal 3 jaar; daarna in geval van beroep nog een doorlooptijd van 2-3 jaar tot onteigeningsbeschikking onherroepelijk is) en wettelijke herverkaveling (doorlooptijd 4-6 jaar).	Inzicht krijgen in de doorlooptijden van de gekozen instrumenten en besluiten voorbereiden om tijdig legitimiteit te verkrijgen.
Grond verwerven	Verworven grondpositie. Bij minnelijke (ongedwongen) grondverwerving onderhandelen de koper en de eigenaar over de aankoop van de grond. Vaak op basis van een taxatie door deskundigen. Dit leidt meestal tot een koopovereenkomst.	Bijvoorbeeld om natuur te realiseren of om als ruilgrond in een kavelruilproces te gebruiken. Grondverwerving is geen doel op zich, maar kan het realiseren van andere maatregelen makkelijker maken.
<b>BESLUITEN NEMEN EN OPDRACHT GEVEN UITVOERING</b>		
Inrichtingsplan vaststellen	Een gedetailleerd ruimtelijk plan (definitief ontwerp) met de voorgenomen maatregelen om de opgaven van het gebied te realiseren. Besluitvorming is afhankelijk van governancestructuur. Voor de provincie is dat GS. Provinciale Staten (PS) worden geïnformeerd.	Het bieden van een stevige basis (afbakening en specificatie) van de maatregelen in de uitvoeringsfase.
Beheerplan vaststellen	Globaal ontwerp van het toekomstig beheer en een indicatie van de daarvoor benodigde maatregelen. Besluitvorming is afhankelijk van governancestructuur. Voor de provincie is dat GS. Provinciale Staten (PS) worden geïnformeerd.	Inzicht bieden in de benodigde inspanning voor beheer en het stellen van kaders aan het ontwerp van de inrichting, zodat na inrichting het gebied goed wordt beheerd.
Ruimtelijk besluit nemen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definitief omgevingsplan</li> <li>• Omgevingsvergunning / BOPA</li> <li>• Projectbesluit</li> </ul>	Besluit over ruimtelijke inpassing van het project op een van de volgende manieren: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omgevingsplan: plan vastgesteld door de gemeenteraad met regels voor de fysieke leefomgeving met daarin regels voor de betreffende locatie die het project mogelijk maken.</li> <li>• Omgevingsvergunning/BOPA: toestemming van het bevoegd gezag om het project te realiseren (omgevingsvergunning). Als het project in strijd is met de regels van het Omgevingsplan van de gemeente, moet voor realisatie een vergunning voor een buitenplanse omgevingsactiviteit (BOPA) worden verleend. Bevoegd gezag is B&amp;W of GS.</li> <li>• Projectbesluit: toestemming van GS voor realisatie van het project. Dit kan zowel de planologische grondslag als de uitvoeringsvergunningen omvatten.</li> </ul>	Als de aanpak niet past binnen het planologisch regime, dan moet een besluit worden genomen om dit aan te passen voordat je kunt starten met de uitvoering.

STAP	RESULTAAT	DOEL
<b>BESLUITEN NEMEN EN OPRACHT GEVEN UITVOERING (VERVOLG)</b>		
Realisatieovereenkomst met kwalitatieve verplichting afsluiten	Een overeenkomst tussen de provincie en een andere partij waarin staat welke werkzaamheden worden verricht, wie de grond beheert en wie wat betaalt. Met een kwalitatieve verplichting (KV) worden verplichtingen aan de grond vastgelegd in een notariële akte, die ook geldt voor nieuwe eigenaren.	Vastleggen van afspraken over de uitvoering en toekomstige instandhouding van natuurdoelen.
Besluiten onteigeningsbeschikking	Besluit tot onteigening door het bevoegd gezag (PS) om eigendom van grond af te nemen in het algemeen belang voor de ontwikkeling, gebruik of beheer van de leefomgeving.	Met een onteigeningsbeschikking kan de provincie een verzoek om goedkeuring (bekrachtiging) bij de rechter indienen.
Kavelruilovereenkomst afsluiten	Overeenkomst waarin partijen de nieuwe verdeling van onroerende zaken vastleggen.	Nieuwe verdeling van grondeigendommen vastleggen die bijdraagt aan de doelen van de aanpak.
Evalueren fase	Gesprek met interne en externe betrokkenen over sterke punten en verbeterpunten op het gebied van samenwerking, proces en resultaat van de doorlopen fase.	Inzicht krijgen in wat goed ging en wat beter kan, om de samenwerking te verbeteren en van elkaar te leren, als basis voor de volgende fase.
Opdracht geven voor uitvoering	Statusrapport en kostenraming als de provincie uitvoert. Zo niet, dan wordt een opdracht verleend aan een externe partij. Daarnaast worden de afspraken overgedragen die met derden zijn gemaakt.	Zorgen dat de uitvoerende partij start met de uitvoering en alle informatie die daarvoor nodig is, ontvangt.






## Realiseren van het project

In de uitvoeringsfase worden de plannen omgezet in acties. Dit betekent dat er wordt gewerkt aan de uitvoering van fysieke maatregelen die in de planvormingsfase zijn uitgewerkt.



 STAP	 RESULTAAT	 DOEL
<b>UITVOERING VOORBEREIDEN</b>		
Projectplan uitwerken	Plan waarin op basis van deze leidraad het doel, resultaat, middelen, planning, organisatie en communicatie voor deze fase zijn uitgewerkt.	Afstemming tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Sturing geven aan deze fase.
Stakeholderanalyse actualiseren	Analyse van de ambitie, belangen en de rol van de verschillende partijen in het gebied in deze fase.	Stakeholders kunnen per fase veranderen of een andere positie, belangen of wensen krijgen. Om hier zicht op te krijgen, moet opnieuw een stakeholdersanalyse worden uitgevoerd.
Governancestructuur actualiseren	Een organisatiestructuur, gebaseerd op de stakeholderanalyse, die aangeeft hoe verschillende partijen in deze fase samenwerken (organogram en spelregels).	Stakeholders kunnen per fase veranderen of een andere positie of belang krijgen. De governance tegen het licht houden en desgewenst opnieuw inrichten om een flexibele en navolgbare organisatiestructuur te behouden, zodat stakeholders op basis van de stakeholderanalyse invloed uit kunnen oefenen op de aanpak.
Communicatieplan actualiseren	Plan waarin staat hoe, wanneer, waarover en met wie er gecommuniceerd wordt over de ontwikkelingen in de gebiedsaanpak. Dit plan bevat communicatiedoelen, kernboodschappen, communicatiemiddelen en een communicatieplanning.	Zorgen dat de omgeving en belanghebbenden goed betrokken zijn in deze fase.
<b>UITVOEREN</b>		
Inrichtingsmaatregelen voorbereiden: vergunningen en onderzoek	Vergunningen voor de inrichtingsmaatregelen. Soms is aanvullend onderzoek nodig voor een vergunningsaanvraag.	Zorgen dat aan wettelijke vereisten wordt voldaan om de uitvoering mogelijk te maken. Hiermee wordt voorkomen dat werkzaamheden moeten worden stilgelegd.
Risico's afwegen om tot aanbesteding over te gaan	Beoordeling van risico's en besluit of de aanbesteding wordt gerstart. Het gaat om risico's zoals lopende procedures rondom grondverwerving, het omgevingsplan of onteigening. Het omgevingsplan en onteigeningsbeschikkingen moeten onherroepelijk zijn (doorlooptijd 2-3 jaar). Bij onteigening is een voorschotbetaling schadeloosstelling nodig om grond in eigendom te krijgen.	Voorkomen dat de uitvoering na aanbesteding niet start door nog lopende juridische procedures.
Aanbesteden	Aanbesteding om marktpartijen te selecteren voor het uitvoeren van de werkzaamheden. Afspraken vastleggen in contracten.	De beste prijs-kwaliteitverhouding krijgen voor het werk dat moet worden geleverd.
Financiën managen	Verantwoording van de lopende financiële stromen en de bijbehorende risico's.	Zorgen dat alle activiteiten worden gefinancierd en betaald.
Inrichtingsmaatregelen uitvoeren	Uitgevoerde maatregelen die bijdragen aan het bereiken van de doelen van het plan. Zoals het aanleggen van natuurgebieden, ontsluiting of het installeren van waterpompen.	Bijdragen aan de realisatie van de doelen van het plan.
Grond verwerven	Verworven grondpositie. Bij minnelijke (ongedwongen) grondverwerving onderhandelen de koper en de eigenaar over de aankoop van de grond, vaak op basis van een taxatie door deskundigen. Dit leidt meestal tot een koopovereenkomst.	Bijvoorbeeld om natuur te realiseren of om als ruilgrond in een kavelruilproces te gebruiken. Grondverwerving is geen doel op zich, maar kan het realiseren van andere maatregelen vergemakkelijken.
Particuliere realisatie (SKNL) uitvoeren	Ingerichte natuurgrond na functieverandering zodat deze voldoet aan het gewenste natuurbeheertype.	Om de voormalig agrarische grond in te richten naar het gewenste natuurbeheertype (natuurdoelen).
Kavelaanvaardings-werkzaamheden uitvoeren	Uitgevoerde kavelruil inclusief alle gemaakte afspraken.	Bereiken van de beleidsdoelen, waarbij eigendom en gebruik van gronden daadwerkelijk op de geplande plaats komen te liggen.

 <b>STAP</b>	 <b>RESULTAAT</b>	 <b>DOEL</b>
<b>OPLEVEREN EN OVERDRAGEN BEHEER</b>		
Financiële eindrapportage maken	Verantwoording en analyse van de geldstromen van het project.	Inzicht in het verschil tussen geplande en gerealiseerde kosten en baten.
Besluit oplevering / decharge geven	Besluit waarin decharge wordt gegeven voor het project.	Het project officieel afronden voor de opdrachtnemer (bijvoorbeeld een aannemer).
Overdragen beheer	Overdracht van alle benodigde informatie aan de partij die het beheer gaat doen.	Zorgen dat de beherende partij alle informatie heeft om goed te kunnen starten.
Evalueren fase	Gesprek met interne en externe betrokkenen over sterke punten en verbeterpunten op het gebied van samenwerking, proces en resultaat van de doorlopen fase.	Inzicht krijgen en leren van en met elkaar.
Markeren afsluiting	Officiële markering van het einde van het project, gericht op betrokken partijen en publiek.	Laten zien wat er met publieke middelen is bereikt en tegelijkertijd PR voor de betrokken partijen verzorgen.
Ontbinden samenwerkingsorganisatie	Einde van de samenwerking van de gebiedsorganisatie.	Duidelijkheid over het beëindigen van de samenwerking.
Verkoop / verpachten provinciale gronden aan beheerder	Verkoop of verpachting van gronden aan de uiteindelijke eigenaar.	De grond overdragen of verpachten aan terreinbeherende organisaties of particulieren die de grond gaan beheren.



## Duurzaam onderhouden en beheren van het gebied na oplevering

Na de oplevering begint de fase waarin het gebied wordt beheerd en onderhouden. Dit betekent dat er continu aandacht is voor het behoud van de kwaliteit van het gebied op de lange termijn. Het doel is ervoor te zorgen dat het gebied goed blijft functioneren, prettig is om in te leven en op een duurzame manier wordt onderhouden.

Beheer



## BASISSTAPPEN

## BEHEER

Beheren

Monitoren

Handhaven



# Colofon

## **Uitgave**

Provincie Noord-Holland  
Postbus 123 | 2000 MD Haarlem  
Tel.: 023 514 31 43  
[www.noord-holland.nl](http://www.noord-holland.nl)  
[post@noord-holland.nl](mailto:post@noord-holland.nl)

## **Eindredactie**

Provincie Noord-Holland | Directie Beleid | Sector  
Gebiedsprocessen landelijk gebied

## **Grafische verzorging**

The Creative Hub - Canon