

BEHEERPILOTS

Nieuwe Hollandse Waterlinie



*Praktische ervaringen
en adviezen voor duurzame
instandhouding*



*Alleen ga je sneller,
samen kom je verder...*

COLOFON

Dit rapport is geschreven in opdracht van **Linieteam Nieuwe Hollandse Waterlinie**

Archimedeslaan 6

Postbus 80300, 3508 TH Utrecht

nieuwehollandsewaterlinie@provincie-utrecht.nl

Telefoon: 030-2583603

www.hollandsewaterlinie.nl

Teksten: Richard Trenning, Bureau TRENNING, www.richardtrenning.nl

Vormgeving en productie: Gerrit Jan van Barneveld, Via Bertha, www.viabertha.nl

Grafisch materiaal: Kees van der Velden, Provincie Gelderland

Oplage: 500 exemplaren

Deze uitgave is voor 50% gefinancierd vanuit het Europese programma Interreg IVB Northwest Europe.

**HOLLANDSE
WATERLINIE®**

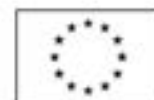


SHARE

TRENNING

THIS IS CULTUUR EN LANDSCHAP

Investing in Opportunities



This project has received
European Regional
Development funding
through INTERREG IVB.



INTERREG IVB



VOORWOORD

Met veel energie is in de afgelopen jaren door ondernemers, landschapsorganisaties, overheden en vrijwilligers gewerkt aan de ontwikkeling en restauratie van de Nieuwe Hollandse Waterlinie (NHW). Veel van de cultuurhistorische waarde is teruggebracht en de NHW is hierdoor meer zichtbaar, toegankelijk en beleefbaar geworden. De NHW is nog steeds in ontwikkeling en het aantal mensen dat haar kent en bezoekt neemt gelukkig ieder jaar toe.

Voor een goede bescherming en beheer zijn vele handen nodig. In 2012 hebben tal van organisaties uit de NHW de kans aangegrepen om te experimenteren met nieuwe beheer-technieken en samenwerking met andere partijen. Zo is er praktische ervaring opgedaan over de inzet van vrijwilligers, hoe je kunt samenwerken met het onderwijs en zorginstellingen en hoe je de organisatie van beheer kunt verbeteren.

In dit rapport worden de belangrijkste ervaringen, conclusies en aanbevelingen uit deze beheer-pilots weergegeven. Naast de betrokken organisaties rond de NHW hoop ik dat ook andere waterlinies, landschap- en erfgoedlocaties hier hun voordeel mee zullen doen.

Hierbij bedank ik de initiatiefnemers en financiers van de pilots hartelijk voor hun enthousiaste bijdrage en ik wens hen succes met de voortzetting, en mogelijk uitrol, van hun initiatief.

Als lezer nodig ik u van harte uit om bij te (blijven) dragen aan het beheer in de Nieuwe Hollandse Waterlinie en om uw kennis en ervaring hierover actief te (blijven) delen.

Jaap Ruiter

Programmamanager Nieuwe Hollandse Waterlinie



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	3
1. Inleiding op de beheerpilots	7
1.1 SHARE	7
1.2 Investering in (her)ontwikkeling	7
1.3 Duurzame instandhouding	7
1.4 Streefbeeld Duurzaam Beheer	8
1.5 Totstandkoming en uitvoering van 18 beheerpilots	9
1.6 Financiering	11
1.7 Coördinatie	11
2. Pilots: borging en organisatie van beheer	12
2.1 Achtergrond	13
2.2 Uitgevoerde pilots	13
2.3 Ervaringen pilots	13
2.4 Conclusies en aanbevelingen	16
3. Pilots: maatschappelijke betrokkenheid	18
3.1 Inleiding	19
3.2 NHW en vrijwilligers	19
3.3 Zorg- en re-integratiekandidaten	23
3.4 NHW en onderwijs	26
4. Financiering, verdienmodellen en kwetsbaarheid	30
5. Kennisuitwisseling en samenwerking	34
6. Reflectie	36
Bijlage A • Streefbeeld duurzaam beheer	38
Bijlage B • Overzichtsk kaart locaties beheerpilots in de NHW	40
Bijlage C • Overzicht inhoud en betrokkenen NHW-beheerpilots 2012 – 2015	42
Bijlage D • Vrijwilligersmanagement	46
Bijlage E • Begrazing met kleinvee	50

1. INLEIDING OP DE BEHEERPILOTS



1.1 SHARE

In de periode 2012 – 2015 zijn onder het Europees project 'Safeguarding Heritage and Rural Economies' (SHARE) 18 beheerpilots opgezet en uitgevoerd in de NHW. Doel was het concreet organiseren van goed beheer, proefdraaien met nieuwe beheertechnieken en het stimuleren van burgerparticipatie.

Tal van partijen hebben zich in de NHW-beheerpilots samen met eigenaren en exploitanten op een indrukwekkende manier ingezet voor hun leefomgeving. Dit bracht partijen bij elkaar, kennis werd uitgewisseld, locaties werden opgeknapt en bovenal ontstond energie. Energie die maakt dat we ons inzetten voor samenhangend behoud en ontwikkeling van cultuurhistorisch erfgoed, landschap, natuur, water en recreatief netwerk. Kortom; energie voor onze leefomgeving. Deze ervaring kan breder in de NHW worden gedeeld en toegepast. Evenals in andere waterlinies waaronder de Stelling van Amsterdam (SvA).

Voorliggend eindrapport is een compilatie van de belangrijkste praktische ervaringen, conclusies en aanbevelingen uit de afzonderlijke beheerpilots. De oogst van drie jaar hard werken in het SHARE-project door tal van bij de NHW betrokken partijen en bewoners. Daarnaast worden speerpunten benoemd om het beheer en de uitvoering duurzaam te organiseren en te borgen.

Het rapport is bedoeld als inspiratiedocument voor eigenaren, exploitanten en beheerders in de NHW en SvA die als taak hebben om terreinen en vastgoed duurzaam in stand te houden en die daarbij maatschappelijke betrokkenheid willen vergroten.

1.2 Investering in (her)ontwikkeling

Sinds 2002 is en wordt hard gewerkt aan de restauratie en het herstel van de NHW. Vanuit de visie van het Nationaal Project NHW dat gericht is op 'Behoud door ontwikkeling' is voor de meeste objecten (forten en verdedigingswerken) gezocht naar nieuwe bestemmingen. De overheid was daarbij de grootste investeerder. Bij de herontwikkeling is altijd veel aandacht geweest voor de ruimtelijke kwaliteit en samenhang tussen de NHW-locaties om de Linie tot één beleefbaar geheel te maken. De focus lag de eerste jaren vooral op behoud van grootschalig erfgoed door achterstallig onderhoud weg te werken, te restaureren en objecten te herbestemmen tot exploitabele locaties. Forten en batterijopstelplaatsen zijn opgeknapt, waaiersluizen gerenoveerd, kades hersteld en loopgraven gereconstrueerd. Gaandeweg kwam de focus meer te liggen op de fijnmazigheid binnen de NHW: landschapsversterking, behoud van openheid en zichtlijnen in de schootsvelden, en het consolideren en vleermuisvriendelijk maken van kleine militaire objecten. Ook is de recreatieve infrastructuur uitgebreid om het gebied goed te ontsluiten voor het publiek.

1.3 Duurzame instandhouding

Na jaren van investeren in de NHW is in 2012 het onderwerp 'duurzame instandhouding' prominent op de bestuurlijke agenda gezet in het Pact van Loevestein. Dit Pact raakt het deel van de NHW ten zuiden van de Lek en is een samenwerkingsverband tussen 11 NHW-gemeenten, de provincies Gelderland, Noord-Brabant en Zuid-Holland, Staatsbosbeheer, Brabants Landschap en Waterschap Rivierenland. Duurzame instandhouding werd op de agenda gezet vanuit de gedachte dat goed rentmeesterschap nodig is om de huidige kwaliteiten van de NHW op peil te houden of nog verder te ontwikkelen. Dat wat we opknappen of aanleggen willen we immers koesteren, bewaren en verder ontwikkelen. Gaandeweg is dit onderwerp ook in het noordelijke deel van de Linie, namelijk de provincies Noord-Holland en Utrecht, op de agenda gekomen.

Naast planologische bescherming van de kernkwaliteiten van de NHW in ruimtelijke verordeningen is ook beheer en onderhoud één van de essentiële voorwaarden om die duurzame instandhouding te kunnen garanderen. De NHW is grotendeels opgeknapt, maar wie schildert er de volgende keer?

De ruimtelijke spreiding en het versnipperde eigendom maken het beheer van de NHW tot een complexe opgave. In de huidige tijd van heroverweging van uitgaven, taken en verantwoordelijkheden komt bovendien de vraag op welk beheer (minimaal) nodig en gewenst is, wie het beheer uit gaat voeren, op welk niveau hierover afspraken moeten worden gemaakt en hoe het beheer gefinancierd gaat worden.

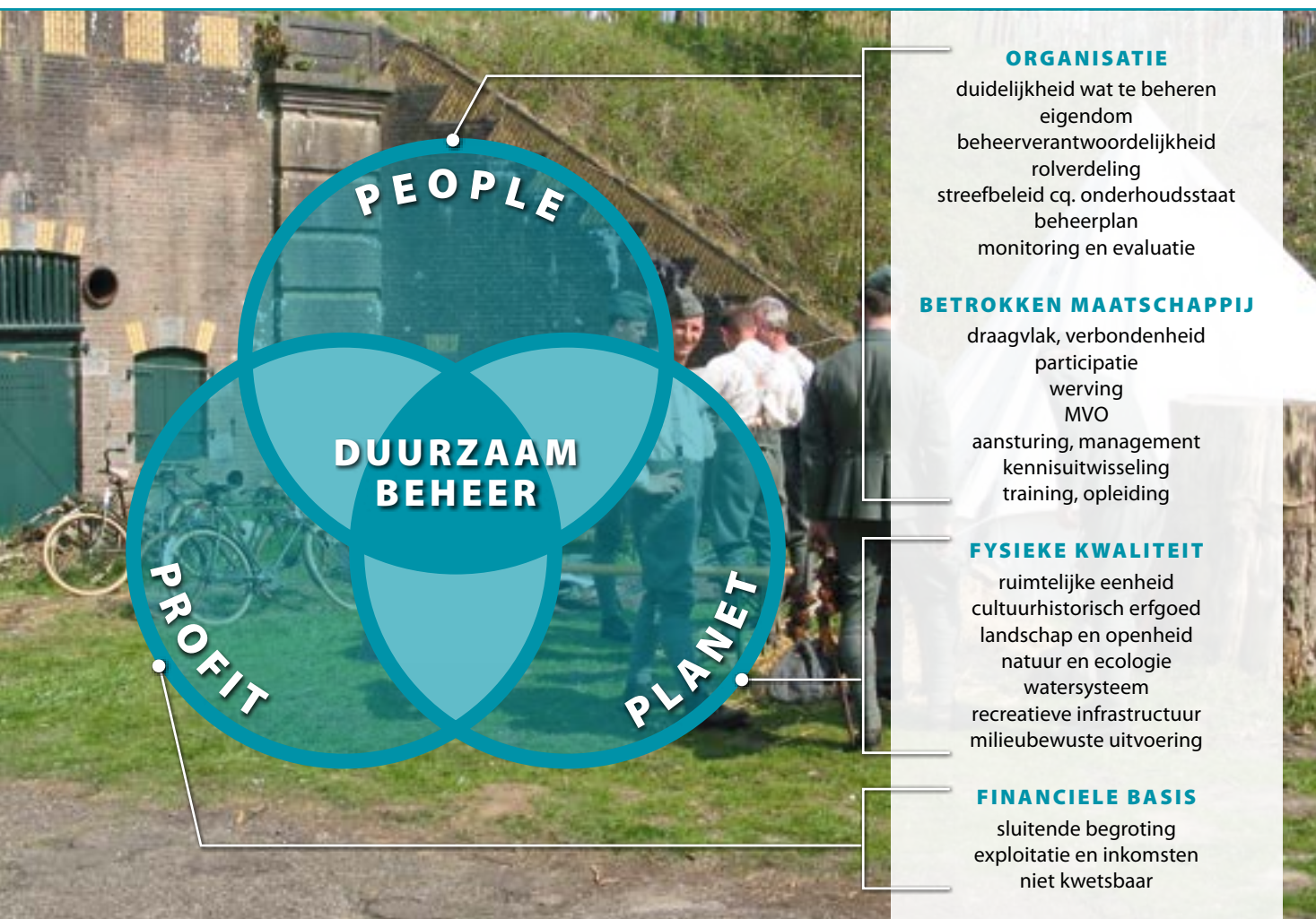
De behoefte om dit landelijk bij betrokken eigenaren, beheerders en overheden te agenderen is relevant om de NHW als nationaal erfgoed in stand te houden. Deze behoefte wordt nu nog actueler door de ambitie voor nominatie als UNESCO-werelderfgoedstatus in 2019 (als uitbreiding van de SvA). Deze beoogde status werkt meerdere kanten op. Allereerst geeft dit de cultuurhistorische waarde van de NHW internationale erkenning en waardering. Daarnaast werkt het in de voorbereidende fase en in de toekomst als stimulans voor iedereen die

betrokken is bij de NHW om het beheer goed te organiseren. Tot slot kan de nominatie leiden tot een toeristisch-recreatieve stimulans die op haar beurt bijdraagt aan de exploitatie van de NHW.

De puzzel om het beheer goed te organiseren vraagt tijd. Maar één ding is zeker. Om de ruimtelijke samenhang en kwaliteiten van de NHW te behouden is samenwerking nodig. Uiteraard door professionals en eigenaren, maar ook de inzet van het maatschappelijk veld is hierbij van belang.

1.4 Streefbeeld Duurzaam Beheer

De afgelopen jaren is geïnventariseerd welke en hoeveel objecten deel uitmaken van de NHW, wie eigenaren zijn, etc.



Figuur 1: Streefbeeld duurzaam beheer

Dit gaf een eerste indruk van de omvang en complexiteit van de beheeropgave en wie daarbij betrokken zijn. Ook hebben diverse grote eigenaren een blik in de keuken gegeven over hoe zij hun beheer organiseren, uitvoeren en financieren.

Om richting te geven aan gesprekken over wat wordt verstaan onder duurzaam beheer en wat er nodig is om dit in te stellen, is samen met een aantal betrokken partners en grote eigenaren een indicatief streefbeeld opgesteld. Figuur 1 geeft de thema's weer die daarbij spelen. In bijlage A is de uitgeschreven versie van het streefbeeld opgenomen. Het streefbeeld is gebaseerd op de drie pijlers *people, profit & planet*.

People

Hierbij gaat het om de menselijke kant achter het uitvoerend beheer. Dit kan worden verdeeld in een organisatorisch deel en maatschappelijke betrokkenheid. In het organisatorische deel is het duidelijk wat onder de NHW valt, wie verantwoordelijk is voor welk beheer, welke kwaliteit beoogd wordt, en wat daarvoor door wie gedaan moet worden. Vaak is dit verwoord in beheer- en onderhoudsplannen. De maatschappelijke kant uit zich doordat naast beheerprofessionals ook vrijwilligers en organisaties die vanuit Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) handelen, een rol bij de uitvoering van beheer hebben. Hierdoor is extra capaciteit en kennis beschikbaar voor het beheer. Omdat zoveel mensen uit de omgeving betrokken zijn bij het uitvoerend beheer zijn zij bekend met de NHW en is er draagvlak voor wat daarin gebeurt. De inzet van vrijwilligers is goed ingebed in de professionele organisatie inclusief training, begeleiding en ondersteuning.

Profit

Om het beheer uit te kunnen voeren met deskundige mensen en geschikt materieel zijn financiële middelen beschikbaar. Hoeveel budget er nodig is, hangt onder andere af van hoe je het beheer organiseert en welke kwaliteit je nastreeft. Om het beheer van erfgoed en natuur duurzaam te borgen is een lange termijn visie noodzakelijk en continuïteit in de financiering zodat het beheer goed en niet kwetsbaar kan worden uitgevoerd. Uit de jaarrekening en (meerjaren) begroting van beheerders en eigenaren kan worden afgelezen of er op korte en langere termijn afdoende middelen beschikbaar zijn om het beheer uit te kunnen voeren.

Planet

Planet staat voor het beheren van de NHW waarbij de fysieke kwaliteit in samenhang behouden of zelfs verder ontwikkeld wordt. Denk aan natuur, landschap en watersystemen

zoals inundatiekanalen, grachten, sluisen en gemalen. Maar ook bouwwerken en recreatieve infrastructuur. Beheer wordt daarom breed opgevat, waaronder:

- **Grazige vegetaties:** maaien, bosmaaien, begrazen.
- **Houtige vegetaties:** snoeien, zagen, knotten, heggen scheren.
- **Water:** baggeren, sloten kanten, stuwen en sluisen onderhouden.
- **Bouwwerken:** smeren, verven, voegen, repareren.
- **Reinigen:** vuilnisbakken legen, zwerfvuil prikken, meubilair schonen, poetsen, vegen, graffiti verwijderen.
- **Overig:** onderhoud van installaties, inspecteren, monitoren, onderzoeken.



De scheidslijn tussen beheer en andere facilitaire zaken ligt bij activiteiten die al dan niet direct bijdragen aan de onderhoudsstaat van de inrichting. Professionals en vrijwilligers verrichten ook tal van andere werkzaamheden gerelateerd aan horeca, parkeerwacht, voorlichting, rondleidingen en andere ondersteunende activiteiten maar deze worden voor de eenvoud hier buiten het onderwerp 'beheer' gelaten.

Figuur 1 visualiseert deze drie sporen. Daar waar alle drie elkaar overlappen is sprake van duurzaam beheer van de NHW.

1.5 Totstandkoming en uitvoering van 18 beheerpilots

Na het uitvoeren van de voornoemde inventarisaties, het opstellen van het Streefbeeld Duurzaam NHW-beheer en het voeren van de verdiepende gesprekken bij enkele grote eigenaren werd meer en meer zichtbaar dat er een forse opgave ligt om het beheer van de NHW integraal goed in te bedden. Duidelijk werd dat de NHW planologisch verder beschermd moest worden en dat er tussen alle betrokken eigenaren en overheden afspraken moeten worden gemaakt over hoe het beheer te organiseren en financieren.

Maar ook nam het besef toe dat er al heel veel mensen dagelijks werken aan het beheer en dat er in 'het veld' veel uitvoering-kennis aanwezig is, evenals creativiteit en visie hoe het beheer verduurzaamd kan worden.

Vanuit dit besef hebben in 2012 Dienst Landelijk Gebied in opdracht van Provincie Gelderland, en het toenmalige Nationale Projectbureau-NHW het initiatief genomen om beheerpilots op te zetten.

Doel van de pilots was vierledig:

1. Lokaal instellen van duurzaam beheer van NHW-onderdelen.
2. Vergroten van maatschappelijke betrokkenheid bij en participatie in NHW-beheer.
3. Praktische ervaring en kennis lokaal verzamelen en landelijk in de NHW delen.
4. Stimuleren van kennisuitwisseling, samenwerking en netwerkvorming in de NHW op het vlak van beheer.

In de provincies Noord-Holland en Utrecht zijn twee grote beheerpilots geformuleerd in samenwerking tussen het toenmalige Projectbureau-NHW en enkele strategische partners.

In het gebied ten zuiden van de Lek - Pact van Loevestein - is gewerkt met een openbare uitvraag. Binnen een gesteld kader, en aansluitend op het Streefbeeld Duurzaam Beheer, konden organisaties hun pilotvoorstellen met een begroting indienen gericht op het verduurzamen van NHW-beheer. Door tal van partijen is hier gehoor aan gegeven zoals exploitanten, werkvoorzieningsschappen, maatschappelijke organisaties, adviesbureaus en gemeenten.

In de periode zomer 2012 tot en met zomer 2015 zijn in totaal 18 beheerpilots gehonoreerd en uitgevoerd. Figuur 2 vat de onderwerpen samen die breed in de pilots speelden. Elke pilot was uniek en kende haar eigen schaal, doelstelling, aanpak,



Figuur 2: Activiteiten uitgevoerd in NHW-beheerpilots

betrokken partijen en dynamiek. Samen haalden de pilots vrijwel alle onderwerpen uit het Streefbeeld Duurzaam Beheer aan. De nadruk lag daarbij vooral op het organiseren en structureren van beheer, opzetten en opleiden van vrijwilligersgroepen, kostenreductie of inkomstenverhoging, en het introduceren van nieuwe samenwerkingsvormen.

Bijlage B geeft een globale kaart waar de pilots speelden, verdeeld over de provincies Noord-Holland, Utrecht, Gelderland en Noord-Brabant. Bijlage C geeft een overzicht waaraan deze pilots werkten. Ook zijn de betrokken organisaties en het centraal aanspreekpunt per pilot aangegeven inclusief hun contactgegevens.

1.6 Financiering

Het maximum aantal uit te voeren pilots werd bepaald door het beschikbare budget. 17 van de 18 pilots zijn gefinancierd vanuit project SHARE. De omvang per pilot varieerde van circa €2.000,- tot €150.000,- met een totale begroting van circa €520.000,-. De pilots zijn voor 50% gefinancierd vanuit het Europese programma Interreg IVB Northwest Europe. De overige 50% van de financiering werd bijgedragen door de Regio Rivierenland, de provincies Gelderland en Noord-Holland en de Stichting Werk aan de Linie. In figuur 3 is de totale financiering van de pilots weergegeven.

Financier	Omvang in €	Omvang in %
ERDF Interreg IVB	260.000,-	50,0
Regio Rivierenland	169.000,-	32,5
Provincies en privaat	91.000,-	17,5
Totaal	520.000,-	100,0

Figuur 3: financiering van de beheerpilots

De pilot beheer in Noord-Brabant viel financieel buiten het SHARE project en is in de tabel daarom niet meegenomen. Deze pilot had een financiële omvang van ca. € 10.000,- en is volledig gefinancierd door het Brabants Landschap.

1.7 Coördinatie

De NHW-projectleider SHARE bewaakte de voortgang van de pilots. Voor het gebied ten zuiden van de Lek is specifiek een



Pilotcoördinator aangesteld. Samen hebben zij de partijen naar een definitief pilotvoorstel begeleid en hebben zij de financiële besluitvorming en uiteindelijke opdrachtverlening voorbereid. Ook volgden zij met voortgangsoverleggen en eindevaluaties de uitvoering op inhoudelijke en financiële voortgang. Veel pilots verzorgden zelf open dagen, werkdagen en persmomenten. Aanvullend hadden de coördinatoren als rol om kennis en netwerken te delen om zo de kwaliteit en uitkomsten van pilots te optimaliseren. Hierover meer in hoofdstuk 5 – ‘Kennisuitwisseling’.


2. PILOTS: BORGING EN ORGANISATIE VAN HET BEHEER



2.1 Achtergrond

Opvallend veel pilots zijn gestart omdat initiatiefnemers problemen bij het beheer ondervonden. In het verleden zijn bij herontwikkeling, eigendomsoverdracht of in gebruik name van NHW objecten door derden onvoldoende afspraken gemaakt over het beheer van het betreffende object. Voorbeelden zijn:

- Partijen die al op locaties gevestigd waren voordat de huidige eigenaar het object in eigendom kreeg.
- Eigenaren hebben terreinen met meervoudige waarden in eigendom maar zij voelen zich niet verantwoordelijk voor instandhouding van al deze waarden en beperken zich tot de waarden die het meest passen bij hun core business.
- Partijen erkennen hun integrale verantwoordelijkheid maar leggen vanuit hun historische achtergrond, interne expertise en beschikbare taakgerelateerde budgetten de nadruk op bijvoorbeeld natuurwaarden en minder op cultuurhistorie.
- Pachtcontracten waarin het beheer bij een exploitant is neergelegd maar niet concreet is omschreven welke kwaliteit minimaal geleverd dient te worden of waar verantwoordelijkheden van eigenaar en pachter beginnen en eindigen.
- Partijen hebben subsidie ontvangen voor herontwikkeling van een locatie maar ontberen benodigde beheerkennis, middelen, capaciteit of ambitie om het object adequaat te onderhouden.
 - Locaties die door de overheid herontwikkeld zijn op grond van derden maar waarbij het beheer of een eindbeheerder (nog) niet is geregeld.



Dit alles leidt tot onduidelijkheden in beheerverantwoordelijkheid, wat hoe beheerd moet worden en door wie. Ook ontbrak vaak het inzicht wat met de beschikbare middelen aan beheer kan worden uitgevoerd, welke streefbeelden realistisch zijn en waar prioriteiten gesteld moeten worden. De pilotvoorstellen waren feitelijk concrete hulpvragen om het beheer beter te organiseren. Partijen zagen knelpunten en werkten vanuit een pilot aan oplossingen.

2.2 Uitgevoerde pilots

Pilots die hebben gewerkt aan het planmatig organiseren en instellen van beheer:

- Stichting Honswijk-Everdingen stelde voor Fort Everdingen een beheervisie op, omschreef de benodigde beheermaat-

regelen en maakte inzichtelijk welke werkzaamheden de vrijwilligers kunnen uitvoeren en welke door de nieuwe eigenaar moeten worden opgepakt.

- Gemeente Culemborg liet een beheerplan uitwerken voor de Kanonkazemat bij de A2 en maakte afspraken met een particuliere beheerder, vrijwilligersgroep Liniewacht en Staatsbosbeheer (SBB) over de rolverdeling.
- De Liniewacht werkte voor diverse kleine militaire objecten in digitaal beheersysteem BOOM de beheermaatregelen voor groen en vleermuisvoorzieningen uit. Ook ontwikkelde ze een monitoringssysteem voor vleermuizen.
- Stichting Kunst Fort Asperen stelde een begroting op voor beheer van haar terrein en vastgoed en spiegelde dit aan haar exploitatiebegroting en pachtovereenkomst.
- GeoFort liet de groene objecten op het fortterrein in BOOM opnemen en beheermaatregelen voor enkele gebouwen volgens de Methode BunkerQ uitwerken. De BunkerQ database is bedoeld voor de inventarisatie van NHW-objecten en het doorrekenen van investeringsbudgetten en opbrengstkansen. Van opname tot en met planning zijn processtappen geformuleerd. Resultaat is een meerjarenplanning, voorzien van actiedata en te reserveren budgetten.
- Stichting tot Behoud Waterlinie Bommelerwaard liet in overleg met de eigenaar een beheerplan opstellen voor Batterij Pouderoijen die sindsdien door leerlingen van Praktijkschool De Brug wordt uitgevoerd.

2.3 Ervaringen pilots

Verantwoordelijk voelen voor beheer

Vertrekpunt bij het organiseren van beheer is dat betrokken partijen zoals eigenaar, beheerder en eventuele maatschappelijke partijen, gezamenlijk het belang van beheer onderstrepen en hun verantwoordelijkheid onderkennen. Zolang dit niet is geregeld heeft het verder uitwerken van beheer weinig nut.

Belang van borging beheer vóór herontwikkeling

Doordat de afgelopen 10 á 15 jaar de herontwikkeling van de NHW veel aandacht heeft gekregen, en er ook veel middelen door de overheid beschikbaar zijn gesteld, heeft de herontwikkeling van de NHW een enorme stimulans gekregen. In (te)veel gevallen is echter aan de voorkant onvoldoende stilgestaan bij de toekomstige beheerlast, die veelal hoger is dan vóór de metamorfose. Meerdere exploitanten hebben aangegeven dat zij hun focus eerst hebben gelegd op de herontwikkeling en

pas nu gaandeweg ontdekken wat beheer inhoudt en wat het kost. Achteraf vallen de beheerlast of de inkomsten soms tegen. In dat geval moeten keuzes worden gemaakt of prioriteiten worden gesteld die vooraf niet waren voorzien.

Vaak sectorale benadering

Veel partijen die betrokken zijn bij beheer zijn gespecialiseerd in bepaalde thema's, zoals diersoorten, natuur, landschap, water of cultuurhistorie. Daar waar eigenaren of beheerders een 'smalle' c.q. sectorale taakstelling hanteren worden de afzonderlijke waarden vaak niet integraal afgewogen in de beheerplannen. Dit geldt zeker voor gespecialiseerde ideële organisaties, maar ook voor enkele grotere eigenaren.

De NHW is een monument in een prachtig groen gebied. In de praktijk is er echter vaak sprake van een scheiding tussen natuur en cultuurhistorie, die ook tot uiting komt in de beheeropgave. Omdat natuurwaarden wettelijk streng zijn beschermd prevaleren deze soms boven de bescherming of ontwikkeling van erfgoed, die op haar beurt een minder strikte regelgeving kent. Dit leidt tot een focus op natuurwaarden en vaak minder

kansen voor exploitatie. Of beheerders voelen beschermde soorten als een last in plaats van lust. Ook kunnen de beheerlasten voor erfgoed soms hoog uitvallen als gevolg van eisen gesteld vanuit natuurbeheer. Denk bijvoorbeeld aan dure maaiwerkzaamheden op steile taluds of grondgedekte daken.

Belang van beheerinstrumenten

Om het beheer goed in te kunnen stellen en te sturen zijn er een aantal veel gehanteerde hulpmiddelen. Denk aan beheervisies en -plannen, schema's om rollen, taken en verantwoordelijkheden te duiden, kostenramingen en financieringsplannen. Afhankelijk van de complexiteit en omvang van het te beheren object kunnen deze onderdelen licht of zwaar worden uitgewerkt. Het is wel van belang dat ze overwogen en opgesteld worden. Het ontwikkelen van dergelijke hulpmiddelen is een technische, vakspecifieke aangelegenheid, maar is ook een proces op zich. In de procescyclus volgen planning, uitvoering, monitoring en bijstellen van het onderhoud elkaar steeds op. Partijen worden gedwongen om hun ambities, taken, rollen en verantwoordelijkheden uit te spreken. Zij raken betrokken en worden gemobiliseerd.

Hoe houd je de onderhoudskosten van een fort in de hand?

"Onderhoud van rood (vastgoed) en groen zijn belangrijk. De exploitant is verplicht dit te doen, maar daarbij wordt door ons het nut en de noodzaak wel voortdurend afgewogen; wat wel of niet, in welke mate, wanneer, door wie, financiering, ...?"

Adequaat onderhoud is ook belangrijk voor de exploitatie zelf. Uiteindelijk willen de bezoekers een mooi fort bezoeken en is de beleving van de bezoekers maatgevend. Onze benadering bij beheer kent drie uitgangspunten:

- 1. De exploitatie draaiende houden; een enorme uitdaging die veel energie en middelen vergt.*
- 2. Maximaal rendement uit minimale inzet halen.*
- 3. Problemen voorkomen.*

De beheerpilot die we op GeoFort hebben uitgevoerd heeft inzichten gegeven in de hoeveelheid, diversiteit en kosten aan onderhoudsmaatregelen. Deze uitkomsten kunnen we spiegelen aan onze exploitatie om zo integraal prioriteiten te stellen en werkzaamheden in te plannen in ons onderhoudsprogramma".

Bart Bennis en Willemijn Simon van Leeuwen, Directie GeoFort



Niet iedere eigenaar of exploitant heeft vanzelfsprekend de benodigde kennis en ervaring om integrale beheerplannen op te stellen en uit te voeren. In de praktijk werken de grotere beheerders al met hulpmiddelen als beheerplannen en beheersystemen. Vooral de kleinere particuliere eigenaren en kleinere (vrijwillige) beheerders zijn hier minder mee bekend. Naast specialistische kennis ontbreekt het bij veel van hen vaak ook aan financiële middelen om de ontwikkeling van bijvoorbeeld beheerplannen uit te kunnen besteden. Veel pilots hebben hier ondersteuning in geboden. Aandachtspunt naar de toekomst blijft het goed lokaal borgen van het beheer door kleinere partijen, passend in de grotere samenhang van de NHW.

Voor de grotere eigenaren geldt veelal dat zij wél het beheer systematisch hebben ingesteld. Uitzondering hierop zijn vaak de fortlocaties die in (erf)pacht zijn uitgegeven en waar de verantwoordelijkheid bij de pachter is neergelegd. Ook de kleinere militaire objecten tussen de forten komen niet altijd in de beheerplannen van de grotere eigenaren terug.

Uit de pilots blijkt dat het beheer van groen en rood (vastgoed) twee verschillende werelden zijn. Het beheer van vastgoed en installaties is allereerst veel complexer en vraagt om heel andere expertises en keuzes. Ook laten zij zich in heel andere systemen omschrijven.

Monitoring en Evaluatie (M&E)

M&E houdt feitelijk in dat je op gezette tijden kijkt waartoe je beheer heeft geleid, inhoudelijk en financieel. Waar nodig kan vervolgens worden bijgestuurd om het beheerresultaat te optimaliseren. M&E is in de pilots slechts beperkt ter sprake gekomen. De activiteiten in de pilots waren vooral voorbereidend op M&E. De ontwikkelde instrumenten als streefbeeldbeschrijvingen, begrotingen, inventarisaties van populaties, en dergelijke kunnen namelijk ondersteunend werken. Ook digitale beheersystemen kunnen bijdragen aan het goed kunnen uitvoeren van M&E. De Liniewacht heeft structuur aangebracht in de M&E van vleermuizen waarbij trends worden afgespiegeld aan het uitgevoerd landschapsbeheer.

Subsidieregelingen stellen doorgaans voor herontwikkelingsprojecten een verplichting naar de aanvrager dat deze het betreffende object na oplevering minimaal tien jaar in stand houdt. Hierop wordt echter niet gehandhaafd; veel subsidiërende instanties beschikken ook niet over handhavers. Het is wenselijk om dergelijke projecten beter te volgen na oplevering om desinvesteringen te voorkomen.



Digitale beheersystemen

Uitvoering van beheer vraagt om een organisatievorm. Digitale beheersystemen zijn zo'n middel dat vooral bij de grotere eigenaren standaard tot het inventaris behoort. Veel kleinere eigenaren of exploitanten zijn hier nog niet mee bekend. Op kleine schaal is een beheersysteem vaak ook niet rendabel. Beheersystemen zijn er in tal van vormen en dienen voor het interne beheer van organisatie-eenheden zoals personeel, financiën, documenten, materiaal en andere middelen. Voor terrein- en vastgoedbeheer wordt het beheerplan veelal in een systeem gezet dat gekoppeld is aan een Geo Informatie Systeem. Zo wordt onderhoud van de elementen gedetailleerd beschreven en elementen op kaart zichtbaar gemaakt.

Een beheersysteem biedt overzicht en geeft de beheerder controle. Maar er zijn ook aandachtspunten. Zo moet bij aanvang de beheerder tijd investeren om zich het systeem eigen te maken en te vullen. Essentieel is de kwaliteit en het detailniveau dat vereist is. Kwaliteit in = kwaliteit uit. En des te gedetailleerder objecten en maatregelen worden ingevoerd, des te meer onderhoudstijd het systeem vraagt. Bijhouden van het systeem is vanzelfsprekend een vereiste om kwaliteit te kunnen blijven leveren. Daarnaast brengt het gebruik ervan kosten met zich mee, waaronder bijvoorbeeld licentiekosten. Beheersystemen zijn binnen de NHW vooral van meerwaarde als de locaties complex zijn. Dit heeft te maken met kleinschaligheid van werken, meervoudige werkzaamheden en wanneer diverse partijen een deel van het beheer uitvoeren. Vooral voor fortlocaties gaat dit op. Als exploitanten hun locatie in een beheersysteem opnemen is het van belang dat deze 'compatibel' is met die van de pachter.

De kleine militaire en watergebonden objecten, recreatieve infrastructuur en landschapselementen liggen verspreid door het landschap, tússten de forten. Het beheer van al deze kleine objecten is ook complex; vele eigenaren, vele (vrijwillige) beheerders, de beoogde samenhang in netwerk en uitstraling. Om deze samenhang te borgen is ook hier samenwerking en afstemming van belang waarbij een beheersysteem een goed instrument kan zijn.

Aangezien vrijwilligers doorgaans niet over eigen middelen beschikken, vragen zij om te worden ontzorgd als het gaat om licentiekosten van een beheersysteem. Dit kan bijvoorbeeld door deze onder te brengen bij een landelijke partij of bij de grote eigenaren. De kleine objecten zoals groepsschuilplaatsen op terrein van particulieren kunnen hierin meeliften.

Tot slot kunnen social media en apps een goed instrument zijn voor de organisatie en aansturing van beheer, calamiteitenmeldingen en (ecologische) monitoring door vrijwilligers en derden.

2.4 Conclusies en aanbevelingen

Samenspel

Duurzaam beheer komt tot stand in goed samenspel met diverse partijen zoals eigenaren, vrijwilligers en maatschappelijke organisatie. Ga hierover met elkaar het gesprek aan en maak gebruik van elkaars expertise.

Sterke beheerplannen en kennis zijn de basis

Begeleid en ontzorg lokale partijen in de organisatie van het beheer. Hiermee wordt kwaliteit en samenhang in de NHW gegarandeerd. Zo kan ondersteuning worden geboden bij het opzetten van kwalitatief goede integrale beheerplannen en het trainen en uitrusten van (vrijwillige) beheerders.

Vereniging van eigenaren

Mogelijk kunnen particuliere eigenaren ondergebracht worden in een vereniging van eigenaren die namens hen spreekt en handelt en omgekeerd hen kan adviseren over beheer. Dit maakt ook het landelijk waarborgen van NHW-beheer een stuk eenvoudiger omdat het aantal spelers sterk wordt verkleind.

Waar kun je beheersystemen voor gebruiken?

Aansturen van de uitvoering van beheer door medewerkers of externen. Dit kan door uitdraaien van werkljsten, kaartjes van werklocaties en planningen.

Het beheerplan kan in tegenstelling tot analoge beheerplannen doorlopend worden bijgesteld naar de laatste inzichten. Ook kan per locatie nog eenvoudiger en meer in detail, maatwerk worden geleverd. Dit is zeer belangrijk voor NHW-objecten vanwege hun complexe structuur.

Door uitgevoerde werkzaamheden te registreren en eventueel van foto's te voorzien wordt een geheugen opgebouwd. Een geheugen in historie van onderhoud is zeker belangrijk nu personeel steeds meer op flexibele basis werkt.

Het systeem levert hoeveelheden per beheereenheid waarop ramingen en offertes kunnen worden gebaseerd.

Inschrijvingen uit de markt kunnen worden ingevoerd, zodat achteraf de daadwerkelijke kosten en beheernormen kunnen worden berekend. Toekomstige kostenramingen- en analyses worden daardoor nauwkeuriger.

Door informatie over verschillende locaties of bepaalde typen maatregelen uit een groter gebied te bundelen kunnen op hoofdlijnen voor de NHW trends en ontwikkelingen worden waargenomen, of algemene uitspraken worden gedaan over de algehele staat van vastgoed, vleermuispopulaties, etc.

Gebruikers kunnen bij veel systemen op afstand inloggen en 'live' meldingen doen van bijvoorbeeld calamiteiten of uitgevoerde werkzaamheden. Als derden uitgevoerd werk opnemen wordt dit ook direct zichtbaar voor de hoofdbeheerder die soms op afstand werkt.

Informatie in een beheersysteem is een goede basis voor het uitvoeren van monitoring en evaluatie.

Het 'ambitieniveau' van het onderhoud kan aan de wensen en mogelijkheden worden aangepast. Werkzaamheden kunnen ook naar voren of achteren worden geschoven. Door het bijstellen van onderhoudscycli en het uitstellen van werkzaamheden worden diverse onderhoudsscenario's zichtbaar.

Nuchtere herontwikkeling

Breng voor locaties waar nog herontwikkeling of restauratie moet plaatsvinden het toekomstig beheer, beheerverantwoordelijke en beheermiddelen tijdens de planfase goed in beeld. Stel waar nodig het ontwerp, de inrichting, beoogde beeldkwaliteit of exploitatievorm nog bij om tot een sluitende exploitatiebegroting en instandhouding van de erfgoedlocatie te komen. De focus kan liggen op zowel lastenverlaging als opbrengstverhoging. De concrete herontwikkeling moet idealiter pas plaatsvinden als de instandhouding geborgd is. Subsidiënten en financiers kunnen daarbij proactief acteren en adviserend optreden in deze fase, ten gunste van een optimale, verantwoorde besteding van (publieke) middelen. Dit voorkomt ook dat eigenaren en exploitanten onverwachts met grote beheerlasten, en een niet sluitende balans, worden geconfronteerd. Nadat een herontwikkelingsproject is opgeleverd is het van belang dat door de financiers nazorg wordt gepleegd door de ontwikkelingen, het beheer en de instandhouding van het object proactief te volgen en de exploitant te adviseren over bijsturing indien nodig.

Integraliteit als vertrekpunt voor beheerplan

Stel voor NHW-objecten als totale ensemble integrale beheerplannen op, bijvoorbeeld op niveau van een fort en directe omgeving. Hierin kunnen de belangen op elkaar worden afgestemd. Vervolgens kunnen de beheeractiviteiten indien nodig verdeeld worden over meerdere partijen.

Aandachtspunt is ook een integrale afweging tussen instandhoudingsdoelen voor erfgoed en ontwikkeldoelen voor natuurwaarden. Ook het verplaatsen van beschermde plant- of diersoorten of het toepassen van compenserende natuurmaatregelen lijken kansen, zowel voor natuur als voor het exploitabel en kostenefficiënt beheerbaar maken van erfgoedlocaties.

Eenheid in verscheidenheid

Een veel genoemde doelstelling is het behoud van de NHW als 'herkenbare eenheid'. Dit is een aanknopingspunt om landelijk afspraken te maken over het beheer van de NHW. Tegelijk geldt de slogan 'eenheid in verscheidenheid'. Spreek Liniebreed uit wat elkaar bindt, wat onder eenheid wordt verstaan en welk minimumniveau beheer vereist is om het NHW-erfgoed als UNESCO-werelderfgoed in stand te houden. De beheerder of eigenaar kan dit vervolgens inbedden in zijn beheerplan.

Metten is weten

Stel voor al het uitgevoerde NHW-beheer lokaal, regionaal en nationaal, op verschillende abstractieniveaus een praktische

M&E in. Hierdoor kunnen partners de ontwikkelingen in de NHW volgen en waar nodig bijsturen. Op lokaal niveau zal M&E vooral gericht zijn op het uitvoerend beheer, terwijl landelijk de focus zal liggen op abstractere zaken als samenhang in de NHW en instandhouding van 'Outstanding Universal Values'.

Complexiteit vervat in beheersystemen

Neem in elk geval alle complexe locaties in de NHW op in beheersystemen om van daaruit het beheer aan te sturen en te volgen. Alternatief is het gebruik van één systeem waarin de gehele NHW is opgenomen en waar alle beheerders gebruik van kunnen maken. Voordeel van een regionaal of nationaal beheersysteem is ook dat deze kostenefficiënt kan worden ingekocht, of beheerd onder één dak en dat exploitanten en lokale (vrijwillige) beheerders kunnen worden ontzorgd.

Doornummeren objecten

Werk met een landelijke coderingsmethode voor alle afzonderlijke objecten en deelrichting. Eigenaren en beheerders kunnen deze codering hanteren in hun beheerplannen en daar maatregelen aan koppelen. Ook aan UNESCO kan dit als samenhangende methode worden gepresenteerd om de 'Outstanding Universal Values' zichtbaar en beheerbaar te maken.

Stimuleren en faciliteren

Roep een landelijk loket in het leven van waaruit het NHW-beheer wordt gecoördineerd. De verantwoordelijkheid voor het uitvoerend beheer moet zoveel mogelijk lokaal liggen. Maar het landelijk loket kan als taak krijgen om de eigenaren en beheerders te ontzorgen, om schaalvoordeel en slagvaardigheid te genereren. Taken kunnen zijn: de basiskwaliteit en samenhang in het beheer van de NHW en SvA bewaken, monitoring & evaluatie uitvoeren, lobby op nationaal of internationaal niveau voor politiek-bestuurlijke aandacht voor de NHW en bijhorende beheermiddelen, etc. Maar ook om een loket te vormen tussen UNESCO en eigenaren. De zogenaamde siteholder.

Ook de navolgende paragrafen Onderwijs en Samenwerking benoemen voordelen bij het instellen van een landelijk loket. Dit hoeft niet per se een nieuwe, onafhankelijke organisatie te zijn. Wellicht zijn er bestaande partijen die hun activiteiten kunnen verbreden. Ook liggen er kansen voor het opzetten van een samenwerkingsverband tussen de NHW-eigenaren, maatschappelijke organisaties en overheden.

3. PILOTS: MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID



3.1 Inleiding

Als onderdeel van het project SHARE kenden de pilots het versterken van maatschappelijke betrokkenheid en participatie als een belangrijk speerpunt. De focus in SHARE ligt op de inzet van 'non-professionals'; mensen die niet beroepsmatig met erfgoed bezig zijn. Feitelijk vrijwilligers. Dat begrip wordt breed opgevat: denk aan individuele geïnteresseerden, van jong tot oud, maar ook scholieren en mensen die niet (geheel) deelnemen aan het arbeidsproces.

In het project SHARE participeerden diverse organisaties in binnen- en buitenland. Ieder met hun eigen deelprojecten. De vrijwilligers van die partners deden inhoudelijk en organisatorisch benodigde vaardigheden op en werden ingezet voor restauratie en beheer van erfgoed.

In de NHW lag de focus vooral op het verduurzamen van het beheer. De vraag was of met vrijwilligers erfgoed kan worden behouden en daarbij toch - door samenwerking met professionele organisaties - een hoge kwaliteitsstandaard kan worden gegarandeerd. Voor meer informatie over het project SHARE zie 'Eindrapport SHARE – mei 2015'.

In de NHW zagen de initiatiefnemers van beheerpilots grote kansen voor het vergroten van de maatschappelijke betrokkenheid bij de NHW. Dit bevordert bijvoorbeeld het draagvlak voor de NHW. Ook voegt de betrokkenheid van 'non-professionals' kwaliteit, inspiratie, persoonlijke netwerken en kennis toe aan de bestaande beheerorganisaties, waardoor deze worden versterkt. Mensen kunnen optreden als ambassadeurs en vormen voor beheerders die op afstand zijn gevestigd de ogen en oren in het gebied.

Op het vlak van maatschappelijke betrokkenheid speelden vrijwilligersmanagement, koppeling met re-integratie & zorg en samenwerking met onderwijs een prominente rol in de beheerpilots. In de navolgende paragrafen worden deze nader toegelicht.

3.2 NHW en vrijwilligers

3.2.1 Achtergrond

30 Tot 40 procent van de Nederlandse volwassenen verricht meer dan 4 uur vrijwilligerswerk per week. Voor vrijwel alle ideale instellingen zijn vrijwilligers onmisbaar. Ook voor de NHW is de inzet van vrijwilligers een belangrijke pijler voor het

kunnen instellen van duurzaam beheer. De werkzaamheden die uitgevoerd worden in de NHW zijn zeer divers en spelen op vrijwel elk niveau in de organisatie. Naast de 'vaste' vrijwilliger die voor langere tijd aan een locatie is gebonden, zijn er steeds meer projectgeoriënteerde vrijwilligers.

Een belangrijke vraag in de pilots was hoe de potentie van vrijwilligers optimaal te benutten en hoe vrijwilligerswerk een vaste waarde kan worden en blijven binnen het NHW-beheer.

3.2.2 Uitgevoerde pilots

Diverse beheerpilots stelden werving, organisatie en training van vrijwilligers(groepen) als doel:

- In Fortenland is door ECProjects een omvangrijke pilot uitgevoerd in samenwerking met de gemeenten Weesp, Bussum en Muiden, Fort Werk IV, Pampus, Muiderslot, Stichting Muider Muizenfort, Museum en Fort Uitermeer. Er is een zelfstandig gestuurde vrijwilligersgroep opgezet en opgeleid/gecertificeerd, die het collectief groenonderhoud op de locaties uitvoert, gebaseerd op beheerovereenkomsten. Het ontwikkelde model wordt duurzaam voortgezet door Stichting MeerMetVrijwilligers.
- Op Fort Everdingen hebben de vrijwilligers van Stichting Honswijk Everdingen zich gevestigd. Ondersteund met een gereedschapsdepot voeren zij vooral groenbeheer uit. Daarnaast ontwikkelden zij een beheervisie en beheerplan ter afstemming met de nieuwe eigenaar. Ook voeren zij historisch onderzoek uit en verzorgen zij rondleidingen en inspecties.



- Stichting Landschapsbeheer Gelderland en de Zoogdiervereniging hebben voor het gebied Diefdijklinie de Liniewacht opgezet. Een grote groep vrijwilligers gepassioneerd door vleurmuizen. Zij voeren in kleine militaire objecten gele-

gen tussen de forten monitoringswerk uit, onderhouden vleermuisvoorzieningen en het nabijgelegen landschap. Een digitaal beheersysteem wordt als beheerplan, aansturingsinstrument en database gebruikt. Voor een interview met de Liniewacht zie 'Eindrapport SHARE – mei 2015'.

- Het Brabants Landschap verkende de mogelijkheden voor het opzetten van een flexibele vrijwilligersschil die inzetbaar is op diverse forten in het zuiden van de Linie.



3.2.3 Ervaringen pilots

Groot potentieel voor vrijwilligerswerk

Wervingsacties leverden onverwacht veel nieuwe vrijwilligers op, zowel bij bestaande als nieuwe vrijwilligersgroepen. Een goed verhaal, een duidelijk doel en het investeren in tijd en energie zijn daarbij de sleutelfactoren. Onder de nieuwe vrijwilligers waren nieuwe gezichten en ook mensen uit andere vrijwilligersgroepen vertegenwoordigd. De uitwisseling en samenwerking tussen vrijwilligersgroepen biedt veel kansen omdat zo ingespeeld kan worden op piek- en dalmomenten in de groepen en de kans om samen het werk integraler aan te kunnen pakken.

Er zijn ook grenzen aan vrijwilligerswerk, zoals beschikbare capaciteit uit de directe omgeving, ARBO-technische eisen (denk aan werken op hoogtes), juridische aspecten en vereiste certificaten voor werk aan erfgoed. Opleiding en training kan een groot aantal van deze beperkingen opvangen, maar dit vraagt wel om een serieuze investering in de vrijwilliger. Verder is voor veel vrijwilligers variatie in werkzaamheden van belang en moeten werkzaamheden er echt toe doen.

Groen voert de boventoon

Inzet van vrijwilligers bij beheer gebeurt overwegend in het groen. Onduidelijk is of dit een gevolg is van de aard van het werk, de vrijwilligerscultuur in Nederland, de wervingsacties

of de menselijke interesse. Mogelijk kent vastgoedbeheer specialistischer en meer incidenteel onderhoud waaraan strengere eisen worden gesteld. Maar er zijn tal van tot de verbeelding sprekende werkzaamheden die zich lenen om door gepassioneerde technische vrijwilligers te worden opgepakt. Voorbeelden zijn het jaarlijks opendraaien en smeren van een kraanbrug, klein timmerwerk of onderhoud van hang- en sluitwerk. Het verven van de raderen van een waaiersluis, en bouwwerken vrijhouden van zaailingen. Of het houden van inspectierondes langs kleine militaire objecten waarbij onderhoudsstaat of calamiteiten aan de eigenaar kunnen worden gemeld.

Professioneel vrijwilligersbeleid

De pilots hebben geleerd dat in veel gevallen vrijwilligers daadwerkelijk iets voor de NHW kunnen betekenen als de eigenaar c.q. beheerder zelf de vrijwilligers omarmt en hen gericht aanstuurt en faciliteert. Een vrijwilligerscoördinator kan als verbindende schakel optreden.

Het is van groot belang de motivatie van de vrijwilliger te kennen, zodat je hierop in kunt spelen met ondersteuning, training en waardering. Vrijwilligers krijgen vooral een gevoel van toegevoegde waarde als zij extra kwaliteit toe kunnen voegen aan het reguliere beheer, in plaats van dat zij kostenbesparend worden ingezet.

De verhoudingen en rolverdeling tussen diverse werkgroepen of tussen vrijwilligers en vaste werknemers in de organisatie moeten goed en helder zijn. Rolverdeling, aansturing en instructie van vrijwilligerswerk kan ondersteund worden met instrumenten zoals een beheervisie, missie, beheerplan, beheerkalender, roosters, beheersystemen, etc.

Andere manier van investeren

Vrijwilligerswerk is geen gratis werk! Er kan relatief goedkoop met vrijwilligers worden gewerkt maar van de eigenaar is structureel een proactieve benadering vereist om vrijwilligerswerk te laten slagen. Dit vraagt om zowel een investering in tijd als geld, denk aan coördinatie en persoonlijke aandacht. Een vrijwilligersbudget is noodzakelijk om te kunnen investeren in een gereedschapsdepot, werkkleding, training, opleiding en verzekeringen. Voor het geval een vrijwilligersgroep zelfstandig opereert, in plaats van verbonden is aan een terreinbeherende organisatie (denk bijvoorbeeld aan de Liniewacht), zal zij zelf over middelen moeten beschikken of worden gefaciliteerd door derden. Dit vraagt om ondersteuning uit fondsen, bedrijfsleven en overheid.

Reële ambities

In meerdere pilots bleek dat aansturing van beheer door een ideële organisatie of stichting die op afstand opereert, niet effectief is. Je moet fysiek en relationeel dicht op het werk en de mensen zitten om te voelen wat er speelt. Maar ook om het terrein te leren kennen, accuraat te kunnen handelen, een netwerk op te bouwen, weten wat de capaciteit van je mensen is en om reële ambities te stellen voor de inzet van vrijwilligers. Dat laatste is ook een punt van aandacht voor bestuur en politiek. Voorkom een gat tussen ambities en vraag aan vrijwilligers enerzijds en kennis, kunde en mankracht onder vrijwilligers anderzijds. Vrijwilligers zijn geen onuitputtelijke bron en oplossing voor alles waar geen beheerder aangewezen kan worden.

Vrijwilligerspaspoort

De Engelse partner National Trust heeft onder SHARE een Europees Vrijwilligerspaspoort voor Historisch Erfgoed ontwikkeld. De pilots Fortenland en Avelingen Groep hebben met dit paspoort geëxperimenteerd en waren enthousiast. Vrijwilligers kunnen de opgedane ervaringen en trainingen laten aantekenen als herinnering of om te gebruiken bij sollicitaties (zie ook zorg en re-integratie). Ook kan het paspoort worden gebruikt bij uitwisseling van vrijwilligers tussen erfgoedlocaties. Het

document maakt daarbij duidelijk welke kennis, ervaring en kwaliteiten de vrijwilliger heeft. Het paspoort moet nog een formele status en bekendheid krijgen. In de opstartfase zal hierin geïnvesteerd moeten worden door de initiatiefnemers en geïnteresseerde objecteigenaren of beheerpartijen die met vrijwilligers samenwerken.

Avelingen Groep en ECProjects hebben hun interesse daarvoor al getoond. Als ook andere, grote organisaties, zoals de National Trust en de Nederlandse Linies, een dergelijk paspoort gaan hanteren, zal dat sterk bijdragen aan de kansrijkheid van het uitrollen van dit systeem.

Monitoring en evaluatie

Ook in geval van vrijwilligerswerk is kwaliteitsbewaking in de vorm van monitoring en evaluatie een aandachtspunt. Uitgesproken moet zijn wie primair eindverantwoordelijk is voor het beheer van afzonderlijke NHW-objecten. Zij is het aanspreekpunt voor de vrijwilliger en staat garant voor basisbeheer als vrijwilligers wegvallen. Ook voert zij de kwaliteitsbewaking uit op het werk van vrijwilligers. In geval van pilot Fortenland



is ECProjects aangewezen als aanspreekpunt en gedelegeerd kwaliteitsbewaker voor het onafhankelijk werkende vrijwilligers-team. Zonder de eindverantwoordelijkheid bij de eigenaren weg te halen konden zij op deze manier worden ontzorgd.

Vrijwilligersgroepen draaien vaak op een paar enthousiaste mensen. Dit maakt op het oog succesvolle groepen, ook kwetsbaar. Wees hier alert op en zorg voor tijdige achtervang.

Als vrijwilligersgroepen autonoom opereren in het Linieland-schap, op eigendommen van particulieren en terreinbeheerende organisaties, is het van belang dat hun werkzaamheden aansluiten bij de door de eigenaar gestelde (basis)kwaliteit.

3.2.4 Conclusies en aanbevelingen

Richten.... vuur!

Elke NHW-eigenaar/beheerder en vrijwilligersorganisatie wordt geadviseerd om eigen vrijwilligersbeleid te ontwikkelen. Dit geeft structuur en kwaliteit aan de manier waarop en waarvoor met vrijwilligers wordt gewerkt. Dit brengt focus aan en dwingt tot nadenken over hoe je beheer wilt organiseren. Het beleid kent een mensgerichte in plaats van werkgerichte benadering. Kwaliteitsbewaking in de vorm van monitoring en evaluatie

maakt onderdeel uit van de werkvorm. Spreek uit wie primair eindverantwoordelijke is voor het beheer van afzonderlijke NHW-objecten. Dit is doorgaans de eigenaar/beheerder.

Stel een communicatieaanpak op en houd vrijwilligers op de hoogte van en betrek hen bij ontwikkelingen in de organisatie. Maak daarbij ook gebruik van kennis en nieuwe ideeën die onder vrijwilligers leven.

Techneuten gezocht

Onderzoek landelijk de kansen en grenzen voor beheer van bouwwerken door vrijwilligers. Vooral ook voor de kleine bouwwerken in het landschap, zoals groepsschuilplaatsen, limietpalen, batterijopstelplaatsen, zoutbakken en sluisjes, lijkt een mobiel vrijwillig klussenteam van meerwaarde om inspecties uit te voeren, calamiteiten te signaleren en om kleine onderhoudswerkzaamheden uit te voeren.

Vrijwilligers als investering

De pilots hebben aangetoond dat in de NHW vrijwilligerswerk veel potentie biedt voor het instellen van duurzaam beheer. Dit geldt zowel voor locatie- als themagebonden groepen en zelfstandig opererende of bij terreinbeheerende organisaties onder-



gebrachte vrijwilligers. Stel middelen en capaciteit beschikbaar om het vrijwilligerswerk in de NHW verder uit te breiden en te professionaliseren. Ook is structurele ondersteuning nodig in de vorm van faciliteren en trainen van vrijwilligers. Vormen van groepen als Fortenland en de Liniewacht zijn modellen die in potentie ook in andere gebieden van de Linie opgezet kunnen worden, afgestemd op de daar specifieke behoeften en kansen.

Waar kan ik u mee helpen?

Naast het beschikbaar stellen van middelen om nieuwe vrijwilligersgroepen op te zetten en uit te rusten, of bestaande organisaties te laten samenwerken, is vooral ook een initiërende en faciliterende rol van groot belang. Mogelijk kunnen lokale overheden en organisaties deze op zich nemen omdat zij goed bekend zijn met het lokale netwerk van actieve burgers en organisaties.

Paspoortcontrole

Ontwikkel samen met de National Trust en andere Nederlandse Linies het vrijwilligerspaspoort tot een volwaardig product inclusief registratiesysteem.



Zie bijlage D voor meer informatie over hoe te werken met vrijwilligers. Het benoemt de verschillende vormen van dit werk en geeft achtergrond over motivatie, werving en beloning van vrijwilligers.

3.3 Zorg- en re-integratiekandidaten

3.3.1 Achtergrond

Budgetten voor beheer van de openbare ruimte staan de laatste jaren onder druk. Ook bij terreinbeherende organisaties langs de NHW moet met beperkt budget worden gewerkt en spelen er regelmatig reorganisaties die hun weerslag hebben op het beheer. Er zijn maar weinig exploitatievormen in de NHW waarvan het gehele beheer van een fort kan worden gefinancierd. Veel beheerders zouden graag integraler of intensiever de terreinen beheren maar hun beperkte of sectorale budgetten staan dit niet toe. Ook zoeken exploitanten naar mogelijkheden om hun Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen invulling te geven.

Tegelijk wordt er gesneden in de zorgsector, onder andere op begeleiding van cliënten en dagbesteding. De traditionele vormen van dagbesteding – samen activiteiten uitvoeren binnen een instelling – kunnen moeilijk worden geboden. Het wordt steeds kostbaarder om dergelijke voorzieningen in de lucht te houden. Instellingen worden sterk aangespoord om op creatieve manier te zoeken naar alternatieve vormen van dagbesteding, om zo kosten te drukken. Maar ook omdat de tijdgeest steeds meer nadruk legt op ‘uit de zorginstelling’ en zoveel mogelijk participeren in de samenleving.

Daarbij krijgen de gemeenten meer verantwoordelijkheden naar zich toegeschoven voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en met een ondersteuningsbehoefte. Dit middels de uitvoering van de Participatiewet en aanzienlijke uitbreiding van de verantwoordelijkheden die ondergebracht worden binnen de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Gemeenten zijn verantwoordelijk geworden voor het bieden van passend werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De decentralisatie naar gemeenten gaat gepaard met een bezuinigingsoperatie. Daarnaast hebben gemeenten belang bij het zakelijk goed functioneren van sociale werkvoorzieningsschappen omdat zij vaak aandeelhouder zijn.

Dit alles overwegend lijkt er een uitgelezen kans te liggen om het beheer van de NHW in te zetten als een positieve verbinding tussen al deze opgaven en bezuinigingen.

3.3.2 Uitgevoerde pilots

Drie pilots hebben zich specifiek gericht op de inzet van re-integratie- en zorgkandidaten bij de uitvoering van beheer en exploitatie van de NHW:

- Fort bij Vechten heeft de afgelopen drie jaar zowel zorginstellingen als exploitanten, eigenaren en beheerders in de NHW geïnterviewd over de bekendheid van en mogelijkheden voor inzet van zorgkandidaten. Ook ontwikkelde zij een informatief rapport over, en begeleidingsmethodiek voor, het werken met zorg- en re-integratiekandidaten. Nadere informatie over dit onderwerp is uitgeschreven in het 'Werkpakket participatie op het fort'. Er zijn digitale cliënt-volgsystemen ontwikkeld en een overzicht van aanbod van training en scholing. De informatie is verspreid onder alle forteigenaren van de NHW als stimulans om met de sociale sector te gaan samenwerken. Zie ook www.hollandsewaterlinie.nl voor deze documenten.
- Slot Loevestein zette samen met zorginstelling Philadelphia, de Sociale Dienst en diverse gemeenten waaronder Zaltbommel een nieuwe zorggroep op die groenwerkzaamheden verricht op het terrein van het Slot en aanverwante ondersteunende activiteiten.

- De Avelingen Groep trainde in twee jaar twee groepen kandidaten in maaiwerkzaamheden en het veilig werken langs de weg. Decor was de batterijopstelplaats aan de Nieuwe Zuiderlingedijk.

3.3.3 Ervaringen pilots

Zorg en re-integratie in de NHW

Bij het overgrote deel van de NHW-eigenaren en –exploitanten is nog geen sprake van participatie van deze doelgroep, zij zijn hier ook nog niet op ingericht. Het merendeel van de partijen staat open voor samenwerking of 'weet het nog niet'. Omgekeerd is de NHW bij veel zorginstellingen nog geen bekende. Na toelichting op de NHW werd door hen doorgaans erg positief gereageerd op de mogelijkheden die er zijn op vooral de forten. Van nature vormen ze een beschermde werkomgeving en tegelijk is er een grote diversiteit aan uit te voeren activiteiten die aansluiten bij de interesses en mogelijkheden van cliënten. Belangrijk aandachtspunt is de relatief grote fysieke afstand tussen forten en het woonadres van kandidaten, aangezien naast begeleiding de reiskosten en -tijd doorgaans een bepalende factor zijn in de begroting van werkgroepen.



Meerwaarde voor iedereen

Er is pas sprake van een win-win-situatie als alle actoren gebaat zijn bij de samenwerking. Het moet iets opleveren in de vorm van uitvoeren van werkzaamheden, kostenbesparing, maatschappelijke plus, etc. Werken met een 'lichtere' groep cliënten lijkt vooralsnog het gemakkelijkst te organiseren en te financieren omdat de beheerbegroting daadwerkelijk naar beneden kan worden bijgesteld. Met 'lichtere' cliënten wordt in deze bedoeld mensen met een beperkte afstand tot de arbeidsmarkt die relatief weinig begeleiding nodig hebben.

Het is van belang dat samenwerkende partijen hun motivatie en uitgangspunten aan de voorkant helder stellen om de realiteitszin in te kunnen schatten. Maar ook om elkaars motivatie in te kunnen zien en daar naartoe te kunnen werken.

Omgeving werkt stimulerend

In de pilots is opgevallen hoe stimulerend het werken op een locatie van de NHW is voor vooral de 'lichtere' doelgroep. Het spannende verhaal achter de locatie, met een volledig eigen identiteit, prikkelt kandidaten en geeft hen een bepaalde context waarin ze werken. Dit draagt sterk bij aan de sociaal-maatschappelijke activering. Het uitvoeren van nuttig werk op een historische belangrijke locatie draagt voor deze doelgroep bij aan een gevoel van trots en meerwaarde.

Werving, kwaliteit en continuïteit

De verwachting dat het gemakkelijk zou zijn om contact te krijgen met zorginstellingen en vervolgens de doorverwijzing van cliënten naar een fort of ander object, is niet uitgekomen. In de praktijk blijkt het opbouwen van een netwerk veel tijd en energie te vragen. Cliënten vinden niet zelfstandig en slechts zeer geleidelijk de weg naar de NHW. Cliënten hebben behoefte

aan stabiliteit en zullen niet snel van locatie wisselen. Nieuw instromende kandidaten die mogelijk in te zetten zijn hebben keuzevrijheid op welke locatie zij gaan werken. De forten liggen veelal in het buitengebied waardoor er voor de meeste cliënten sprake is van langere reisafstand en hogere reiskosten. Als er geen vervoer wordt gefaciliteerd is dit voor sommige cliënten reden om niet voor een NHW locatie te kiezen. Dit lijkt een detail maar is in de persoonlijke afwegingen één van de grootste struikelblokken.

Tijdens de werving van kandidaten voor Slot Loevestein bleken cliënten vaak ook een lager niveau te hebben dan door de Sociale Dienst was geïndiceerd. Dit vroeg om intensievere begeleiding – en daarmee hogere begeleidingskosten – en anderzijds een lagere productiviteit op de werkvloer. Hierdoor kwam de balans tussen input en output in gevaar. Door dergelijke knelpunten uit te spreken met de partners kon de werving door Loevestein en toedeling door de Sociale Dienst en gemeente gericht worden ingestoken.

Turbulente tijd

De pilots leverden een goed inzicht in wat er komt kijken bij samenwerking tussen alle actoren en in de financiële en praktische randvoorwaarden. Wel waren de afgelopen drie jaar turbulent en vaak onzeker. De zorgsector was en is sterk in beweging. Er waren grote veranderingen in de wet- en regelgeving, maar ook in de financiering, organisatievorm en spelers in de markt. Pilots hebben hier last van ondervonden omdat partijen nog zoekende waren naar hun nieuwe rol en aanpak en hun budgetten nog niet bekend waren. Nu de implementatie van de WMO verder gestalte heeft gekregen kunnen partijen concreter met elkaar zaken doen.

Gelderse sociale werkgroep voor erfgoed – kans voor NHW

"Kunnen we het onderhoud van Gelders cultureel erfgoed verbinden met social return?" Dat wil de provincie Gelderland graag verkennen met haar partners. Zij wil de komende 8 jaar 39 mensen, die niet in staat zijn om het wettelijk minimumloon te verdienen, aan passend en duurzaam werk helpen. Gelderland heeft veel cultureel erfgoed en natuur, waaronder tal van landgoederen, kastelen en forten.

Deze worden onder meer door subsidies van de provincie ondersteund. Echter, de subsidiebudgetten nemen af, waardoor de beheerders zoeken naar andere inkomsten en vormen van exploitatie. Mogelijk kan de provincie in samenwerking met Sociaal werkvoorzieningsbedrijven hierin tegemoet komen door een mobiele sociale onderhoudsploeg op te zetten en deze werkzaamheden te laten verrichten

op cultuurhistorische locaties. Voordeel van deze aanpak is de schaalgrootte waardoor goede afspraken gemaakt kunnen worden met de SW-bedrijven. Ook kunnen naar verwachting gunstige tarieven worden gehanteerd en de eigenaren worden ontzorgd op het vlak van organisatie, contractering, begeleiding en persoonsvervoer.

Ontzorgen

Achter zorg en re-integratie huist een eigen cultuur, specifieke wetgeving en deskundigheid. Voor een beheerder die nog niet thuis is in deze materie is de drempel om zich daarin te verdiepen aanmerkelijk, gezien de benodigde tijd en energie die daarvoor nodig is. Het merendeel van de fortondernemers neigt er naar om eventuele inzet van zorg- en re-integratiecliënten in samenwerking met een zorgorganisatie te doen, in plaats van dit geheel zelf te organiseren.

3.3.4 Conclusies en aanbevelingen

Juiste motivatie

Opzetten van een samenwerking met de zorgsector vraagt om een grondige voorbereiding, expertise, tijd en positieve energie. Het is belangrijk om het leuk te vinden om met deze (niet altijd even makkelijke) doelgroepen te willen werken, hen verder te willen brengen in hun ontwikkeling en hen het gevoel te geven dat ze weer meedoen.

Investeren in het netwerk

Het is niet eenvoudig, maar er liggen op de langere termijn zeker kansen om de NHW en de zorgsector met elkaar te verbinden. Dit kan bijvoorbeeld door stimulering vanuit gemeenten en Sociale Diensten. Denk aan positief doorverwijzen van cliënten naar NHW-locaties, forten promoten als werklocaties en het organiseren van open dagen voor de zorgsector. Ook kunnen gemeenten en Sociale Diensten beleid ontwikkelen om de zorgmarkt actief te koppelen aan de NHW. Door bestuurlijk het belang van de koppeling tussen instandhouding NHW (kernkwaliteit van gemeenten) en uitvoering sociale wetten te ondersteunen ontstaat meer handelingsvrijheid en aandacht op de werkvloer. Gevolg is dat de aanloop naar nieuwe sociale werkgroepen sneller verloopt waardoor de slagingskans van dergelijke initiatieven sterk toeneemt. Om deze kansen landelijk onder NHW-gemeenten zichtbaar te maken kan wellicht de Vereniging van Nederlandse Gemeenten als ingang worden gebruikt.

Opdrachtgevers beheer aan zet

De daadwerkelijke prikkel voor de inzet van de doelgroep re-integratie en zorg moet uit de opdrachtgevers komen. NHW-eigenaren en beheerders kunnen dit stimuleren door bijvoorbeeld een percentage vast te stellen van minimale Social Return On Investment bij aanbestedingen waardoor aannemers gaan inkopen bij de zorginstellingen. Het doel van Social Return is om extra werk(ervarings)plaatsen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast kiezen steeds meer bedrijven voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Bundel werkaanbod

Kansrijk lijkt het om via een nieuw in te stellen intermediair, vanuit verschillende locaties, het (parttime) aanbod van beschermde werkplekken te bundelen richting zorginstellingen. Hierdoor kan nog meer diversiteit en continuïteit worden geboden in het werkpakket en worden zij samen ook een interessantere partner voor zorginstellingen. Verder kunnen beheerders op deze manier worden ontzorgd in de complexe materie van zorg en re-integratie.



3.4 NHW en onderwijs

3.4.1 Achtergrond

Vanuit de NHW-ambitie 'In de hoofden en harten' en de gedachte 'de jeugd heeft de toekomst' is vaak de ambitie uitgesproken om jongeren te betrekken bij de NHW. Dit is moeilijk gebleken. Op lokaal niveau waren voorbeelden van samenwerking met onderwijs bekend, maar vaak ad hoc. Bij aanvang van de beheerpilots in 2012, hebben vier partijen afzonderlijk het plan opgevat om de mogelijkheden voor meer structurele samenwerking met het onderwijs te onderzoeken en zo mogelijk concreet invulling te geven:

3.4.2 Uitgevoerde pilots

- Beheerstichting Fort Pannerden ontving leerlingen van het Pro College voor het volgen van maatschappelijke stages en projecten. En een groep leerlingen van Praktijkonderwijs Bemmelen komt tweewekelijks op het fort om groenbeheer uit te voeren.

- Gemeente Lingewaal onderzocht de mogelijkheden voor de inzet van leerlingen van Helicon en ROC-Rivior op regionaal beheer van recreatieve infrastructuur en landschap.
- Agrarische Natuurvereniging De Capreton trad op als opdrachtgever naar leerlingen van het Cambium College voor het uitvoeren van Technasium-opdrachten. Werkstukken, websites en GeoCashes werden ontwikkeld over Batterij Brakel.
- Stichting tot Behoud Waterlinie Bommelerwaard is pachter van Batterij Poederoijen. Studenten van de HAS-Den Bosch stelden het groenbeheerplan op voor de Batterij en leerlingen van Praktijkschool De Brug voeren volgens beheerplan tegenwoordig het groenbeheer uit. Zij werden vanuit de pilot uitgerust met gereedschappen.
- ROC-Rivior, Bouwmensen Rivierengebied en Kunst Fort Asperen namen het initiatief voor het oprichten van het Leerwerkbedrijf-NHW en voerden hun eerste project uit bij Fort Asperen.

3.4.3 Ervaringen pilots

Meerwaarde voor onderwijs en NHW

Ook voor samenwerking tussen NHW en onderwijs geldt dat zij elkaar kunnen versterken. Vooral het in de praktijk opdoen van ervaring is van meerwaarde voor leerlingen om in de NHW te werken. Omgekeerd krijgt de NHW bijstand in de vorm van kennis, advies en soms concreet uitgevoerd werk. Het curriculum van de opleiding en het type en niveau onderwijs, bepalen in sterke mate wat voor activiteiten leerlingen kunnen uitvoeren. Er liggen kansen op tal van vlakken zoals fysiek beheer van openbare ruimte en vastgoed, maar ook advies en ontwerp op het gebied van watermanagement, recreatie & toerisme, marketing, ICT, educatie en communicatie.

Vooral het MBO en praktijkscholen kunnen in praktisch beheer een rol spelen. Eigenaren hopen vooral deze doelgroep aan te kunnen trekken zodat fysiek echt beheer wordt uitgevoerd. Voor hogere opleidingen zijn zoals bekend complexere opdrachten van belang. Niet alle eigenaren kunnen deze bieden. Hier kan



Leerwerkbedrijf-NHW als intermediair

Eén van de laatst opgezette beheer-pilots is het project 'Operatie Nissenhut' op Fort Asperen. Dit initiatief lijkt de gewenste intermediair-functie te kunnen vervullen. We vragen Frans van Woestik, directeur Academie Ambacht en Technologie ROC-Rivior in Tiel om een toelichting:

Afgelopen jaar is het Leerwerkbedrijf-NHW opgericht, wat houdt dit in?

Het Leerwerkbedrijf is een stichting die is opgericht door de initiatiefnemers ROC Rivior, Bouwmensen Rivierengebied en KunstFort Asperen. We zijn de samenwerking aangegaan met de gemeenten Geldermalsen en Lingewaal, de provincie Gelderland, naburige onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven rondom de NHW. Het Leerwerkbedrijf is bedoeld om leerlingen werkervaring te laten opdoen door (samen) te werken aan echte projecten. Het Leerwerkbedrijf-NHW is een intermediair en werft, ontwikkelt en matched uitdagende leerwerkprojecten voor jongeren in het beroepsonderwijs van (v) mbo en hbo. Zij stimuleert, coördineert en monitort de uitvoering en samenwerking tussen de partners.

Waarom wil het onderwijs met de NHW samenwerken?

Er is een grote diversiteit aan activiteiten in de NHW gerelateerd aan historie en cultuurbeleving, waterbeheer, flora en fauna. Deze lopende maar ook nog te ontwikkelen activiteiten bieden een geweldige context voor jongeren in opleiding. Er is een groot latent (en structureel) aanbod van projecten zoals restauratieprojecten, evenementen en groenbeheer. Vorig jaar hebben we ons eerste project opgezet op KunstFort Asperen.

Wat houdt jullie eerste project in?

Als pilot hebben we 'Operatie Nissenhut' opgezet. Leerlingen restaureren onder begeleiding van professionals de Nissenhut. Vervolgens wordt deze als tentoonstellingsruimte ingericht en wordt een tentoonstelling georganiseerd en jaarlijks vernieuwd. Door deze pilot krijgt de samenwerking in het Leerwerkbedrijf een vliegende start en kan theorie en praktijk direct met elkaar worden verbonden. Het vervolg is dat we voor zeker 10 jaar blijven samenwerken met Fort Asperen. De pilot heeft veel sympathie gewekt en aandacht gekregen van burgers, leerlingen, bedrijfsleven en de pers. Op dit moment verkennen we de volgende projecten die we gaan opstarten samen met de NHW. Er zijn al diverse concrete plannen in omloop. De werkvoorraad voor dit model lijkt zeker niet het struikelblok te zijn.

Waarvoor bekostigen jullie je projecten?

Ons businessmodel is gebaseerd op inkomsten uit projecten en subsidies. Alleen projecten met een dekkende financiering worden in uitvoering genomen. Financiering kan bestaan uit subsidie van overheden, bijdrage in begeleidingskosten en materiaalkosten van opdrachtgevers, fee uit arrangementen en evenementen of beschikbaar gestelde menskracht. Momenteel krijgen we de begroting voor ons eerste project nog niet sluitend. We zien hiervoor in de toekomst kansen in de inzet van getrainde vrijwillige begeleiders (efficiënter kunnen inzetten van de betaalde krachten). Wellicht kunnen we ook een koppeling leggen met het instrument Social Return On Investment, waarbij middelen uit aanbestedingen ingezet kunnen worden voor maatschappelijke doelen.

zakengediet.nl
22 april 2015 24

'Met project De Nissenhut houden we de leerlingen enthousiast'

'Bouwproject van ons allemaal'

Vorige week waren belanghebbenden en persgenooten op het KunstFort in Asperen, om kennis te maken met een bijzonder project. De leerlingen van de Nissenhut, een project van de Nissenhut, zijn bezig met het bouwen van een tentoonstellingsruimte op het terrein van Fort Asperen. Het project wordt ondersteund door de provincie Gelderland, de gemeenten Geldermalsen en Lingewaal, de ROC's Rivior en Bouwmensen Rivierengebied, en KunstFort Asperen. Het project wordt geleid door Frans van Woestik, directeur van de Academie Ambacht en Technologie van ROC Rivior.

AL WERKENDE LEREN BIJ LEERWERKBEDRIJF WATERLINIE

De Nissenhut op het terrein van Fort Asperen wordt doordringd 25 juli met zijn eigen project. Het project wordt geleid door Frans van Woestik, directeur van de Academie Ambacht en Technologie van ROC Rivior.

Werken en leren op Fort Asperen

Waarom wil het onderwijs met de NHW samenwerken?

Er is een grote diversiteit aan activiteiten in de NHW gerelateerd aan historie en cultuurbeleving, waterbeheer, flora en fauna. Deze lopende maar ook nog te ontwikkelen activiteiten bieden een geweldige context voor jongeren in opleiding. Er is een groot latent (en structureel) aanbod van projecten zoals restauratieprojecten, evenementen en groenbeheer. Vorig jaar hebben we ons eerste project opgezet op KunstFort Asperen.

Waarvoor bekostigen jullie je projecten?

Ons businessmodel is gebaseerd op inkomsten uit projecten en subsidies. Alleen projecten met een dekkende financiering worden in uitvoering genomen. Financiering kan bestaan uit subsidie van overheden, bijdrage in begeleidingskosten en materiaalkosten van opdrachtgevers, fee uit arrangementen en evenementen of beschikbaar gestelde menskracht. Momenteel krijgen we de begroting voor ons eerste project nog niet sluitend. We zien hiervoor in de toekomst kansen in de inzet van getrainde vrijwillige begeleiders (efficiënter kunnen inzetten van de betaalde krachten). Wellicht kunnen we ook een koppeling leggen met het instrument Social Return On Investment, waarbij middelen uit aanbestedingen ingezet kunnen worden voor maatschappelijke doelen.

Waarom wil het onderwijs met de NHW samenwerken?

Er is een grote diversiteit aan activiteiten in de NHW gerelateerd aan historie en cultuurbeleving, waterbeheer, flora en fauna. Deze lopende maar ook nog te ontwikkelen activiteiten bieden een geweldige context voor jongeren in opleiding. Er is een groot latent (en structureel) aanbod van projecten zoals restauratieprojecten, evenementen en groenbeheer. Vorig jaar hebben we ons eerste project opgezet op KunstFort Asperen.

Waarvoor bekostigen jullie je projecten?

Ons businessmodel is gebaseerd op inkomsten uit projecten en subsidies. Alleen projecten met een dekkende financiering worden in uitvoering genomen. Financiering kan bestaan uit subsidie van overheden, bijdrage in begeleidingskosten en materiaalkosten van opdrachtgevers, fee uit arrangementen en evenementen of beschikbaar gestelde menskracht. Momenteel krijgen we de begroting voor ons eerste project nog niet sluitend. We zien hiervoor in de toekomst kansen in de inzet van getrainde vrijwillige begeleiders (efficiënter kunnen inzetten van de betaalde krachten). Wellicht kunnen we ook een koppeling leggen met het instrument Social Return On Investment, waarbij middelen uit aanbestedingen ingezet kunnen worden voor maatschappelijke doelen.

aan tegemoet worden gekomen door meerdere eigenaren gezamenlijk een meervoudige opgave te laten definiëren.

Belang van continuïteit

Het vinden van nieuwe partners en opzetten van samenwerking kost tijd en energie. Partijen zijn er daarom bij gebaat om samenwerking voor langere tijd vast te leggen in overeenkomsten of intentieverklaringen. Dit maakt samenwerking ook minder kwetsbaar.

Projecten, stages en andere ervaringsvormen moeten lang van tevoren worden gepland. Inhaken op al geprogrammeerde activiteiten vraagt overigens minder doorlooptijd dan opzetten van nieuwe. Begeleiding door (onderwijs)professionals en het faciliteren van leerlingen op locatie is een must om educatief en vakinhoudelijk kwaliteit te kunnen garanderen.

Intermediair belangrijk

Net als bij de zorgsector is ook het onderwijs een wereld op zich, met eigen cultuur, procedures en jargon. Gaandeweg kwam tijdens de pilots het inzicht dat sommige initiatieven lokaal zeer goed tot stand zijn gekomen, maar dat een intermediair van grote betekenis kan zijn als de NHW en het onderwijs structureel en professioneel met elkaar worden verbonden; oftewel vraag en aanbod op elkaar worden afgestemd.

3.4.4 Conclusies en aanbevelingen

Schot in de roos

De samenwerking tussen NHW en onderwijsinstellingen is op diverse plekken goed van de grond gekomen. Dit biedt kansen voor continuering en intensivering in de NHW.

Positieve spinn off

Het pilotproject van het Leerwerkbedrijf-NHW heeft voor Fort Asperen veel energie en persaadacht opgeleverd. Ook raakten jongeren actief betrokken bij de NHW en deden zij werkervaring op bij de renovatie en inrichting van de Nissenhut. De maatschappelijke meerwaarde daarvan is groot.

Kan het Leerwerkbedrijf ook beheren?

Aandachtspunt is dat het proefproject zich voornamelijk richtte op restauratie en inrichting van de expositieruimte. Beheerwerkzaamheden zijn niet of beperkt uitgevoerd. Ook is nog geen sprake van een sluitende begroting of kostenbesparing dan wel kwaliteitverhoging binnen de beheeropgave. Het advies is om het businessmodel op basis van het eerste proefproject te evalueren. Belangrijke vraag daarbij is of fysiek beheer ook georganiseerd kan worden onder het Leerwerk-

bedrijf en of zij de rol van intermediair daarvoor kan gaan vervullen tussen onderwijs en NHW. Mogelijk dat de samenwerking met praktijkgerichte opleidingsbedrijven een directe bijdrage kan leveren aan de instandhouding van de NHW.

Kostenreductie en alternatieve inkomsten

Verken de mogelijkheden om het Onderwijs vrijwilligers te laten werven en trainen, gericht op het begeleiden van projecten en leerlingen. Onderzoek ook de mogelijkheden voor de inzet van het instrument Social Return On Investment om middelen vrij te spelen ten gunste van maatschappelijke beheerprojecten in de NHW. Mogelijk kunnen vrijkomende middelen gebundeld worden in een beheerfonds.



4. FINANCIERING, VERDIENMODELLEN EN KWETSBAARHEID



4.1 Achtergrond

Na een decennium van herontwikkeling van de NHW groeit het besef dat goed beheer noodzakelijk is om desinvestering te voorkomen. In de voorgaande hoofdstukken is geschetst wat daarvoor nodig is op organisatorisch en maatschappelijk vlak. Een andere belangrijke pijler onder het beheer is de financiering daarvan. Eén ding is zeker: beheer kost geld. Er is geld nodig voor planvorming, organisatie, uitvoering én voor stimulering van non-professionals.

4.2 Uitgevoerde pilots

Alle beheerpilots ontvingen financiële bijdragen voor het opzetten en uitvoeren van hun projecten. Het merendeel van de pilots gebruikten deze budgetten voor het inhoudelijk organiseren en uitvoeren van beheer en het initiëren van maatschappelijke betrokkenheid en participatie. Slechts bij één pilot is het genereren van financiële middelen als centrale opgave gesteld. Het betreft hier de pilot Batterijopstelplaats Meerdijk. In diverse sessies met gebiedspartijen is geïnventariseerd op welke manier omzet gegenereerd kan worden in de NHW, waarbij een deel van de opbrengst terug kan vloeien naar het beheer van de NHW.

4.3 Ervaringen pilots

NHW niet gebouwd voor exploitatie

Het is een misverstand dat exploitabele objecten geen beheerprobleem hebben. Het opbrengstpotentieel van forten staat vaak niet in verhouding tot de (lange termijn) opgave van het te beheren domein, waardoor de begroting kantelt naar een negatief resultaat. Dit is ook niet verwonderlijk. De NHW is door Krayenhoff niet op de plankaart gekomen om optimaal te exploiteren, de NHW had een militaire functie die de laatste decennia heeft plaatsgemaakt voor een cultureel-maatschappelijke. De opgave om het beheer van de NHW te verduurzamen speelt zich daarom zowel af op de forten als daartussen.

Beperkt zicht op de balans

Inzicht in beheerkosten en investeringen op korte en langere termijn is voor de beheerder van essentieel belang. Onder andere voor strategische planning en faseringen, het naar voren of achteren schuiven van investeringen. Veel pilots hebben zich gericht op het duidelijker in beeld brengen van het huis-

houdboekje. Lopende kosten of in de toekomst te verwachten investeringen waren namelijk onvoldoende in beeld. Door deze samen met de verwachte inkomsten te inventariseren en te ramen, en vervolgens prioriteiten in het uitgavenpatroon aan te brengen, ontstond meer inzicht en grip op de balans tussen inkomsten en uitgaven. Op meerdere plekken heeft dit geleid tot het bijstellen van verwachtingen en prognoses of het stellen van prioriteiten in beheer.

Onzekere financiële basis

Het streefbeeld voor duurzaam beheer stelt dat de financiële basis zeker moet zijn voor de korte en langere termijn. Hierdoor ontstaat rust in de organisatie. De praktijk is echter weerbarstig. Fortlocaties zijn afhankelijk van de jaarlijkse exploitatieomzet, en deze fluctueert. Subsidies lopen doorgaans maximaal 5 á 6 jaar. Subsidiebudgetten zijn gelimiteerd en één maal subsidie ontvangen is geen garantie op verlenging. Ook beheerders plannen maximaal enkele jaren vooruit en zijn afhankelijk van interne prioriteiten en budgetten gekoppeld aan taakstellingen.

Afschrijven

Naast middelen voor regulier beheer zouden idealiter middelen gereserveerd moeten worden voor toekomstige investeringen. Bijvoorbeeld om renovaties te kunnen plegen. Veel organisaties zijn hier nog niet op ingesteld en het beeld is dat extra reserveringen veelal niet haalbaar zijn vanwege ontoereikende middelen. Een risico is dat zich in de toekomst mogelijk nieuwe renovatieprojecten aandienen en dat nieuwe subsidies nodig zijn om de begroting sluitend te maken.

Optimale besteding

De beheerder heeft als opgave om zijn middelen optimaal in te zetten over de te beheren locaties en beheereenheden. Ook het reduceren van kosten maakt daar onderdeel van uit. Voor beide liggen nog veel kansen. In de pilots kwam regelmatig de vraag om extra middelen, maar allereerst dient bekeken te worden of optimalisatie van de inzet van bestaande middelen mogelijk is. Dit kan intern of door samenwerking met andere beheerders. Voorbeelden zijn het stellen en toepassen van realistische kwaliteitsbeelden en goedkope(re) beheertechnieken. Veelal worden locaties nog lokaal beheerd. De verwachting is dat bundeling van werk tot schaalvoordelen kan leiden.

Levende grasmachines

Wetende dat beheer van grazige vegetaties op het terrein, omwallingen en grondgedekte daken een fors aandeel heeft in het groenbeheer, hebben meerdere pilots geëxperimen-

teerd met begrazing door kleinvee. Dit als alternatief voor maai-beheer. Bij grootschalige toepassing kan besparing worden bereikt, maar werken met kleinvee vraagt veel aandacht voor de levende have en ook aanpassing van het kwaliteitsbeeld is nodig. Zo leidt begrazing bijvoorbeeld tot een ruigere en minder uniforme grasmat dan wanneer een grasmaaier wordt ingezet. Voor achtergrondinformatie over het houden van kleinvee zie bijlage E.

Witte vlekken

De NHW kent tal van grote en kleinere eigenaren / beheerders met een sectorale taakstelling of belang. Zij handelen vanuit hun taakstellende begrotingen. Voor onderdelen buiten hun taakstelling is doorgaans geen beheerbudget beschikbaar. Hiervoor moeten aanvullende middelen worden vrijgemaakt om het benodigde instandhoudingsniveau te kunnen waarborgen. Hier speelt vaak een bovenlokaal, maatschappelijk belang, namelijk de instandhouding van nationaal-, en in potentie, werelderfgoed. De vraag is waar aanvullende financiering te vinden of hoe taakstellingen kunnen worden verbreed.

Naast het zoeken van extra middelen buiten de organisatie kan NHW-beheer bij de eigenaren zelf meer prioriteit (en daarmee middelen) worden gegeven. Tot slot kan de flexibiliteit voor de beheerder vergroot worden als beheerbudgetten verder ontschot worden.

Innovatie en ondernemerschap

In de pilots kwamen tal van vormen in beeld waarop middelen worden geworven ter financiering van beheer. De meeste zijn traditioneel zoals exploitatie-inkomsten, verpachting en verhuur, subsidies, lidmaatschap van leden en heffing van

belastingen. Er wordt weinig gebruik gemaakt van innovatieve inkomstenbronnen zoals win-win situaties creëren met het bedrijfsleven.

In de NHW liggen kansen om nieuwe financieringsconstructies te ontwikkelen. Samenwerking in de Linie, lokaal, regionaal of nationaal, is daarvoor van belang met een gedeelde aanpak en communicatiestrategie. Zo worden ook kansen gezien in oprichting van een beheerfonds. Deze kan gevoed worden met bijdragen van overheden, particulieren, bedrijfsleven en andere (maatschappelijke) organisaties.

Er zijn tal van voorbeelden te noemen waarmee het fonds gevoed kan worden:

- Middelen die vrijkomen vanuit circulaire economie (zie ook kader), waarbij opbrengsten uit de NHW gebruikt worden om te investeren in behoud van het erfgoed. Zie het rapport over de 'Fortenkaart' op www.hollandsewaterlinie.nl als voorbeeld.
- Branding van de NHW als merk kan nog sterker worden neergezet om het recreatief potentieel achter de UNESCO-status beter te benutten, om in te zetten als label voor streekproducten, etc. Inkomsten in de NHW kunnen hierdoor worden verhoogd.
- Percentages Social Return On Investment loskoppelen van aanbestede projecten en deze storten in een gezamenlijk fonds. De aannemer wordt zo ontzorgd en de middelen kunnen flexibeler, efficiënter en doelgerichter worden besteed.
- Overheden beheren gelabeld geld afkomstig uit infrastructurele projecten zoals de aanleg van een rondweg. Dit geld

Circulaire economie

De term circulaire economie wordt al langer toegepast in de recycling-sector. Producten en materialen worden hergebruikt, grondstoffen behouden hun waarde en er is minder afval. Dit vraagt om een andere, meer innovatieve manier van denken en doen.

Ook in de NHW kan het gedachtegoed van de circulaire economie worden toegepast. Voor de hand ligt het hergebruikt

van bijvoorbeeld snoeiafval en maaisel, waardoor waarde aan deze materialen wordt toegevoegd.

Een andere uitdaging is het anders organiseren van de financiële stromen in de NHW. De achterliggende gedachte is dat de intrinsieke waarden van de NHW het mogelijk maken om omzet te genereren en winst te maken, en dat het daarom van belang is dat die waarden

ook in stand worden gehouden. Dit kan bijvoorbeeld door een deel van de omzet terug te laten vloeien naar het beheer en de ontwikkeling van de NHW. Te vergelijken met een showroom die klanten trekt en op zijn beurt ook zelf op orde moet worden gehouden door de ondernemer. De focus verschuift daarbij van korte termijn winstoptimalisatie voor individuen naar lange termijn verdienmodellen voor de NHW.



wordt doorgaans als compensatiemaatregel geïnvesteerd in landschapsprojecten. Deze middelen zouden naast landschap mogelijk ook in kernkwaliteiten als lokaal erfgoed worden geïnvesteerd.

- Doelen vanuit klimaatadaptatie inzetten om beheer in de NHW te financieren.
- Opkomende trend in de internationale stagemarkt is dat ervaringsplaatsen worden ingekocht door studenten en vrijwilligers. Met de komst van een UNESCO-status lijkt het kansrijk om de NHW in deze markt te nestelen.

4.4 Conclusies en aanbevelingen

Fortenkaart

Overweeg het advies in het eindrapport van pilot Batterijopstelplaats Meerdijk, gericht op de ontwikkeling van de zogenaamde 'Fortenkaart'. Een toegangkaart, vergelijkbaar met een Museumjaarkaart, waarmee mensen toegang krijgen tot forten en andere bezienswaardige locaties in de NHW. Doel is om mensen te verleiden tot herhaalbezoeken waarmee omzet kan worden gegenereerd dat mede voor beheer kan worden

ingezet. Financiële haalbaarheid van de kaart en draagvlak onder fortexploitanten zijn daarin belangrijke ijkpunten. Los van de haalbaarheid helpt het document in de beeldvorming hoe circulaire economie ingezet kan worden in de NHW.

Versterken economische focus

Leg bij herontwikkeling van erfgoed meer nadruk op een gezonde exploitatievorm afgestemd op de verwachte beheerlast. Ondersteun daarnaast beheerders en exploitanten (professionals en vrijwilligers) bij het beter inzichtelijk maken van de beheerbegroting.

Mix van financiering

Afhankelijkheid van subsidies of van enkelvoudige inkomstenbronnen maakt het beheer kwetsbaar. Zet in op het werven van verschillende financieringsvormen. Daarnaast is integraal beheer op zichzelf afhankelijk van verschillende financiële bronnen omdat middelen veelal sectoraal beschikbaar worden gesteld.

Lange termijn visie en -planning

Erfgoed, natuur, landschap, infrastructuur en watersystemen zijn gebaat bij continuïteit in het beheer en een visie op de lange termijn. De financiële basis voor beheer is echter kwetsbaar en mede afhankelijk van veranderingen in de maatschappij en politiek, maar ook reorganisaties en bezuinigingen. Dit rapport doet een pleidooi voor borging van beheermiddelen voor de langere termijn. Het inzichtelijk maken van benodigd beheer, beheerkosten en bijhorende beheerverantwoordelijkheid is daarin de eerste stap. Aanknopingspunt zijn de voorbereidingen voor de UNESCO-nominatie. Verken als eigenaren en overheden de mogelijkheden voor het ontwikkelen van langjarige subsidies, meerjarencontracten, afkoopvormen voor de lange termijn en andere financieringsconstructies. Dit vraagt ook om bestuurlijke en politieke lobby en bijstelling van de huidige manier van denken in de financiële sector.

Ondernemerschap

Het aanboren van alternatieve inkomstenbronnen vraagt om inventiviteit, maar ook ambitieuze en ondernemende mensen. Versterk ondernemerschap in de NHW, zowel bij overheden als organisaties. Dit kan bijvoorbeeld gestimuleerd worden door het opstellen van een inspiratiedocument waarin 'best practices' op erfgoedlocaties worden belicht. Dit kan helpen om mensen in de NHW te prikkelen dergelijke verdienmodellen te ontplooiën en zo de financiële basis voor NHW-beheer te verbreden en te verduurzamen.

5. KENNISUITWISSELING EN SAMENWERKING



Inburgeringscursus NHW

Veel pilots hebben het NHW-netwerk toegang gegeven tot nieuwe sectoren als onderwijs en zorg. Ook is sterk ingezet op de werving van nieuwe vrijwilligers. Om nieuwe organisaties en vrijwilligers te werven is 'het verhaal' achter de NHW van doorslaggevend belang gebleken. Mensen en hun organisaties raken geïnteresseerd en betrokken als zij geboeid raken door de militaire geschiedenis achter de NHW, als zij zich kunnen verplaatsen in de locatie waar ze werken en het belang van instandhouding inzien.

Ook voor toekomstige werving en introductie geldt dat naast het uitdragen van de werkzaamheden de historische context moet worden geschetst: de strijd met water, het ingenieuze militaire systeem. Dit vraagt om lespakketten, presentaties of zelfs thematische cursussen. Om dit te vergemakkelijken kunnen standaard producten worden ontwikkeld die op meerdere locaties en voor meerdere doelen in de NHW kunnen worden gebruikt.

Pilot-coördinator

Het instellen van een pilotcoördinator was een nieuw fenomeen voor de betrokken partijen. Deze persoon heeft in de tenderfase potentiële partijen in de NHW actief benaderd. Juist door mee te denken over de inhoud en door partijen met elkaar in contact te brengen, ontstonden integrale, kansrijke pilotvoorstellen. Tijdens de uitvoering van de pilots zijn deze individueel en collectief begeleid door de pilotcoördinator. In de vorm van individueel advies, het uitwisselen van voorbeelden en door het organiseren van kennisbijeenkomsten. Pilots en organisaties werden op deze manier aan elkaar voorgesteld en gemotiveerd om samen te werken. Deelnemers aan de kennisbijeenkomsten werden in de gelegenheid gesteld om specifieke thema's uit te diepen. Door deze intensieve manier van begeleiding ontstond gaandeweg een sterker netwerk van professionele en vrijwillige NHW-beheerders en adviseurs.

Het organiseren van kennisbijeenkomsten brengt inspiratie, versnelling en efficiëntie. Samenwerking en kennisuitwisseling moet echter weloverwogen en in de juiste dosering plaatsvin-

den. Het werk van alle dag vraagt ook aandacht. Maar: ... alleen ga je sneller, samen kom je verder! Daarom wordt de NHW-eigenaren geadviseerd om de krachten te bundelen en hier zelf het initiatief en de verantwoordelijkheid te nemen bij het verder uitwisselen van kennis en bevorderen van samenwerking op het gebied van NHW-beheer.

Beheerloket

Voor de toekomst wordt geadviseerd om een beheerloket op te zetten. Dit kan voor de gehele NHW, maar is ook op te schalen naar meerdere Lijnen of culturele domeinen in Nederland. Het beheerloket kan een nieuwe organisatie zijn, zoals een samenwerkingsvorm tussen de (grote) eigenaren. Ook kan aangesloten worden bij bestaande partijen als Stichting Liniebreed Ondernemen of het Kenniscentrum-NHW.

Het loket is meer dan een informatiepunt alleen, en kan als motor dienen in de vorm van:

- Aanbieden van trainingsprogramma's voor professionals en vrijwilligers. Voorbeelden van onderwerpen zijn: organisatie van beheer, vrijwilligersmanagement, ARBO, praktische beheer, ambachten, en fondsenwerving.
- Juridisch en financieel advies.
- Inspiratie bieden en nieuwe markten verkennen.
- Prikbordfunctie vervullen om vraag en aanbod bijeen te brengen.
- Stimuleren kennisuitwisseling in en buiten de NHW door het organiseren van excursies en thematische bijeenkomsten.
- Beschikbaar stellen van kennis en kunde in de vorm van advies en voorbeelddocumenten (overeenkomsten, beheerplannen, beheerbegroting, normen, functieprofielen voor vrijwilligers, etc).
- Signaleren van kansen voor krachtenbundeling ten behoeven van efficiënt, betaalbaar en kwalitatief goed beheer. Een mooie voorbeeld is het opzetten van collectieven om risico's te dragen of schaalvoordeel te genereren. Zo wordt gesproken over een gezamenlijk abonnement voor graffiti-bestrijding. Een ander voorbeeld is het gebundeld aanbesteden van kleine werkzaamheden.



6. REFLECTIE



Bij aanvang van de NHW-beheerpilots zijn meerdere doelen benoemd. De belangrijkste waren het instellen van duurzaam beheer, het vergroten van maatschappelijke betrokkenheid bij de uitvoering van beheer en het delen van kennis en ervaring. Zijn deze doelen behaald? En wat zijn de belangrijkste lessen?

Lokaal instellen van duurzaam beheer van NHW-onderdelen

De pilots kenden een praktische aanpak van beheeropgaven met een sterke 'bottom-up' benadering. Hierdoor zijn de pilots er in de meeste gevallen in geslaagd om het beheer lokaal te versterken. Beheertaken zijn beter georganiseerd, er worden bewustere keuzes gemaakt en het beheer is sterker ingebed in de lokale organisatie. Een mooi voorbeeld hiervan is de Liniewacht. De kennis die lokale organisaties hebben van de te beheren objecten en hun omringende netwerk zijn daarin bepalend. De kracht van de oplossingen kwam veelal voort uit een nauwe betrokkenheid van vrijwilligers bij en interesse in de NHW.

Nadrukkelijk advies: stel voor locaties eerst integrale beheerplannen op waarin de verschillende waarden en belangen optimaal op elkaar worden afgestemd. Stel vervolgens vast welk deel van het beheer je als organisatie zult uitvoeren en welke door anderen worden verricht. Deze benadering voorkomt dat het beheer van bepaalde waarden, zoals landschap, diersoorten of gebouwen, wordt geoptimaliseerd ten koste van andere waarden.

De beschikbaarheid van financiering is daarnaast één van de belangrijkste factoren om het beheer goed in te kunnen stellen en maatschappelijke betrokkenheid te kunnen faciliteren.

Vergroten van maatschappelijke betrokkenheid bij en participatie in NHW-beheer

De pilots hebben door hun activiteiten en projectcommunicatie de bekendheid van de NHW overall vergroot.

De mogelijkheden voor samenwerking met andere sectoren als Onderwijs en Zorg/Re-integratie zijn grondig onderzocht en concreet gemaakt. Hierdoor zijn nieuwe partijen betrokken geraakt bij het beheer van de NHW. Belangrijk inzicht uit de pilots is dat er een groot belang ligt in het instellen van intermediairs die 'nieuwe werelden' met elkaar kunnen verbinden op een (kosten)effectieve en kwalitatief sterke manier. Ook de inspanningen van mensen en organisaties om nieuwe vrijwilligers te werven of zelfs hele nieuwe vrijwilligersgroepen op te zetten hebben geleid tot veel nieuwe energie en kennis bij het uitvoerend beheer. De pilots benadrukken daarmee de enorme

potentie van maatschappelijk beheer, mits gefaciliteerd door organisaties en/of eigenaren.

De vraagstelling van het project SHARE was of met vrijwilligers er goed kan worden behouden en daarbij toch – door samenwerking met professionele organisaties – een hoge kwaliteitsstandaard kan worden gegarandeerd. Deze vraag kan volmondig beantwoord worden met; Ja! Belangrijke randvoorwaarde daarbij is de gestelde professionele begeleiding in de vorm van advies, inzet van beheerinstrumenten, toepassen van monitoring & evaluatie en training. Ook een proactieve, faciliterende en financieel ondersteunende rol vanuit de eigenaar is daarbij van groot belang. Deze ervaring is vooral gebaseerd op het beheer van groen, maar er liggen ook kansen voor maatschappelijk beheer van gebouwen en kleine militaire objecten.

Kennis delen en samenwerking

Opvallend is de veelheid en verscheidenheid aan initiatiefnemers van de pilots. Beheer van de NHW leeft en kansen op het verduurzamen daarvan worden herkend. Tal van nieuwe vormen van samenwerking zijn ontstaan tussen partijen. Door actief verbindingen te leggen en kennis te delen bij bijeenkomsten ontstond gaandeweg een sterk beheernetwerk. Bij het beëindigen van de pilotfase is nu de vraag welke partijen de verbindende rol kunnen overnemen.

Er ligt nog een opgave voor het verkennen van samenwerkingsvormen om beheer beter, efficiënter of kosteneffectiever uit te kunnen voeren.

Overall beschouwd

De gekozen aanpak voor de beheerpilots is zeer geslaagd in haar opzet. Door partijen op te roepen en 'uit te dagen' hebben tal van organisaties voor langere tijd, gestructureerd gewerkt aan de organisatie van beheer. De weg er naar toe is daarbij even belangrijk gebleken als het resultaat zelf.

Het beheer is hoger op de agenda gekomen. Locaties worden duurzamer, met meer maatschappelijke betrokkenheid en samenwerking beheerd.

Generiek geeft dit rapport adviezen over het verduurzamen van beheer. Maar situaties verschillen sterk van plek tot plek. Maatwerk is daarom een vereiste.

De pilots hebben gediend als smeermiddel om initiatieven op gang te brengen. We zien dat betrokken partijen hun werk nu voortzetten. Het is belangrijk om die energie vast te houden en ook breder in te zetten in de NHW. Een groot aantal organisaties en locaties zijn nog niet betrokken. Hier liggen nog volop kansen om het beheer te verduurzamen.

STREEFBEELD DUURZAAM BEHEER (KADER VOOR BEHEERPILOTS NHW)

People (Organisatorisch & maatschappelijk)

a. Er is maatschappelijk draagvlak voor en betrokkenheid bij de uitvoering van het beheer:

1. De lokale gemeenschap wordt betrokken via educatie, marketing en kennisoverdracht. Omwonenden kennen de Nieuwe Hollandse Waterlinie en voelen zich daarmee verbonden.
2. Burgers (vrijwilligers), MKB, grootstedelijk bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties zijn betrokken bij de NHW, bijvoorbeeld bij de uitvoering van promotie- of beheerwerkzaamheden, dan wel financiering, etc.

b. Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor beheer zijn helder belegd.

1. Alle objecten van de Linie zijn in beeld.
2. Voor de organisatie van het beheer zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgesteld.
3. De eigenaar c.q. beheerder van een object kent naast de waarde van zijn object ook een gedeeld verantwoordelijkheidsgevoel voor behoud van de Linie als geheel en handelt daarnaar.
4. Voor de uitvoering van het beheer is een beheerplan beschikbaar met een omschrijving van streefbeelden en/of maatregelen.
5. Er vindt monitoring en evaluatie plaats van de beheerresultaten en waar nodig wordt bijgestuurd.
6. In en tussen de betrokken partijen wordt op NHW-niveau of in deelgebieden samengewerkt en actief gewerkt aan deskundigheidsbevordering en kennisuitwisseling.
7. Discussiepunt: welke uitgangspunten gelden voor de organisatievorm? Lokaal houden waar mogelijk, centraal regelen waar nodig?

Profit (financieel)

Er zijn voldoende (financiële) middelen beschikbaar voor de beheerorganisatie(s) en de daadwerkelijke uitvoering van het beheer en onderhoud.

1. Er is een reële exploitatie-inschatting.
2. Het beheer is voor minimaal de komende vijf jaar financieel gedekt. De achterliggende financiering en middelenbeheer is volhoudbaar en niet kwetsbaar.
3. De beheerorganisatie kan schommelingen in inkomsten en uitgaven zelf opvangen.

Planet

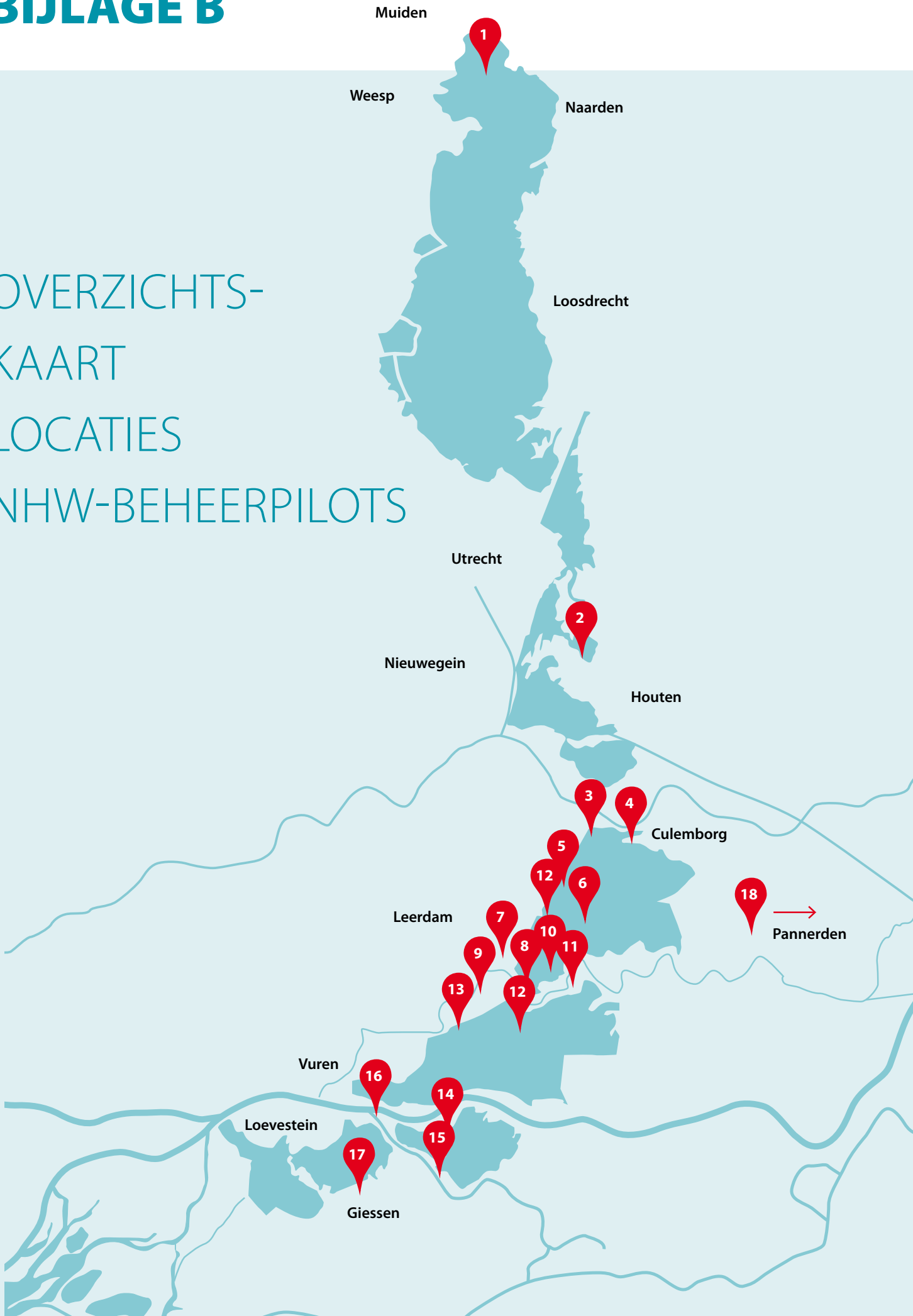
Het beheer is gericht op behoud of versterking van de intrinsieke waarden van de NHW, zowel van de afzonderlijke elementen als van de Linie als geheel.

1. De cultuurhistorische waarde blijft behouden.
2. De ecologische waarde blijft intact of wordt versterkt.
3. De recreatieve infrastructuur wordt in stand gehouden dan wel verder uitgebreid.
4. De landschappelijke kwaliteit en de ruimtelijke eenheid van de Linie (beeldkwaliteit) wordt in stand gehouden en zo mogelijk versterkt.
5. Er worden milieuvriendelijke vormen van beheer toegepast.



BIJLAGE B

OVERZICHTS- KAART LOCATIES NHW-BEHEERPILOTS





BIJLAGE C

OVERZICHT INHOUD EN BETROKKENEN NHW-BEHEERPILOTS 2012 - 2015

1

Collectief groenonderhoud, uitgevoerd en zelfstandig gestuurd door vrijwilligers, ondersteund en gedragen door de betrokken eigenaren in *Fortenland (Noord Holland)*. Proefdraaien vrijwilligerspaspoort.

Trekker ECProjects, St. MeerMetVrijwilligers i.o.

Betrokken Eigenaren en beheerders w.o. Gemeenten Weesp, Bussum en Muiden, Fort Werk IV, Pampus, Muiderslot, Stichting Muider Muizenfort Museum, Vestingmuseum Naarden en Fort Uitermeer + diverse vrijwilligers.

Contactpersoon Eric Creemers • 06-44133683 • e.creemers@online.nl

2

Verkenning inzet re-integratie- en zorgpatiënten op en rond *Fort Vechten* + opzetten handboek voor werken met deze doelgroepen.

Trekker St. Werk aan de Linie

Betrokken Diverse zorginstellingen in omgeving Utrecht, vso/praktijkonderwijs, gemeenten en UWV.

Contactpersoon Auke Vos • 06-53242261 • vos@nieuwland.nl

3

Opstellen beheervisie en beheerplan voor *Fort Everdingen* en organiseren c.q. outilleren vrijwilligersgroep voor uitvoerend beheer.

Trekker St. Honswijk Everdingen

Betrokken Dienst Landelijk Gebied, Duits & Lauret. St. Honswijk-Everdingen.

Contactpersoon Jaap Boneveld • 06-50225360 • boneveldvanstreepen@casema.nl

4

Kostenreductie *Werk aan het Spoel*. Onderzoek naar alternatief maai-/graasbeheer op Werk a.h. Spoel en financieel / kwalitatief afzetten tegen regulier maai-beheer.

Trekker Gemeente Culemborg

Betrokken Veldkeuken, St Werk aan het Spoel, ontwerper kunstobject.

Contactpersoon Sander Booms • 06-30503098 • s.booms@culemborg.nl

5

Kanonkazemat A2 en omliggend terrein: zoeken nieuwe eigenaar, opstellen beheerplan, wegwerken achterstallig onderhoud, zoeken particuliere beheerder, instellen grasbeheer.

Trekker Gemeente Culemborg

Betrokken SLG, St. Militair Erfgoed, SBB, schapenhouders, omwonenden en vrijwilligers.

Contactpersoon Sander Booms • 06-30503098 • s.booms@culemborg.nl

6

Integraal landschapsbeheer en monitoring *Groepsschuilplaatsen Diefdijklinie: opzetten Liniewacht voor monitoring en -databeheer vleermuizen gecombineerd met kleinschalig praktisch object- en landschapsbeheer (Diefdijk, Meerdijk, Nieuwe Zuiderlingedijk).*

Trekker St. Landschapsbeheer Gelderland i.s.m. Zoogdiervereniging (professioneel en vrijwilligers).

Betrokken Eigenaren WSRL – SBB - particulieren, nieuwe vrijwilligers.

Contactpersoon Susanne Agterbosch • 06-24748880 • s.agterbosch@landschapsbeheergelderland.nl

7

Integraal terreinbeheer rond *Oude Horn*, verdeeld over diverse eigenaren. Object is volledig gerenoveerd. Nu: beheer agenderen, benodigd beheer vaststellen, taken verdelen t.a.v. financiering en uitvoering.

Trekker St. De Oude Horn.

Betrokken Particuliere eigenaren, gemeenten Leerdam en Geldermalsen, Waterschap Rivierenland.

Contactpersoon Wim en Adrienne Mazzola • 06-23942435 • mazzolapartners@planet.nl

8

IJscokraam *Batterijopstelplaats Meerdijk*; metafoor voor verkenning naar nieuwe verdienmodellen met afdracht voor beheer NHW.

Trekker Bureau Praedium

Betrokken WSRL, St. tot Behoud van het Lingelandschap, St. Liniebreed Ondernemen, lokale ondernemers.

Contactpersoon Rene Poll • 06-13556427 • rpoll@praedium.eu

9

Beheer van NHW (objecten en landschap) door *onderwijsinstellingen Rivierenland*. Verkenningfase uitgevoerd.

Trekker Gemeente Lingewaal

Betrokken ROC-Rivior, Helicon Geldermalsen, Gemeenten Geldermalsen en Culemborg, WSRL, SLG.

Contactpersoon Ester de Bever • 06-21233330 • e.debever@p2.nl

10

***Fort Asperen*: verkenning mogelijkheden voor samenbrengen versnipperd beheer op diverse eigendommen op en rond het fort en centrale aansturing financiering, kwaliteitsbewaking en uitvoering. I.c.m. pilot 9 voorbereiding op pilot 10.**

Trekker St. Fort Asperen

Betrokken Domeinen, Provincie Gelderland, SBB, Gemeenten Geldermalsen - Lingewaal, vrijwilligers, ROC-Rivior.

Contactpersoon Chris de Jong • 06-29561774 • chris@s-o-s.nl

11

Romneyloods Fort Asperen als voorlichtingscentrum en leerwerkbedrijf ROC Rivor-Tiel en Helicon-Geldermalsen. Inrichten expositieruimte, stageplaatsen, schoolprojecten i.r.t. voorlichting, recreatie & toerisme, beheer en onderhoud NHW objecten, opstellen samenwerkingsovereenkomst.

Trekker St. KunstFort Asperen, ROC-Rivor

Betrokken Helicon, Provincie Gelderland, Gemeente Geldermalsen.

Contactpersoon Annemiek Gerris • 0345-586746 • a.gerris@geldermalsen.nl

12

Inzichtelijk maken van benodigd integraal beheer op *GeoFort en Molenkade* voor zowel groen als een deel vastgoed. Opzetten nieuwe digitale beheersystemen en toepassen beheerraming in totaalbegroting, uitvoeringsplannen en -prioritering.

Trekker Elfenboom

Betrokken St. GeoFort, SBB, St. Heggen, GISArts, en Bunker-Q.

Contactpersoon Robert Ceelen • 06-53505684 • r.ceelen@elfenboom.nl

13

Maaiproeven op *Batterijopstelplaats Nieuwe Zuiderlingedijk* met inzet vanuit sociaal domein. Werk-leer traject met afsluitend certificaat, proefdraaien vrijwilligerspaspoort, normering o.b.v. diverse technieken en frequenties, extrapolatie financieel naar beheer 20-tal NHW-Diefdijkobjecten.

Trekker Avelingen Groep

Betrokken WSRL, arbeidsgehandicapten uit Regio Rivierenland.

Contactpersoon Gert-Jan Toonen • 06-50664647 • gtoonen@avelingengroep.nl

14

Beheer *Batterij Brakel*: ecologische monitoring, opstellen rapport historie, voorlichting, technasium-opdrachten, uitvoering groenbeheer, kleine inrichtingswerkzaamheden.

Trekker De Capreton

Betrokken SBB, SBWB, pachter, historische kring, Cambium College.

Contactpersoon Piet Nienhuis • 0418-661013 • phnien@xs4all.nl

15

Beheer *Batterijopstelplaats Poederrijen* m.b.v. inzet onderwijsinstellingen. Opstellen beheerplan door HBO, opzetten gereedschapsdepot, uitvoering beheer door praktijkschool.

Trekker SBWB

Betrokken SBB, HAS-Den Bosch, HAS Kennistransfer, Praktijkschool De Brug.

Contactpersoon Peter Scheer • 06-51534039 • peter.scheer@hippodor.nl

16

Versterken maatschappelijk ondernemerschap op *Slot Loevestein* en continuering van het beheer m.b.v. ervaringstraject voor kansarme deelnemers.

Trekker	Slot Loevestein
Betrokken	Philadelphia, Gemeenten Zaltbommel - Maasdriel en Woudrichem, Sociale Dienst Bommelerwaard.
Contactpersoon	Ien Stijns • 06-54726388 • ienstijns@slotloevestein.nl

17

Opzet nieuwe flexibele vrijwilligersschil voor Forten en andere NHW-objecten in *Brabant*.

Trekker	Brabants Landschap
Betrokken	exploitanten en vrijwilligers.
Contactpersoon	Bart Pörtzgen • 06-10524742 • bportzgen@brabantslandschap.nl

18

Begrazingsbeheer met geiten op *Fort Pannerden* i.c.m. terreinbeheer door leerlingen. Maatschappelijke stages, structureel beheer door Praktijkschool.

Trekker	Gemeente Lingewaard
Betrokken	Beheerstichting Fort Pannerden, Pro College, Praktijkonderwijs Bemmel en andere onderwijsinstellingen, SBB.
Contactpersoon	Willem Bijker • 026-3260255 • w.bijker@lingewaard.nl

SBB = Staatsbosbeheer

SBWB = Stichting tot Behoud Waterlinie Bommelerwaard

SLG = Stichting Landschapsbeheer Gelderland

SLO = Stichting Liniebreed Ondernemen

WSRL = Waterschap Rivierenland

VRIJWILLIGERSMANAGEMENT

Vormen van vrijwilligerswerk

De mogelijkheden met vrijwilligers zijn ongekend. De type werkzaamheden die uitgevoerd kunnen worden zijn zeer divers en spelen op vrijwel elk niveau in de organisatie. Dit kan gaan om uitvoerend beheer of monitoring, maar ook om tal van andere werkzaamheden zoals het verzorgen van de ICT, bestuurswerkzaamheden, geven van rondleidingen, evenementenorganisatie of het verzorgen van externe communicatie.

Waren vrijwilligers voorheen vooral structureel, langjarig betrokken bij een locatie of organisatie, tegenwoordig komt ook de meer mobiele vrijwilliger in beeld. Voorbeelden zijn:

- Mensen die zich niet zozeer aan een organisatie maar aan een project verbinden en na afronding de organisatie weer verlaten.
- Landelijke of lokale werkdagen op initiatief van beheerorganisaties. Denk aan NLDoet.
- Het bedrijfsleven dat haar capaciteit aanbiedt om beheer of projecten uit te voeren in de vorm van adoptie of bedrijfsuitjes.
- De in opkomst zijnde milieu- en omgevingsbewuste toerist. Steeds meer mensen kiezen voor een vakantie met een goed doel. Unesco Werelderfgoed locaties zijn erg in trek en worden door georganiseerde groepsreizen bezocht om vrijwilligerswerk te verrichten.

Vooraf voor vrijwilligers die praktische taken (maaien, snoeien, etc.) willen uitvoeren, geldt dat zij in een straal van ongeveer 15 kilometer actief zijn. Voor de meer organisatie- of proces geïnteresseerde vrijwilliger lijkt de actieradius iets groter te liggen.

Motivatie en beloning

Er zijn tal van redenen waarom organisaties willen werken met vrijwilligers. De belangrijkste zijn:

- Gebruikmaken van de ogen en oren van de maatschappij. Denk aan sociale controle en toezicht houden op een terrein door direct omwonenden.
- Energie, inspiratie, talent en creativiteit toevoegen aan de organisatie.
- Vergroten van de bekendheid van de eigen organisatie door maatschappelijke partijen of personen te binden. Vrijwilligers zijn tegelijk ambassadeur, ieder met een eigen netwerk.
- Vergroten van lokale betrokkenheid en draagvlak voor de NHW. Belangrijk hierbij is dat de historische betekenis goed over de bühne wordt gebracht.
- Een deel van de beheerverantwoordelijkheid bij de (eind) gebruiker leggen (wordt in Nederland bijvoorbeeld al toegepast bij speeltuinverenigingen).
- Kostenreductie of -beheersing. Denk aan het verminderen van de beheerlast. In de praktijk blijkt dit een minder valide argument te zijn. Vrijwilligers zetten zich, in elk geval bij particulieren en ondernemingen, niet graag in voor kostenreductie of opbrengstverhoging. Voor vrijwilligers levert hun werk vooral voldoening als zij kwaliteit kunnen toevoegen aan de bestaande beheerorganisatie. Denk aan kleinschaligheid van werken, maatwerk, intensivering van beheer bovenop de taakstelling van de organisatie en het beschikbaar beheerbudget. Kostenbesparing kan wel een doel zijn, maar dan met uitleg waarvoor de bespaarde middelen vervolgens worden ingezet.

'Gedwongen vrijwilligers'; mensen met een taakstraf

Een groep van 10 tot 12 mensen werkt via de reclassering, in steeds wisselende samenstelling, op locaties van Waterschap Rivierenland. Het gaat om straatwerk en groenonderhoud op een zuiveringsterrein en natuurvriendelijke oevers. Men komt gedurende vier dagen per week

met begeleiders naar het werk. Het Waterschap betaalt een deel van de begeleiding en zorgt voor een keet, verwarming en gereedschap. De kostenbesparing ten opzichte van inhuur van een aannemer, is aanzienlijk, oplopend tot 80%. De mensen zijn echter minder gemotiveerd

en het werktempo ligt lager. Voor het Waterschap is de maatschappelijke meerwaarde – vanuit gevangeniswezen weer in de samenleving stromen – belangrijk en wordt de reductie van kosten gezien als bijvangst.

Omgekeerd, waarom willen mensen werken als vrijwilliger? Ook hier spelen tal van argumenten. Vaak gaat het om:

- Ideële argumenten zoals je nuttig voelen. Een bijdrage willen leveren aan een mooie of duurzame leefomgeving.
- Behoeftte om te zorgen en sociaal betrokken te zijn.
- Binding met een thema. Denk aan vleermuizen, hoogstamfruit, heggen & hagen, stuwen, wandelnetwerk, historie en erfgoed.
- Binding met een object. Denk aan groepsschuilplaatsen of een fort bij jou in het dorp.
- Een tegenprestatie leveren namens je club voor het gebruik van voorzieningen of de inrichting, bijvoorbeeld als een thuishonk wordt geboden.
- Om op plekken te komen waar je anders niet komt.
- Vrijtijdsbesteding, ontspanning en lichamelijke inspanning.
- Leren, onderwijzen en zelfontplooiing. Waaronder ook werkervaring opdoen als aanloop op een andere of nieuwe baan.
- Status. Deel uitmaken van een bepaalde groep of werken op een vooraanstaand domein.
- Ontmoeten van andere mensen, en bovenal plezier hebben!

Sommigen kiezen er voor om hun profissie in te zetten bij vrijwilligerswerk. Zij kunnen als specialist van ongekende waarde zijn voor een organisatie. Anderen kiezen er juist voor om heel ander werk te doen. Uit het werk te kunnen stappen, of om naast hun kantoorwerk ook fysiek werk uit te voeren.

Voor bedrijven is de motivatie doorgaans:

- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.
- Imagoverbetering, netwerken en positionering in de markt.
- Teambuilding of een bedrijfsuitje.

Het is van groot belang de motivatie per vrijwilliger te kennen, zodat je als eigenaar hierop in kunt spelen met ondersteuning, training en beloning. Essentieel in het vrijwilligerswerk is dat de eigenaar zijn interesse en ontvankelijkheid echt uitstraalt.

Het belonen van vrijwilligers is een kunst op zich. Wat voor de één van waarde is, hoeft dat niet voor de ander te zijn. Voorbeelden van belonen zijn het uitspreken van je waardering, bieden van gezellige uitjes en uitwisselingen, verzorgen van lezingen, een ontmoeting met de eigenaar of het bieden van een toegangspas, bijvoorbeeld met korting in de Fortwinkel. Beloning in geld wordt afgeraden, met uitzondering van eventuele onkostenvergoeding.



Veel wordt ook gewerkt met een jaarlijkse bijeenkomst waarbij de vrijwilliger 'gast in eigen huis' is, met een hapje en drankje. Bijeenkomsten versterken het gevoel deel uit te maken van een groter geheel en zijn nuttig voor het onderling leggen van contacten, inschrijven op het rooster en uitwisselen van ervaringen.

Werving en exit

Over vrijwilligers wordt soms gedacht dat zij moeilijker te sturen zijn dan personeel, dat zij minder productie leveren, dat het onzeker is of, hoe vaak en wanneer zij komen. Vaak vloeit dit voort uit het ontbreken van vrijwilligersmanagement. Vrijwillig is niet vrijblijvend! Veel vrijwilligers weten dat en committeren zich juist erg sterk aan hun werk.

Vrijwilligersmanagers voelen soms de schroom om vrijwilligers aan te spreken en afspraken te maken. Maar op de lange termijn is het 'professioneel' managen van vrijwilligerstaken juist de beste uitkomst voor een bestendige en plezierige samenwerking. Dit begint al bij de werving van vrijwilligers en wordt doorgevoerd in het hele handelen.

Als duidelijk is voor welk werk hoeveel vrijwilligersinzet nodig is, kan gezocht worden via het persoonlijke netwerk of kan via de media een oproep worden geplaatst. Stel daarbij een professionele hulpvraag. Werk met heldere functieomschrijvingen en maak duidelijk wat je vraagt en wat je te bieden hebt. Zoals professionele begeleiding, opleidingsmogelijkheden, een veilige werkplek, (veiligheids)kleding en schoeisel, een thuishonk met koffie en thee, planning en aansturing en natuurlijk het jaarlijkse uitje.





Een functieprofiel maakt ook transparant op welke criteria wordt geselecteerd. De werving kan het beste een positief karakter krijgen: bijvoorbeeld het mooie landschap, lekker buiten werken, het verhaal achter de locatie, leuke activiteiten en een gezellig ondernemend team.

Als mensen zich aanmelden voor vrijwilligerswerk volgt een intake. Tast af wat de persoonlijke motivatie en verwachtingen zijn. Maak duidelijk welke inzet (minimaal) verwacht wordt, hoe je werkt, omgang met het terrein, publiek en gereedschap, etc. Durf ook nee te zeggen als er geen match is of, in geval van meer aanmeldingen dan werk, waarom iemand niet is geselecteerd.

Bij voldoende omvang van inzet kan gewerkt worden met een vrijwilligersovereenkomst. Dit maakt voor beide partijen de afspraken helder, zoals de tijdsinzet, commitment, werkzaamheden, verzekering, materiaal dat in bruikleen wordt uitgegeven en eventuele investeringen in training.

Besteed voldoende tijd en aandacht aan het inwerken van vrijwilligers. Hulpmiddelen kunnen daarbij helpen zoals documentatiemateriaal over de locatie en het werk zelf, een smoelenboek, werkbeschrijvingen en ARBO- en EHBO-richtlijnen. Zorg ook voor een centraal aanspreekpunt. Pols periodiek of mensen zich thuis voelen, of dat aanpassing van de werkvorm nodig is. Geef ruimte aan nieuwe initiatieven of inzichten. Nieuwkomers kunnen vanuit hun frisse blik waardevolle tips geven over het reilen en zeilen van de organisatie.

Er is een tijd van komen en gaan. Interesse, tijd of motivatie kunnen gaandeweg veranderen. Ook de organisatie kan veranderen of van koers wijzigen. Als vrijwilligers de organisatie verlaten kan een exitgesprek erg waardevol zijn. Tijdens zo'n gesprek kan worden afgetast waarom iemand vertrekt. Bovendien kunnen de inzichten van iemand die tijdlang heeft meegedraaid, leiden tot verbeteringen in de organisatie. Een exitgesprek is ook een goede manier om de waardering uit te spreken en mensen te bedanken voor hun inzet.

BIJLAGE E

BEGRAZING MET KLEINVEE

Hoge maaikosten

De militaire objecten in de NHW worden gekenmerkt door veel aarden omwallingen, traversen en grondgedekte gebouwen. Deze zijn vooral begroeid met grazige vegetaties variërend van intensief gemaaid gras tot kruidenrijke zomen. Het beheer van deze vegetaties vraagt veelal de inzet van klein materieel vanwege de complexe vormgeving, moeilijke bereikbaarheid en het voorkomen van insporing van zware machines. Bij het werken op hoogte wordt aangeliend gemaaid. Een deel van het maaiwerk moet vanwege haar omvang, complexiteit of ARBO-technische redenen worden uitbesteed. Afhankelijk van de maaifrequentie wordt ook het maaisel vaak (handmatig) afgevoerd. Het intensieve maaiwerk en alle bijkomende werkzaamheden en veiligheidsmaatregelen drukt voor een aanzienlijk deel op de beheerbegroting.



Motivatie en aandachtspunten

De pilots op Werk aan het Spoel, Kanonkazemat-A2 en Fort Pannerden hebben zich als doel gesteld om de beheerkosten te verlagen door terreinen te laten begrazen met kleinvee, zoals schapen en geiten. Aanvullend draagt het houden van kleinvee bij aan de levendigheid op de terreinen.

In het natuurbeheer wordt begrazing ook ingezet voor structuurverbetering van vegetaties, maar dit is in de pilots buiten beschouwing gelaten en ook minder van toepassing op de militaire objecten.

In de pilots is informatie verzameld vanuit literatuur en bij ervaringsdeskundigen op Vesting Naarden en het C-Fordt (Maars-erveen).

In eerste opzicht lijkt het houden van kleinvee eenvoudig om in te stellen en een goed, en vooral goedkoper alternatief dan maaien: een raster of pett-safe systeem aanbrengen, kleinvee aanschaffen, en het beheer kan van start. Maar in de praktijk

vraagt de inzet van graasbeheer op Linie-accomodaties om een gedegen overweging waarbij onder andere de volgende aspecten meespelen:

- De inzet van kleinvee vraagt om meer zorg en aandacht dan op voorhand gedacht. Beesten heb je alle dagen en uren van de week: ook in het weekend en tijdens vakanties. De verzorging vraagt ook inzet van betrokkenen die vervolgens niet aan andere werkzaamheden kan worden besteed.
- Begrazing levert een ander, ruiger, kwaliteitsbeeld op dan maaien. Inclusief verschillen in graslengtes, kale plekken, loopsporen, uitwerpselen, etc. Dit moet passen bij de uitstraling van het terrein. Op Werk aan het Spoel, waar de grondlichamen een land-art-achtige uitstraling hebben, was dit één van de redenen om uiteindelijk niet voor begrazing te kiezen. Kortom; wat is de beoogde beeldkwaliteit en past begrazing daarbij?
- Efficiëntie van begrazing hangt af van het type en areaal van objecten. Juist op steile taluds of op hoogtes kan de inzet van dieren kostenefficiënt zijn. Maar ook hier moet de afweging gemaakt worden met het beoogde beeldkwaliteit.
- Ieder diersoort gedraagt zich op eigen wijze. Denk aan vraatschade, sociale rangorde, geschiktheid voor grazen op steile taluds, resulterende graslengte, en benodigde verzorging. Dit speelt mee in de overweging welk dier en hoeveel dieren het beste kunnen worden ingezet.
- Begrazing en beschermde plantensoorten gaat niet altijd samen. Een zorgvuldig afgewogen graasregime, soms in combinatie met maaien, is nodig om bijzondere soorten in stand te houden of verder te laten ontwikkelen.
- De kosten voor inzet van begrazing komen voort uit de eenmalige investeringen in aanschaf van dieren en het plaatsen van omheiningen en verblijven. De structurele kosten zijn vooral gerelateerd aan verzorging, inenting en bijvoeren maar liggen doorgaans lager dan betaald maaibeheer.
- Veel militaire objecten zijn opengesteld voor publiek. Afhankelijk van de bezoekersintensiteit, het soort dier dat wordt ingezet en de voorwaarden die de eigenaar van de dieren stelt kan dit al dan niet samengaan.

Er is een kans op uitbreken van vee. De ene soort vraagt ook om meer toezicht dan de andere. Dit is een aandachtspunt voor meer afgelegde locaties of plekken waar verstoring optreedt door bezoekers.

Samenwerking met kleinveehouders

Dieren houden vraagt om specifieke kennis en interesse. De terreinbeheerder kan hier voor voelen en zich dit eigen maken. In de pilots op de Kanonkazemat-A2 en de gracht van Fort Pannerden is echter gekozen voor samenwerking met een andere partij die eigen dieren inzet en onderhoud, en zo de beheerder ontzorgt. Als tegenprestatie wordt het terrein om niet in gebruik gegeven.

Bij de Kazemat-A2 betreft het een enthousiaste, aanwonende particulier met eigen schapen en tevens interesse in landschapsbeheer. Naast de eenmalige investeringen in rasters zijn de onderhoudskosten van de kazemat nu tot een minimum beperkt.

Op Fort Pannerden is als proef de samenwerking aangegaan met de Nederlandse Vereniging van Landgeiten. Zij hebben de instandhouding van dit oude ras als doel gesteld en gebruiken soms locaties van derden waar hun geiten kunnen grazen. Dierenwelzijn staat daarbij voorop.

Voorheen werd de fortgracht van Pannerden extensief gemaaid. Nu begrazen de geiten de gracht. Vrijwilligers verzorgen de geiten en voeren samen met leerlingen van een Praktijkschool aanvullende maaiwerkzaamheden uit wanneer nodig.

De Geitenvereniging verzorgt zelf de benodigde vaccinaties en geeft specialistisch advies. Al met al is de beeldkwaliteit van de gracht toegenomen en is er ook sprake van een lichte afname in beheerkosten. Deze nieuwe samenwerking heeft veel publiciteit gekregen. Zo verscheen er in de Telegraaf een artikel met verwijzing naar de nostalgie achter dit initiatief.



HOLLANDSE
WATERLINIE®

