

Organisatie en beheer

Deze notitie bevat uitgangspunten voor de organisatie en het beheer van Park Lingezegen. De notitie vormt een bijlage bij de bestuursovereenkomst die gesloten is over Park Lingezegen.

1. Samenwerking

De stuurgroep heeft een aantal keren gesproken over de vorm van samenwerking om Park Lingezegen te realiseren. De mogelijke samenwerkingsvormen zijn daarbij verkend. Ook is een ronde gemaakt langs stuurgroepleden om per organisatie een beeld te krijgen van de voor- en nadelen, achtergronden en motieven van de verschillende samenwerkingsvormen. Belangrijke uitgangspunten en randvoorwaarden van de beoogde samenwerking zijn dat de samenwerking efficiënt, slagvaardig en professioneel is, dat sprake is van een stevige bestuurlijke aansturing en dat voor de beslissingen een breed draagvlak en legitimatie bestaat.

Mede op basis van gemeenschappelijk inzicht dat gaandeweg is ontstaan over de uitgangspunten voor de toekomstige organisatie tekent zich een voorkeur af voor een publieke vorm van samenwerking. Die samenwerking kan de vorm krijgen van een samenwerkingsvorm op basis van de WGR (Wet Gemeenschappelijke Regelingen) of op basis van een contractuele vorm van bestuurlijke samenwerking tussen de partijen (i.c. voortzetting van het huidige stuurgroepmodel) waarbij één of enkele van die publieke partijen met de uitvoering worden belast. De vorm van een samenwerking op WGR-basis sluit het meest aan op de uitgangspunten. Daarbij staat een organisatie voor ogen die zich kenmerkt door overzichtelijkheid en slagvaardigheid en niet de kenmerken vertoont van logge, trage of te omvangrijke WGR-organisaties 'oude stijl'.

Aan Haskoning is gevraagd om een advies op te stellen over deze modellen.

Dit advies luidt om te kiezen voor de organisatie op basis van de WGR met als variant om de samenwerking te starten op basis van contractuele samenwerking en om toe te groeien naar een vorm van een WGR. Het advies van Haskoning is als achtergronddocument separaat beschikbaar.

2. Projectorganisatie

Onafhankelijk van de vraag welke juridische vorm de samenwerking in het kader van Park Lingezegen krijgt, is de inrichting van een projectorganisatie gewenst, toegesneden op de realisering van het park in basisuitrusting. In 2007 is ca. 10 fte ingezet op de planvorming voor het Park Lingezegen. Het betreft hier de directe inzet van de provincie Gelderland, de Dienst Landelijk Gebied (in opdracht van de provincie Gelderland op basis van afspraken met het min. van LNV), de 4 gemeenten, het Waterschap, de Stadsregio en het Staatsbosbeheer op het project Park Lingezegen bij de ambtelijke voorbereiding van het project. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de deelname in de diverse werkgroepen en overlegverbanden, de voorbereiding van producten, de grondverwerving en uitvoering, het proces en programma-activiteiten. Naast de inzet door Waterschap en gemeenten zijn door de provincie Gelderland en de Dienst Landelijk Gebied in 2007 ca. 9000 uur (6,5 fte) op het project Park Lingezegen ingezet.

Mede op basis van ervaringen in andere projecten moet ook voor de komende jaren op een gemiddelde inzet van rond de 7,5 fte worden gerekend. Per fte moet er dan jaarlijks ruim 1 mln euro gaan worden omgezet! Ervaringen elders leren dat een kleinere organisatie mogelijk is, maar dat de plankosten (uitbesteding) dan meer dan evenredig gaat stijgen en/of dat het project te los komt van zijn (bestuurlijke) omgeving. Een duidelijk grotere ambtelijke organisatie heeft weer nadere nadelen, bijvoorbeeld op het terrein van de slagvaardigheid.

De taken van de projectorganisatie en de inzet van capaciteit op de verschillende taken is weergegeven in bijlage 1.

3. Capaciteitsinzet in projectorganisatie vanuit deelnemende organisaties

In de gezamenlijk voor het park bijeengebrachte middelen van € 68,5 mln is ca. € 0,2 mln per jaar beschikbaar voor de organisatie. Hieruit kunnen de kosten voor een integraal projectmanager en de directe ondersteuning daarvan betaald worden (ca. 2 fte). Resterend ca. 5,5 fte die uit andere middelen beschikbaar moet komen. Deze zou uit de formatie van de betrokken partijen kunnen komen of kan in geld worden afgekocht. Daarbij zou een verdeling kunnen worden gehanteerd die ongeveer afgestemd is op de financiering van de € 68,5 mln. Mede op basis van de gevoerde gesprekken over samenwerking - waarbij een aantal partijen de bereidheid hebben uitgesproken menskracht in te zetten en een aantal partijen dit nog in het midden hebben gelaten - is onderstaand voorstel geformuleerd.

Een mogelijke inzet van formatieplaatsen kan er als volgt uit zien:

- Projectmanager en ondersteuning. – voor projectmanagement € 0,2 mln per jaar: 2 fte per jaar; te dekken uit het krediet voor het park van € 68,5 mln
- Provincie en DLG: 3,5 fte per jaar
- Gemeenten: 0,5 fte per jaar per gemeente (los van de accountfunctie voor het park en de normale inzet voor vergunningen en andere procedures die tot het normale takenpakket van de gemeenten behoren en waartegenover vaak vergoedingen (leges) of andere “voordelen” staan);
- Waterschap: 0,5 fte per jaar (los van de accountfunctie voor het park en de normale inzet voor vergunningen en andere procedures die tot het normale takenpakket van het waterschap behoren);

Totaal: ca 7,5 fte in het projectbureau.

Bovenstaande capaciteitsinzet is hieronder samengevat in een tabel.

Tabel capaciteitsinzet Park Lingezegen

<i>Capaciteit</i>	<i>Kosten p/j</i>	<i>Periode</i>	<i>Totale kosten</i>	<i>Kostendrager</i>
2,0 fte	€ 0,2 mln.	5 jaar	€ 1,0 mln.	Krediet Park Lingezegen
3,5 fte	€ 0,35 mln.	5 jaar	€ 1,75 mln.	Provincie/Rijk
1,5 fte	€ 0,15 mln.	5 jaar	€ 0,75 mln.	3 gemeenten (elk € 0,25 mln)
0,5 fte	€ 0,05 mln.	5 jaar	€ 0,25 mln.	Waterschap

7,5 fte	€ 0,75 mln.	5 jaar	€ 3,75 mln.	Totaal

De hier beschreven inzet komt daadwerkelijk in het projectbureau – waarvoor nog een locatie moet worden gezocht (mede afhankelijk te kiezen organisatievorm). Over de opzet van de ambtelijke projectorganisatie en precieze inzet zijn nadere afspraken nodig. Het gaat natuurlijk niet alleen om capaciteit maar ook om de voor een goed draaiende organisatie noodzakelijke kwaliteiten en een evenwichtige samenstelling van het projectteam.

Partijen kunnen er voor kiezen hun gevraagde inzet af te kopen tegen een nog nader vast te stellen tarief (naar verwachting ca. 100.000 euro per jaar per fte).

4. Beheer

Het beheer van Park Lingezegen, de beheerkosten en de verdeling daarvan over partijen en de vorm van samenwerking bij het beheer zijn belangrijke elementen waarover bij ondertekening van de bestuursovereenkomst afspraken worden gemaakt. Deze afspraken kunnen worden beschouwd als de samenvatting van de overwegingen en uitgangspunten die hieronder zijn verwoord.

Opgemerkt moet worden dat het beheer voor de meeste parkelementen nog ver weg is. Het ontwerp moet nog verder worden uitgewerkt en gerealiseerd, alvorens het daadwerkelijke beheer op grotere schaal aan de orde is. Dit betekent dat de afspraken nu vooral op de hoofdlijnen gericht moeten zijn, waarbij voor de korte termijn duidelijkheid bestaat en een weg wordt uitgezet die voldoende duidelijkheid en vertrouwen geeft in de verdere uitwerking.

Uitgangspunten en randvoorwaarden voor het beheer

Belangrijke uitgangspunten en randvoorwaarden bij de verdere uitwerking van het beheer, de beheerorganisatie en de kosten daarvan zijn:

- Park blijft als eenheid herkenbaar;
- Continuïteit in het beheer;
- Afstemming bij uitvoering beheer en onderhoud;
- Centraal te maken en bewaken afspraken over verdeling van verantwoordelijkheden en kosten van het beheer;
- Coördinatie informatie en programmering;
- De beheerorganisatie is na de realisatiefase van het park verantwoordelijk voor het doen van en de uitwerking van voorstellen voor aanpassingen in het park aan (nieuwe) ontwikkelingen en inzichten;
- De kosten van het beheer en de organisatie daarvan worden gedragen door rijk en regio;
- Het rijk betaalt 50% van de kosten van de door het Staatsbosbeheer te beheren elementen (toezegging LNV);
- Reeds bestaande elementen (behalve die recent in het kader van het park zijn gerealiseerd) blijven in principe in eigendom, beheer en onderhoud bij de partij die hiervoor nu ook al verantwoordelijk is. Hetzelfde geldt voor de kosten van het beheer en onderhoud.

De Stuurgroep heeft in het verlengde van eerdere besluitvorming in haar vergadering van 12 maart 2008 besloten € 1 mln van de totale realisatiekosten (€ 68,5 mln) te reserveren voor beheerkosten tijdens die realisatiefase. Uit deze € 1 mln kunnen de beheerkosten voor de eerst komende jaren gefinancierd worden, maar niet tot en met 2013. De eerste beheerkosten zijn in 2007 gemaakt en worden in 2008 met terugwerkende kracht betaald.

5. Beheerkosten

De beheerkosten komen conform eerder gemaakte afspraken¹ voor rekening van:

- Het Rijk en regio in de verdeling 50% / 50% - voor die elementen waarvoor het Staatsbosbeheer het beheer krijgt toegewezen;
- De regio - 100% van de overige elementen.

¹ Zie o.a. VINAC-afspraken 1995, subsidietoezegging LNV eind 2003 en Intentieovereenkomst 2006.

De beheerkosten voor het park in basisuitrusting worden door de Grontmij en op basis van normbedragen op ca. € 1 mln euro per jaar geraamd. Hierbij komen de kosten voor de organisatie van het beheer tijdens de beheersfase (na 2013) van ca. € 0,5 mln per jaar, voor toezicht, voorlichting en educatie, huisvesting, werkbegeleiding, monitoring, organisatie (PIOFAH taken en inhoudelijke ondersteuning, advies, directie e.d) en waterschapslasten.

De totale beheerkosten worden thans (prijspeil 2008) op € 1,5 mln per jaar geraamd. Dit zijn de beheerkosten op het moment dat het park in basisuitrusting volledig is gerealiseerd, dus na 2013.

Deze beheerkosten lopen de komende jaren geleidelijk op en zullen de eerste paar jaar relatief laag zijn. Ook direct na 2013 zullen de feitelijke kosten nog onder de € 1,5 mln per jaar zitten omdat de vervangingskosten e.d. en het onderhoud dat 1 keer per 3 of 5 jaar uitgevoerd wordt dan nog beperkt van omvang is. Wel is het noodzakelijk tijdig voorzieningen (reserveringen) te plegen voor dit soort groot onderhoud en vervangingsinvesteringen. Er is daarom vanaf 2013 structureel ca. € 1,5 mln per jaar nodig voor het beheer.

Het Waterschap Rivierenland financiert op reguliere wijze het beheer en voert het beheer zelf uit. Op reguliere wijze betekent dat de kosten van het door het Waterschap uit te voeren beheer voor 100% voor rekening van het Waterschap komen. Verrekening vindt plaats via een algemene omslag - de waterschapslasten.

6. Beheer en eigendom

Het Park Lingezegen is en wordt geen grote aaneengesloten beheereenheid. Het feitelijke beheer kan en zal daarom door meerdere organisaties worden uitgevoerd.

Daarvoor zijn nu in beeld: Staatsbosbeheer, Recreatiemaatschappij Rivierenland, het Waterschap, de gemeenten Lingewaard en Overbetuwe. Het ligt ook voor de hand om te zijner tijd werkafspraken te maken met bijvoorbeeld de Vereniging voor Agrarisch Natuurbeheer Lingestreek en de stichtingen Overbetuwe Groen Natuurlijk en Lingewaard Natuurlijk.

Om duidelijkheid te hebben over de hoofdlijnen voor het toekomstig beheer en om de door de regio op te brengen kosten te kunnen ramen, is aangegeven wie, welke elementen naar verwachting gaat beheren en onderhouden.

Voor de verdeling van het eigendom en beheer, na inrichting, wordt van de volgende hoofdprincipes uitgegaan:

1. *Grotere eenheden natuur- of recreatieterrein - Romeins Lint, Waterrijk, Groen-blauwe zone Bergerden en De Woerd-Doornik e.o.*

Eigendom, beheer en onderhoud: Staatsbosbeheer, waarbij het beheer van het waterbeheersysteem (de voor het waterbeheer van belang zijnde infrastructuur, incl. de waterbergingsgebieden en bijbehorende kunstwerken - duikers, stuwen e.d.) naar het Waterschap gaat en het eigendom daarvan in principe ook. Met betrekking tot het eigendom wordt een uitzondering gemaakt voor grotere oppervlakten water (plassen e.d.), die als onderdeel van de grote beheereenheid in eigendom komen van het Staatsbosbeheer.

De huidige eigendommen van de Recreatiemaatschappij blijven in eigendom, beheer en onderhoud bij de Recreatiemaatschappij Rivierenland, die daarvoor nu ook al verantwoordelijk is (zie ook punt 5).

2. *Eigendom en beheer nieuwe recreatieve routes*

Eigendom en beheer van nieuwe recreatieve routes (wegen en paden), inclusief bijbehorende beplantingen en langs bestaande wegen aan te brengen beplantingen, gaat naar de betreffende gemeente(n), tenzij de routes en beplantingen onderdeel uitmaken van grotere eenheden natuur- of recreatieterrein. In dat geval zijn ze onderdeel van de grotere eenheid.

3. Eigendom en beheer waterbeheersysteem

Eigendom en beheer van het waterbeheersysteem (de voor het waterbeheer van belang zijnde infrastructuur, incl. de waterbergingsgebieden en bijbehorende kunstwerken - duikers, stuwen e.d.) gaan naar het Waterschap. Met betrekking tot het eigendom kan een uitzondering worden gemaakt voor grotere oppervlakten water e.d. binnen de ecologische hoofdstructuur.

4. Eigendom en beheer van de overige nieuw te realiseren voorzieningen

Voor deze situaties zal van geval tot geval een regeling moeten worden getroffen. Deze regeling is onderwerp bij de nadere uitwerking van deze elementen. Het betreft hier elementen die vaak door particulieren, verenigingen en stichtingen kunnen worden beheerd, of die logischerwijs aansluiten op bestaande elementen. Eigendom en beheer zullen in ieder geval duurzaam verzekerd moeten zijn.

5. Bestaande voorzieningen

Eigendom, beheer en onderhoud blijft bij de partijen die daarvoor nu ook al verantwoordelijk zijn. Deze kosten komen niet voor vergoeding vanuit het park in aanmerking.

7. Beheerkosten – verdeling over partijen

Met behulp van de hier voorgestelde verdeling van het beheer op hoofdlijnen, de afspraken met het Rijk en het Waterschap over het beheer en de door de Grontmij berekende beheerkosten voor de verschillende elementen is een raming (uitwerking in grondexploitatiemodel is voor grootste deel gereed) te maken van de over partijen te verdelen beheerkosten:

- Waterschap: ca. 15% van de beheerkosten – (verrekening via waterschapslasten, die onderdeel zijn van de berekende beheerkosten);
- Staatsbosbeheer: ca. 80% van de beheerkosten – waarvan de helft op te brengen door SBB/rijk (40%) en de helft (40% van het totaal) door de regio²;
- Overig: ca. 5 % - geheel op te brengen door de regio.

De regio moet dus ca. 45% (40% + 5%) van de beheerkosten opbrengen, hetgeen overeenkomt met ca. € 700.000 per jaar (prijsspeil 2008). De provincie Gelderland en de Stadsregio Arnhem Nijmegen zien geen rol weggelegd in het beheer en de financiering

² Het Rijk betaalt 50% van de beheerkosten van de hectares vlakgroen, voor zover deze door Staatsbosbeheer worden beheerd. De andere 50% van de beheerkosten voor het vlakgroen betaalt de regio. SBB en regio moeten dan vooraf per deelgebied afspraken maken over de te realiseren recreatiedoeltypen (na te streven recreatiedoelen) en natuurdooeltypen (na te streven natuurdoelen). Het Rijk financiert haar aandeel in het beheer via rechtstreekse betaling aan Staatsbosbeheer. De rijkstoezegging ligt vast in briefwisseling tussen het ministerie van LNV en de provincie Gelderland en in algemene afspraken in ILG-verband tussen rijk en provincies.

hiervan. Dit in overeenstemming met hun betrokkenheid bij andere soortgelijke projecten. De regionale verdeling voor het beheer moet derhalve over de betrokken gemeenten verdeeld worden. De regionale verdeling van de resterende kosten wordt naar rato van het belang (gebruik) dat partijen bij het park hebben verdeeld.

De verdeling van de beheerkosten voor de (nieuwe) parkelementen over de gemeenten (regio) en het Rijk (SBB) moet de komende paar jaar nader uitgewerkt worden. Daarbij moeten naast de organisatievorm en fondsvorming zaken als een goede risicoanalyse en fiscale aspecten nader worden uitgewerkt.

De hier gegeven bedragen zijn voor de verdere uitwerking van het beheer – zeker voor wat betreft de gemeentelijke bijdragen - taakstellend. Ze kunnen daarmee van invloed zijn op de verdere uitwerking van de plannen voor het park (bepalen inrichtingsniveau, bepalen beheerdoelstellingen en beheerniveau, oppervlakte te realiseren en beheren elementen e.d.).

Bij de verdere uitwerking van het beheer kunnen naast kosten ook opbrengsten uit verhuur, verpachting e.d. in beeld gebracht worden. Omdat dergelijke opbrengsten zeer onzeker zijn en ook nodig kunnen zijn om hogere investeringskosten, hoger uitvallende beheerkosten, programmering of in de toekomst gewenste herinvesteringskosten te dekken is er bewust vanaf gezien op voorhand al opbrengsten in te rekenen.

Om te voorkomen dat op enig moment – over een langere reeks van jaren – te weinig middelen beschikbaar zijn voor beheer of voor vervangingsinvesteringen, wordt voorgesteld om per 1 januari 2011 te starten met jaarlijkse bijdragen van de gemeenten aan het beheer danwel de mogelijkheid van afkoop van de beheersbijdrage met ingang van die datum mogelijk te maken.

8. Organisatie van het beheer

De beheerorganisatie kan bij een bestaande partij (gemeente) of een te vormen nieuwe organisatie (bijv. WGR) worden ondergebracht. De beheerorganisatie moet o.a. afspraken maken met partijen over het te voeren beheer (doelstellingen en kwaliteiten) en de daarvoor benodigde regionale middelen. Hierbij moet het Staatsbosbeheer voor afstemming zorgen met LNV, die als opdrachtgever van het Staatsbosbeheer blijft functioneren en een deel van het beheer voor haar rekening neemt.

Voorgesteld wordt bij de verdere uitwerking de mogelijkheden voor de instelling van een beheerfonds te onderzoeken. De te vormen beheerorganisatie, wordt dan verantwoordelijk voor de beheer van het fonds, het maken van afspraken tussen de beheerders en het afleggen van verantwoording.

Voorgesteld wordt de te vormen projectorganisatie voor de realisatiefase de eerste jaren – uiterlijk tot 2013 - de coördinerende taken op het gebied van het beheer te laten vervullen. Indien mogelijk wordt de uitvoeringsorganisatie zo ingericht dat deze ook later de coördinatie van beheertaken kan vervullen.

Voorgesteld wordt het beheer, de organisatie daarvan en de kosten en kostenverdeling over partijen definitief te regelen bij oprichting van het openbaar lichaam. De beheerkosten worden tot 2011 betaald uit de € 1 mln voor het beheer tijdens de realisatiefase.

Bijlage 1. Mogelijke opzet en taken van de projectorganisatie

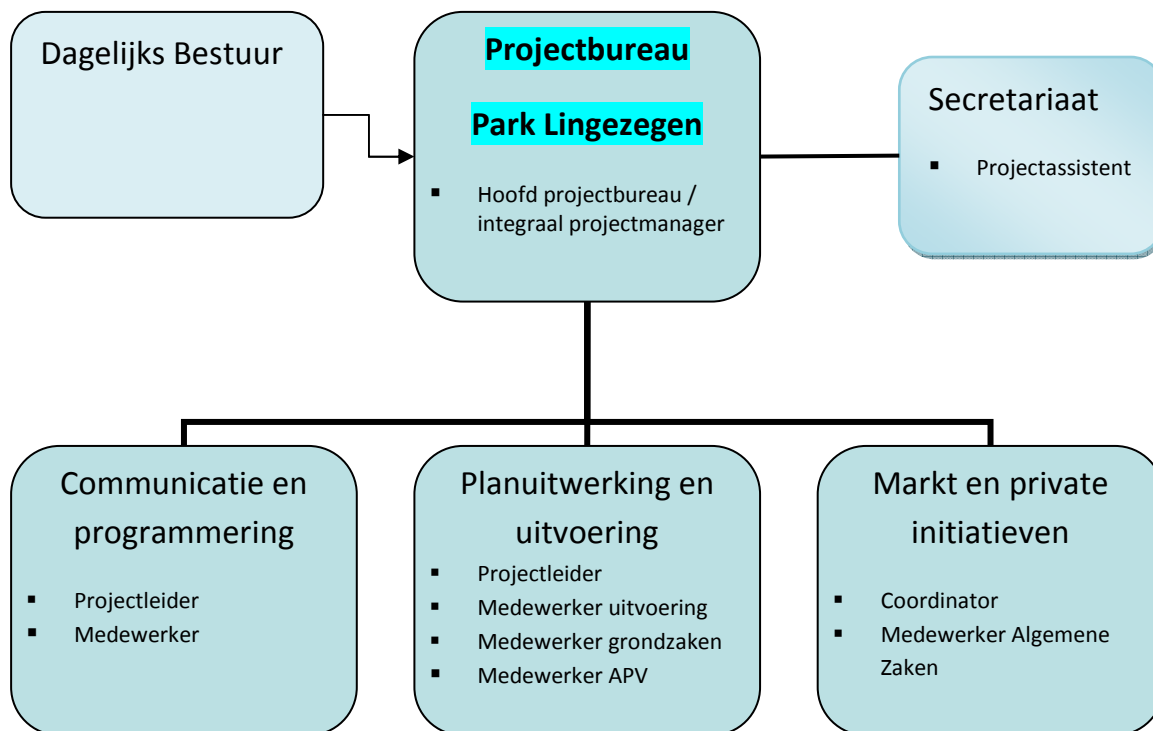
De projectorganisatie kan er als volgt uit zien:

• Hoofd projectbureau / integraal projectmanager	0,8 fte
• Secretariële ondersteuning	0,8 fte
• Projectassistent – projectbeheersing, rapportages en financieel beheer	0,7 fte
• Projectleider communicatie en programmering	0,7 fte
• Medewerker communicatie en programmering	0,5 fte
• Projectleider planuitwerking en uitvoering	1,0 fte
• Medewerker planuitwerking en uitvoering	0,8 fte
• Medewerker grondzaken	0,6 fte
• Medewerker aanbestedingen, procedures en vergunningen	0,8 fte
• Coördinator markt en particuliere initiatieven	0,8 fte

Totale capaciteit (gemiddeld per jaar)	7,5 fte
--	---------

Bovenstaande raming betreft een gemiddelde over de 5 jaren dat het project in voorbereiding en uitvoering is. Per jaar zal per functie bekeken worden wat de concrete behoefte is.

Een dergelijke projectorganisatie ziet er in een organisatieplaatje als volgt uit:



De belangrijkste taken van het projectbureau vloeien direct voort uit de in de bestuursovereenkomst vast te leggen afspraken. Het gaat daarbij in ieder geval om:

- De verdere vertaling van de bestuurlijk gemaakte afspraken en het afleggen van verantwoording aan de opdrachtgever over tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie aan (het dagelijks bestuur van) de uitvoeringsorganisatie;
- Het ondersteunen van het dagelijks bestuur van de uitvoeringsorganisatie bij het afleggen van verantwoording en het doen van voorstellen voor concretisering, bijstelling of afwijking van eerder gemaakte afspraken richting algemeen bestuur;

- De communicatie met de betrokkenen en omgeving over het project;
- Via communicatie en programmering bijdragen aan de bekendheid van Park Lingezegen en de mogelijkheden die het park biedt;
- Derden stimuleren activiteiten in het park te organiseren die passen bij en in het karakter van het park;
- Het verstrekken van opdrachten voor en mede begeleiden van de vertaling van de bestaande plannen in bestemmingsplannen en MER;
- De verdere uitwerking van het ontwerp tot uitvoeringsgerede plannen en het verstrekken en begeleiden van opdrachten daarvoor;
- Het zorg dragen voor de vereiste vergunningen e.d. voor uitvoering;
- Het verstrekken van opdrachten voor de uitvoering van planonderdelen en de begeleiding van de uitvoering, oplevering en overdracht aan de beherende instantie;
- Het verwerven en tijdelijke beheren van de voor het park verworven gronden;
- Het voorbereiden en maken van afspraken met marktpartijen over hun bijdragen aan de realisatie en het functioneren van het park;
- Het in overleg met de betrokken gemeenten beoordelen en begeleiden van private initiatieven die passen bij het park;
- De verdere uitwerking en afstemming tussen de plannen voor het park en die in de directe omgeving;
- Het maken van afspraken over beheer, de organisatie daarvan, de kosten en de kostenverdeling.

Medewerkers die in het project werken zijn verantwoording schuldig aan en vallen onder de verantwoordelijkheid van het op te richten projectbureau in het algemeen en het hoofd daarvan in het bijzonder. De aansturing van dit projectbureau moet nader uitgewerkt worden in samenhang met de te kiezen samenwerkingsvorm (relatie met dagelijks bestuur).

Medewerkers van het projectbureau zijn – voor de tijd dat ze voor het project werken - in dienst van het project (of ingehuurd / gedetacheerd).

Detachering vanuit partijen is een goede mogelijkheid. Er kan voor gekozen worden medewerkers gedeeltelijk te detacheren en gedeeltelijke in de eigen organisatie in te (blijven) zetten. Hiermee is een goede koppeling tussen het project Park Lingezegen en de activiteiten binnen de eigen organisatie te leggen. Partijen kunnen er desgewenst voor kiezen hun gevraagde inzet anderszins te leveren (full time detachering of af te kopen – het projectbureau kan dan met het geld direct een medewerker in dienst nemen). Over de daadwerkelijke detachering van medewerkers zijn tzt nadere afspraken nodig. Het gaat natuurlijk niet alleen om de hoeveelheid personele inzet maar ook om de voor een goed draaiende organisatie noodzakelijke kwaliteiten (competenties) en een evenwichtige samenstelling van het projectteam.

Het projectbureau zal bij voorkeur op een locatie in of direct bij het park moeten worden gehuisvest. Op één locatie vanwege de noodzakelijke samenwerking en interactie tussen de medewerkers. In of direct bij het park vanwege de relatie met de bewoners (toegankelijkheid) en de herkenbaarheid als de parkorganisatie.

Het projectbureau kan vanuit de bestaande situatie als een groeimodel opgezet worden. Daarbij dient wel aangetekend te worden dat de fase na de Bestuursovereenkomst andere kwaliteiten en mensen kan vragen dan voor de huidige fase van het project het geval is. Het groeimodel kan zeker betrekking hebben op de programmeringstaken en het beheer.