

## TOEKOMST VOOR GLASTUINBOUW KOEKOEKSPOLDER?

### ADVIES OP HOOFDLIJNEN

ORGANISATIE	Gemeente Kampen
PROJECT	Koekoekspolder
DATUM	16 maart 2009
REFERENTIE	Eng Nua 2009 104

**TOEKOMST VOOR GLASTUINBOUW KOEKOEKSPOLDER?**

<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>PAGINA</b>
<b>1 Inleiding en opdracht</b>	<b>3</b>
<b>2 Aanpak</b>	<b>4</b>
<b>3 Positie van de glastuinbouw in Nederland</b>	<b>5</b>
<b>4 Positie van de Koekoekspolder</b>	<b>9</b>
<b>5 Ontwikkelstrategie van de Koekoekspolder</b>	<b>13</b>
5.1 Korte termijn	13
5.2 Lange(re) termijn	14
<b>6 Eerste uitwerking organisatie en financiën</b>	<b>16</b>
6.1 Organisatie	16
6.2 Financiële consequenties	19
<b>7 Het advies: onze conclusies en aanbevelingen</b>	<b>23</b>

## 1 Inleiding en opdracht

In de polder boven IJsselmuiden (gemeente Kampen) is sinds 1900 tuinbouw aanwezig en uitgegroeid tot een aanzienlijke economische factor voor de gemeente. Na een rapport eind jaren tachtig over de toekomst van de tuinbouw aldaar, en ook de kans om het gebied als één van de tien landelijke Landbouw Ontwikkelingsgebieden (LOG) op de kaart te zetten, is besloten om op basis van een gebiedsvisie zwaar te investeren in de Koekoekspolder en daadwerkelijk in te zetten op een LOG van formaat. De ontwikkelingsmaatschappij Koekoekspolder (OMK) is als PPS (Publiek Private Samenwerking) opgericht door de Gemeente Kampen, LTO-Noord en de Grontmij. En in 2001 heeft de Gemeente Kampen subsidie verkregen vanuit Stidug (Stimuleringsregeling inrichting duurzame glastuinbouwgebieden) voor de ontwikkeling van de LOG.

OMK is aan de slag gegaan met het naar de Koekoekspolder halen van tuinders en de reeds in de Koekoekspolder aanwezige tuinders te faciliteren in groei. Dat is aanvankelijk succesvol verlopen (er zijn thans circa 20 tuinders met gezamenlijk bijna 100 ha glas) maar er ontstond een probleem met de energievoorziening; zowel aanvoercapaciteit van gas als de aflevercapaciteit van elektriciteit als gevolg van de snelle opkomst van WKK-installaties bij de tuinders. In 2006 is dit vastgelopen en is de verkoop gestagneerd (er is nog circa 100-150 ha netto glas beschikbaar). Mede door dit probleem is de OMK in financiële problemen gekomen. Eind 2008 is het verzoek van OMK voor aanvullende financiering door haar aandeel-ouders niet gehonoreerd. Inmiddels zijn LTO Noord en Grontmij teruggetreden als partners in OMK en is de gemeente Kampen enig aandeelhouder geworden.

De gemeente Kampen staat voor de vraag of en zo ja hoe zij verder moet met de Koekoekspolder. Rijnconsult is door de gemeente gevraagd om te ondersteunen bij de uitwerking van een advies over de toekomst van de Koekoekspolder. De vraag is als volgt samengevat:

*“Lever een door de belangrijkste stakeholders gedragen advies op hoofdlijnen (“hoofdlijnennotitie”) over de toekomst voor glastuinbouw in de Koekoekspolder op, dat door de Gemeente Kampen voor besluitvorming in de gemeenteraad gebruikt kan worden.”*

Het advies bevat een uitspraak over de toekomst voor glastuinbouw in Koekoekspolder, geredeneerd vanuit de toekomst voor glastuinbouw in Nederland en vervolgens kijkend naar de situatie van de Koekoekspolder (“van buiten naar binnen”).

## 2 Aanpak

Wij hebben de opdracht aan de hand van de volgende aanpak uitgevoerd:

1. Bestudering van de beschikbare brondocumenten en een verbinding ervan met de eigen expertise en externe rapporten op tuinbouw (zoals Visie Greenports 2040). Hieruit is een startnotitie en interviewprotocol opgesteld.

2. De startnotitie is, veelal in co-productie door Frank Engelbart en Arjen van Nuland, besproken met stakeholders om zowel inhoudelijk het advies scherp te krijgen, maar ook om draagvlak voor het advies te verkrijgen. De volgende interviews zijn gehouden:

Gemeente Kampen	de heren B. Boerman, P. Romkes en mevrouw J. Scholten
Provincie Overijssel	de heren G. Valkeman en A. Potzen
Tuinders	de heren W. van den Bosch, A. Kaashoek, W. Limburg en K. van de Belt
Waterschap Groot Salland	de heren G. Groenewold en H. van Dijk
Rabobank IJsseldelta	de heren P. Verhoef en B. Wiersma
LTO-Glaskracht	de heer J-P. Popken
Wezenberggroep	de heer B. Wezenberg
OMK	de heer G. Selman

Naast deze interviews zijn er contacten gelegd met o.a. Mertens b.v. en Greenery-aanvoerlocatie IJsselmuiden. Deze laatste interviews waren gericht op specifieke onderdelen van de vraagstelling.

3. Op basis van de individuele gesprekken is op 2 maart jl. een werkbijeenkomst gehouden. Daarbij zijn nagenoeg alle geïnterviewden uitgenodigd. In de werkbijeenkomst zijn de resultaten van de interviews, de analyse en het advies op hoofdlijnen besproken en is draagvlak gecreëerd voor de uitgezette koers. Naar aanleiding van deze bijeenkomst is deze hoofdlijnennotitie opgesteld.

### 3 Positie van de glastuinbouw in Nederland

Op dit moment heeft de glastuinbouw in Nederland een goede uitgangspositie in vergelijking met tuinbouw in andere landen. De professionaliteit, het vakmanschap en de kennis zijn van hoog niveau. Nederlandse telers zijn in staat om een hoge opbrengst in kilogrammen te realiseren, van een hoog kwaliteitsniveau en met een hoge oogstzekerheid door het gebruik van volledig geconditioneerde kassen. De aandacht voor kwaliteitszorg en voedselveiligheid, belangrijke eisen vanuit de Europese retail, zijn in Nederland goed op orde. Tenslotte kunnen de telers in Nederland rekenen op een sterk en professioneel netwerk van toeleveranciers van producten en diensten, variërend van kassenbouwers, procesapparatuurleveranciers tot kennisinstellingen.

Daartegenover zien we dat de rendementen van de telers (als ook meerdere schakels in de keten) de laatste jaren onder grote druk staan, mede doordat de kosten van de diverse productiefactoren in Nederland relatief hoog zijn (de hoge grondprijzen, energiekosten en de kosten voor arbeid). Daarnaast constateren we dat de marktgerichtheid van telers en het vermogen om marktgericht producten te innoveren wel verbeterd, maar nog steeds beperkt is en dat de kostprijsoriëntatie in een grotendeels bulkmarkt dominant is. De uitwisselbaarheid van Nederlands product met concurrerend product uit andere landen is nog steeds groot.

Voor de Nederlandse tuinbouw zijn er nog kansen te benutten. De sector is in zichzelf sterk en kan door onder andere de brede bestuurlijke aandacht via de Greenports <sup>1</sup>beweging verder versterkt worden. De potentie van de Nederlandse tuinbouwsector wordt vergroot door nabijheid van grote en koopkrachtige markten in Europa, in het bijzonder de “*economic banana*” <sup>2</sup>van de belangrijkste consumptiegebieden die binnen een straal van 500 tot 800 kilometer van Nederland ligt. Supermarkten gebruiken steeds vaker het frisse, gezonde imago van het AGF-schap (de aardappelen-groenten-fruit afdeling)

---

<sup>1</sup> In de nota Ruimte (2004) heeft de overheid kenbaar gemaakt dat het Nederlandse tuinbouwcluster een belangrijke economische pijler is, en daarmee vergelijkbaar met de mainports Rotterdamse haven en Schiphol. Er zijn vijf Greenports in Nederland benoemd: geografische locaties waar diverse tuinbouwspelers (telers, verwerking, afzet, leveranciers, kennisinstellingen, etc.) gezamenlijk een internationale positie hebben opgebouwd: Westland-Oostland, Aalsmeer, Boskoop, Duin- en Bollenstreek en Venlo.

<sup>2</sup> Het gebied in Europa waar de belangrijkste economische centra, de meeste koopkracht zit en de bevolkingsdichtheid hoog is: Zuid- en midden UK, Nederland en België, Oost-Frankrijk, West-Duitsland, Zwitserland, West-Oostenrijk tot aan Noord-Italië. Gegeven de vorm van dit gebied wordt de aanduiding “banaan” gebruikt.

als blikvanger in hun winkels. Hoogwaardige producten vinden ook in toenemende mate afzet door de groei van de out of home<sup>3</sup> markt. En als de Nederlandse tuinbouw via innovatie weet in te spelen op consumententrends als gemak (be- en verwerking) en beleving, dan komt meer marge ook in beeld. Zeker als telers in staat zijn om via ketenverkorting en nieuwe organisatieprincipes de grip op de keten terugkrijgen. En tenslotte liggen er kansen voor het Nederlandse tuinbouwcluster om nieuwe technieken te introduceren, zoals bijvoorbeeld voor energie-oplossingen (zoals in het verleden de WKK, en op dit moment aardwarmte en energieproducerende kassen). Maar zoals er kansen zijn, liggen er ook bedreigingen op de loer. Nederlandse productie is erg afhankelijkheid van export. Dat is risicovol, zie op dit moment ook de fors teruglopende export naar het Verenigd Koninkrijk door de gedevalueerde Engelse Pond. Daarnaast is in de ons omringende landen een grotere belangstelling voor nationale producten ("*Buy local*") en wordt de afstand die voeding gereisd heeft tot de consument (zgn. *Foodmiles*) belangrijker. Ook de kennisexport uit Nederland vormt een bedreiging; andere landen maken een inhaalslag waarbij ze de Nederlandse leveranciers optimaal benutten, waardoor zowel de concurrentie toeneemt als ook de lokale productie. Daarbij komt nog dat de macht van de inkopers groot is en er in toenemende mate sprake is van prijsconcurrentie door discounters als Aldi en Lidl. Tenslotte is een bedreiging opgesloten in de gasprijs; zowel het absolute prijsniveau als ook de schommelingen maken gas een lastige productiefactor.

*Concluderend stellen we vast dat er een toekomst is en blijft voor glastuinbouw in Nederland.*

Het succesvol ondernemerschap en de innovatiekracht van de Nederlandse tuinders legt een sterke basis. Dit wordt nog versterkt door het belang van de tuinbouw voor de Nederlandse economie: de glastuinbouw levert een belangrijke bijdrage aan het Nederlandse exportoverschot en de kracht van het Nederlandse tuinbouwcluster is aanzienlijk. De Greenports Nederland zorgen voor een structurele landelijke (politieke) aandacht voor de sector. Tenslotte is de groenteteelt relatief conjunctuurgevoelig doordat voeding voorziet in een primaire levensbehoefte van een groot Europees consumptiegebied. En ook van de sierteelt is de conjunctuurgevoeligheid beperkt.

Daartegenover staat wel dat de rendementen van de tuinders onder druk staan en de energiekosten (één van de belangrijkste kostenposten van de tuinder) omvangrijk zijn, en

---

<sup>3</sup> Out of home is de consumptie buitenshuis, en wordt vaak onderverdeeld in horeca (hotels, restaurants, café en bars), fastfood, catering, ziekenhuizen, bedrijfskantines, scholen, pompshops, etc..

mede daardoor de kostprijoriëntatie dominant is. Ook de machteloosheid in de prijsvorming, gecombineerd met de schommelingen van de markt en de nog steeds geringe aandacht voor marketing en sales in de tuinbouw, verzwakken de toekomstkansen. Daar komt bij dat demografische voorspellingen aantonen dat de nieuwe groeimarkten steeds verder weg van Nederland liggen (zo is Duitsland ons grootste exportland, maar de bevolking aldaar zal krimpen). En last but not least leidt de huidige financiële en economische crisis tot een terughoudend investeringsklimaat bij de banken.

Wel voorzien we veranderingen in structuur en aard van de tuinbouwsector. De trend van schaalvergroting zet verder door: het aantal tuinders neemt af, maar het gemiddeld areaal van hun bedrijf neemt toe (momenteel is dat gemiddeld 1,2 ha). Deze schaalvergroting is in de groenteteelt (met name paprika- en tomatenteelt, in komkommerteelt iets minder snel) groter dan in de sierteelt. Er zijn weliswaar een aantal mammoetbedrijven met meer dan 25 ha glas, die ook veelvuldig de pers halen, maar dat vormt een uitzondering en zal dat de komende jaren ook blijven. Veelzeggend is de uitdrukking “als je op 5 hectare geen rendement kunt maken, lukt het op 50 hectare zeker niet”. Voor het grootste deel van de groenteteelt onder glas zal de komende 10 tot 20 jaar een areaal van 5 tot 10 ha voldoende zijn, met uitbreidingsmogelijkheden tot ongeveer 15 ha. En in de sierteelt is de groei minder snel.

Het netto areaal glastuinbouw in Nederland van circa 10.500 ha zal nauwelijks stijgen, maar de opbrengst per ha zal toenemen. Het zwaartepunt ligt en blijft liggen in de provincie Zuid-Holland met ongeveer 5.800 ha. Deze provincie hanteert voor het areaal glas een “saldo-nul beleid”, waardoor dit de oorspronkelijke “vlucht uit het westen”, die heeft geleid tot het benoemen van de LOG's in 2000, in een ander perspectief zet. Doordat het westen dichtslibt en de ruimtedruk daar erg groot is, verkassen jaarlijks maximaal 10 - 20 telers naar andere teeltgebieden buiten het westen.

In de keuze van het gebied waar tuinders zich gaan vestigen spelen de emotionele factoren de belangrijkste rol (in welk gebied voelt mijn gezin zich het beste thuis, kerkelijke aansluiting, afstand tot steden en tot de plaats van herkomst, wonen er al bekenden), ondanks de rationele factoren die steeds worden benadrukt.

Nieuwvestigers vanuit het “verspreid glas” uit de regio spelen in de meeste gebieden in Nederland geen belangrijke rol. Er is namelijk geen actief beleid om deze telers naar de speciale tuinbouwgebieden te verplaatsen, ook niet in de provincie Overijssel (met ongeveer 45 ha verspreid glas). Daar zit dus geen markt voor de Koekoekspolder.

*Concluderend: er komt een verdere differentiatie en specialisatie van telers, die ook verschillende voorwaarden stellen aan het vestigingsgebied. Dit betekent dat doelgroepbepalingen en vervolgens ook doelgroepenadering steeds belangrijker wordt voor een teeltgebied in ontwikkeling, zoals de Koekoekspolder.*



#### 4 Positie van de Koekoekspolder

De Koekoekspolder heeft sterke punten. De kwaliteit van de bestaande telers in de Koekoekspolder is bovengemiddeld: er zitten kwalitatief goede (groente)telers, met een bedrijfsgrootte boven het landelijk gemiddelde, bewezen ondernemerschap in de afgelopen jaren en met uitbreidingspotentie. De bestaande telers vormen een goede mix van lokale telers en nieuwvestigers. De sociale omgeving waarin nieuwvestigers terecht komen is belangrijk voor de keuze van een nieuwe bedrijfsomgeving. Hierbij zijn kerkelijke aspecten zeker relevant. Op dit gebied kan het imago van de regio Kampen, maar ook het bestuurlijke draagvlak voor de glastuinbouw en de beschikbaarheid van personeel met een goed werkkethos, een positieve uitstraling hebben naar specifieke regio's in het westen.

In relatie tot andere LOG's kenmerkt de Koekoekspolder zich door gunstige tuinbouw-relevante omgevingsfactoren zoals lichtsterkte (zeker in vergelijking met andere niet-kustgebieden), voldoende en gemotiveerd personeel en concurrerende temperatuurkenmerken.

Maar het gebied kent ook zo zijn eigen zwakke punten. Een van de belangrijkste productiefactoren voor een tuinder is energie. De bestaande faciliteiten zijn, zeker voor nieuwvestigers, al sinds 2006 ondermaats. Dit zit zowel in de aanvoercapaciteit van gas (sinds kort weer op orde) als in de aflevercapaciteit (WKK-electra, nog steeds niet op orde). In de interviews werd de verwachting uitgesproken dat zowel een hoogspanningsvoorziening (trafo) als aardwarmte binnen twee jaar gerealiseerd zou worden. Vooral de ondermaatse energiefaciliteiten, maar ook wel de lokale infrastructuur, hebben er toe geleid dat de uitgifte van kavels al enkele jaren stilligt en dat de *swing* eruit is. Het gebied maakt een verrommelde (eerste) indruk, met name door burgerbewoning (vaak in voormalige bedrijfswoningen) in dit tuinbouwgebied. Hierdoor worden ook verkavelingsmogelijkheden –zeker bij behoefte aan grotere kavels- beperkt en is de uitstraling van het gebied suboptimaal. Er is de laatste tijd een behoorlijke inhaalslag geweest op het gebied van de infrastructuur (wegen, water en groen). Het is van belang dat dit ook snel afgerond wordt. Enerzijds vanwege de Stidug-subsidie, maar anderzijds om het gebied weer aantrekkelijk(er) te maken voor bestaande telers en nieuwvestigers. Hierbij moet opgemerkt worden dat de infrastructuur gerealiseerd wordt met het oog op de huidige eisen en kenmerken. Het kan zijn dat door ontwikkelingen in het gebied en/of de tuinbouwsector deze later weer aangepast moeten worden.

Het zou een pré zijn wanneer er meer agrospecifieke bedrijvigheid, zoals handelaren, verwerkers en toeleveranciers, in de nabijheid zou zijn. Hiervoor is de Koekoekspolder echter een te klein tuinbouwgebied, met een beperkte historische vestiging van dergelijke

bedrijven (zoals Wezenberg en Mertens). Wellicht dat in samenhang met andere tuinbouwgebieden (Luttelgeest, Ens) voldoende kritische massa gecreëerd wordt om dergelijke specifieke bedrijvigheid aan te trekken.

De logistieke ligging van de Koekoekspolder is vooralsnog matig doordat nog veel producten voor verdere distributie naar het Westland gebracht worden. Hier liggen wel kansen doordat de afstand van de Koekoekspolder naar belangrijke afzetgebieden in Noord-Duitsland en Scandinavië gunstig is, maar daar wordt in de praktijk nog weinig gebruik van gemaakt. Wellicht dat de terugkomst van de Greenery naar het gebied ervoor kan zorgen dat deze gunstige logistieke ligging ook tot uiting komt. Op een aantal tuinbouwbedrijven in de Koekoekspolder wordt al gecollecteerd en rechtstreeks naar de Duitse markt vervoerd. Het voordeel is dat de doorlooptijd behoorlijk korter is dan voor producten uit het westen. Door de verscheidenheid aan teelten in de Koekoekspolder kunnen combinatievrachten voor retailers gemaakt worden.

Tenslotte valt op dat er weinig “wij-gevoel” rondom de Koekoekspolder bij alle stakeholders -inclusief burgers- lijkt te zijn.

Voor Koekoekspolder is een aantal kansen te voorzien. De potentie van aardwarmte staat daarbij met stip op één. De laatste maanden zijn er belangrijke stappen gezet rond de realisatie van aardwarmte in het gebied, waaronder een subsidietoekenning voor twee boringen. Aardwarmte kan een belangrijke energiebron vormen voor het gebied en is ook kansrijk, doordat er een relatief lage dekkingsgraad is met bijvoorbeeld WKK<sup>4</sup>. CO<sub>2</sub> is bij aardwarmte overigens wel een aandachtspunt<sup>5 6</sup>.

Verder kan Koekoekspolder, als erkend LOG, meeliften op de Greenports Nederland beweging. En bovenal biedt de combinatie van het faciliteren van de bestaande telers en het vinden van de juiste nieuwvestigingsuit het Westen voldoende kansen voor het gebied.

---

<sup>4</sup> Kansrijkheid is sterk afhankelijk van de (fluctuerende) gasprijzen. Met de gasprijs van medio 2008 is aardwarmte erg aantrekkelijk, met de huidige gasprijs rendeert WKK weer beter dan aardwarmte.

<sup>5</sup> Er is recentelijk een initiatief genomen onder aanvoering van de provincie Flevoland om een CO<sub>2</sub> leiding aan te leggen van de Flevocentrale naar Luttelgeest met een aftakking naar Ens en de Koekoekspolder. Zowel de tuinders als ambtenaren van provincie Overijssel en de gemeente Kampen zijn daarbij betrokken.

<sup>6</sup> CO<sub>2</sub> is essentieel om planten te laten groeien: hoe meer CO<sub>2</sub> hoe meer fotosynthese door de plant en hoe hoger de opbrengsten. Van WKK-installaties wordt de CO<sub>2</sub> die ontstaat bij verbranding gebruikt in de kas.

Aardwarmte kent geen verbranding (uitsluitend verwarming via warm water), waardoor er op een andere wijze CO<sub>2</sub> in de kas moet komen (en dus moet worden aangevoerd).

De bedreigingen voor Koekoekspolder zijn grotendeels vergelijkbaar met die voor de algemene Nederlandse situatie, zoals rendement van de telers en economische plus financiële crisis. Specifiek voor het gebied memoreren we ook de tijdsklem die door Stidug is gezet, de doorgroeikansen zodra de 225 ha vol is, en de concurrentie die komt uit spontane projectlocaties, zoals momenteel uit Luttelgeest. Waarbij Luttelgeest enerzijds als concurrent kan worden geschouwd, maar anderzijds wellicht ook synergiekansen biedt.

Belangrijk is ook om te beseffen dat niet alleen de LOG Koekoekspolder problemen heeft. Iedere LOG heeft zo wel zijn eigen problemen, maar in zijn algemeenheid geldt wel dat de ontwikkeling van de LOG's langzamer gaat dan gepland en dat heeft zo zijn uitwerking op het imago van LOG's in brede zin.

*Wij concluderen dat er een toekomst is voor glastuinbouw in de Koekoekspolder. De relatieve concurrentiepositie van Tuinbouwgebied Koekoekspolder ten opzichte van LOG's is voldoende. De trein moet weer op stoom komen. De nog beschikbare ruimte kan door een mix van nieuwvestigers en groei vanuit het bestaande telersbestand gevuld worden. Maar er is wel een mits.....*

Koekoekspolder moet weer in beeld komen in de Nederlandse tuinbouw. En vervolgens zal de eerste indruk -zodra potentiële gegadigden fysiek in het gebied komen- goed moeten zijn. Die gegadigden zullen komen voor een "plug and play" aanbod van mooie kavels (liefst inclusief uitbreidingsopties) met energie en infra. En uiteraard voor een aanbod met een concurrerende grondprijs die ook nog eens waardevast (of liever nog waardebestijgend) is.

Wij zijn van mening dat aan twee voorwaarden voldaan moet worden alvorens de toekomst van de Koekoekspolder goed te kunnen realiseren:

a) "huis op orde brengen"

De energiefaciliteiten dienen zo snel mogelijk en volledig op orde gebracht te worden. Enerzijds heeft dit betrekking op de terugleverfaciliteiten vanuit de WKK, anderzijds het realiseren van warmtevoorziening middels aardwarmte. Dat laatste heeft zowel een praktisch doel in de warmtevoorziening als een uniek verkoopargument in de acquisitie en geeft een innovatief en duurzaam imago aan het gebied. En uiteraard dient de infra op orde te zijn: wegen, water en groen moeten –ook voor Stidug- dit jaar afgerond worden. De gemeente zal hierin pro-actief en responsief moeten opereren (zoals bij benodigde vergunningen), en laten zien dat zij daadwerkelijk een tuinbouw-minded gemeente is.

b) gerichte acquisitie

De acquisitie dient twee sporen te bewandelen. Enerzijds het stimuleren en faciliteren van doorgroei van bestaande telers. Deze telers hebben de laatste jaren ondernemerschap getoond en hebben potentie om verder door te groeien. Dat kan in een aantal situaties door verwerving van gronden rondom de bestaande kavel, maar in een aantal gevallen zal er ook verkast worden binnen de Koekoekspolder. Nadrukkelijk brengen we dit spoor onder de aandacht omdat dit een relatief autonome groei van het tuinbouwgebied geeft, maar ook omdat doorontwikkeling van de bestaande bedrijven een imago-impuls geeft aan het gebied.

Dat heeft een positief effect op het tweede spoor: de acquisitie van nieuwvestigers voor de Koekoekspolder. Door de specifieke kenmerken van de Koekoekspolder (kavelgrootte, ligging, omgeving, etc.) kan en moet ook gekozen worden voor een specifieke doelgroep. Deze wordt volgens door ons gevonden in groentetelers met een gewenst areaal glas van 5 -10 ha. Door deze keuze en focus kan gericht geacquireerd worden. Deze nieuwvestigers zullen op een actieve wijze geworven moeten worden, door onder andere een actieve promotie van het gebied (o.a. publicaties, manifestaties en het promoten van het gebied door de telers).

Voor het verder ontwikkelen van het gebied past het motto: *jagen (op nieuwvestigers) en boeren (doorontwikkelen bestaande telers) in plaats van vissen (reactief faciliteren van geïnteresseerde telers).*

Tenslotte nog dit.

Maak geen illusies op het worden van een cluster (Greenport), want de agrogerelateerde bedrijvigheid zal zich niet substantieel hier vestigen. Pak de kansen die zich voordoen, maar reken je niet rijk. Beperk je tot het zijn van een goed LOG van 225 hectare; niet groot, maar zeker niet te klein. De synergiekansen met Luttelgeest zijn de moeite van het onderzoeken waard.

## 5 Ontwikkelstrategie van de Koekoekspolder

Zoals in het vorige hoofdstuk vastgesteld, zijn het realiseren van de energiefaciliteiten en de infrastructuur belangrijke voorwaarden voor de verdere ontwikkeling van het gebied, en is gerichte acquisitie essentieel. Echter, door het realiseren van deze voorwaarden wordt het doel (volledige ontwikkeling Koekoekspolder) niet automatisch gerealiseerd. Er zal ook een actieve ontwikkelstrategie gevoerd moeten worden op meerdere fronten, op korte en lange termijn:

### 5.1 Korte termijn

Nog in dit kalenderjaar dienen vier acties gerealiseerd te worden:

1. Realiseren<sup>7</sup> van terugleveringsmogelijkheden voor WKK-elektra en het hiervoor realiseren van hoogspanningsfaciliteiten (60 MW trafo) in samenwerking met Enexis, zodat naar potentiële nieuwvestigings- en uitbreiders een *plug-and-play*-voorstel gemaakt kan worden.
2. Afronden van de infrastructurele maatregelen (water, wegen, groen).
3. Aardwarmte als kans grijpen. Er is vanuit verschillende stakeholders belangstelling om met aardwarmte aan de slag te gaan. De eerste (belangrijke) stappen zijn gezet. Dit moet verder ontwikkeld worden. De kansen zijn er door de lage huidige dekkinggraad met WKK. Wel moet beseft worden dat aardwarmte nooit volledig dekkend kan zijn. Er blijft behoefte aan aanvullende warmtefaciliteiten, waarvoor WKK en de traditionele ketel voor de hand ligt. Bij aardwarmte zal wel voor een aparte voorziening voor CO<sup>2</sup> gezorgd moeten worden.
4. Het wij-gevoel van de Koekoekspolder gaan organiseren. Waarbij er transparantie bestaat tussen de wensen en mogelijkheden van de verschillende stakeholders en begrip voor elkaar, en dat door samenwerking er een extra impuls op de dynamiek van het gebied komt. Er dient een structureel formeel overleg tussen de verschillende stakeholders plaats te vinden en daarnaast dienen de partijen vooral ook informeel korte lijnen met elkaar te hebben. Dat kan op verschillende manieren georganiseerd worden, bijvoorbeeld door een specifieke trekker of door het nieuwe projectbureau. De telers in het gebied kunnen belangrijke input leveren in de eisen van het gebied, maar daarnaast kunnen zij als ambassadeurs van het gebied gebruikt worden. Door

---

<sup>7</sup> Met realiseren bedoelen we hier dat alle noodzakelijke overeenkomsten zijn gesloten en vergunningen zijn verleend. Het vervolgens plaatsen, aansluiten en operationeel maken van de trafo duurt volgens Enexis maximaal twee jaar.

de onderlinge samenhang te vergroten wordt dit effect vergroot en daarnaast komt onderlinge kavelruil makkelijker tot stand. En voor potentiële nieuwvestigers wordt het gebied aantrekkelijker wanneer de informele lijnen kort zijn, iedereen elkaar kent en er bijvoorbeeld studieclubs en andere tuinbouwclusters gevestigd zijn. Door het merk “De Koekoekspolder” met elkaar goed te laden en uit te dragen, wordt zowel draagvlak in de gemeenschap als de acquisitiekracht fors verhoogd.

Uit alle gesprekken blijkt dat het doorpakken op de ingeslagen weg nodig is. Maar het is daarbij wel vooral van belang dat al deze acties zichtbaar gemaakt worden voor iedereen (*be good and tell it!*). En dat er een “nieuwe stijl” komt, die het goede uit het verleden continueert, maar ook een aantal verbeteringen introduceert. Daarover verderop in dit hoofdstuk meer.

Om de korte termijn acties op te kunnen pakken is nodig:

- Een verdere invulling van de ontwikkelstrategie met doorvertaling naar een bedrijfsplan inclusief financiële paragraaf en de inrichting van het projectbureau Koekoekspolder “dedicated en op afstand, nieuwe stijl”. Zie hoofdstuk 6.
- Vanuit de gemeente Kampen politieke ruimte en garanties om te ondernemen, uiteraard binnen kaders.
- Een breed commitment van alle bij de Koekoekspolder betrokken stakeholders: “samen de rug recht houden”.

## 5.2 Lange(re) termijn

Na realisatie van de korte termijn-acties waarin “het huis op orde” is gebracht kunnen de meer lange(re) termijn acties (vanaf eind 2009, begin 2010) uitgevoerd gaan worden:

5. Gerichte acquisitie op tuinders in het westen die willen verkassen. Zoals in eerdere hoofdstukken beschreven.
6. Pro-actieve kavelontwikkeling. De Koekoekspolder is een bestaand landbouwgebied. Er zijn burgerwoningen en niet-agrarische activiteiten. Dit beperkt de verdere ontwikkeling van het gebied en zorgt daarnaast voor een verrommelde indruk van het gebied. De gemeente kan hierin een actieve rol nemen, door niet alleen in de handhavingsfeer hier tegen op te treden, maar ook actief te trachten deze activiteiten en bewoning terug te dringen en naar buiten het gebied te verplaatsen. Ook niet alleen bij een concrete vestigingswens, maar ook proactief het gebied en de kavels gereed maken voor nieuwvestiging. Er zijn bestaande kavelstructuren en watervoorzieningen, maar de tuinbouwsector is continue in beweging. Dat heeft invloed op de eisen die gesteld worden aan de kavels (bijv. omvang) en de faciliteiten

(bijv. energie). Om tot een goede doorontwikkeling van het gebied te komen moeten deze signalen goed opgepikt en direct vertaald worden naar het gebied. Dat kan door gebruik te maken van deskundigen uit de tuinbouwwereld en daarnaast door de telers in het gebied actief als klankbordgroep te gebruiken. Daarmee invulling geven aan “*plug-and play*”. Uiteraard wel vanuit een gezonde financiële haalbaarheidsoptiek.

7. Bedrijventerrein: aan de rand van de Koekoekspolder is ruimte gereserveerd voor een agro-gerelateerd bedrijventerrein. Wij vragen ons af in hoeverre het reëel is om te verwachten dat specifiek agrarisch (of scherper nog: glastuinbouw) georiënteerde bedrijvigheid zich op die locatie zal vestigen. De bestaande agrobiedrijvigheid is veelal van oudsher in IJsselmuiden gevestigd. Voor de komst van nieuwe bedrijvigheid is waarschijnlijk een grotere kritische massa noodzakelijk, al dan niet in samenwerking met een ander (nabij gelegen) tuinbouwgebied. Er zal onderzocht moeten worden in hoeverre de acquisitie van agro-gerelateerde bedrijven (in samenwerking met nabijgelegen gebieden) reëel is.
8. Synergie Luttelgeest? Biedt de mogelijke samenwerking met de glastuinbouwlocatie NieuwLand in Luttelgeest in de provincie Flevoland, synergiekansen? Dit mede als gevolg van het Provinciaal besluit eind 2008 dat inhield dat een verdere uitbreiding van de glastuinbouw in de Koekoekspolder ongewenst was. In een verkennend extern onderzoek bleek vervolgens dat het glastuinbouwgebied in Luttelgeest de meest geschikte alternatieve uitbreidingslocatie voor de glastuinbouw in de regio Noordwest Overijssel-Flevoland is. Binnenkort zal onder auspiciën van de Provincie Overijssel een studie uitgevoerd worden waarin onderzocht wordt op welke wijze de samenwerking tussen de beide locaties versterkt kan worden.

Om deze acties te realiseren zijn nodig:

- Een uitgewerkte strategienotitie “Koekoekspolder vol 2011-2015”, voortbouwend op het bedrijfsplan dat voor de korte termijn nodig is.
- Een ondernemende gemeente.
- Wij-gevoel in het gebied met dynamiek en daadkracht.

## 6 Eerste uitwerking organisatie en financiën

### 6.1 Organisatie

Bij positieve besluitvorming in de gemeente zal deze Hoofdpijnennotitie verder uitgewerkt en geconcretiseerd moeten worden in een bedrijfsplan, waarin ook een ontwerp van het projectbureau Koekoekspolder gemaakt zal worden. Vooruitlopend hierop zijn er aan de hand van dit eerste onderzoek al een aantal kenmerken van deze structuur aan te duiden.

Rijnconsult adviseert om met “sturing op afstand” en “modern bestuur” te gaan werken, waarbij voldaan wordt aan de normen van good governance. Nu twee van de drie aandeelhouders uit de OMK teruggetreden zijn (te weten: Grontmij en LTO-Noord) is de gemeente enig aandeelhouder. Dat biedt voordelen, doordat er slechts één aandeelhouder gediend hoeft te worden. Wij zien echter ook een belangrijke valkuil in deze nieuwe situatie. Het projectbureau zal zakelijk en voortvarend te werk moeten gaan om de gestelde doelen te realiseren. Wanneer de uitvoeringsorganisatie en de aandeelhouder teveel -organisatorisch en in de uitvoering- met elkaar verbonden zijn, wordt geen klimaat voor topprestaties geschapen.

De gemeente kan en moet het projectbureau gaan inregelen. In hoofdpijnen onderscheiden we daarvoor een drietal hoofdrichtingen. Hierbij hebben we de oprichting van een nieuwe PPS buiten beschouwing gelaten, omdat door de nieuwe situatie er slechts één publieke aandeelhouder bestaat en er geen wens, eis of reden is om dit uit te breiden met private partijen.

In onderstaand schema wordt onderscheid gemaakt in de drie hoofdvormen die te onderscheiden zijn:

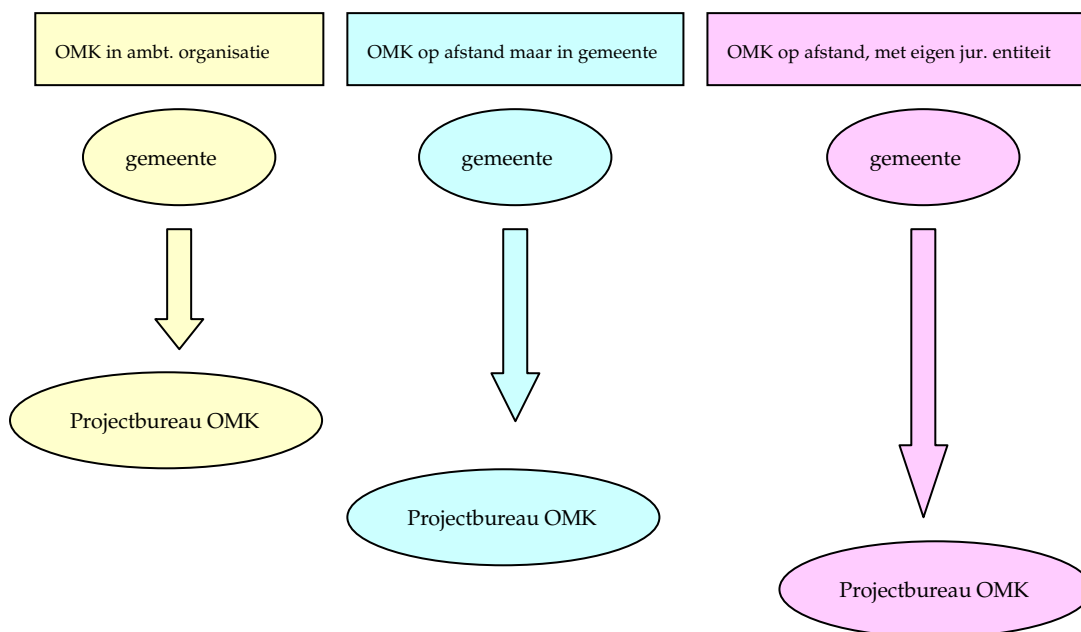
- a) Projectbureau in de ambtelijke organisatie;
- b) Projectbureau op afstand, maar direct onder gemeente;
- c) Projectbureau op afstand, in aparte juridische entiteit (stichting, NV, BV).

We raden af om het projectbureau in de ambtelijke organisatie onder te brengen. De taken van het projectbureau kunnen niet tot de primaire expertise van het gemeentelijk apparaat gerekend worden. Daarnaast dient gerealiseerd te worden dat belangen van de gemeente en het projectbureau niet altijd parallel lopen. Dat kan bijvoorbeeld het geval zijn wanneer de gemeente een ander tijdspad voor ogen heeft voor



het realiseren van infrastructurele maatregelen, of in het kader van (voor)financiering. En er zullen belangenconflicten gaan optreden tussen de vragers (tuinders) en aanbieder (gemeente) van kavels en infrastructuur. Een projectbureau moet daar relatief vrijelijk tussen kunnen manoeuvreren, in het belang van beiden. In dergelijke situaties moet het projectbureau de mogelijkheid hebben om de gemeente daar zakelijk op aan te spreken.

Het is noodzakelijk dat de gemeente een rol op afstand van het projectbureau vervult. Of dat binnen een aparte organisatie in het gemeentelijk apparaat gerealiseerd kan worden, of dat een aparte juridische entiteit opgericht dient te worden, zal in de verdieping van deze strategienota uitgewerkt dienen te worden. Eén van de belangrijkste factoren daarbij is de financiële risico-inschatting (met name de kans op zware financiële verliezen). Bij de keuze van een eigen juridische entiteit kan wellicht gebruik gemaakt worden van reeds bestaande entiteiten (zoals de BV).



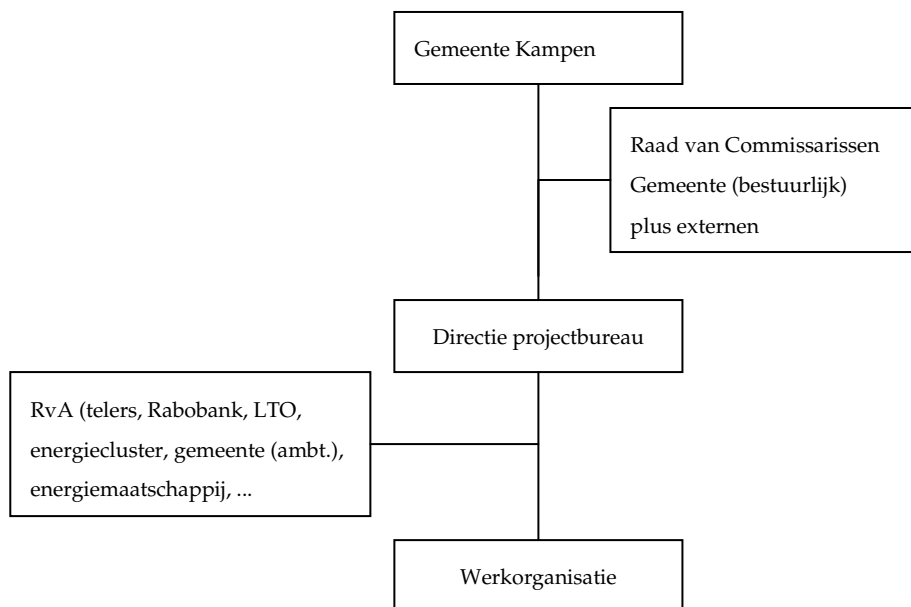
De rol van de gemeente is dus weliswaar op afstand, maar uiteraard wel belangrijk. Zo dient de gemeente de doelen vast te stellen en de (financiële en tijds-) kaders waarbinnen het projectbureau deze doelen moet realiseren, maar bemoeit zich niet met de operationele aangelegenheden. Vervolgens wordt een directie verantwoordelijk voor de realisatie van deze doelen en krijgt het van de gemeente ook mandaat hiervoor. De rol van de gemeente is vervolgens vergelijkbaar met die van de Raad van Commissarissen

(RvC). Dit houdt in dat de beleidsdoelen door de gemeente genomen worden en dat voor belangrijke zaken ook goedkeuring door de gemeente verstrekt moet worden. De gemeente is ook belast met de benoeming (en het ontslag) van de directie. Wij adviseren de gemeente om, naast eigen vertegenwoordigers, de RvC aan te vullen met één of enkele externe leden die bij voorkeur op basis van competenties –en daarmee taak binnen de RvC- worden aangesteld.

De diverse stakeholders kunnen een rol krijgen in een Raad van Advies (RvA). Dat houdt in dat op verzoek van de directie vanuit de RvA meegedacht wordt in praktische en strategische zaken, maar dat de RvA daarnaast ook zelf initiatieven kan nemen en suggesties kan doen. Een belangrijk doel van de RvA is om alle stakeholders met elkaar verbonden te houden en een goede en gestructureerde communicatie te bouwen tussen projectbureau, gemeente en de stakeholders. Denk daarbij in het bijzonder aan het eerdergenoemde wij-gevoel.

In de gesprekken die we tot nu toe gevoerd hebben, kwam al snel de vraag op tafel wie het projectbureau moest gaan leiden (=directievoering) en wie in de werkorganisatie zitting moesten hebben. Deze vraag komt wat ons betreft op de tweede plaats. Eerst dient in beeld gebracht te worden welke structuur gekozen dient te worden en welke competenties vereist worden en pas daarna aan de vraag wie voor de invulling ervan zorgt. In het bedrijfsplan zullen competentieprofielen per medewerker worden uitgewerkt, voor zowel directie als werkorganisatie.

De werkorganisatie dient de competenties te herbergen die de doelen kunnen realiseren zoals door de gemeente zijn gesteld. Mogelijk dat hierin ook oud medewerkers van de voormalige OMK en/of ambtenaren van de gemeente Kampen werkzaam zijn. In dat laatste geval adviseren we om deze personen via een detacheringsovereenkomst formeel onder de verantwoordelijkheid van het projectbureau (en dus niet van de gemeente) te laten vallen. Belangrijke kernwaarden van het projectbureau zijn: zakelijk, marktgericht, flexibel, zichtbaar en transparant.



## 6.2 Financiële consequenties

Bij de ontwikkeling van de Koekoekspolder is het grondexploitatiemodel (GREX) als financieel model in gebruik. Om een globaal beeld te schetsen van de financiële consequenties van deze Hoofdlijnennotitie worden een aantal kostenplaatsen onderscheiden:

### a) Grondwaarde

Gronden in bezit blijven voor rekening en risico van de gemeente. Voor een overzicht van de grondtransacties en –waarden wordt een beroep gedaan op het Grontmij-rapport over de Grondexploitatie Koekoekspolder 2008 (GREX). Hierin wordt aangegeven dat tot 1 januari 2008 1.473.093 m<sup>2</sup> grond verworven is voor een totaalbedrag van ruim € 16,5 miljoen. Naast deze reeds verworven gronden zou naar verwachting nog 375.980 m<sup>2</sup> aangekocht moeten worden. De reeds door OMK van de gemeente afgenomen grond had een oppervlakte van 367.352 m<sup>2</sup> en een totale boekwaarde voor OMK van ruim € 4,5 miljoen, met een gemiddelde aankoopprijs van € 11,08/m<sup>2</sup> <sup>8</sup>. Na deze verkopen bezit de gemeente nog 1.105.741 m<sup>2</sup> grond tegen een gemiddelde waarde van € 11,25, dus een totale investering van ruim € 12,4 miljoen.

<sup>8</sup> In de GREX zit een berekeningsfout: m<sup>2</sup> maal gemiddeld bedrag komt niet exact overeen met de boekwaarde. Wij volstaan met overnemen van feiten, en zijn niet op zoek gegaan naar waar de fout precies zit.

In het onderhavige rapport concluderen wij dat er goede mogelijkheden zijn voor de verdere ontwikkeling van de Koekoekspolder. Dat betekent dat de investering in reeds aangekochte grond nog steeds courant is voor uitgifte voor glastuinbouw en een reële verkoopwaarde voor tuinbouwbestemming vertegenwoordigt. Een afwaardering op de investering is onze ogen dan ook niet aan de orde. Wel zal de actie "6. pro-actieve kavelontwikkeling, grondverwerving, herstructureren, burger-bedrijfswoningen in het gebied en kavels klaarmaken" additionele investeringen gaan vragen.

#### b) Financiële eindresultaat en liquiditeitstekort

In het feitenonderzoek van PWC komt naar voren dat de feitelijke liquiditeitsbehoefte (door toenemende kosten en uitblijven van kavelverkopen) vanaf begin 2009 zal ontstaan en ultimo 2009 circa € 7,2 miljoen bedraagt <sup>9</sup>.

Zij concluderen ook dat het verwachte financiële eindresultaat –gelet op een aantal grote onzekerheden, zoals energievoorziening en verkoopprijs van kavels- lastig is in te schatten. In het onderzoek zijn (naast een exit-scenario met een nadelig scenario van € 20,4 miljoen) een drietal continuerings-scenario's doorgerekend. Daarbij wordt gesproken van drie varianten, met een spreiding van € 1.1 miljoen negatief tot € 6.1 negatief. Belangrijke variabelen zijn de verkoopwaarde per m2 en het moment van verkoop.

Rijnconsult heeft bovenstaande cijfers integraal overgenomen en nog niet geanalyseerd op basis van het advies in dit rapport. Dat wordt uiteraard wel een taak in het bedrijfsplan. Wel maken we vooruitlopend twee opmerkingen over de grondexploitatie:

1. Een acquisitie van 1 nieuwvestiger en 1 lokale uitbreider moet doorgerekend worden in de GREX. Dit ritme is anders dan in de GREX 2008 en de PWC-scenario's is voorzien.
2. In de GREX is een aanzienlijk positief saldo voorzien voor het bedrijventerrein. Gegeven onze conclusie over agrogerelateerde bedrijvigheid zal de actie "7. reëel plan bedrijventerrein" hier zorgvuldige uitspraken over moeten doen, met mogelijke negatieve bijstellingen in het saldo (en daarmee totale financiële eindresultaat van de Koekoekspolder).

#### c) Infrastructuur

De infrastructurele maatregelen die nu genomen worden zijn reeds begroot door de gemeente en in uitvoering genomen. De kosten hiervan zullen sowieso door de gemeente

---

<sup>9</sup> Bij OMK was er eerst sprake van € 27,3 miljoen, later € 10,5 miljoen. De € 7,2 miljoen is door PWC gebaseerd op de huidige situatie na uittreden van LTO en Grontmij.

gedragen worden. Aan de gemeenteraad van Kampen is in de raadsvergadering van 20 november 2008 voorgesteld om ten behoeve van de voortgang een bedrag van € 2,75 miljoen voor 2008 en € 2,4 miljoen voor 2009 beschikbaar te stellen als krediet.

De geadviseerde pro-actievere houding van de gemeente (handhaving bestemming en gebruik woningen, herverkaveling, verleggen watergangen etc.) zal ook hogere investeringen van de gemeente vergen. In de praktijk zal een balans gevonden moeten worden tussen het pro-actief gebruiksklaar maken van de kavels (zgn. *Plug & Play*) en het wachten op een concreet vestigingsverzoek alvorens de kavel in gereedheid wordt gebracht. En dit alles ook nog in een model van enerzijds concurrerende kavelprijzen voor de tuinder en anderzijds financiële haalbaarheid voor de gemeenten.

d) Stidug-subsidie

Tijdige afronding van de geplande maatregelen (voornamelijk op het gebied van infrastructuur) is een voorwaarde voor het toekennen van de aangevraagde Stidug-subsidie. Er zit een financieel risico op het verschil tussen de toegekende maximale subsidie (€10,3 miljoen) en de te verwachten subsidie op basis van het voldoen aan (niet exact te beoordelen) vaststellingscriteria. Volgens het feitenonderzoek van PWC zal naar verwachting tussen € 7 en € 9 miljoen reëel zijn, maar dat is primair onderwerp van gesprek met de subsidieverstrekker. Het moge duidelijk zijn dat de subsidie, die als inkomsten in de GREX is meegenomen, een risico-variabele is. In de interviews is de verwachting uitgesproken dat de subsidiabele maatregelen tijdig en volgens de norm afgerond zullen worden; een eerste vereiste om te pogen het maximale binnen te slepen.

e) Organisatie-kosten

De afgelopen periode heeft OMK vanuit een PPS-organisatie gewerkt, waarbij de PPS-partners ook –tegen vergoeding- menskracht leverden aan de OMK. Volgens het rapport “Grondexploitatie Koekoekspolder 2008” van Grontmij bedragen de begrote kosten van de projectorganisatie voor de periode 2008 tot en met 2011 € 1.3 miljoen. Dit betreft een bijgestelde begroting, naar aanleiding van bijgestelde doelen en afwijkende resultaten in de voorgaande periode. In hoeverre deze nieuwe begroting nu nog reëel is moet in de praktijk nog blijken en in het bedrijfsplan bepaald worden.

In deze Hoofdlijnennotitie gaan we uit van een realisatieperiode van 2009 – 2015. De vereiste organisatiecapaciteit zal in deze periode echter niet gelijk zijn. Naast of in plaats van de bestaande competenties zullen nieuwe vaardigheden en specialismen noodzakelijk zijn. Nadat de korte termijn acties (zie paragraaf 5.1) afgerond zijn (plan 2009-2010), zal een andere inzet benodigd zijn voor de realisatie van de lange termijn doelen (2010-2015, paragraaf 5.2).

Het projectbureau zal naast de bestaande competenties ook aanvullende competenties nodig hebben. Het ligt voor de hand dat de hogere eisen ook gevolgen hebben voor de kosten van het in te huren personeel. Het ligt in de verwachting dat deze competenties extern ingehuurd moeten worden. Aan de andere kant kan het zijn dat een aantal posten (technisch, administratief, secretariael) door ambtelijk medewerkers ingevuld kunnen worden (wat uiteraard ook kosten met zich mee brengt).

f) Energie-investeringen

Naast bovenstaande begrote en grotendeels gerealiseerde investeringen zullen er aanvullende investeringen gedaan moeten worden. Dat zal zeker het geval zijn op het gebied van energie. Eén van de volgende stappen in het aardwarmte-project is het bepalen van de rol en financiële input van de verschillende stakeholders. Naast tuinders, Provincie en MEI-subsidie wordt nadrukkelijk gedacht aan Rabobank en gemeente Kampen. Exacte bedragen zijn onderdeel van de business case die momenteel wordt uitgewerkt.

Daarnaast vraagt energiedistributeur Enexis een bepaalde mate van borgstelling voor de realisatie van de hoogspanningsvoorziening (60MW trafo). Een belangrijk deel hiervan ligt bij de bestaande telers, maar er mag verwacht worden dat de gemeente ook garant moet staan voor een deel van de afname. Die overigens qua risico beperkt is omdat de afnameverplichting in relatie tot de verworven gronden laag is (MW/ha).

g) Waarde van het tuinbouwgebied voor de regio

De ontwikkeling van een glastuinbouwgebied vergt behoorlijk grote investeringen, waarbij de risicovolle voorfinanciering (de kosten gaan voor de baten uit) én het uiteindelijke resultaat als “return on investment” het belangrijkste vraagstuk zijn. Maar het zal ook een stevige *economische impuls* geven aan de regio. De verwachting is dat een LOG van zo’n 200 hectare het bruto regionale product jaarlijks zal zien toenemen met € 30 mln. De toename van de *werkgelegenheid* wordt geschat op 750 – 1100 arbeidsplaatsen (bericht uit maart 2009, LOG Sexbierum).

Naast dit economisch perspectief zijn er ook andere *maatschappelijke voordelen* te benoemen. Wanneer het aardwarmteproject gerealiseerd wordt, geeft dit het imago van de gemeente een positieve impuls. Daarnaast kan de kennis en ervaring die in het tuinbouwgebied met aardwarmte vergaard wordt, ingezet worden bij de toepassing van aardwarmte, en andere duurzame energiebronnen, in bijvoorbeeld woonwijken. Dit sluit aan bij landelijke initiatieven om de emotionele afstand tussen glastuinbouw en de burgers te verkleinen en de symbiose –bij voorbeeld via energie- in te vullen. Daarbij dient wel aangetekend te worden dat deze initiatieven nog in de experimentele fase zitten.

## 7 Het advies: onze conclusies en aanbevelingen

We hebben vastgesteld dat er een toekomst is en blijft voor glastuinbouw in Nederland. Wel zal er een verdere differentiatie en specialisatie van telers komen, ook tot gevolg hebbend dat verschillende voorwaarden gesteld worden aan het vestigingsgebied. Dit betekent dat doelgroepbepalingen en vervolgens ook doelgroepbenadering steeds belangrijker wordt voor de Koekoekspolder.

De uitgangpositie van de Koekoekspolder is goed. De relatieve concurrentiepositie van het tuinbouwgebied ten opzichte van andere LOG's is voldoende. De nog beschikbare ruimte kan door een mix van nieuwvestigers en groei vanuit het bestaande telersbestand gevuld worden. Om hieraan te kunnen voldoen moet aan twee voorwaarden voldaan worden:

a) "huis op orde brengen"

De energiefaciliteiten dienen zo snel mogelijk en volledig op orde gebracht te worden. Enerzijds heeft dit betrekking op de terugleverfaciliteiten vanuit de WKK, anderzijds het realiseren van warmtevoorziening middels aardwarmte. En infra dient afgerond te worden.

b) gerichte acquisitie

De acquisitie dient gericht te worden op zowel het stimuleren en faciliteren van doorgroei van bestaande telers als op het werven van nieuwvestigers.

Nog in dit kalenderjaar dienen vier acties gerealiseerd te worden:

1. Realiseren<sup>10</sup> van terugleveringsmogelijkheden WKK-elektra en het hiervoor realiseren van hoogspanningsfaciliteiten (60 MW trafo).
2. Afronden van de infrastructurele maatregelen (water, wegen, groen).
3. Aardwarmte als kans grijpen.
4. Het wij-gevoel van de Koekoekspolder gaan organiseren.

Om de korte termijn acties op te kunnen pakken is nodig:

- Een verdere invulling van de ontwikkelstrategie, vertaling naar een bedrijfsplan inclusief financiële paragraaf en inrichting van het projectbureau Koekoekspolder.

---

<sup>10</sup> Met realiseren bedoelen we hier dat alle noodzakelijke overeenkomsten zijn gesloten en vergunningen zijn verleend. Het vervolgens plaatsen, aansluiten en operationeel maken van de trafo duurt volgens Enexis maximaal twee jaar.

- Vanuit de gemeente Kampen politieke ruimte en garanties om te ondernemen, uiteraard binnen kaders.
- Een breed commitment van alle bij de Koekoekspolder betrokken stakeholders.

Na realisatie van de korte termijn-acties kunnen de meer lange termijn acties (vanaf eind 2009, begin 2010) uitgevoerd gaan worden:

5. Gerichte acquisitie op tuinders in het westen die willen verkassen.
6. Pro-actieve kavelontwikkeling.
7. Ontwikkeling van het bedrijventerrein aan de rand van de Koekoekspolder, waarbij wij ons afvragen in hoeverre het reëel is om te verwachten dat specifiek agrarisch georiënteerde bedrijvigheid zich op die locatie zal vestigen.
8. Indien aanwezig en realiseerbaar dient de synergie met Luttelgeest uitgewerkt te worden.

Om deze acties te realiseren is het nodig dat er een uitwerkte strategie “Koekoekspolder optimaal vol 2011-2015” gemaakt wordt, voortbouwend op het bedrijfsplan dat voor de korte termijn nodig is. De gemeente zal een ondernemende houding moeten aannemen en ten slotte dient het wij-gevoel in het gebied ontwikkeld te worden.

Als voorschot op de uitwerking in het bedrijfsplan adviseren wij om in de nieuwe projectorganisatie afstand te creëren tussen de gemeente en het projectbureau. De gemeente blijft uiteraard bepalend door de doelen vast te stellen en de kaders waarbinnen het projectbureau deze doelen moet realiseren. Vervolgens wordt een (externe) directie verantwoordelijk voor de realisatie van deze doelen en krijgt het van de gemeente ook mandaat hiervoor. De rol van de gemeente is vervolgens vergelijkbaar met die van de Raad van Commissarissen. De diverse stakeholders kunnen een rol krijgen in een Raad van Advies, waardoor de stakeholders met elkaar verbonden blijven en een goede en gestructureerde communicatie gebouwd wordt tussen projectbureau en de stakeholders. De mate van afstand tussen gemeente en het projectbureau zal in de verdieping nader uitgewerkt worden, eveneens de personele invulling van het projectbureau.

Verder stellen we vast dat de belangrijkste financiële consequenties voor de gemeente zijn onder te verdelen in de volgende onderdelen:

- a) De waarde van de reeds verworven gronden; een totale gemeentelijke investering van €12,4 miljoen, maar met beperkte risico's. Dit rapport roept wel op tot verdere investeringen.
- b) Financiële eindresultaat en liquiditeitstekort; volgens PWC een negatief resultaat met een grote spreiding tussen € 1,1 en € 6,1 miljoen negatief, gegeven een



liquiditeitsbehoefte ultimo 2009 van € 7,2 miljoen. Belangrijkste variabelen zijn grondverkoopprijs en moment van verkoop.

- c) Infrastructuur; investeringen die sowieso genomen moeten worden en ook al vastgesteld zijn in de gemeente.
- d) Stidug-subsidie; volgens PWC wordt waarschijnlijk niet het maximale subsidiebedrag van €10,3 miljoen binnengehaald, maar zal rekening gehouden moeten worden met € 7 tot maximaal € 9 miljoen.
- e) Organisatie-kosten; de GREX-begroting hanteert een bedrag van € 1,3 miljoen tot en met 2011. Hier dient een nieuwe begroting voor opgesteld te worden, mede in het licht van de nieuwe tijdshorizon 2015.
- f) Energie-investeringen; introductie van aardwarmte zal naar verwachting van de gemeente een rol als mede-investeerder vragen, bedragen zijn nog niet bekend. Voor de WKK-trafo zal Enexis een garantie van de gemeente vragen. Wij schatten het risico daarvan als laag in, gegeven de grond in bezit.
- g) Waarde van het tuinbouwgebied voor de regio; graag benadrukken wij het belang van de ontwikkeling van de Koekoekspolder voor de regionale economische ontwikkeling en de werkgelegenheid.

