

Verkenning Maatschappelijk Ondernemerschap in het landelijk gebied

**Johan van Geffen
Jan van Vliet
Eelke Wielinga**

**Expertisecentrum LNV, onderdeel Landbouw, Ede juli 2000
i.s.m. Expertisecentrum M&W**

© 2000 Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het Expertisecentrum LNV, Postbus 482, 6710 BL EDE.

Het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij stelt zich niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij het gebruik van gegevens uit deze publicatie.

Oplage 125 exemplaren

Samenstelling Johan van Geffen, Jan van Vliet, Eelke Wielinga

Druk Ministerie van LNV, afdeling Facilitaire Dienst/Bedrijfsuitgeverij

Voorwoord

De ministeries van VWS en LNV willen een bijdrage leveren aan vernieuwing van de economie en het bestrijden en voorkomen van sociale achterstand in het landelijk gebied. De beide ministeries hebben daarom het project Maatschappelijk Ondernemerschap ondersteund met als doel zicht te krijgen op de potentiële bijdrage aan de doelstellingen van de ministeries.

Bij de opzet van deze projecten ontstond direct de behoefte om inzicht te krijgen in het proces en de concrete resultaten van het project en daarvan te leren voor eventuele nieuwe projecten. Tevens kan deze verkenning bijdragen om inzicht te krijgen in de rol van de (rijks)overheid om haar doelen te verwezenlijken.

Aan de totstandkoming van dit rapport hebben vele mensen bijgedragen. Allereerst wil ik Henny Grave van het Expertisecentrum Maatschappij en Werk te Deventer noemen, die de trekker en inspirator is van het project. Daarnaast zijn voor de totstandkoming van dit rapport de Landelijke en Lokaal Maatschappelijk Ondernemers onmisbaar geweest. Zij hebben veel informatie aangeleverd voor deze verkenning. Ik dank al deze mensen voor het meedenken, aangeven van materiaal en vooral voor het kritisch meedenken met de projectgroep.

Ir. H.A. Gonggrijp
Expertisecentrum LNV
Hoofd onderdeel Landbouw

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inhoudsopgave	5
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding "Wat willen VWS en LNV met het landelijk gebied"	7
1.2 Afbakening	9
1.3 Werkwijze en indeling verslag	9
2 Maatschappelijk Ondernemerschap	11
2.1 Methode	11
2.2 Procesmatige uitgangspunten voor evaluatie	11
3 Beoordelingskaderbijdrage aan LNV- en VWS-beleidsdoelstellingen	13
4 Gebiedsplannen, doelstellingen en omgeving	16
4.1 Middelen	16
4.2 Gebieden	16
4.2.1 Keuze van gebieden	16
4.2.2 Beschrijving van gebieden	17
4.3 Lopende projecten platteland vernieuwing	18
4.4 Bestuurlijke veranderingen in de voorbereidingsfase	20
4.5 Doelstelling van de plannen	20
5 Overzicht van de projecten in de gebieden	22
6 Gerealiseerde bijdrage aan doelstellingen	26
6.1 Bijdrage aan beleidsdoelstellingen	27
6.2 Bijzondere effecten en werkwijze	31
6.3 Verbinding landbouw en sociale sector	31
6.4 Succes- en faalfactoren inclusief overheidsbeleid	31
6.5 Bijdrage overheidsinstrumentarium aan MO	33

7	Beoordeling van het proces	34
7.1	Procesmatige resultaten	34
7.1.1	De Meierij	34
7.1.2	Ommen	35
7.1.3	Noord Beveland	35
7.2	Leervermogen	35
7.2.1	Fasering	35
7.2.2	Contractpartners	36
7.2.3	Aanduwen of meerijden?	36
7.3	Geluk of wijsheid; pech of structurele tekortkomingen?	37
7.3.1	Dribbelende faselijnen	37
7.3.2	Mensen en instituties	37
7.3.3	Leiding	38
7.4	Geactualiseerde methodiek MO ten behoeve van de plattelandssituatie	38
8	Discussie	41
9	Conclusies	43
9.1	Conclusies	43
9.1.1	Bijdrage aan doelstellingen LNV en VWS	43
9.1.2	Procesmatige conclusies	44
9.1.3	Aanpassingsvermogen	45
9.2	Aanbevelingen	45
10	Samenvatting	47
	Literatuurlijst	50
	Informatiebronnen	51
	Bijlage 1 Markewerk Ommen	52

1 Inleiding

1.1 Aanleiding "Wat willen VWS en LNV met het landelijk gebied"

Het gemeenschappelijk raakvlak van maatschappelijk ondernemerschap en het beleid van de ministeries van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) vormt het landelijk gebied. Voor het landelijk gebied bestaat er geen eenduidige definitie.

Wat wil LNV met het landelijk gebied (groene ruimte)?

In de nota Kracht en kwaliteit is over het landelijk gebied het volgende opgenomen: "Rond de zomer van dit jaar zal de nota Vitaal Platteland aan de Kamer worden aangeboden¹. In deze nota zullen de economische, sociaal-culturele en fysiek-ruimtelijke aspecten van een vitaal platteland met elkaar in verband worden gebracht. Vooruitlopend daarop kunnen al enkele opgaven kort worden benoemd. Deze opgaven zullen in de komende jaren ook bepalen waarvoor het landinrichtingsinstrumentarium met voorrang wordt ingezet:

- vernieuwing regionale economie;
- versterking van de leefbaarheid;
- samenhangende benadering stad en land;
- nieuwe ontwikkelaars en beheerders groene ruimte;
- versterking identiteit van het landschap;
- recreatie voor stad en land;
- integrale aanpak bij infrastructuurprojecten;
- duurzaam waterbeheer.

Aandacht voor de leefbaarheid van het platteland betekent een verbreding van de aandacht van de traditionele LNV-velden landbouw, visserij, natuur en recreatie naar het wonen, werken en welzijn van plattelandsbewoners en -bezoekers.

Samen met andere departementen en partners zal LNV verkennen waar de onderlinge samenhang tussen de LNV-velden en leefbaarheidsaspecten verder kan worden versterkt (landbouw, zorg, maatschappelijk ondernemerschap). Ook in het LNV-emancipatiebeleid is leefbaarheid van het platteland een nieuw thema.

Wat wil VWS met het landelijk gebied?

De beleidsdoelstelling van VWS is het bestrijden en voorkomen van sociale achterstand in de samenleving en het bevorderen van sociale cohesie. Concreet betekent dit het laten meeparticiperen van zwakke doelgroepen in de samenleving. Dit hoeft niet alleen in de vorm van betaalde arbeid, maar kan ook op vele andere manieren. Door middel van maatschappelijke participatie dient de invloed van lokale bewoners toe te nemen. In het vervolg van deze notitie wordt dit aangeduid als het versterken van het sociale draagvlak.

Bijdrage aan LNV- en VWS-doelstellingen

LNV en VWS wilden door middel van een pilot onderzoeken of Maatschappelijk Ondernemerschap bijdraagt aan hun doelstellingen. Daartoe hebben LNV en VWS een initiatief van EC-LNV en NIZW ondersteund om in drie regio's de methode maatschappelijk ondernemerschap op te zetten. De wijze van ondersteuning wordt in paragraaf 4.1 uitgewerkt.

Doel van de verkenning

Het doel van deze verkenning is het geven van inzicht in het **proces en de resultaten** van Maatschappelijk Ondernemerschap (MO). Hierdoor wordt inzichtelijk wat de bijdrage van MO is aan de doelstellingen van LNV en VWS. Daaruit kunnen de toekomstige taak en rol van de ministeries van LNV en VWS worden afgeleid bij activiteiten zoals maatschappelijk ondernemerschap. Deze verkenning is daarom gericht op en dient ter ondersteuning van de beleidsmatige opstelling van LNV en VWS op dit vlak. De verkenning probeert op een aantal beleidsmatige vragen antwoord te geven en besluit met een aantal aanbevelingen voor het opstarten van soortgelijke projecten en de

¹ De nota werd afgelopen najaar (1999) echter afgeblazen, vooral omdat de nieuwe minister zich voluit wilde concentreren op het oplossen van het mestdossier.

beleidsmatige opstelling van LNV en VWS daarbij. Daartoe is eerst een evaluatie van de aanpak in de Meierij, Ommen en Noord Beveland en de daarbij uitgevoerde projecten gemaakt.

De vragen waarop deze verkenning antwoord geeft zijn:

- Hoe draagt het maatschappelijk ondernemerschap bij aan de LNV en VWS doelstellingen?
- Op welke wijze stimuleert het instrumentarium maatschappelijk ondernemen?
- Wat is de rol van wet- en regelgeving en belemmert deze de uitvoering van de projecten?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren van maatschappelijk ondernemerschap bij toepassing op het platteland?
- Wat kan de beleidsmatige opstelling van LNV en VWS zijn bij soortgelijke activiteiten?

Ten aanzien van de hiervoor genoemde punten ligt het accent bij deze verkenning op:

- de verbindingen tussen de sector landbouw en de sociale sector;
- het landelijk gebied;
- de methode van maatschappelijk ondernemerschap.

De verkenning geeft geen direct, maar wel een indirect antwoord op de volgende vragen:

- Welke potentiële mogelijkheden zijn aanwezig om het economisch en sociaal draagvlak te versterken en waar liggen de grootste kansen? In deze verkenning zullen deze mogelijkheden niet systematisch onderzocht worden. Indirect wordt deze vraag wel beantwoord omdat de projecten, die opgepakt gaan, vooral zullen liggen op de terreinen, waar de grootste kansen liggen.
- Welke initiatieven en methoden vinden plaats buiten maatschappelijk ondernemerschap in het gebied?

De verkenning geeft dus geen inzicht in alle relevante activiteiten in het kader van vernieuwing. Wel is per gebied in beeld gebracht welke activiteiten er al lopen op dat vlak, zodat het specifieke effect van MO ten opzichte van andere methoden in beeld wordt gebracht (hoofdstuk 5). Verder moet bedacht worden dat de keuze van een bepaald gebied voor de pilot ook afhankelijk is geweest van de mate waarin MO succesvol toegepast zou kunnen worden en of er koplopers in het gebied te vinden zijn die het zien zitten.

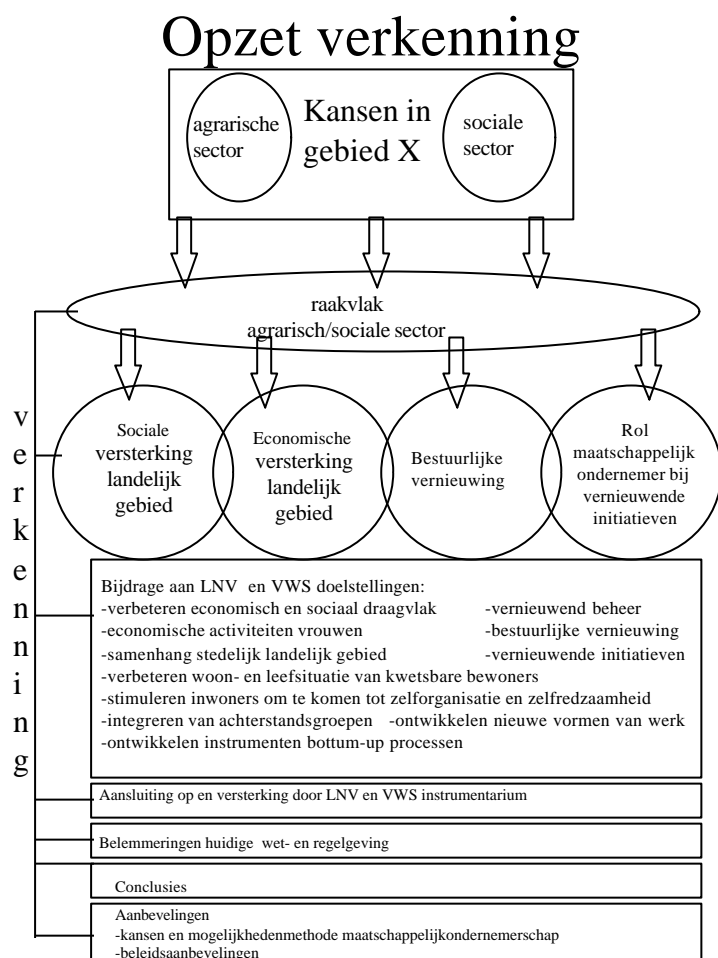
De projecten zijn geëvalueerd op de thema's / doelstellingen van LNV en VWS. De LNV thema's / doelstellingen zijn:

- versterken van het landelijk gebied; meer specifiek op te delen in:
 - verbeteren economisch en sociaal draagvlak;
 - economische activiteiten vrouwen;
 - samenhang van het stedelijk en landelijk gebied;
 - vernieuwend beheer;
- stimuleren bestuurlijke vernieuwing;
- stimuleren vernieuwende initiatieven.

De VWS thema's / doelstellingen zijn:

- het verbeteren van de woon- en leefsituatie van de meer kwetsbare bewoners van het platteland;
- het stimuleren van inwoners om te komen tot zelforganisatie en zelfredzaamheid;
- het integreren van achterstandsgroepen met weinig toekomstperspectief in de samenleving; (doelgroepen Directie Sociaal Beleid), dus het laten mee participeren van de bewoners;
- het ontwikkelen van praktische instrumenten voor bottom-up processen;
- het ontwikkelen van nieuwe vormen van werk in de ruimste zin van het woord.

Deze verkenning moet o.a. resulteren in een beoordeling van de kansen en mogelijkheden van maatschappelijk ondernemerschap in andere gebieden. (Op basis van de evaluatie van het verleden maak je een zo goed mogelijke inschatting voor toekomstige projecten, hier en in andere gebieden) en de beleidsmatige opstelling van LNV en VWS hierbij. Schematisch is dat weergegeven in figuur 1.



Figuur 1 Opzet verkenning

1.2 Afbakening

Het onderdeel evaluatie van deze verkenning naar maatschappelijk ondernemerschap gaat uit van de projecten die de maatschappelijk ondernemer in het gebied heeft opgestart. We kijken niet naar de potentiële kansen van het gebied. We gaan ervan uit dat de maatschappelijk ondernemer het beste inzicht heeft in de kansen van en de bedrijven in het gebied. Bij aanvang van de projecten zijn voor de opdrachtgevers, LNV en VWS, respectievelijk vooral de agrarische en de sociale sector van belang. De evaluatie en ook de aanbevelingen richten zich dan ook op de kansen en de uitgevoerde projecten op het raakvlak tussen agrarische en sociale sector.

1.3 Werkwijze en indeling verslag

Deze verkenning bestaat uit vier delen namelijk:

1. Methodiek MO en procesmatige uitgangspunten (hoofdstuk 2).
2. Evaluatie van de resultaten van de projecten in de verschillende gebieden. De LNV en VWS doelstellingen zijn in hoofdstuk 3 weergegeven en zoveel mogelijk geconcretiseerd. In hoofdstuk 4 is een korte beschrijving van de gebieden opgenomen, zowel wat betreft de verschijningsvorm, als de bestuurlijke context, als de doelstellingen van het project in het gebied. De resultaten van de projecten zijn in hoofdstuk 5 weergegeven. In hoofdstuk 6 is de bijdrage van de projecten aan de beleidsdoelstellingen geformuleerd.
3. In hoofdstuk 7 zijn het proces, de inzet en rol van de Landelijk Maatschappelijk Ondernemer (LAMO) beschreven.
4. Conclusies, discussie en beleidsmatige aanbevelingen. In hoofdstuk 8 worden discussiepunten geformuleerd ten aanzien van de gevolgde werkwijze en de beperkingen van deze evaluatie.

In hoofdstuk 9 worden conclusies en beleidsaanbevelingen geformuleerd waarbij wordt ingegaan op de waarde van de methodiek om het beleid van LNV en VWS te versterken.

2 Maatschappelijk Ondernemerschap

2.1 Methode²

Waarom maatschappelijk ondernemerschap op het platteland

Zowel voor het versterken van het economisch als het sociale draagvlak is het opstarten van nieuwe activiteiten van belang. Eén van de mogelijkheden voor het opstarten van die activiteiten is de methode van maatschappelijk ondernemerschap. Deze methode is erop gericht de in het gebied aanwezige potentie optimaal te benutten (bij potentie gaat het dan zowel om de kennis en kunde van de bewoners en gebruikers van het gebied als om ligging, specifieke eigenschappen, groenvoorzieningen e.d., productiestructuur, productiemilieu, productiekwaliteit).

Opzet van de projecten

De landelijke projectleiding heeft per gebied een landelijk maatschappelijk ondernemer (LAMO) aan het werk gezet. De LAMO brengt kennis in van de methode MO en ervaringen uit andere MO-projecten. De landelijk maatschappelijk ondernemer heeft als primaire taak het leggen van de eerste contacten en de formatie van de Lokale Proces Groep (LPG).

Door de lokale overheid is per gebied één lokaal maatschappelijk ondernemer (LOMO) aangesteld, die lokale kennis inbrengt (contacten, netwerken). De lokaal maatschappelijk ondernemer wordt gevoed door de kennis en ervaringen van de landelijk maatschappelijk ondernemer (gestructureerd in een werkleertraject).

De LOMO's signaleren behoeften en potenties en proberen werk dat blijft liggen op te laten pakken door mensen, die bereid zijn dat werk uit te voeren. De LOMO's zorgen voor draagvlak voor het uitvoeren van concrete projecten. In de uitvoering van concrete projecten (waarvan het zorg dragen voor draagvlak van groot belang is) kunnen barrières, zoals regels, worden geslecht. Op deze wijze ontstaat een win-win situatie voor de aanbieder van en vrager naar werk.

De methode van maatschappelijk ondernemerschap wordt reeds toegepast in stedelijke gebieden. In de tweede helft van 1997 is deze methode ook in drie plattelandsregio's van start, namelijk de Meierij, Ommen en Noord Beveland. LNV en VWS financierden daarbij gedurende één jaar de kosten van de landelijk maatschappelijk ondernemers. Deze financiering is verlengd, omdat door aanloopproblemen de termijn van één jaar te kort bleek.

2.2 Procesmatige uitgangspunten voor evaluatie

De volgende uitgangspunten werden bij de opzet van de proefprojecten van belang geacht:

- Het vertrekpunt is een "trekker" in het gebied: een "koploper" die met landelijke assistentie in staat is om lokale partners bereid te vinden om het project te ondersteunen.
- De basis voor een lokaal project is een overeenkomst tussen een lokale partner, zoals een gemeente, die de LOMO voor minimaal 2 jaar financiert, en landelijke partners, die in de vorm van een LAMO assisteren bij het op gang helpen van het project.
- Er wordt een lokale procesgroep (LPG) gevormd waaraan de LOMO verantwoording aflegt, en die de LOMO waar mogelijk assisteert bij het scheppen van ruimte om nieuwe plannen mogelijk te maken. De leden van de LPG worden geselecteerd op grond van hun reputatie als initiatiefrijk persoon en hun maatschappelijke positie die hen in staat stelt zaken in beweging te zetten.
- De methode maakt onderscheid tussen de creatieve fase, waarin nieuwe ideeën worden gegenereerd, de innovatieve fase, waarin ruimte wordt gemaakt om de ideeën uit te kunnen voeren, en de productieve fase, waarin de ideeën daadwerkelijk ten uitvoer worden gebracht.
- De inzet van de LAMO is nodig voor het methodisch inwerken van de LOMO en het op gang helpen van de LPG. Het gaat dan vooral om de creatieve en de innovatieve fase. De LAMO zet

² Voor een uitgebreide beschrijving zie de publicaties:

Winkels en Grave, Brugman, H. Participatiebevordering in lokale vernieuwing. Een handreiking voor de praktijk, NIZW, april 1995
Koplopers gevraagd voor het programma sociale en economische activering, NIZW, april 1995

zich 1 jaar in om de LOMO in te werken. Daarna moet de LOMO in staat zijn zelfstandig verder te gaan met de productieve fase.

- f) Voor het genereren van nieuwe ideeën in de creatieve fase concentreert de LOMO zich op het bijeenbrengen van initiatiefrijke personen in een voor hen ongebruikelijke samenstelling. Dit schept de gelegenheid om initiatieven te ontwikkelen die buiten de bestaande kaders vallen.
- g) Er wordt gezocht naar combinaties van landbouw, werkvoorziening, zorg, toerisme en dergelijke (raakvlak groene ruimte en sociale sector).
- h) De methode levert een bijdrage aan bestuurlijke vernieuwing door een andere manier van werken op lokaal bestuurlijk niveau, door in de formele kaders ruimte te scheppen voor initiatiefnemers.

Een wezenlijk verschil tussen deze methode en andere, meer gebruikelijke methoden die een participatief bottom-up proces pretenderen, is dat MO expliciet op zoek gaat naar mensen die zich persoonlijk willen inzetten voor maatschappelijk relevante doelen en daarvoor ruimte proberen te scheppen in hun institutionele omgeving. Gebruikelijker is om zoveel mogelijk leden van de doelgroep bijeen te brengen en zich uit te laten spreken over hun wensen.

De moeilijkheid bij het streven naar consensus is dat het creatieve proces al snel geremd wordt door gevestigde belangen en heersende opvattingen, waardoor ongebruikelijke ideeën doorgaans geen kans krijgen om uit te groeien tot een inspirerend plan. In de MO-benadering wordt eerst geprobeerd een situatie te scheppen waarin ideeën buiten de bestaande orde kunnen ontstaan. Als vervolgens voldoende veranderingsgezinde mensen zo'n idee willen steunen, dan wordt de aandacht verlegd naar de structuur die ruimte moet maken voor de realisatie ervan, bijvoorbeeld door financiering of door het aanpassen van plaatselijke verordeningen.

Of MO haar pretenties waar maakt zou afgelezen kunnen worden aan het type ideeën dat is genereerd en aan de actieve steun van lokale leiders. Het tweede criterium zou met name tot uitdrukking kunnen komen in een LPG die na de beëindiging van de landelijke assistentie de activiteiten in het verlengde van het MO-project wil voortzetten.

De aansturing en de begeleiding van project lag bij het Expertise Centrum Maatschappij en Werk met een actieve ondersteunende rol van het EC-LNV-Onderdeel Landbouw³. Het project werd gezien als een ontwikkeltraject voor een nieuwe methode voor plattelandsvernieuwing, na eerdere positieve ervaringen in stedelijke gebieden met stads-, sociale- en stedelijke vernieuwingen en lokaal werkgelegenheidsbeleid.

³ In de loop van 1998 zijn de taken van het NIZW bij Maatschappelijk Ondernemerschap ondergebracht bij de Stichting Expertisecentrum Maatschappij en Werk. Expertisecentrum LNV-Onderdeel Landbouw is de nieuwe naam van het IKC-Landbouw.

3 Beoordelingskaderbijdrage aan LNV- en VWS-beleidsdoelstellingen

In dit hoofdstuk worden de doelstellingen van LNV en VWS voor het project maatschappelijk ondernemerschap geoperationaliseerd en zo concreet mogelijk weergegeven in tabel 1. De doelstellingen van LNV zijn afgeleid uit de nota "Kracht en vernieuwing", die van VWS uit de algemene beleidsdoelstellingen van de Directie Sociaal Beleid. Vervolgens zijn de parameters (wat meten), de bronnen (bij wie), de meetmomenten (wanneer worden resultaten gemeten), weergegeven. Bij de realisatie kan per gebied een andere keuze worden gemaakt binnen deze doelstellingen.

De samenwerking tussen LNV en VWS heeft onder andere tot doel verbindingen te zoeken tussen landbouw en sociale sector; verbindingen, die kunnen leiden tot nieuwe kansen voor de agrarische en sociale sector. Een fraai voorbeeld van een dergelijke verbinding zijn de zogenaamde zorgboerderijen. Hier liggen kansen voor de agrarische sector om extra inkomen te verwerven en voor de sociale sector zijn er kansen op nieuwe en in een aantal gevallen betere opvang van gehandicapten.

Voor het concretiseren en operationaliseren van de LNV-doelstellingen en de daarbij te gebruiken parameters is o.a. gebruik gemaakt van het Monitoringsysteem Groene Ruimte, die in opdracht van de Directie GRR/LNV en de RPD/VROM is ontwikkeld. Voor het concretiseren en operationaliseren van VWS-doelstellingen en de daarbij te gebruiken parameters is o.a. gebruik gemaakt van het NIZW-rapport (E 42183) "Nederland aan de monitor. Het systematisch en periodiek volgen van maatschappelijke ontwikkelingen".

De doelgroepen, waarop de beleidsdoelstellingen van VWS betrekking hebben, zijn in stedelijke gebieden anders dan in het landelijk gebied. Met betrekking tot het landelijke gebied kunnen de ouderen als eerste kwetsbare groep genoemd worden: voormalige agrarische ondernemers en voormalige werknemers van landbouwbedrijven en de periferie (aanleverende en verwerkende industrie, transport, loonwerk), die in het landelijk gebied vaak zo lang mogelijk zelfstandig willen blijven wonen. De knelpunten in hun woon- en leefsituatie zijn met name te verwachten op het gebied van de voorzieningen. Genoemd kunnen worden:

- woonvoorzieningen voor diegenen die niet meer zelfstandig kunnen wonen;
- ouderenvoorzieningen, gericht op het bevorderen van de sociale contacten (ontspanning);
- voorzieningenniveau voor de dagelijkse behoeften boodschappen, postkantoor en dergelijke;
- vervoersvoorzieningen o.a. diverse vormen van openbaar vervoer.

Een tweede groep kwetsbare bewoners vormen de schoolgaande kinderen. Hierbij speelt met name de verkeersveiligheid een rol. Een derde groep wordt gevormd door de werklozen. Via Maatschappelijk Ondernemerschap zouden er voor deze groep nieuwe banen gecreëerd kunnen worden. Andere doelgroepen zijn moeders met kinderen en gehandicapten. Hierbij speelt met name het niveau van een aantal voorzieningen en het stimuleren van zelforganisatie en zelfredzaamheid. Dit punt is ook van belang voor de andere bewoners van het gebied. Aspecten zijn:

- verenigingsleven, sport, ontspanning, cultuur;
- kinderopvang;
- vervoersvoorzieningen;
- bereikbaarheid en snelheid hulpverleningsdiensten.

Als het gaat om groepen met weinig toekomstperspectief kunnen specifiek de (agrarische) jongeren worden genoemd. De werkgelegenheid in de agrarische sector loopt nog steeds terug en bedrijfsopvolging is lang niet altijd meer zo vanzelfsprekend. Voor het vinden van werk moeten deze jongeren vaak naar de nabijgelegen steden toe. Afhankelijk van de afstand tot de stad, het woningaanbod op het platteland en de sociale binding blijven deze jongeren al dan niet in het landelijk gebied wonen. Knelpunten ten aanzien van de (agrarische) jongeren zijn:

- woonvoorzieningen voor jongeren;
- werkgelegenheid voor jongeren;
- binding van jongeren met het landelijk gebied.

Tabel 3.1 Doelstellingen LNV en VWS, parameters, informatiebronnen en meetmomenten

Doelstelling	Doel project MO	Metten wat	Metten hoe/wanneer
Versterking economisch draagvlak, - nieuwe arbeidsplaatsen in en buiten de landbouw - geïnvesteerd kapitaal - geldstroom van buiten gebied	Nieuwe arbeidsplaatsen per f50.000,- projectfinanciering (tijdelijk / structureel) arbeidsplaatsen voor mensen uit achterstandsgroepen en jongeren	Inkomenseffecten arbeidskosten / uur % werkloosheid (achterstandsgroepen, jongeren) beëindigers / starters nieuwe investeringen nieuwe geldstromen	CBS, begin en na afloop project Projectresultaten
Economische activiteiten vrouwen. Emancipatienota	100% toename in het project ten opzichte van buiten project met een minimum van tenminste 30%	% van de werkenden man / vrouw Participatiegraad vrouwen arbeidsplaatsen en inkomens	CBS, nulmeting en Projectresultaten
Woon- en leefsituatie verschillende doelgroepen o.a. ouderen, moeders met kinderen en gehandicapten	gelijk of % groter	- leeftijdsopbouw bevolking, verhouding jongeren / ouderen, idem werkenden - aanbod woonvoorzieningen - bereikbaarheid dagelijkse behoeften - activiteiten gericht op de doelgroepen - openbaar vervoer - aantal arbeidsplaatsen in bovenstaande voorzieningen - bestedingen	CBS, begin en na afloop project Projectresultaten
Woon- en leefsituatie schoolgaande kinderen	verhogen verkeersveiligheid	aantal verkeersongevallen in deze groep	begin en na afloop projecten
Zelforganisatie en zelfredzaamheid verschillende doelgroepen	verhogen zelfredzaamheid en zelforganisatie	Verenigingsleven Kinderopvang Vervoersvoorzieningen snelheid hulpverleningsdiensten	begin en na afloop projecten
(Agrarische) jongeren	Tegengaan leegloop landelijk gebied	werkgelegenheid directe omgeving woningaanbod beleving sociale binding	begin en na afloop projecten
Stad/land, verbetering van groenvoorziening D + V Versterken relaties woonkernen landelijk gebied	% verbetering groenvoorziening	Hoeveelheid groen t=1/t=0 maal kwaliteit groen t=0/t=1 (EHS/natuur=1, landschap = 0,75, verweven functie = 0,5) maal toegankelijkheid (vrij = 1, beperkt = 0,75 niet 0,5)	Projectresultaten Statistieken grondgebruik Kaart verstedelijking Nederland
Vernieuwing beheer bos, natuur en landschap D en V	% toename door nieuwe beheerders	Verandering beheer op t=0/beheer op t=1	Eigenarenkaart bos en natuur

vervolg tabel 3.1

Tabel 3.1 Doelstellingen LNV en VWS, parameters, informatiebronnen en meetmomenten

Doelstelling	Doel project MO	Metten wat	Metten hoe/wanneer
Bestuurlijke vernieuwing D en V	Samenwerking tussen bestuurslagen verbeteren	<ul style="list-style-type: none"> - Samenstelling nieuwe besturen, werkgroepen en overlegfora (afspiegeling actoren, dubbelfuncties, netwerken) - Geïntegreerd en met elkaar samenwerken - Nieuwe initiatieven 	<ul style="list-style-type: none"> - Verslagen projectbestuur (bestuur / werkgroepen) - Overzicht besturen (welke, bestuursleden) - Artikelen uit de regionale pers - Interviews bestuurlijke sleutelfiguren
	<ul style="list-style-type: none"> - Ontschotten van overheidsdiensten (minder schotten) - Bijeenbrengen gelden uit verschillende overheidsdiensten. 	Participatie verschillende overheidsdiensten in het project.	<ul style="list-style-type: none"> - Beoordeling door hoofden van deze diensten - Beoordeling door politieke verantwoordelijken
	Bijeenbrengen budgetten van afzonderlijke regelingen	<ul style="list-style-type: none"> - Samenstelling + herkomst projectgeld - evaluatie op doelstelling financiële dekking project - Creëren nieuwe potten / overheveling 	Begroting voor de komende jaren (beleidsplan)
Ruimte scheppen voor vernieuwende initiatieven - Bottom-up versus top-down) - interactieve processen	<ul style="list-style-type: none"> - Vernieuwende initiatieven, doelstelling nog kwantificeren - Rol LAMO 	Betrokkenheid en participatie actoren in projecten <ul style="list-style-type: none"> - bestuurlijke blokkades - uitvoerende belemmeringen - inhoud project genereren projecten (proces) 	<ul style="list-style-type: none"> - Persberichten - Verslagen brainstormbijeenkomsten - Verslagen MO - Interviews met sleutelfiguren

4 Gebiedsplannen, doelstellingen en omgeving

In dit hoofdstuk geven we een korte beschrijving van de gebieden waar de projecten volgens de methode van maatschappelijk ondernemerschap zijn uitgevoerd. De beschrijving spitst zich toe op de voor de projecten en de voor LNV en VWS relevante punten.

4.1 Middelen

De ministeries van VWS en LNV hebben in de jaren 1998 en 1999 een financiële bijdrage toegezegd aan drie pilotprojecten van maatschappelijk ondernemerschap in de Meierij, Ommen en Noord Beveland. De financiële bijdrage is op verschillende momenten toegekend en bedraagt in totaal f445.850,-. Bij de start van maatschappelijk ondernemerschap is een bijdrage toegezegd van f300.000,-. Voor de periode van 1 april 1999 tot september 1999 is f43.150,- toegezegd. Voor de implementatie in de periode september 1999 tot en met januari 2000 is f102.700,- toegezegd. In deze evaluatie zijn de resultaten opgenomen tot november 1999. Bij de koppeling van de gerealiseerde werkgelegenheid aan de financiële bijdrage is daarom de laatste bijdrage niet meegenomen, omdat het effect daarvan nog niet zichtbaar kan zijn.

Naast VWS en LNV hebben ook lokale partners bijgedragen aan de drie projecten op lokaal niveau. De bijdragen van de lokale partners zijn als volgt (Wielinga, 1999, en mededelingen van LAMO's en LOMO's):

- Project Ommen: f310.000,- waarvan (f490.000,- minus f180.000,- die van LNV komt);
- Gemeente Ommen: f144.000,- voor periode november 1997 tot oktober 2000;
- Provincie Overijssel: f180.000,- voor periode november 1997 tot oktober 1999;
- Provincie WCL-gelden: f156.000,-
- Derden: f10.000,-
- Project Meierij: WSD Boxtel (werkvoorziening 9 gemeenten in de Meierij): f75.000,-
- Project Noord Beveland: gemeente Noord Beveland: f90.000,- voor de periode april 1998 tot mei 2000 (daarna verlenging tot 31 december 2000 met f25.000,-, dit bedrag valt buiten de in deze verkenning beschouwde periode).

Het totale bedrag dat lokale partners hebben gereserveerd komt hiermee op: **f475.000,-**

4.2 Gebieden

4.2.1 Keuze van gebieden

Expertisecentrum Maatschappij en Werk en EC-LNV hebben gemeenten, provincies en andere instanties en personen benaderd voor de pilotprojecten maatschappelijk ondernemerschap waarvan ze verwachtten dat deze mogelijk geïnteresseerd waren in het stimuleren van plattelandontwikkeling. Op basis van de reacties die binnen kwamen zijn er gesprekken gevoerd met een aantal organisaties en zijn er matrices gemaakt met⁴:

- bestuurlijk draagvlak per gebied;
- gebiedskeuzes op basis van LNV en VWS thema's.

Anno 2000 wordt als motivatie voor de selectie van gebieden genoemd:

- trekkers of voorlopers in een gebied die de kansen om willen zetten in concrete activiteiten;
- kansen die in het gebied aanwezig zijn; Kansen zijn de mogelijkheden van het gebied om potenties op het raakvlak van sociale sector en versterking van het economisch draagvlak van het platteland te ontwikkelen.

Uiteindelijk zijn op basis van bovenstaande criteria drie gebieden uitgekozen, namelijk de Meierij, Ommen en Noord Beveland.

⁴ Voor volledige beschrijving van verstuurd brief, matrices, verslag van gesprekken kunt u EC-LNV/NIZW rapport Plattelandsvernieuwing door maatschappelijk ondernemerschap, 1996 raadplegen.

4.2.2 Beschrijving van gebieden

Meierij

De Meierij is de benaming voor een gebied globaal gesitueerd tussen de steden Tilburg, Eindhoven, 's-Hertogenbosch en Waalwijk. In deze regio is sprake van een sterke ruimtelijke verweving van de functies landbouw, natuur en recreatie. Daar waar landbouw en recreatie een intensief karakter hebben, komen de kwetsbare natuurwaarden vaak in de knel. Het landschapsbeeld is overwegend kleinschalig en afwisselend.

Het gebied wordt gekenmerkt door een dicht netwerk van natuurgebieden en bosgebieden. Er bevinden zich enerzijds levensgemeenschappen die gebonden zijn aan beekdalen en beekoverstromingsvlakten en anderzijds levensgemeenschappen van drogere milieus op hogere dekzandruggen en dekzandvlakten.

Het Streekplan Noord-Brabant geeft aan dat het vóórkomen van een dicht netwerk van natuurkerngebieden, de goede natuurontwikkelingsmogelijkheden en het voor de natuur noodzakelijke bijzondere waterbeheer, voor de Meierij hebben geleid tot de accentligging op natuur. De ontwikkeling van andere sectoren moet binnen de randvoorwaarden gebeuren die voor het behoud en de ontwikkeling van de groene hoofdstructuur noodzakelijk zijn.

Het zuidelijk deel van de Meierij heeft in de huidige situatie een sterke landbouwstructuur en een goede concurrentiepositie voor de rundveehouderij in Esch, Boxtel, Moergestel en Berkel-Enschot en de intensieve veehouderij bij Oirschot-Best. Verder zijn er goede potenties voor de boomteelt (Haaren en Best).

De Meierij wordt gekenmerkt door een sterk ontwikkelde toeristische structuur. Er worden diverse attractiepunten van hoge kwaliteit rondom de WCL aangetroffen. Tevens is de verblijfsrecreatie fors van omvang. Daarnaast wordt de attractiviteit van het gebied bepaald door een combinatie van aantrekkelijke bos- en natuurgebieden, een aantrekkelijk landschap en steden met veel toeristische voorzieningen en attracties.

Ommen

De gemeente Ommen is gelegen in Overijssel, ongeveer 20 km ten oosten van Zwolle. Het Vecht/Reggegebied is een waardevol cultuurlandschap, dat zich kenmerkt door een sterke verwevenheid van natuur en landschap, landbouw, recreatie en toerisme, tezamen met een door Vecht en Regge gedomineerde waterhuishouding. Door deze verweving is een kleinschalig en afwisselend gebied ontstaan waar het over het algemeen goed wonen werken en recreëren is. Voor de bewoners is het zaak deze gebiedskwaliteiten te behouden en waar nodig te versterken. Van oudsher is de landbouw een belangrijke drager van het cultuurlandschap in het Vecht/Reggegebied. Het karakter van het cultuurlandschap is gevarieerd en kleinschalig. De aantrekkelijkheid van het Vecht/Reggegebied wordt voor een groot deel bepaald door de aanwezigheid van landgoederen (gebiedsperspectief WCL, mei 1997).

Ommen is een gemeente met ruim 16.000 inwoners en een oppervlakte van 18.000 ha waarvan 6.000 ha beschermd natuurgebied is. De gemeente omvat 21 dorpen en buurtschappen. De bossen in Ommen zijn toegankelijk voor wandelaars.

De helft van de gemeente Ommen is cultuurgrond (9.000 ha). Deze is in gebruik bij 600 bedrijven, voor het merendeel rundveehouderij. De "Ommer Marke" is in 1994 opgericht. Het is een vereniging van en voor boeren in de gemeente Ommen.

Naast landbouw is recreatie een belangrijke economische factor in Ommen. De gemeente Ommen heeft zich ontwikkeld tot een centrale plaats voor de padvinderij. De diverse evenementen op dit gebied hebben bijgedragen tot een enorme uitbreiding van het toeristenverkeer, zodat Ommen met meer dan 1 miljoen overnachtingen per jaar, als een echte toeristenplaats bekendheid heeft gekregen. Het rijke natuurschoon en de aanwezigheid van onder andere de Vecht, maakt deze plaats voor de toerist aantrekkelijk.

Noord Beveland

De gemeente Noord Beveland is een voormalig eiland in Zeeland met vier vaste oeververbindingen naar Walcheren, Schouwen-Duiveland en Zuid Beveland. De gemeente Noord Beveland is op 1 januari 1995 gevormd door het samengaan van de gemeenten Kortgene en Wissenkerke. De totale oppervlakte is 12000 ha, inclusief water en het inwonertal op 1 januari 1999 bedroeg 6866.

Het karakter van Noord Beveland wordt van oudsher bepaald door de landbouw. De landbouw is de grootste grondgebruiker op het eiland. Het landschap, de natuur, het toerisme en een belangrijk deel van de activiteiten zijn vervlochten met de agrarische sector.

De Noord Bevelandse landbouw is in hoofdzaak geschoeid op het model van grootschalige akkerbouw. De economische basis van de landbouw is relatief smal en stoelt voornamelijk op de teelt van aardappels en suikerbieten. Van recente datum is de groei van de veehouderij, die een prijsopdrijvend effect op grond heeft.

Naast landbouw spelen recreatie en toerisme een belangrijke rol (Noordzeestrand). Recreatie en toerisme is de belangrijkste economische sector op het eiland. Door de unieke locatie tussen Noordzee, het nationaal park Oosterschelde en het Veerse meer is Noord Beveland een recreatie gemeente van formaat met jaarlijks ruim 1,5 miljoen overnachtingen. Het staat borg voor het behoud van een groot aantal voorziening in dorpen, met name aan de westkant van het eiland. Er zijn relatief veel mutaties van bewoners van het eiland. Het aandeel ouderen is hoog. Ongeveer een kwart is ouder dan 65 jaar.

4.3 Lopende projecten platteland vernieuwing

In de geselecteerde gebieden liepen reeds een aantal projecten op het gebied van platteland vernieuwing. In deze paragraaf beschrijven we ze. Voor de beschrijving van de projecten maakten we gebruik van informanten zoals regiodirecties, Stichting Stimuland en de provincies. Platteland vernieuwing die buiten deze projecten valt is in deze verkenning niet in meegenomen, hetgeen niets wil zeggen over het belang, omvang en mogelijkheden van "niet gesubsidieerde" initiatieven die door ondernemers worden ondernomen.

Ommen

In Ommen lopen verschillende initiatieven op het gebied van platteland ontwikkeling, namelijk:

- Milieucoöperatie Ommer Marke, deze heeft 230 landbouwers als lid en een 100-tal donateurs. De Ommer Marke organiseert samen met natuur- en milieuverenigingen projecten op het gebied van platteland vernieuwing. De projecten die door de milieucoöperatie zijn gepresenteerd aan de directie Oost van LNV zijn door deze directie (of LNV) niet geaccepteerd;
- Stimuland, dit is een initiatief van provincie Overijssel en de Gewestelijke Land- en tuinbouworganisatie (GLTO);
- Waardevolle Cultuur landschappen, dit zijn gebieden die als zodanig door LNV zijn aangewezen en waar projecten zijn gestart.

Betrokkenen bij het project MO constateerden (december 1999) de beperking dat deze organisaties los van elkaar bezig zijn. Het project MO brengt de verschillende partijen bij elkaar en kan zo stimulans geven aan de ontwikkeling van het gebied.

In het kader van WCL-beleid zijn projecten gestart op de volgende terreinen (mondelijke mededelingen directie Oost):

- milieu en dierwelzijn;
- innovatie en nieuwe gewassen;
- verbreding landbouw;
- agro-zorg;
- toerisme;
- streekproducten, Spelt;
- toekomst gericht ondernemen;
- individuele advisering boeren.

Deze WCL-projecten leggen ook verbandingen met andere sectoren met verbreding landbouw, agro-zorg en toerisme.

De activiteiten van de Stichting Stimuland worden genoemd in het jaarprogramma 2000⁵. De thema's die daarin worden genoemd zijn onderverdeeld in algemene thema's en integratie biologische landbouw. Een selectie die betrekking heeft op landbouw, is weergegeven in tabel 4.1.

Tabel 4.1 Schematisch Overzicht activiteiten Stimuland

Algemeen	Mineralen Gewasbescherming Waterbeheer
Integratie biologische landbouw	Bodemvruchtbaarheid Gewasbescherming Klaverteelt Oriëntatie biologische landbouw

⁵ Stimuleringsproject voor de landbouw Vecht-Regge.

De activiteiten genoemd in tabel 4.1 richten zich met name op verbetering of verandering van de landbouw en minder op relaties met andere sectoren buiten de landbouw⁶.

Noord Beveland

Van Noord Beveland is op dit moment geen aparte lijst met projecten op het gebied van Plattelandsvernieuwing beschikbaar. Daarom hebben we gebruik gemaakt van de Groslijst VPZ-projecten. VPZ staat voor Vitaal Platteland Zeeland.) Dit is een initiatief van de provincie Zeeland, om de economische positie van de agrarische sector, de kwaliteit van het landschap en de benutting van recreatieve mogelijkheden verder te verbeteren. VPZ is geen speciale regeling, maar vervult een loketfunctie om aanvragen op de juiste plaats onder te brengen. De Groslijst VPZ-projecten wordt verstrekt door de Directie ZuidWest van het ministerie van LNV. Op deze lijst worden projecten verdeeld in categorieën, die we noemen in tabel 4.2.

Tabel 4.2 Overzicht van projecten plattelandsvernieuwing Zeeland

Thema	Aantal projecten in kader VZP	Aantal projecten in Noord Beveland in kader Maatsch. ondernemen ¹
Beheer en ontwikkeling natuur en landschap	30	1,5
Bevordering Ketenbenadering	10	
Duurzaam waterbeheer	22	
Duurzame economische activiteiten platteland	25	7,5
Employability	1	
Kwaliteitsverbetering agrarische producten en agrificatie	19	
Milieukwaliteit	15	
Productontwikkeling	1	1
Toeristische infrastructuur en activiteiten	37	4
Veiligheid, bereikbaarheid en dorpsvernieuwing	27	
Verbetering agrarische infrastructuur	9	
Versterking sociale cohesie en culturele identiteit	16	1

1) Op basis van de namen van projecten zijn de projecten waarbij de maatschappelijk ondernemer is betrokken ingedeeld in dezelfde programma's als de VPZ-projecten. In enkele gevallen paste het project bij verschillende programma's en is dan ook verdeeld over die programma's.

Het aantal waarnemingen bij MO-projecten is klein en de volgende conclusies zijn dan ook vooral indicatief van aard. Bij de vergelijking tussen VPZ-programma's en MO-projecten valt op dat veel projecten waarbij de MO betrokken is, passen bij duurzame economische activiteiten van het platteland. Bij MO worden in Noord Beveland de meeste projecten getrokken door ondernemers. Het zijn vaak provincies, stichtingen, ZLTO en platform die VPZ-projecten indienen en relatief wat minder vaak de ondernemers (bedrijven).

⁶ Veranderingen op landbouwbedrijven hangen vaak wel samen met wensen van consumenten en technieken die uit andere sectoren komen, maar dit is niet een verbinding leggen tussen sectoren.

Meierij

Voor lopende projecten op het gebied van plattelandsvernieuwing hebben we gebruik gemaakt van een overzicht van de provincie Noord Brabant met projecten die in het kader van WCL en NUBL (Nadere Uitwerking Brabant Limburg) zijn uitgevoerd in de Meierij.

De WCL projecten hadden vooral betrekking op:

- fiets- en wandelroutes;
- informatie verstrekking over de streek, o.a. historisch, recreatie, landbouw;
- communicatie over veranderingsproces in de streek;
- streekproducten;
- cultuur, restauratie oude objecten, behoud landgoederen, historische objecten en voorlichting;
- landschapsonderhoud;
- agrotourisme;
- biologische landbouw;
- zorgboerderij;
- omschakeling landbouwbedrijf binnen maatschappelijke randvoorwaarden;
- milieu- en natuurzorg, Ecologische verbindingzones, weidevogels, agrarisch natuurbeheer.

De projecten in de Meierij die in het kader van NUBL zijn uitgevoerd hebben vooral betrekking op milieu en natuur in combinatie met landbouw.

4.4 Bestuurlijke veranderingen in de voorbereidingsfase

De veranderingen die in de gebieden hebben plaatsgevonden vanaf het eerste contact van het EC-LNV/NIZW met het gebied en de daadwerkelijke start bestaan vooral tot uiting in nieuwe samenwerkingsvormen tussen verschillende partijen. Deze samenwerking tekent zich concreet af in de vorming van de Lokale procesgroep (LPG) in Noord Beveland en in de participanten van het project MO op Noord Beveland (in een later stadium de "Soos" een platform van ondernemers en bestuurders uit diverse sectoren). De LPG is een werkgroep van Noord Beveland. De participanten van MO zijn de gemeente Noord Beveland, het voormalig Platform Noord Beveland ondernemend en SBI Centrum Platteland Zeeland. De LOMO is aangesteld door de gemeente Noord Beveland, maar werkt om reden van onafhankelijkheid vanuit een zelfstandig adviesbureau. Wel is er voor het project 5 uur per week een gemeente ambtenaar vrijgemaakt die samenwerkt met de LOMO in voorkomende gevallen. In het voortraject is de samenwerking tussen de participanten verbeterd en het overleg tussen partijen is op gang gekomen.

In Ommen is een LPG gevormd die bestaat uit gemeente, Instituut voor Werkeloosheid en Achterstandsvraagstukken en milieucoöperatie de Ommer Marke. De participanten van het project waren dezelfde als de deelnemers van de LPG aangevuld met de provincie Overijssel en Stichting Stimuland Overijssel. Bij de vorming van de LPG is het overleg tussen partijen verbeterd. De gemeente heeft de LOMO aangesteld. De leden van de LPG nemen deel op persoonlijke titel, maar in de praktijk was dit voor sommige moeilijk hanteerbaar.

In de Meierij werd de LPG gevormd door het bestuur van Werkvoorzieningsschap Dommel (WSD). Men had zich voorgenomen om per project een aparte werkgroep in te stellen. Participanten van het project MO waren de WSD en de provincie Noord-Brabant. De LOMO is aangesteld door de WSD. Nieuwe vormen van samenwerking of overleg zijn niet op gang gekomen.

4.5 Doelstelling van de plannen

In de Meierij, Ommen en Noord Beveland zijn bij de start van het project maatschappelijk ondernemerschap plannen gemaakt, waarin de doelstellingen werden vastgelegd. In alle plannen⁷ die door het Expertisecentrum Maatschappij en Werk zijn goedgekeurd, worden de doelen genoemd:

- Handhaven en versterken van bestaande economische functies op het platteland;
- Ontwikkelen van nieuwe economische dragers en functies;
- Verbeteren van de fysieke kwaliteit van de omgeving.

⁷ WSD, februari 1997, De Noaber 31 maart 1998, Roumen mei 1998

Het project MO is met name gericht op het leggen van relaties tussen de sociale sector en de landbouw en groene ruimte. Deze paragraaf bevat een opsomming van de raakvlakken die in de projectplannen zijn genoemd. In de plannen is te weinig aandacht besteed aan de mogelijkheden voor verbindingen tussen landbouw en sociale sector.

In de **Meierij** is in het plan van aanpak voor plattelandsontwikkeling (WSD, april 1998) het accent gelegd op:

- het verbeteren van de toeristisch-recreatieve kwaliteit van de regio;
- het vergroten van de werkgelegenheid voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt;
- het ondersteunen van de toeristisch-recreatieve ontwikkeling op landbouwbedrijven;
- het leveren van een bijdrage aan de economische ontwikkeling van het platteland (met name het buitengebied) door nieuwe economische activiteiten te ontwikkelen of de randvoorwaarden voor economische ontwikkeling te verbeteren. Hierbij is het uiteindelijke doel om werkgelegenheid op het platteland te creëren of te behouden.

In het plan van aanpak heeft de werkgelegenheidscomponent een nadrukkelijke plaats met 25 verwachte arbeidsplaatsen. Men wil dit bereiken door:

- het verbeteren van de toeristische en recreatieve kwaliteit van de regio;
- het ondersteunen van toeristische en recreatieve ontwikkeling op landbouwbedrijven.

Het hoofddoel van Maatschappelijk Ondernemerschap in **Ommen** is de sociale en economische verbetering van het platteland ter verbetering van de leefbaarheid voor de bewoners. Vanuit dit hoofddoel zijn de volgende subdoelen afgeleid:

In Ommen wil men de in hun projectplan genoemde doelen bereiken door zich met name richten op nieuwe producten voor een bestaande markt en op nieuwe producten voor nieuwe markten. Mogelijke thema's hiervoor zijn:

- ontwikkelingsprojecten voor met name producten uit de eigen streek;
- ontwikkeling van agri-toerisme (dagrecreatie, agri-toeristische arrangementen);
- handhaven en zo mogelijk verbeteren van (sociale) voorzieningenniveau, verbeteren van de vitaliteit van sociale netwerken en het versterken van de sociale dynamiek van het platteland;
- ontwikkeling van agrarisch natuurbeheer, beheer door agrariërs.

In Ommen legt men hierbij de nadruk op het creëren van nieuwe (agrarische) bedrijvigheid, het zich richten op nieuwe producten en nieuwe functies.

5 Overzicht van de projecten in de gebieden

In dit hoofdstuk wordt per gebied een korte beschrijving gegeven van de projecten waarbij de LOMO betrokken is geweest. Hierbij is uitgegaan van de projecten die door de LOMO zelf zijn genoemd. In Ommen hebben betrokkenen bij het project MO deze opsomming gegeven.

Noord Beveland

Voor de beoordeling van de resultaten van projecten waarbij de LOMO betrokken is geweest, biedt Noord Beveland de meeste aanknopingspunten. Voor Noord Beveland heeft de LOMO twintigtal projecten⁸ genoemd waarbij ze betrokken is geweest. De creatieve fase is een doorlopend proces. De projecten waarbij de LOMO betrokken was zijn in tabel 5.1 weergegeven. In deze tabel hebben we ook opgenomen de fase waarin het project in juni 2000 verkeert, de trekker van het project, de financier en de samenwerkende partijen.

Tabel 5.1 Projecten in Noord Beveland waarbij LOMO is betrokken

Project	Fase en belemmering	Initiatief en trekker	Financier 1)	Samenwerking tussen
Drijvend vogeleiland	Het eiland van 300 m ² is gereed in maart 2000. Uniek in Nederland en ver daarbuiten.	Landbouwer en LOMO. (betrokken boer heeft geen direct belang, Evaluatie project MO N.-Beveland)	Subsidie van provincie Zeeland en de Vogelbescherming	Waterschap, DLG, Zeeuws Landschap, provincie Zeeland en vrijwilligers
Sociëteit voor ondernemers	Gerealiseerd	LOMO en enkele ondernemers	Subsidie van provincie en bijdrage van ZLTO (Zuidelijke land- en tuinbouworganisatie, dus ondernemers)	Recreatie, bedrijfsleven, landbouw en natuur
Verkiezingsdebat	Afgerond	LOMO	Sponsoring door ondernemers	Provincie, gemeente en politieke partijen contact met de kiezers (basis)
Landschaps camping (2 maal)	Nog niet realiseerbaar, omdat natuur en recreatie niet leidend zijn in bestemmingsplan en streekplan. ¹⁾	Agrariërs	Ondernemers	- Ondernemer, gemeente, provincie - In een later stadium natuurorganisaties.
Houtzagerij	Niet gerealiseerd.	Ondernemer	Ondernemer	Ondern., gemeente, makelaar
Emelisse abdijbier	Gerealiseerd	Ondernemer, hobbybrouwer	Provinciale subsidie, ZLTO, gemeente en veel sponsoring van ondernemers.	Ondernemer, agrariërs, VVV, brouwer en mouter.

1) Het ziet er naar uit dat er ruimte komt bij de provincie zodat in 2000 voortgang geboekt kan worden.

⁸ Tot november 1999 heeft de LOMO 55 intake gesprekken gehouden.

vervolg tabel 5.1

Tabel 5.1 Projecten in Noord Beveland waarbij LOMO is betrokken

Project	Fase en belemmering	Initiatief en trekker	Financier 1)	Samenwerking tussen
Druivengaard met wijnmakerij	Proefgaard geeft al voortreffelijke wijn en de grote gaard wordt voorjaar 2000 ingepland	Vutter die nu ondernemer is	Provincie Zeeland en eigen vermogen ondernemer	Provincie, gemeente, toeristisch bureau
Ruiter- en menroutes	Plan, goede route tegen aanvaardbare prijs met rust en overnachtingsplaatsen voor ruiter en paard.	LOMO, is later overgegaan in een stichting.	Subsidie van provincie Zeeland en ZLTO	Zeeuws landschap, staatsbosbeheer, gemeente, diverse agrariërs, waterschap, toeristisch bureau, stichting ruiterroutes
Landbouw educatiecentrum met hotelappartementen	Planvorming	Plaatselijke projectontwikkelaar		Landbouworganisatie, gemeente, milieufederatie, waterschap
Zorgboerderij	Start november 1999	Boerin bedrijfsopvolgster en haar zus	Eigen vermogen ondernemers, provincie Zeeland, sponsering Cosun enz.	Met zorginstelling, diverse vrijwilligers
Particulier natuurbeheer, natieschraallanden en veenmosmoerasland	Planvorming, wordt vanaf augustus 2000 vormgegeven.	Agrariër	Programma beheer	Provincie, gemeente, DLV, DLG, Zeeuws landschap
Vogelkijkhut	Vergunning aanvragen, er moet een wijziging van het bestemmingsplan in gang gezet worden wat 9 maanden gaat duren.	Agrariër	Rabobank, provincie Zeeland	Vogelbescherming, waterschap, gemeente
Ambachtelijke meubelmakerij	Niet gerealiseerd			
Camperkampeerplaats	Niet realiseerbaar, gaat ten kosten van andere campingplaatsen	Ondernemer	Ondernemer	Ondernemer, gemeente

vervolg tabel 5.1

Tabel 5.1 Projecten in Noord Beveland waarbij LOMO is betrokken

Project	Fase en belemmering	Initiatief en trekker	Financier 1)	Samenwerking tussen
Kwaliteitsverbetering jachthaven, criminaliteitsvermindering en werkgelegenheid behouden en uitbreiden.	Plannen worden uitgewerkt	Ondernemers	Ondernemers met eventueel beroep op bestaande subsidie	Unieke samenwerking tussen ondernemers uit het plangebied, zoals watersportvereniging, projectontwikkelaar, Stichting 400 jaar Colijnsplaat, jachtwerf, gemeente
Speelweide ten behoeve van kinderopvang	Plan, geschikte locatie kinderopvang voor 9 kinderen is reeds gerealiseerd	Onderneemster	Onderneemster	Ondernemer, waterschap, gemeente en DLG
Schietbaan	Niet realiseerbaar, milieuvoorschriften maken het economisch niet haalbaar	Ondernemer	Ondernemer / subsidie?	
Innovatieteam	Loopt niet, omdat nieuwe ideeën niet aan concurrenten worden voorgelegd			Ondernemers, gemeente, banken, vitaal platteland
Natuurvereniging N. Beveland	Stichting is opgericht	LOMO	Provincie Zeeland, ZLTO, DLV, programma beheer, RBON	Leden van ZLTO, Wildbeheereenheid, DLG provincie Zeeland, vogelwerkgroep, VVV

1) Alle projecten worden indirect financieel mede ondersteund door de gemeente, doordat de LAMO en LOMO tot 12 uur gratis tijd per ondernemer per jaar konden geven.

Ommen

In Ommen valt het op dat er expliciet aandacht is besteed aan de creatieve fase. Hiervoor had de LOMO creatieve bijeenkomsten belegd. Er was een standwerker uitgenodigd die een belangrijke impuls gaf voor het spuien van ideeën. De LOMO heeft een grote bijdrage geleverd aan het overwinnen van de scepsis die in Ommen aanwezig was ten opzichte van de mogelijke realisatie van ideeën die er in het gebied aanwezig waren. De positieve houding die ontstond naar aanleiding van die bijeenkomsten werden bevestigd door reacties na de bijeenkomsten van de inwoners van het gebied. Bovendien werd de LOMO achteraf benaderd door inwoners die enthousiast waren over de aanpak van de LOMO. Dit enthousiasme leidde tot meer ideeën vanuit de bevolking die naar de LOMO werden geventileerd. Maatschappelijk ondernemerschap in Ommen heeft volgens betrokkenen dan ook geleid tot een groot, wellicht zelfs te groot, aantal creatieve ideeën. Door persoonlijke omstandigheden van de LOMO, gecombineerd met de beperkte looptijd van aanvang van het project, zijn tot op heden (december 1999) te weinig projecten gestart.

Sinds september 1999 is in Ommen een nieuwe LOMO werkzaam. Voor december 1999 kon zij natuurlijk geen nieuwe resultaten laten zien.

Tabel 5.2 Projecten in Ommen waarbij LOMO is betrokken⁹

Project	Fase en belemmering	Initiatief en trekker	Financier	Samenwerking tussen
Bruggetje over de Vecht voor Beerze	Plan afgerond, bezwaarschrift omwonende	Ondernemers omgeving hebben idee geleverd, gemeente is nu trekker	Gemeente	Ondernemers, gemeente, Ommer Marke, Vereniging Plaatselijk Belang
Werkvoorziening Markewerk	Gerealiseerd	Agrarische ondernemers	In aanloopfase toezeggingen van provincie, gemeente en Bono (Bedrijfsopleiding Noord-Oost-Overijssel). Voor vervolg van provincie via Stimuland	Agrariërs, Ommer Marke

In december 1999 liep er nog een bezwarenprocedure van een omwonende tegen de brug over de Vecht. Deze barrière is dus nog niet geslecht. Betrokkenen bij MO maakten de opmerking dat het niet goed is als wetten of andere regels of procedures van de overheid niet meer zouden gelden, omdat dat negatieve reacties kan oproepen in de vorm van "waarom gelden voor MO geen regels?"

In Ommen zijn verschillende activiteiten op het terrein van plattelandsontwikkeling in uitvoering bij verschillende organisaties. MO moet die partijen bij elkaar brengen. Tot op heden was de profilering van MO een zorgpunt, evenals partijen die elkaar wellicht in de toekomst beter kunnen versterken dan tot op heden geschied. Vragen die nog reteren zijn:

- kan MO en partijen beter tot elkaar brengen dan tot nu toe is gebeurd?
- versterken projecten of activiteiten op het gebied van plattelandsontwikkeling elkaar voldoende?

Meierij

In de Meierij is de MO betrokken geweest bij een vijftal projecten (tabel 5.3). De aard van de projecten lag overwegend op het vlak van recreatie en groene ruimte en landbouw.

⁹ Inmiddels zijn veel projecten goedgekeurd maar de resultaten zijn niet meegenomen of genoemd in de periode dat de resultaten voor de evaluatie zijn opgenomen. Alleen een project dat te maken had met bestuurlijk experiment is niet geaccepteerd. Projecten die geaccepteerd zijn:

- Project Scholing als onderdeel van demonstratie natuur- en landschapsonderhoud. Er is een coördinator aangesteld, die scholing op het gebied van landschapsonderhoud geeft. Hoe kun je landschapsonderhoud in je bedrijf toepassen. Levert twee arbeidsplaatsen op. Maatschappelijk ondernemer heeft geparticipeerd in dit project en een persoon voor het coördinator-schap aangezocht.
- Demonstratie in Lemele. Door ruilverkaveling is 3 1/2 ha landbouwgrond afgewaardeerd voor natuur. De LOMO heeft een herinrichtingsplan opgesteld voor een ringslangbiotoop in de ecologische verbindingszone (1 km.) tussen de twee kavels.
- Demonstratie akkerrandenbeheer.

Tabel 5.3 Projecten de Meierij waarbij LOMO is betrokken

Project	Fase en belemmering	Initiatief en trekker	Financier	Samenwerking tussen
Behoud van de schaapskooi Schijndel	Gerealiseerd	Schaapsherder	Subsidie	Natuur en Milieu-centrum Schaapsherder, Natuur & milieu, Staatsbosbeheer, Gemeente
Dagexcursie in St.Oedenrode	Uitgevoerd, vervolg is dagexcursiecentrale door boerin	Boerin en MO	Ondernemers	VVV en verschillende ondernemers
Recreatie Boerderij St. Michielsgestel	Gerealiseerd, contacten leggen met andere plattelanders lukt nog niet	Boerin		Nieuwe persoonlijke netwerken met name tussen ondernemers
Dagarrangementen ontmoet de Meierij				VVV, WCL en werkgroep verbrede landbouw
Landschaponderhoud agrarisch gebied	Niet gestart, nu in andere vorm door voormalig MO en Natuurmonumenten	MO en beleidsmedewerker	Provincie en gemeente	

Het project MO in de Meierij is inmiddels afgesloten, omdat het draagvlak ontbrak. De oorzaak voor het ontbreken van het draagvlak was gelegen in verschillen tussen het doel van de WSD en het project MO. Het doel van de WSD was mensen aan het werk helpen. De doelen van het project MO lagen op versterking van economisch draagvlak van het landelijk gebied. Tijdens het project bleek dat werkloosheid in het landelijk gebied of onder agrariërs geen knelpunt was. De uiteenlopende doelen bleken niet verenigbaar. Daarnaast ontbrak het mandaat van de politiek, ondanks het de betrokkenheid van verschillende wethouders van gemeenten uit het werkgebied van de WSD. De wethouders waren (en zijn) bestuurlijk verantwoordelijk voor het functioneren van de WSD. In de praktijk van de Meierij bleek de betrokkenheid van meerdere wethouders geen meerwaarde te hebben, omdat nu niemand zich er persoonlijk voor verantwoordelijk voelde. De LOMO heeft ook de coaching vanuit de WSD en vanuit MO als niet adequaat ervaren.

6 Gerealiseerde bijdrage aan doelstellingen

In dit hoofdstuk hebben we de gerealiseerde bijdragen aan de beleidsdoelstellingen uit hoofdstuk 3 per gebied beschreven (paragraaf 6.1). Naast de hiervoor genoemde beleidsdoelstellingen was een andere doelstelling van dit pilotproject het realiseren van verbindingen tussen de landbouw en de sociale sector. In paragraaf 6.2 zijn de projecten op deze doelstelling getoetst. Vervolgens wordt de bijdrage van overheidsinstrumenten aan MO bekeken.

6.1 Bijdrage aan beleidsdoelstellingen

De projecten in Noord Beveland uit tabel 5.1 hebben een bijdrage geleverd aan VWS- en LNV-doelen namelijk:

- nieuwe geldstromen op gang gebracht, onder andere in de vorm van subsidies;
- het economisch draagvlak versterkt, de meeste projecten dragen bij aan versterking van economisch draagvlak. Projecten leveren in veel gevallen ook arbeidsplaatsen op. Een schatting is dat de projecten een twintigtal arbeidsplaatsen zijn gerealiseerd;
- partijen bij elkaar gebracht, nieuwe netwerken gevormd, de extra kwaliteit van de netwerken als gevolg van MO is niet in kaart gebracht (Is het netwerk tijdelijk van aard en had het netwerk ook zonder MO ontstaan?) Bij alle projecten heeft mede de LOMO partijen bij elkaar gebracht;
- slechten van barrières, dit is echter gedeeltelijk geslaagd, wel waar partijen bij elkaar worden gebracht, minder succesvol is het slechten van regels. De ervaring leert dat regels in de vorm van bestemmingsplannen in deze korte periode niet zijn te slechten;
- groenvoorziening verbetert, bijvoorbeeld vogeleiland, natuurvereniging en ruiter- en menroutes, particulier natuurbeheer en landbouwenducatiecentrum;
- Vernieuwing beheer bos, natuur en landschap bijvoorbeeld bij vogeleiland
- emancipatie bijvoorbeeld de kinderopvang, geeft momenteel 9 moeders de kans zich te ontwikkelen en in het arbeidsproces te gaan en verder natuurlijk de zorgboerderij, de ruiter- en menroutes geven veel boerinnen de kans neveninkomsten te genereren.

De projecten in Ommen uit tabel 5.2 hebben de volgende bijdrage geleverd aan de LNV en VWS doelstellingen:

- Meer werk en inkomen voor Beerze en aangrenzende buurtschappen, door de brug, zodra deze wordt gerealiseerd.
- Voor de doelgroep jongeren betere fietsverbindingen, door de brug en Markewerk (voor rapportage van Markewerk zie bijlage 1) zijn een tiental arbeidsplaatsen gerealiseerd
- Een bijzondere bijdrage aan zelfredzaamheid, door Markewerk nemen agrariërs een respectabel initiatief om hun teveel aan arbeid te benutten
- Emancipatie, door Markewerk waarbij een vrouw een belangrijk deel van de uitvoering in handen heeft.

In de Meerij (tabel 5.3) heeft MO bijgedragen aan de beleidsdoelen van VWS en LNV, namelijk:

- Versterken economisch draagvlak in de vorm van meer werkgelegenheid, ongeveer 3 personen, onder ander bij de projecten Schaapskooi, dagexcursie, recreatieboerderij en dagarrangementen.
- Economische activiteit vrouwen bij dagexcursie en boerderij.
- Zelforganisatie en zelfredzaamheid, de projecten schaapskooi, dagexcursie, recreatie en dagarrangementen zijn door de betrokkenen zelf uitgewerkt en uitgevoerd. De MO heeft hierin een stimulerende rol gespeeld.
- Relatie tussen stad en platteland is verbeterd, bij projecten schaapskooi, recreatieboerderij, dagexcursie en dagarrangementen.
- Vernieuwing beheer wordt vorm gegeven bij Schaapskooi, recreatieboerderij.
- Nieuw netwerk wordt bij alle projecten gerealiseerd.

In tabel 6.1 zijn de bijdragen aan de beleidsdoelstellingen in tabelvorm voor de drie gebieden naast elkaar gezet.

Tabel 6.1 Bijdrage van gebieden aan VWS en LNV-doelstellingen

Doelstelling	Resultaat Noord Beveland	Resultaat Meierij	Resultaat Ommen
Versterking economisch draagvlak, - nieuwe structurele arbeidsplaatsen in en buiten de landbouw - geïnvesteerd kapitaal - geldstroom van buitengebied	<ul style="list-style-type: none"> - Een tiental structurele arbeidsplaatsen voor nieuwe ondernemers. - Een twaalfstal geestelijk gehandicapten zal deelnemer worden op de zorgboerderij. - MO is betrokken bij projecten die geldstromen van buiten het gebied genereren. Onder andere in de vorm van subsidies draagt deze geldstroom f700.000,- naar ondernemers in dit gebied. 	In de recreatieve sector en schaapskooi zijn een drie- tot vijftal arbeidsplaatsen gecreëerd	Markewerk (bijlage 1) helpt landbouwers aan nieuwe baan. Concrete bijdrage 10 arbeidsplaatsen. Scholingsproject natuur- en landschapsonderhoud 2, Brug voor Beerze over Vecht pm.
Economische activiteiten vrouwen. Emancipatienota	<ul style="list-style-type: none"> - De bijdrage aan emancipatie / economische activiteit van vrouwen is vijf arbeidsplaatsen. - MO is vrouw. - In de LPG hebben twee vrouwen zitting. 	<ul style="list-style-type: none"> - MO is vrouw - Bij meeste activiteiten vervullen vrouwen sleutelrol. Bijdrage drie-tal arbeidsplaatsen voor vrouwen. 	<ul style="list-style-type: none"> - MO is vrouw. - MO heeft bijdrage geleverd aan Markewerk, waarbij vrouw sleutelrol vervult.
Woon- en leefsituatie verschillende doel- groepen o.a. ouderen, Moeders met kinderen en gehandicapten	Twaalf gehandicapten zijn deelnemer op de zorgboerderij en vinden zinvolle arbeid in de biologische moestuin, de camping en de winkel Speelweide met kinderopvang geeft 9 moeders ontwikkelingskansen.		
Woon- en leefsituatie Schoolgaande kinderen	Kinderopvang		

vervolg tabel 6.1

Tabel 6.1 Bijdrage van gebieden aan VWS- en LNV-doelstellingen

Doelstelling	Resultaat Noord Beveland	Resultaat Meierij	Resultaat Ommen
Zelforganisatie en zelfredzaamheid verschillende doelgroepen	Deze ondernemers zorgen voor nieuwe dynamiek in de gebieden en hebben waarschijnlijk een betere zingeving (invulling) aan van hun arbeidsleven gegeven. De aard van de nieuwe taken is vaak kleinschalig en divers.	Voor betrokken ondernemers is zelfredzaamheid toegenomen.	Markewerk bevordert zelfredzaamheid. Landbouwers gaan meer op zoek naar oplossingen om aan werk te komen.
(Agrarische) jongeren	Door de diverse nevenactiviteiten die zijn ondersteund hebben enkele jongeren toch het ouderlijk bedrijf kunnen voortzetten en of overnemen, denk aan agrarisch natuurbeheer, zorgboerderij, ruit- en menroutes.		
- Stad/land, verbetering van groenvoorziening - Versterken relaties woonker-nenlandelijk gebied	De groenvoorziening is verbeterd door rustplaatsen voor vogels, hoogstamboomgaard, vliedertuin, de ontmanteling van oude agrarische bedrijfsgebouwen. Vogeleiland een fraaie vorm van vernieuwing van natuur en landschap.	Schaapskooi is verbetering van groenvoorziening. Relatie tussen stad en platteland is verbeterd door organiseren van dagexcursies, recreatieboerderij en dagarrangementen.	
Vernieuwing beheer bos, natuur en landschap	Meest in het oogspringende voorbeeld is een drijvend vogeleiland. Een agrariër wilde een eiland voor vogels maken, maar helaas mocht niet worden gegraven (grondverzet), vanwege archeologische waarden. Dit is opgelost door een drijvende constructie in het water te maken, waardoor de bodem onaangeroerd kon blijven.	Schaapskooi. Dagexcursies, recreatieboerderij en dagarrangementen dragen bij aan vernieuwing beheer en landschap, doordat ze inzicht geven in de behoefte aan bos, natuur en landschap.	Op dit terrein was reeds veel bereikt. Brug voor Beerze kan dat versterken.

vervolg tabel 6.1

Tabel 6.1 Bijdrage van gebieden aan VWS- en LNV-doelstellingen

Doelstelling	Resultaat Noord Beveland	Resultaat Meierij	Resultaat Ommen
Bestuurlijke vernieuwing	<p>Bij vrijwel alle projecten bestuurlijke vernieuwing en innovatief netwerk resultaten van MO. Innovatieve netwerken zijn in Noord Beveland te herkennen door positieve samenwerking tussen landbouwers, natuurbeheerders, recreatie overheden. Het innovatieve netwerk komt tot uiting in de betrokkenheid van verschillende actoren en de creatieve oplossingen die zij gezamenlijk of door interactie vinden om tot resultaat te komen. Een belangrijk aspect van bestuurlijke vernieuwing is de maatschappelijk ondernemer. Haar rol is geïnstitutionaliseerd, onder andere door middel van regelmatig overleg met het gemeentebestuur. Bestuurlijke vernieuwing en innovatief netwerk veranderen bij ondernemers de stemming van "we hebben last van overheden en anderen" tot een stemming van "met elkaar kunnen een oplossing vinden". Het contact tussen gemeente en bedrijfsleven is wel aanzienlijk verbeterd, maar ondernemers ervaren de besluitvorming als stroperig.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Er zijn nieuwe netwerken ontstaan met name om de projecten op te starten en enkele netwerken houden stand, zoals het netwerk om de schaapskooi te behouden en de centrale voorarrangementen. Bestuurlijke vernieuwing heeft vorm gekregen in nieuwe samenwerkingsvormen bijvoorbeeld bij het in stand houden van de schaapskooi. - Bestuurlijke vernieuwing in de zin van een nieuwe breed gedragen werkwijze is niet ontstaan. 	<p>Door verschillende partijen werd bestuurlijke vernieuwing al in praktijk gebracht, zoals door milieucoöperatie Ommer-Marke, WCL gebied en Stimuland. De bijdrage van maatschappelijk ondernemerschap aan de bestuurlijke vernieuwing is door de acties van andere partijen en door het moeizame verloop van het project nauwelijks van de grond gekomen.</p>
<p>Ruimte scheppen voor vernieuwende initiatieven</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bottom-up versus top-down) - interactieve processen 	<p>In Noord Beveland is het creatieve proces vooral het continu ontwikkelen van plannen door de lokale bevolking; Zodra er knelpunten optreden wordt de maatschappelijk ondernemer ingeschakeld. De creatieve sessies in Noord Beveland hadden vooral betrekking op één onderwerp.</p>		<p>Veel aandacht activiteiten ontwikkeld bij creatieve sessies. Uiteindelijke resultaat is nog niet optimaal, omdat veel ideeën nog niet zijn benut.</p>

6.2 Bijzondere effecten en werkwijze

Noord Beveland

Een belangrijke verbetering op het gebied van groene ruimte en sociale sector zijn de werkzaamheden van een tiental gehandicapten op een boerderij met een nog te realiseren minicamping in Noord Beveland. Naast de direct meetbare effecten zijn ook neveneffecten waar te nemen zoals, goodwill, dynamiek in gebied, naar boven komen van positieve ideeën en mensen en een bijdrage aan de verandering binnen de landbouw.

In **Ommen** is men gestart met een creatieve sessie. Met een opbouwwerker werd een creatieve bijeenkomst belegd, die door de deelnemers als goed is ervaren. De houding van de agrariërs was bij aanvang van het project afhoudend, omdat men er het zoveelste project van bovenaf in zag. De bijeenkomst heeft bijgedragen aan een positievere houding van de agrariërs om zelf met ideeën te komen. De basis voor meer vertrouwen was gelegd. Men vermoedt dat door het vertrek van de vorige LOMO het moeilijk is voor de nieuwe LOMO om het positieve effect van de creatieve sessies weer op te pakken en uit te bouwen.

Een concreet product van MO is een brug voor Beerze. Deze fietsbrug draagt bij aan verbetering van recreatie in de gemeente Ommen. De gemeente heeft nu op zich genomen om de brug aan te leggen. Het laatste obstakel is een bezwaarschrift van een omwonende.

In de **Meerij** heeft het project maatschappelijk ondernemerschap een bijdrage geleverd aan een vijftal projecten, waarvan vier projecten daadwerkelijk zijn uitgevoerd. Dit heeft direct een drietal arbeidsplaatsen opgeleverd vooral op het gebied van recreatie in de groene ruimte. Hierbij waren een tweetal agrarische vrouwen betrokken. De relatieve bijdrage aan emancipatie was groot. De projecten hebben een bijdrage geleverd aan het verkleinen van de afstand tussen stad en platteland.

Door het behouden van een schaapskooi is een vorm van traditioneel, wellicht folkloristisch, natuurbehoud bewaard gebleven.

Maatschappelijk ondernemerschap heeft bijgedragen aan de zelfredzaamheid van het gebied, doordat de betrokkenen nu zelfstandig hun activiteit kunnen voortzetten.

6.3 Verbinding landbouw en sociale sector

Bij de start van maatschappelijk ondernemerschap is vooral gedacht aan projecten die een verbinding leggen tussen landbouw en sociale sector. Hierbij stonden bijvoorbeeld zorgboerderijen voor ogen, waar gehandicapten landbouwtaken uitoefenen. Voor de drie verschillende regio's is bekeken in hoeverre aan die verwachting is voldaan.

Opmerkelijk is dat in de projectplannen weinig aandacht is besteed aan de verbinding tussen deze landbouw en sociale sector. In het projectplan van de Meerij wordt genoemd: "het vergroten van de werkgelegenheid voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt". In het projectplan van Ommen is genoemd "de sociale en economische verbetering van het platteland".

Bij de realisatie van de projecten is echter wel het nodige bereikt op dit terrein. Zo zijn in de Meerij vooral economische activiteiten opgepakt door vrouwen. In Ommen is door Markewerk werk gecreëerd voor agrariërs die in een achterstand situatie zaten of dreigden te komen. In Noord Beveland is door kinderopvang de economische activiteit voor vrouwen gegroeid. Ook zijn twaalf gehandicapten werkzaam op een zorgboerderij.

6.4 Succes- en faalfactoren inclusief overheidsbeleid

In deze paragraaf is de invloed, positief, neutraal of negatief, van een aantal factoren op de resultaten beschreven. Deze zijn weergegeven in tabel 6.3.

Tabel 6.3 Succes en faalfactoren

Factoren	Aspecten/uitleg
Markt	<p>Positief</p> <p>Benutting van nieuwe producten en nieuw markten met name op het gebied van recreatie. De succesvolle projecten liggen goed in de markt en kunnen tegen een stootje. Vanuit de markt komen behoeften om ondersteuning, met name opzetten van netwerk. Goede interactie met ander beleid, dat inspeelt op beleidsvelden die worden ondersteunt. Subsidies kunnen de start van projecten mogelijk maken.</p> <p>Negatief</p> <p>Werk is er voldoende; geen behoefte aan werkgelegenheidsprojecten¹⁰; Keuze voor zelfde type projecten geeft risico op snelle marktverzadiging en alternatieven komen te weinig aan bod; Samenhang in de nieuwe activiteiten (synergie). Overheidssubsidies kunnen bottum up werking verstoren.</p> <p>Geen waarnemingen ten aanzien van Gevestigde belangen en concurrentie "reguliere sectoren" Monopolieposities</p> <p>De markt heeft een zeer sterke invloed op het gedrag van de ondernemers. Vaak loopt het stuk op financiering of draagt dat bij aan motivatie.</p>
Sociale context	<p>Positief</p> <p>Aansluiting op bestaande praktijken, uitgevoerde projecten zijn praktisch en hebben daardoor draagvlak en tevens worden nieuwe vaardigheden, innovaties worden bevorderd met name communicatie in netwerk en naar klanten. Overzienbare risico's kleinschalig en er gebeurt iets. Komt verder dan plannen of creativiteit. Men ervaart vernieuwing als kansen, verfrissend, kunnen ondernemen of zelf als hulp in uitzichtloze situaties.</p> <p>Neutraal</p> <p>De reacties van de omgeving wisselen. Bij succes zijn de reacties positief en bij tegenslag krijgen de zwartkijkers gelijk.</p>

¹⁰ Strijker (1996) geeft in het rapport "Platteland: mythes en feiten" dat men voor een grote werkloosheid niet op het platteland moet zijn. Werkeloosheid is het laagst in plattelandsgemeenten. Dat er desondanks plattelandsgebieden zijn met een werkloosheid van boven het landelijk gemiddelde, en met lage inkomens per hoofd, heeft te maken met het feit dat nogal wat platteland in economisch zwakke regio's ligt. Landbouw heeft als vestigingsplaats het platteland. Sommige delen van deze landbouw hebben het moeilijk. Niet het hele platteland lijdt daaronder, maar de betreffende boerengezinnen wel. Het platteland biedt mogelijkheden voor nieuwe rendabele economische activiteiten. De consequentie daarvan is dat het platteland verder verstedelijkt. Het aloude platteland wordt er dus niet mee gered, maar het regionaal ontwikkelingsprobleem wordt opgelost (Strijker, 1996).

vervolg tabel 6.3

Tabel 6.3 Succes en faalfactoren

Factoren	Aspecten/uitleg
Financiering (van activiteiten LAMO/LOMO en plannen)	<p>Positief Facilitering proces gebeurd in ruime mate. Men krijgt met de nodige moeite middelen ter beschikking. Hierdoor ontstaan nieuwe geldstromen naar het gebied.</p> <p>Bedachtzaam Nieuwe geldstromen bestaan vaak uit subsidies. Dit kan leiden tot aangepast bottom-up-gedrag. Als jullie geld geven voor dit kunstje dan wil ik dat wel graag.</p> <p>Samenwerking met juiste partners Professionalisering plannen Aanboren nieuwe geldstromen voor het gebied</p>
Politiek en ambtelijk draagvlak	<p>Wisselend Politiek momentum was in Noord Beveland duidelijk aanwezig en daar is gebruik van gemaakt. In de Meierij was dat niet aanwezig. Ten aanzien van Ommen bestaan twijfels of MO in de betreffende periode voor een wezenlijke doorbraak had kunnen zorgen</p>
Wettelijk kader	<p>Beleid- en regelgeving worden niet als hoofdoorzaak genoemd om zaken van de grond te krijgen.</p> <p>Bestemmingsplannen belemmeren projecten, maar over het algemeen is er begrip voor bestemmingsplannen. Deze geven een stuk bescherming voor de burgers en bedrijven.</p>
Samenwerkingspartners	<p>In Noord Beveland is met succes afstemming tussen partijen bereikt. In de Meierij is door gebrek aan draagvlak nauwelijks een start gemaakt. In Ommen zijn partijen nog verschillend gestemd.</p>

6.5 Bijdrage overheidsinstrumentarium aan MO

In de verschillende gebieden door de LOMO gebruik gemaakt van andere overheidsinstrumenten. In de Meierij was er een nauwe verwevenheid tussen de activiteiten van de LOMO en het WCL-gebied de Meierij. Een van de WCL-projecten waren de dagexcursies "Ontmoet de Meierij", waaruit drie structurele arrangementen zijn voortgekomen.

In Noord Beveland is de LOMO zeer attent op mogelijkheden die andere overheidsinstrumenten bieden om projecten waar zij bij betrokken is verder te helpen, met name door het gebruik van subsidies.

Naast mogelijkheden die het overheidsinstrumentarium biedt, blijven de belemmeringen als gevolg van regelgeving echter vaak in stand. Dit blijkt onder andere op Noord Beveland waar een landschapscamping geen doorgang kon vinden vanwege bestemmingsplannen.

7 Beoordeling van het proces

In de voorgaande hoofdstukken zijn de concrete resultaten beschreven van de proefprojecten voor maatschappelijk ondernemen op het platteland, en de mate waarin die veranderingen overeenkomen met wat de landelijke financiers (ministeries van LNV en VWS) ervan verwachtten. Vergelijken we dit met de klant die een reis heeft geboekt, dan is de vraag beantwoord of hij in het gebied is aangekomen waar hij wilde zijn, en of het reisbureau hem waar voor zijn geld heeft gegeven.

De twee ministeries hebben echter niet alleen betaald voor tastbare resultaten, maar ook voor het ontwikkelen van een methodiek die een bredere toepassing zou kunnen vinden als zichtbaar wordt dat de methode werkt. De evaluatie gaat daarom verder dan de bestemming alleen: het gaat ook over de vraag of de reis zelf voor herhaling vatbaar is. Zou de klant deze manier van reizen bij zijn vrienden willen aanbevelen en wat heeft hij ervan geleerd ten aanzien van mogelijke verbeteringen.

Voor dit deel van de evaluatie zijn vragen van belang zoals: was het vervoermiddel aangenaam en efficiënt, en was er bijsturing mogelijk op de momenten dat dit nodig was? Deugden de uitgangspunten van de methode, en stonden methode en projectorganisatie toe dat er werd geleerd van ervaring?

De MO-methodiek wordt aangeboden als een investering in het proces waarin kwetsbare nieuwe en ongebruikelijke ideeën worden gegenereerd en opgekweekt tot uitvoerbare activiteiten. De MO-inzet zou zich vooral richten op het traject voordat haalbare en relevante projectplannen op papier staan waarmee financiers te interesseren zijn. Zulke projectplannen ontstaan immers niet zomaar vanzelf, zeker niet als men hoopt dat die plannen worden gedragen door de doelgroepen die aan de uitvoering ervan mee zouden moeten werken.

Een ingebakken probleem bij de investering in zo'n proces is dat het lastig is eigen vlaggetjes te plaatsen bij concrete resultaten. Een goed idee heeft vele vaders, en in de MO-optiek wordt dit als iets positiefs gezien. Het gaat er immers om dat actoren de gebaande wegen verlaten en op een nieuwe manier gaan samenwerken, en dat zij daarin zelf initiatieven gaan nemen. Wanneer de reizigers dus zelf de smaak te pakken krijgen en verder hun eigen vernieuwende weg gaan zonder de reisleader die hen op weg heeft geholpen, dan moet dit als een mooi resultaat worden gezien. Des te belangrijker is de vraag voor deze evaluatie in hoeverre het MO-project aannemelijk kan maken dat dit inderdaad gebeurd is.

7.1 Procesmatige resultaten

7.1.1 De Meierij

De lokale projectpartner zou aanvankelijk het nieuw te vormen stadsgewest rond Den Bosch zijn. De lokale koplopers die voor de proefprojecten werden geselecteerd werkten voor dit stadsgewest in oprichting, en zagen in MO een goede kans om vanuit de nieuwe structuur op een vernieuwende manier aan de slag te gaan. Toen het stadsgewest niet doorging werd het project ondergebracht bij de WSD in Boxtel, die voor negen gemeenten de zorg voor de sociale werkvoorziening had. De LPG werd gevormd door wethouders uit deze negen gemeenten.

Het is niet gelukt om deze LPG uit te laten groeien tot een inspirerend gezelschap van vernieuwers die MO-achtige activiteiten actief wilden ondersteunen. In een laat stadium van het deelproject heeft de LAMO een nieuwe LPG gevormd met actieve leden van enkele ZLTO-afdelingen, iemand van de milieubeweging, een bestuurslid van een grote heemkundekring, een lid van de KVO (Katholieke Vrouwen Organisatie), een boerin, een oud-landbouwvoorlichter. Deze groep vond het wijs om de activiteiten te beperken tot één gemeente die als opdrachtgever moest optreden. Deze gemeente die opdrachtgever wilde zijn kon echter niet meer gevonden worden, voor de datum die het landelijke project moest stellen voor verlenging van de landelijke assistentie. Daarmee

moest het contract van de LAMO worden beëindigd, en stopte het project zonder een lokale kring achter te laten die het werk voort kon zetten.

7.1.2 Ommen

De drijvende kracht achter het deelproject in Ommen was de milieucoöperatie "De Ommer Marke", en de voortrekkers van deze coöperatie zijn tot op heden actieve steunpilaren voor het project gebleven. Ook de gemeente levert nog altijd actieve steun in de personen van de verantwoordelijke wethouder en ambtenaar. Toen de continuïteit van het deelproject in gevaar kwam doordat de LOMO ziek werd en zich moest terugtrekken, hebben zij veel inzet getoond bij het bepleiten van voortzetting van de landelijke assistentie en het zoeken van een geschikte opvolger.

De eerste LPG heeft niet geheel gefunctioneerd als men gehoopt had. Bij de doorstart van het project in de tweede helft van 1999 is gezocht naar een nieuwe samenstelling van de LPG, maar deze verversing is op het moment van evaluatie nog niet geheel afgerond. De nieuwe LOMO heeft inmiddels aansluiting gevonden bij buurtschappen die belangstelling tonen voor de MO benadering.

Op dit moment kan worden vastgesteld dat er lokale leiders zijn die de MO-benadering willen voortzetten. Of dit gezelschap zal uitgroeien tot een kring van brede samenstelling is niet met zekerheid te zeggen, maar de kans hierop is, gezien de inzet van de LOMO, reëel.

7.1.3 Noord Beveland

De koploper in Zeeland had contact met het "Platform Noord Beveland Ondernemend". Een groep mensen die plattelandsvernieuwing hoog in het vaandel hadden staan. Samen hebben zij de gemeente ertoe bewogen contractpartner te worden. Drijvende krachten achter de LPG zijn nu de verantwoordelijke wethouder, die onder andere sociale zaken in portefeuille heeft, twee personen uit het inmiddels opgeheven platform, de gemeenteambtenaar en de koploper die LOMO werd. Daarnaast zijn ook andere personen lid van de LPG. De LPG functioneert als forum waaraan de LOMO verantwoording aflegt en assisteert waar mogelijk bij het scheppen van ruimte voor nieuwe activiteiten. De LPG zal het werk voortzetten, ook na beëindiging van de landelijke assistentie. De provincie heeft inmiddels belangstelling getoond voor soortgelijke projecten in andere gemeenten.

Een kritische kanttekening kan worden geplaatst bij de samenstelling van de LPG. Men is er tot op heden niet in geslaagd om iemand uit de zorgsector of de werkvoorziening voor de LPG te interesseren.

7.2 Leervermogen

7.2.1 Fasering

De fasering in de tijd bleek niet haalbaar voor het totale project MO. Het MO project waarvoor twee jaar was uitgetrokken (één jaar voor de aanlooffase, en één jaar voor de landelijke assistentie waarna de lokale projecten door zouden gaan) heeft bijna vier jaar geduurd (maart 1996 – januari 2000). Dit was inclusief een extra financiering voor een jaar om, na de nodige bijsturing, toch resultaten te kunnen oogsten.

Ook op detailniveau bleek het niet mogelijk en zelfs onwenselijk, om strak aan de fasering vast te houden. De LOMO's vonden het belangrijk om snel enkele concrete resultaten te bereiken om belangstelling en vertrouwen te kweken. Daardoor konden zij niet rustig een creatieve fase doorlopen om daarna, keurig na een half jaar, met de oogst aan ideeën aan de slag te gaan in de innovatieve fase. In de loop van de deelprojecten verkeerden sommige ideeën nog in de creatieve fase, voor andere ideeën werd in de innovatieve fase ruimte gemaakt, terwijl nog andere activiteiten al in de uitvoerende fase waren.

Strakke uitvoering van de fasering zou ook geen recht doen aan het principe dat de dragers van het idee ook zelf stappen moeten ondernemen. Het ligt buiten de competentie van de LOMO om

te bepalen hoe lang het duurt voordat zij daaraan toe zijn. De inzet van een LOMO per projectactiviteit zou daarom mede afhankelijk gemaakt moeten worden van het lokale proces. Door gelijkschakeling van activiteiten in de tijd los te laten kon een betere spreiding van inzet van de LOMO worden bereikt.

7.2.2 Contractpartners

In Ommen en Noord Beveland was de gemeente de lokale financier. In de Meierij werd dat de WSD, omdat het streekgewest niet doorging. In Ommen werd aanvankelijk de stichting "Stimuland" de onderaannemer die de LOMO contracteerde. De LOMO in de Meierij had een arbeidscontract met de WSD.

Zowel in Ommen als in de Meierij bleek al snel dat de institutionele belangen van de werkgevers van de LOMO's hinderlijk werden bij de taakuitoefening van de LOMO's. Mede door deze ervaring richtte de LOMO in Noord Beveland haar eigen adviesbureau op van waaruit zij een overeenkomst sloot met de gemeente. Deze constructie werd later gevolgd in Ommen, waar Stimuland uit het project stapte. De les uit deze ervaring is dat een onafhankelijke positie van de LOMO een voorwaarde is om geloofwaardige partner te kunnen zijn in nieuwe inspirerende netwerken. De inbedding van het lokale project bij één gemeente lijkt van wezenlijk belang te zijn. In de Meierij waar zeven gemeenten garant moesten staan bleek het niet mogelijk om voldoende dragers voor het project te vinden.

7.2.3 Aanduwen of meerijden?

De gedachte bij de start van het project dat de landelijke assistentie zich zou beperken tot het aanduwen van lokale projecten werd in de loop van het project bijgesteld. Het bleek niet voldoende te zijn om LOMO's op pad te sturen met een inwerkperiode om met de methode te leren werken, en een institutioneel kader met een contract en een LPG.

In de loop van het project kwam men tot het inzicht dat een permanente relatie nodig is tussen de LOMO en een overkoepelend echelon in het project dat voor afstemming en voeding kan zorgen. De relatie tussen de LAMO's en de LOMO's, een wezenlijk onderdeel van de methodiek, heeft hiermee meer het karakter gekregen van meerijden, waarbij zij hun verschillende posities kunnen benutten voor de voortgang van de projecten.

In verband hiermee is de verhouding van de inzet van de LAMO's ten opzichte van die van de LOMO's veranderd. In de oorspronkelijke opzet werd voor elk deelproject een LAMO een jaar lang gekoppeld aan een LOMO, met gelijk aantal uren voor de LAMO en de LOMO. De inzet van de LAMO in Noord Beveland werd verlengd tot aan het einde van de projectperiode (in totaal ruim twee jaar). Voor Ommen werd de vaste LAMO na het einde van zijn contractperiode vervangen door incidentele inzet van LAMO's waarvoor de projectleiding naar behoefte verschillende mensen kon inzetten.

De belangrijkste reden voor deze methodische aanpassing was het inzicht dat een contract tussen samenwerkende partners geen garantie is voor een succesvolle uitvoering van het deelproject. Na het enthousiasme bij aanvang volgt altijd een periode waarin ambities toch niet helemaal met elkaar blijken te kloppen, leiderschapsposities moeten verschuiven, structuur minder meegeeft dan werd gehoopt, en pessimisten hun gelijk willen halen. In deze periode heeft een LOMO niet genoeg aan een stappenplan. De LOMO komt terecht in interactiepatronen waarin zij haar eigen leiderschapsrol moet zoeken, en heeft daarvoor voeding en inspiratie nodig die in dit stadium moeilijk binnen het deelproject zelf te vinden is.

Soms was een actieve interventie van een LAMO of de landelijke projectleiding nodig om een situatie die onproductief dreigt te worden te doorbreken en om het deelproject op het spoor te houden waarvoor de financier op hoger niveau betaald heeft. Verder werd erkend dat LOMO's en LAMO's, die geacht werden de inspirerende motor te zijn van nieuwe netwerken, ook zelf door een inspirerend netwerk gevoed moesten worden. In het allerlaatste stadium van het proefproject is deze teamvorming ter hand genomen met drie bijeenkomsten onder leiding van een supervisor. Betrokkenen concluderen nu dat dit veel eerder had moeten gebeuren.

Het project heeft uit deze inzichten geleerd dat aanduwen niet genoeg is. Een permanente relatie tussen een lokaal gefinancierd project en begeleiding met financiering door een hoger echelon is een belangrijk onderdeel van de MO-methodiek geworden.

7.3 Geluk of wijsheid; pech of structurele tekortkomingen?

7.3.1 Dribbelende faselijnen

De aanloop van het project, vanaf de brief waarin koplopers werden gevraagd tot aan het moment dat in drie gebieden contracten waren afgesloten, heeft aanzienlijk langer geduurd dan de bedoeling was. Dit traject is afhankelijk van het rijpingsproces van de lokale contractpartner, en die ligt buiten de competentie van het project. Deze ervaring pleit voor een meer stapsgewijze aanpak met fasen die afhankelijk kunnen worden gemaakt van de voortgang bij de partner. De experimentele opzet van de proefprojecten stond dit niet toe. Dit was één van de factoren voor het mislukken van het project in de Meierij. Bij de andere deelprojecten betekende dit dat een substantieel deel van het landelijke projectgeld al was opgebruikt voordat de projecten goed en wel van start waren gegaan. Mede daardoor moest het project terug naar de financiers voor een verlenging om een deel van de oogst binnen te kunnen halen. Dat op detailniveau de faselijnen werden losgelaten pleit voor het leervermogen van het project.

7.3.2 Mensen en instituties

Een project als MO is sterk afhankelijk van de persoonlijkheid van de Maatschappelijk Ondernemers. Tegelijkertijd bepaalt het institutionele kader voor een belangrijk deel de mate waarin MO's tot bloei kunnen komen.

Achteraf moet worden vastgesteld dat het institutionele kader van het deelproject in de Meierij zeer ongelukkig was. Het mislukken van het deelproject is het project niet aan te rekenen. De koplopers die aanvankelijk de dragers van het deelproject waren, stapten vanwege deze ontwikkeling uit het deelproject. Vervolgens nam de interesse van de WSD als contractpartner voor het project af toen de werkeloosheid in de streek in korte tijd sterk verminderde. Bovendien kreeg men te kampen met een opeenvolging van LOMO's en LAMO's die hun ambities slechts ten dele waar wisten te maken. Het is te waarderen dat de LOMO, die later LAMO werd, ondanks dit alles nog zoveel activiteiten in gang heeft weten te zetten.

Het institutionele kader in Ommen was beter, al leunde het project nogal éézijdig op de agrarische ondernemers van de Ommer Marke. Er ontstond al snel frictie tussen de LOMO en de contractpartner (Stimuland) die haar teveel als gewone werkneemster beschouwde. De LAMO heeft daar geen verandering in weten te brengen. Ook de LPG functioneerde gebrekkig. In de tussentijdse evaluatie (eind 1998) werd vastgesteld dat er verschillende verwachtingen waren ten aanzien van de taakverdeling tussen LAMO en LOMO. De LAMO had zich beperkt tot het opstarten van het project, inclusief het initiëren van de eerste concrete activiteiten zoals de arbeidspool, en het inwerken van de LOMO. Coaching en conflictoplossing behoorden toen niet duidelijk tot zijn taak. Dit heeft geleid tot aanpassing van de methodiek (paragraaf 7.4).

Hier was meer leiding van het landelijke niveau nodig dan de projectleiding op dat moment op kon brengen (zie ook de volgende paragraaf). Na de doorstart met een nieuwe LOMO heeft het lokale project een betere basis, maar de landelijke ondersteuning valt te vroeg weg gezien de fase waarin het proces zich nu bevindt.

Het institutionele kader in Noord Beveland is stevig, al zou meer participatie vanuit met name de zorgsector wenselijk zijn gezien de doelstellingen van het project. Er was vanaf het begin sprake van een vruchtbare samenwerking tussen LAMO en LOMO, die ieder in hun eigen netwerk hun enthousiasme wisten over te brengen en mensen konden activeren. Ook waren zij samen in staat om de barrières te overwinnen die soms ontstaan wanneer leidinggevenden hun rol aan moeten passen aan de veranderende situatie. Gedurende het project bleek wel dat slechts langzaam tot het lokale niveau doordrong wat de landelijke financiers precies verwachtten.

De lering die onder andere uit deze ervaring werd getrokken was dat het getrapte systeem van coördinatie onvoldoende werkte. De projectleiding overlegde met de LAMO's die op hun beurt contact onderhielden met de LOMO's. Dit was onvoldoende voor de noodzakelijke afstemming. Deze situatie verbeterde toen het hele team voor teamvormingsdagen bijeen kwam.

Over de persoonlijke kwaliteiten van de LAMO's en LOMO's kan alleen met waardering worden gesproken. Het werk van met name de LOMO's vraagt een grote inzet en het nemen van aanzienlijke risico's. Het vraagt een zekere eigenzinnigheid en lef om gebaande wegen te verlaten, en in een proefproject te stappen dat zijn waarde nog moest bewijzen. Het is over het algemeen goed gelukt om mensen te vinden die bij dit profiel pasten.

7.3.3 Leiding

In de aanloopfase, van eerste idee tot aan het afsluiten van contracten met de drie gebieden, lag de verantwoordelijkheid voor de landelijke begeleiding bij door het NIZW en met een actieve ondersteunende rol van het EC-LNV-Landbouw. Halverwege het project (januari 1998) werd de projectbegeleiding losgemaakt van het NIZW en ondergebracht in de stichting Expec. Dit verliep niet zonder wrijving, wat ten koste ging van de aandacht voor de deelprojecten die zich juist toen in hun kwetsbare fase bevonden.

De LOMO's en LAMO's geven aan dat zij in deze periode te weinig steun hebben ervaren van de projectleiding. Voor een deel is dit te wijten aan de perikelen rond de verzelfstandiging van het projectbureau. Dit zou men pech kunnen noemen. Zo was er bijvoorbeeld in het voorjaar van 1998 veel onduidelijkheid over het aangaan en het afhandelen van contracten. Dit hield echter direct verband met de financiële afhandeling van de verzelfstandiging waardoor de projectleiding beperkt was in het doen van toezeggingen, terwijl de deelprojecten al waren begonnen (Ommen en Meierij: nov. 1997) of op het punt stonden om te beginnen (N. Beveland: april 1998). Voor een ander deel kan hier echter ook een structurele tekortkoming worden geconstateerd in de methodische aanpak van aanduwen en loslaten. In de laatste periode van het project heeft men deze aanpak bijgesteld, zoals in voorgaande paragrafen is beschreven.

7.4 Geactualiseerde methodiek MO ten behoeve van de plattelandssituatie

Op grond van de ervaringen in de proefprojecten (die hebben geleid tot aanpassing van de landelijke projectopzet – zie onderstaand -) de eindevaluatie en de beleidsintentie van de beide betrokken ministeries zal een voorstel voor verbreding en verdieping van maatschappelijk ondernemen voor een vitaal platteland kunnen worden opgesteld voor de periode vanaf het jaar 2000. Duidelijk hierbij is dat in een eventuele nieuwe projectopzet het project modulair zal worden gefinancierd. In de nieuwe projectopzet is sprake van een verdeling naar een drietal fasen, te weten een voorfase van drie maanden, een uitvoeringsfase van een jaar en de fase van lokale implementatie waarin de volledige afbouw van landelijke c.q. provinciale middelen plaatsvindt en de financiering volledig een lokale verantwoordelijkheid zal zijn.

Projecten MO (voorfase, uitvoeringsfase en implementatiefase)

De eigenlijke uitvoering van een lokaal project bestaat in de vernieuwde opzet uit drie opeenvolgende fasen: een voorfase (kwartiermaken), een uitvoeringsfase (ontwikkeling en uitvoering) en - met teruglopende landelijke assistentie bij lokale projecten - een implementatiefase waarin de LOMO kan blijven participeren in het landelijke MO netwerk.

In principe gaan we ervan uit dat de voorfase een duur kent van 3 maanden en de uitvoeringsfase een jaar. Dit kan onder specifieke omstandigheden afwijken. In de voorfase leren de lokale partners werken met de MO benadering. De LOMO en de leden van de LPG verzamelen ideeën over onderwerpen waarmee mogelijk iets zinvol te doen is, of over personen die, wanneer zij elkaar ontmoeten, zulke onderwerpen zouden kunnen bedenken. De LOMO gaat hiermee aan de slag door mensen te benaderen en bijeen te brengen. Het resultaat van deze fase is een lijst met reële initiatieven, en mensen die deze initiatieven uit willen werken met assistentie van het MO project. Dit kunnen initiatieven zijn voor zowel samenwerkingsverbanden als individuele bedrijven of instellingen.

De ervaring leert dat na het enthousiasme van de eerste ontmoetingen en ideeën in de voorfase veel inzet, vaardigheid en morele ondersteuning nodig is om de onderlinge relaties in het lokale netwerk door de periode heen te helpen waarin ambities blijken te botsen, barrières lastiger zijn

af te breken dan aanvankelijk werd gehoopt, en tegenslagen moeten worden verwerkt. Dit is een onvermijdelijk deel van het vernieuwingsproces, en de landelijke assistentie in de uitvoeringsfase en implementatiefase is er op gericht deze moeilijkheden te overwinnen.

Voorfase

Aan de uitvoering van een lokaal MO project gaat een voorfase vooraf. In deze voorfase groeien contacten tussen lokale partners en het landelijke project. Initiatieven kunnen van beide kanten komen. De activiteiten van het landelijke project bestaan uit het functioneren als vraagbaak, het organiseren van uitwisseling van ervaring, en het gericht informeren van bepaalde doelgroepen over de inzichten uit de lopende projecten. Wanneer in een bepaalde streek serieuze belangstelling blijkt te bestaan voor het starten van een project, dan kan de projectleiding een LAMO inzetten om zo'n project met de lokale partners voor te bereiden.

De LAMO is een methodisch geschoolde deskundige, terwijl de LOMO vooral geselecteerd wordt op grond van goede lokale contacten en een reputatie als initiatiefnemer. De LAMO treedt op als coach van de LOMO en adviseur van de LPG. Het leren van het MO-vak kan inhouden dat LOMO en LAMO bij enkele activiteiten als tandem optreden.

Van de lokale partner wordt in deze voorfase verwacht:

- Er wordt een Lokale Proces Groep (LPG) gevormd die zich verantwoordelijk stelt voor de lokale uitvoering van het project.
- De LPG wordt samengesteld uit initiatiefrijke personen, die samen over goede ingangen in de diverse sectoren (zorg, landbouw, enz.) beschikken.
- De LPG heeft een verankering in het lokale bestuur (bijv. door deelname van een wethouder) en een financiële bijdrage uit openbare middelen, zodat er sprake is van toezicht door een democratisch gekozen bestuursorgaan (gemeente, provincie, waterschap).
- Bereidheid tot instellen van een fonds voor de lokale kosten (waaronder de aanstelling van een LOMO).
- Er is een geschikte kandidaat voor de functie van LOMO
- Er is een bevredigende constructie voor de aanstelling van de LOMO. Dit kan een contract zijn als zelfstandige; een tijdelijk arbeidscontract bij een instelling die de verplichtingen daarvoor op zich kan nemen; of een tijdelijke vrijstelling binnen een vast dienstverband.
- In het geval van een tijdelijk of vast arbeidscontract zijn er afspraken die waarborgen dat de LOMO de vrijheid heeft om te doen wat nodig is in het kader van het MO project.
- Er is een reservering voor verlenging van de aanstelling van een LOMO in de uitvoeringsfase.

Het landelijke project stelt hier tegenover:

De inzet van een LAMO in 10 werkdagen. De werkzaamheden van de LAMO bestaat in de voorfase uit:

- Het verstrekken van informatie.
- Het leggen van contacten.
- Het zorgdragen voor de totstandkoming van een Plan van Aanpak (inclusief de formulering van voorwaarden waaronder landelijke en lokale partijen contracten met elkaar aangaan alsmede het vastleggen waarop verantwoording wordt afgelegd over de bestede middelen).
- De begeleiding van de LOMO en de LPG.
- De begeleiding door de projectleiding.
- Opname van de LOMO in het landelijk netwerk van maatschappelijk ondernemers. De kosten voor deelname aan deze dagen zijn voor rekening van het landelijke project.
- De MO methodiek en ervaring, die door middel van de begeleiding door LAMO, projectleiding en supervisie wordt overgebracht.
- Organisatie van het Development Center voor LOMO's. Als uitkomst van het Development Center wordt een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld (met beschrijving van elkaars verantwoordelijkheden en rechten) tussen projectleiding en LOMO waarover overeenstemming dient te worden bereikt.

Een voorfase kan overgaan in een uitvoeringsfase wanneer in de voorfase voldoende voortgang is geboekt om te kunnen verwachten dat een levensvatbaar lokaal netwerk zal ontstaan. Dit is het geval wanneer aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- Er is een stabiele LPG. Dit komt o.a. tot uiting in regelmatig gehouden vergaderingen, een taakverdeling en een gering verloop in de samenstelling.
- Er is een (lokaal) Plan van Aanpak waarmee tevens een bijdrage wordt geleverd aan landelijke beleidsdoelen.
- De voorfase werpt vruchten af. Er zijn initiatieven, activiteiten in de creatieve fase, nieuwe samenwerkingsrelaties en liefst ook activiteiten in uitvoering, waarvan aanwijsbaar is dat de voorfase aan de totstandkoming heeft bijgedragen.
- Op grond van deze resultaten kunnen de lokale en de landelijke financiers simultaan besluiten tot een uitvoeringsfase. Wanneer met de investering in de voorfase deze resultaten niet kunnen worden bereikt moet het project als niet levensvatbaar worden beschouwd.

De uitvoeringsfase

In de uitvoeringsfase wordt van de lokale partner het volgende verwacht:

- De LPG blijft verantwoordelijk voor de lokale uitvoering van het project.
- Het contract met de LOMO wordt verlengd.
- Er is een werkbudget voor lokale uitgaven zoals zaalhuur, reiskosten e.d.

Het landelijke project stelt hier tegenover:

- De inzet van een LAMO in 40 werkdagen.
- De begeleiding door de projectleiding.
- Deelname van de LOMO in het landelijk netwerk van maatschappelijk ondernemers, met 7 supervisedagen per jaar.

De MO-methodiek en ervaring, die door middel van de begeleiding door LAMO, projectleiding en supervisie wordt uitgewisseld.

8 Discussie

In dit hoofdstuk formuleren we discussiepunten ten aanzien van de resultaten en de gevolgde werkwijze bij de projecten MO in de drie gebieden. In hoofdstuk 9 worden conclusies en beleidsaanbevelingen geformuleerd waarbij wordt ingegaan op de waarde van de methodiek om het beleid van LNV en VWS te versterken.

Gebiedskeuze

Het is aantrekkelijk om gebieden te kiezen waar reeds veel gebeurd, omdat daar veel kansen liggen en daar mensen aanwezig zijn die een 'trekkersrol' willen spelen. Bij de keuze van gebieden is te weinig aandacht besteed aan de vraag waarom die gebieden nogmaals een extra impuls nodig hebben. Wellicht kan in gebieden die niet opvallen op het gebied van vernieuwing van het platteland met name waar koplopers zich nog niet duidelijk manifesteren ook veel worden bereikt.

Keuze voor omgeving van MO

Bij maatschappelijk ondernemerschap is de interactie tussen methode en omgeving (mensen, zowel als individu, als in de organisaties) niet beschreven. Opvallend is dat in Noord Beveland MO gedragen wordt door het gemeentebestuur. De LOMO is ook direct binnen het gemeentehuis gehuisvest en heeft toegang tot de burgemeester. In Noord Beveland is nu het draagvlak sterk en dit sterke draagvlak, draagt bij aan het succes. In de Meierij is niet op tijd een oplossing gevonden voor de institutionele inkadering van het project.

De projecten maatschappelijk ondernemerschap komen langzaam op gang, omdat men veel energie steekt in het neuzen dezelfde goede kant opkrijgen. Deze houdingsverandering kost veel, maar levert ook veel positieve effecten op lange termijn.

In de Meierij was de WSD de belangrijkste actor van het project. De WSD had vooral een belang bij het verschaffen van werk aan werklozen. Het doel van de WSD bleek achteraf niet de benodigde synergie te hebben met MO. In Ommen zijn verschillende organisaties met diverse doelstellingen betrokken bij MO. In Noord Beveland lijkt vooral de gemeente de trekker van MO, met als stuwende kracht de wethouder van sociale zaken en worden het platform Noord Beveland Ondernemend betrokken door onder andere te fungeren als LPG. De indruk bestaat dat veranderingen vooraf in Noord Beveland substantieel van aard zijn. Wellicht geven de veranderingen bij de start een indicatie over de perspectieven van MO in een gebied.

In de gebieden waar MO minder succesvol was, is bij de start weinig veranderd in de houding van gemeenten, provincies en andere organisaties. Die hadden reeds contact met elkaar hebben of zouden moeten hebben. Veranderingen lijken in de loop van het traject moeilijk meer te verwezenlijken.

Methode

De gedachte om lokale koplopers bijeen te brengen om over hun eigen grenzen heen te kijken en nieuwe combinaties te zoeken is krachtig en inspirerend. Het MO-project biedt tijdelijk assistentie aan de LOMO om de eerste obstakels te slechten die een belemmering zijn bij het vormen van nieuwe netwerken. De bedoeling is dat nieuwe netwerken van initiatiefrijke personen voldoende armslag ontwikkelen om na afbouw van het MO-project hun weg te vinden in het realiseren van ideeën. Het proces daar naar toe verloopt echter niet vlekkeloos en de implementatie kost meer tijd dan was geschat.

De creatieve fase wordt in Ommen en Noord Beveland verschillend ingevuld en dit heeft effect op het type projecten dat wordt uitgevoerd en wellicht ook op de uitvoerbaarheid. De creatieve fase is in Noord Beveland een continu proces en krijgt direct een vervolg bij de verkenning naar uitvoerbaarheid. De maatschappelijk ondernemer helpt de ondernemers. In Ommen zijn veel ideeën, maar die worden op het bordje van de maatschappelijk ondernemer gelegd. De belanghebbende voor de brug voor Beerze is in het projectplan niet terug te vinden. Wie wil die brug en wie trekt daar aan?¹¹

In Noord Beveland is de variatie van projecten groter dan in de Meierij. In de Meierij liggen de projecten (vijf) vooral op het terrein van de plattelandsrecreatie die de economische activiteit op het platteland ten goede komen. In Noord Beveland lijken de projecten meer gespreid met het

¹¹ De aanzet om de belanghebbende bij een nieuw product te benoemen waren er, ook voor het bruggetje. Dit is door persoonlijke omstandigheden nooit opgepakt.

accent op duurzame economische activiteit op het platteland. Oorzaken hiervan kunnen zijn dat het op Noord Beveland inmiddels goed draait en ingebed is in de bestuurlijke cultuur en de LOMO haar draai heeft gevonden. In de het plan van aanpak van de Meierij heeft het projectbureau het accent gelegd bij het verbeteren van de toeristisch-recreatieve aantrekkelijkheid van het gebied.

In Noord Beveland en Ommen is geconstateerd dat vergunningen en procedures knelpunten vormen bij het realiseren van projecten (landschapscampings kan alleen als recreatie richtinggevend is, bezwarenprocedure tegen bruggetje). Een van de beloftes van MO was onder andere het slechten van barrières. Na het constateren van deze barrière kan dan nu ook een aanvang worden gemaakt met het slechten ervan, zodat MO nog meer tot zijn recht komt. Een mogelijke valkuil is dat men vooral verder gaat met projecten die op korte termijn wel resultaat op kunnen leveren. Een pluspunt is dat de LOMO de lange adem heeft om de procedure door te zetten waar een ondernemer was gestopt. Op die wijze omzeilt de LOMO barrières.

Beoordeling resultaten of context resultaten

Indirecte effecten en lange termijn (spinn off) vallen buiten het bereik van deze evaluatie. Bij deze evaluatie is alleen gebruik gemaakt van de resultaten die in november 1999 waren te voorzien. Het positieve effect van goede netwerken/communicatie (begrip voor elkaar/aanpassen bedrijfsvoering) zal op termijn een bijdrage kunnen leveren aan de beleidsdoelen van VWS en LNV.

Met name door innovatieve netwerken en bestuurlijke vernieuwing kan MO meer bijdragen aan de beleidsdoelen dan in deze evaluatie is geconstateerd. Het resultaat van deze evaluatie is een onderschatting van het totale resultaat, maar geeft wel beeld van het tussenresultaat en de verhoudingen tussen de bereikte doelen.

MO draagt bij aan veel nieuwe netwerken. De meerwaarde van de netwerken is niet in beeld gebracht. Een aantal contacten zou zonder MO zijn gerealiseerd. Door de LOMO's is wel een positieve houding van partijen naar elkaar ontstaan. De communicatie is verbeterd.

Bijdrage beleidsdoelen

MO en LPG selecteren projecten op perspectief, maar niet of nauwelijks op de bijdrage aan beleidsdoelen. Een betere selectie of meer gerichte inzet van MO bij het selecteren van projecten kan leiden tot een grotere bijdrage aan het bereiken van doelen, maar kan ook bijdragen aan het gevoel van een top-down-benadering. In de regio kan het gevoel ontstaan 'we laten het kunstje zien dat ze boven willen'. De koplopers in de gebieden vallen op door hun open houding en enthousiasme. Dit moet vooral zo blijven.

De bijdrage aan de sociale doelstellingen had mogelijk groter kunnen zijn als LOMO's op de hoogte waren van en gericht hadden gewerkt aan de doelstellingen van het project (raakvlak groene ruimte en sociale sector). Medio 1999 is een aanvang gemaakt met het gezamenlijk afstemmen van LOMO's over doelstellingen van MO.

Bij aanvang van MO zijn de doelstellingen van VWS en LNV als uitgangspunt voor deze verkenning genomen. Vooraf is getracht vast te stellen welke concrete bijdrage werd verwacht van MO. Hierbij hebben wij onszelf ook beperkingen op moeten leggen. Zo hebben wij ons beperkt tot:

- extra arbeidsplaatsen, en niet de waarde per arbeidsplaats vastgesteld;
- extra externe financiële geldstroom naar het gebied, en niet de exacte extra geldstroom;
- verbetering van leefsituatie, en niet de mate van verbetering gekwantificeerd.

De resultaten van MO zijn echter zodanig divers dat vaststellen van exact te meten doelen of referentiewaarden een schijnzekerheid wekken of nieuwe vragen opwerpen. Bovendien draagt MO bij aan de gerealiseerde projecten, maar de mate van bijdragen varieert per project.

9 Conclusies

In hoofdstuk 9 worden conclusies geformuleerd, waarbij wordt ingegaan op de waarde van de methodiek om het beleid van LNV en VWS te versterken.

9.1 Conclusies

9.1.1 Bijdrage aan doelstellingen LNV en VWS

De gerealiseerde bijdrage van MO aan de beleidsdoelstellingen die het meest in het oog springen zijn:

- In de Meierij recreatie;
- In Ommen landbouwers aan ander werk helpen;
- In Noord Beveland verbetering van het economische draagvlak.

Naast de in het oog springende bijdragen is MO in alle gebieden betrokken bij projecten die het economisch draagvlak versterken, bijdragen aan emancipatie van vrouwen die bijdragen aan versterking van het economisch draagvlak, de zelfredzaamheid van zwakkeren wordt bevorderd en in alle gebieden zijn nieuwe netwerken ontstaan.

In Noord Beveland heeft MO in ruime mate resultaten opgeleverd die meer dan voldoen aan de verwachtingen. In de Meierij en Ommen zijn tot november 1999 minder projecten geleverd dan in Noord Beveland. De oorzaak van deze verschillen ligt vooral in het verloop van de processen.

Naast MO liepen in de betreffende gebieden ook andere projecten op het gebied van plattelandsvernieuwing. In deze is nog wel een inventarisatie gemaakt van andere projecten die door LNV worden gestimuleerd. Niet gekeken is naar vormen van plattelandsvernieuwing, zoals WCL en VPZ, die zonder betrokkenheid van LNV plaatsvinden.

Het aantal gebieden en projecten dat in deze verkenning is geobserveerd geeft te weinig materiaal en de doelstelling zijn zodanig breed te interpreteren en de materie zodanig complex, dat het niet mogelijk is betrouwbare uitspraken te doen die de ten aanzien van verschillende methoden van plattelandsvernieuwing en hun extra bijdrage aan VWS en LNV doelstellingen.

MO draagt bij aan alle geformuleerde VWS en LNV beleidsdoelen. MO scoort sterker bij innovatieve netwerken en bestuurlijke vernieuwing. Bovendien is het draagvlak voor deze doelen breed / sterk, omdat vrijwel alle projecten aan bestuurlijke vernieuwing en innovatieve netwerken bijdragen.

De projecten dragen vooral bij aan het vormen van nieuwe netwerken en verbetering van het economisch draagvlak. Totaal zijn er dertigtal extra arbeidsplaatsen gerealiseerd (N. Beveland vijftien tot twintig, Meierij 3 à 4 en in Ommen twaalf). Voor het project hebben de ministeries van VWS en LNV een bijdrage toegezegd van f445.850,-, waarvan f343.150 voor de periode tot 1 september 1999. Per gerealiseerde arbeidsplaats is de bijdrage van VWS en LNV f11.438,-. De lokale (met name gemeente en provincies) financiële bijdrage bedraagt f475.000,-. Dit is per gerealiseerde arbeidsplaats f15.833,-. De totale overheidsbijdrage bedraagt ongeveer f27.000,- per gerealiseerde arbeidsplaats. Daarbij wordt dan om niet ook nog een bijdrage aan andere doelstellingen geleverd, zoals emancipatie, meer groen, toename zelfredzaamheid en dergelijke.

De projecten dragen bij aan sociale doelstellingen zoals woon- en leefsituatie, zelforganisatie en verbetering zelfredzaamheid, emancipatie. Tijdens het uitvoeren van deze verkenning nam de bewustwording van de LNV en VWS doelen toe.

Er is niet gericht gewerkt aan projecten op het raakvlak tussen groene ruimte en sociale sector, hetgeen een belangrijk element was voor deze constructie tussen LNV en VWS. Het is aan te be-

velen hieraan in de toekomst meer aandacht te schenken, zonder de positieve effecten (zelfstandigheid MO) in het gedrang te laten komen.

Het overheidsbeleid in Noord Beveland heeft wisselende effecten op de resultaten van maatschappelijk ondernemerschap. Gebiedsplannen blijken grote hindernissen te zijn b.v. bij het realiseren van een natuur of landschapscamping. Aan de andere kant biedt de overheid (financiële) faciliteiten waarvan bij maatschappelijk ondernemerschap gebruik wordt gemaakt.

9.1.2 Procesmatige conclusies

De koploper. De ervaring bevestigt het belang van een lokale koploper als vertrekpunt voor een MO project. Het project in de Meierij mislukte nadat de initiatiefnemers niet meer betrokken waren bij het project. Dit uitgangspunt klopt met de basisfilosofie achter de methode die stelt dat verandering altijd begint bij mensen die persoonlijk iets willen en daarvoor ruimte willen scheppen. In die ruimte kunnen zij anderen uitnodigen om zich in te zetten.

De overeenkomst tussen een lokale financier en een financier op een hoger echelon. De combinatie van lokaal en landelijk geld heeft aanvankelijk partners van beide zijden over de streep getrokken om de overeenkomst aan te gaan. De eigen verantwoordelijkheid van het lokale niveau is vervolgens van groot belang gebleken voor het draagvlak voor de activiteiten die het gevolg waren van het werk van de maatschappelijk ondernemers. In de loop van het project is men bovendien in gaan zien dat de betrokkenheid van beide niveaus een stimulans is voor de afstemming tussen doelen op lokaal en hoger niveau. Deze betrokkenheid vraagt echter wel om meer dan alleen een initiërende rol van het hogere niveau.

De Lokale Proces Groep (LPG). Ook het belang van dit forum wordt door de ervaring bevestigd. De LOMO heeft een kring nodig waaraan verantwoording wordt afgelegd en die kan helpen bij het mogelijk maken van plannen. Dit forum moet bovendien uitzicht geven op continuïteit na de projectperiode. In Noord Beveland is dit het geval, en in Ommen krijgt de LPG het voordeel van de twijfel. In de Meierij is het niet gelukt, waarna het project is gestopt. Er dient echter wel een kanttekening te worden gemaakt. De LPG is de methodische vertaling van "De Bende van Zes" uit Deventer waarnaar de MO-benadering is gemodelleerd. Deze vriendenkring vormde een informeel netwerk van mensen die maatschappelijke posities innamen waardoor zij deuren konden openen voor de ongebruikelijke ideeën die zij samen hadden bedacht. Zodra zo'n structuur onderdeel wordt van een project verandert het netwerk van informeel naar formeel, met het risico dat zij niet meer wordt samengesteld uit de inspirerende persoonlijkheden die zelf iets willen, maar uit vertegenwoordigers van instituties die waken over belangen, competenties en regels. Wanneer dat het geval is valt een essentieel onderdeel van de methode weg. Het duidelijkst bleek dit in de Meierij waar negen wethouders de LPG vormden. Maar ook in Ommen ligt dit gevaar steeds op de loer. Er moet voor worden gewaakt dat de leden van de LPG in eerste instantie initiatiefrijke mensen zijn, en bovendien een relevante maatschappelijke positie innemen.

De fasering. Het onderscheid tussen de verschillende fasen per activiteit is zinvol gebleken. Het is echter niet wenselijk om alle activiteiten gelijk te willen schakelen zodat men in het eerste halfjaar alleen met de creatieve fase, het volgende halfjaar met een innovatieve fase, en daarna met de uitvoerende fase bezig is. Het project heeft bovendien geleerd dat de fasering mede afhankelijk gemaakt moet kunnen worden van de stappen van meewerkende partijen, zodat de inzet afgestemd kan worden op "go / no go"-momenten in een bepaalde activiteit.

De functie LAMO – LOMO. Het uitgangspunt dat de LAMO met name een functie heeft om de LOMO methodisch op weg te helpen, waarna de LOMO alleen verder kan, is onjuist gebleken. Juist na de beginfase nadat het eerste enthousiasme van de overeenkomst heeft plaats gemaakt voor competentiestrijd (met partijen "buiten" MO die zich ook profileren) en andere aanslagen op het uithoudingsvermogen is een permanente relatie tussen de LOMO en projectmedewerkers van een hoger niveau (LAMO) essentieel. Een LOMO moet blijvend kunnen steunen op een netwerk buiten de lokale projectsfeer (LAMO), waaruit zij/hij inspiratie en inzichten kan putten. Een langere inzet van een LAMO blijkt dan ook noodzakelijk.

Initiatiefrijke mensen in ongebruikelijke samenstelling. Dit is de kern van de methode, waarin zij zich onderscheidt van andere participatieve methodieken. Het type en het aantal activiteiten laat zien dat dit uitgangspunt zich in de proefperiode bewezen heeft. Wel moet worden aangetekend dat veel afhangt van de initiatieven die de LOMO in dit opzicht ontwikkelt. Wanneer eenmaal be-

kend is dat men voor adviezen bij de LOMO kan aankloppen tegen gesubsidieerd tarief, dan zullen zich ook klanten aanmelden die niet zulke vernieuwende ideeën hebben, en daarvoor wellicht ook bij andere, duurder adviseurs terecht kunnen. Dit vraagt om alertheid van de LOMO, en ondersteuning vanuit het project om de grenzen - die nooit bevredigend kunnen worden vastgesteld - te bewaken.

Combinaties van activiteiten over sectoren heen. Deze ambitie is redelijk waargemaakt, zoals in de voorgaande hoofdstukken is beschreven. Waarschijnlijk was er meer mogelijk geweest op de combinatie groene ruimte en sociale sector, wanneer in de creatieve fasen van de deelprojecten de coördinatie met het landelijke niveau beter had gefunctioneerd. Het hangt in belangrijke mate af van de initiatieven van de Maatschappelijk Ondernemers om in uiteenlopende sectoren de juiste mensen te vinden. Het bleek ondanks alle goede bedoelingen voor de LOMO's een grote opgave om zelf buiten de bestaande kaders, bijvoorbeeld van de contractpartners zoals WSD en Stimuland te denken. Omgekeerd betekent deze observatie dat de potenties van de methode zich niet beperken tot stads- of plattelandsvernieuwing. Zij kan ingezet worden op elk terrein waar nieuwe netwerken geïnitieerd moeten worden. Het vergt echter permanente begeleiding om de maatschappelijk ondernemer er voor te behoeden teveel mee te gaan in wat al bestaat.

Bestuurlijke vernieuwing. De belangstelling en actieve ondersteuning op gemeentelijk niveau in Noord Beveland en Ommen laat zien dat men er vertrouwen in heeft gekregen dat initiatieven die op deze manier zijn gegenereerd de moeite waard zijn om serieus te nemen. Dit betekende in beide gevallen een verandering in cultuur waarin het initiatief voorheen vooral bij het ambtelijk apparaat lag.

9.1.3 Aanpassingsvermogen

In de loop van het proefproject is de aanpak op een aantal punten aangepast, zoals in voorgaande paragrafen is aangegeven. Voor wat betreft de fasering op activiteitsniveau was dit een autonome ontwikkeling op lokaal niveau waartegen de projectorganisatie zich niet verzette.

De plattelandsprojecten werden opgezet n.a.v. de resultaten en aanpak in stedelijke gebieden. Gaandeweg is gebleken dat de aanpak diende te worden bijgesteld c.q. toegespitst op de plattelandsituatie. Hetgeen ook is geschied (paragraaf 7.4).

Op de vertragingen in de deelprojecten als geheel kon de projectleiding zich moeilijk aanpassen vanwege het financieringsregime van het landelijke project. Daardoor waren de projectfondsen uitgeput toen in de deelprojecten nog niet voldoende geoogst kon worden. Ook de perikelen rond de verzelfstandiging van het projectbureau waren hier debet aan. De twee ministeries hebben in laatste instantie ingestemd met aanvullend fonds voor een verlenging van een jaar (januari 1999 – januari 2000). Toen dit fonds ter beschikking kwam (oktober 1999) was echter een groot deel deze periode alweer verstreken, waardoor bijvoorbeeld de teamvormingsdagen erg laat konden worden gestart.

Voor een eindoordeel over de waarde van de methode kunnen we deze laatstgenoemde hindernissen toeschrijven aan de bijzondere situatie van de proefperiode. De methode zelf, met de leerervaring die in de loop van de proefperiode is geïncorporeerd biedt op basis van de resultaten van de proefperiode voldoende perspectief voor navolging.

9.2 Aanbevelingen

De bijdrage van maatschappelijk ondernemerschap aan de beleidsdoelen van VWS en LNV is duidelijk aanwezig. Voortgaan met maatschappelijk ondernemerschap kan ook in nieuwe projecten een behoorlijke bijdrage leveren aan deze doelen.

Bij een voortzetting kan meer aandacht worden besteed aan het gemeenschappelijk belang van LNV en VWS. Resultaten op het grensvlak van groene ruimte en sociale sector verdienen de voorkeur.

Bij nieuwe projecten is het noodzakelijk scherp te blijven letten op het belang van lokale koplopers. Hun betrokkenheid en persoonlijke inzet zijn onontbeerlijk voor succesvolle projecten.

Een LOMO moet blijvend kunnen steunen op een netwerk buiten de lokale projectsfeer.

Een onafhankelijke positie van de LOMO een voorwaarde is om geloofwaardige partner te kunnen zijn in nieuwe inspirerende netwerken.

De inbedding van het lokale project bij één gemeente lijkt van wezenlijk belang te zijn.

De inzet van de LAMO dient voor een langere tijd te gebeuren. Een LOMO moet blijvend kunnen steunen op een netwerk buiten de lokale projectsfeer (LAMO), waaruit zij/hij inspiratie en inzichten kan putten.

10 Samenvatting

In 1997 is in drie plattelandsgebieden maatschappelijk ondernemerschap gestart. De ministeries van LNV en VWS hebben een financiële bijdrage geleverd aan maatschappelijk ondernemerschap, om te onderzoeken of deze methode ook de moeite waard is voor inzet in het landelijk gebied.

Doelen LNV en VWS

De doelen van LNV, onder andere genoemd in de nota Kracht en Kwaliteit, zijn:

- vernieuwing regionale economie;
- versterking van de leefbaarheid;
- samenhangende benadering stad en land;
- nieuwe ontwikkelaars en beheerders groene ruimte;
- versterking identiteit van het landschap;
- recreatie voor stad en land;
- integrale aanpak bij infrastructuurprojecten;
- duurzaam waterbeheer.

Aandacht voor de leefbaarheid van het platteland betekent een verbreding van de aandacht van de traditionele LNV-velden landbouw, visserij, natuur en recreatie naar het wonen, werken en welzijn van plattelandsbewoners en bezoekers.

De beleidsdoelstelling van VWS is het bestrijden en voorkomen van sociale achterstand in de samenleving en het bevorderen van sociale cohesie. Concreet betekent dit het laten mee participeren van zwakke doelgroepen in de samenleving. Dit hoeft niet alleen in de vorm van betaalde arbeid, maar kan ook op vele andere manieren. Door middel van maatschappelijke participatie dient de invloed van bewoners toe te nemen.

Methode maatschappelijk ondernemerschap

Per gebied zijn koplopers gezocht die zich persoonlijk in willen zetten voor het bereiken van maatschappelijke doelen en daarvoor ruimte willen en kunnen scheppen. In die ruimte kunnen zij anderen uitnodigen om zich in te zetten. Onder begeleiding van MO zoeken deze koplopers mensen die gevoelig zijn voor veranderingen en op een bepaalde maatschappelijke positie zitten. Deze vormen samen een Lokale Proces Groep (LPG) die de Lokaal Maatschappelijk Ondernemer (LOMO) waar mogelijk assisteert bij het scheppen van ruimte om nieuwe plannen mogelijk te maken en waaraan de LOMO verantwoording aflegt. De contacten met de LPG worden gelegd door een Landelijk Maatschappelijk Ondernemer (LAMO), die ook zorgt voor de vorming van de LPG. De taak van de LOMO is de potentie van het gebied te benutten, door een actieve rol bij het realiseren van vernieuwende ideeën (plannen) die anders niet van de grond zouden komen.

De methodiek van maatschappelijk ondernemerschap onderscheidt een creatieve fase, waarin nieuwe ideeën worden gegenereerd, de innovatieve fase, waarin ruimte wordt gemaakt om de ideeën uit te kunnen voeren, en de productieve fase, waarin de ideeën daadwerkelijk ten uitvoer worden gebracht.

De inzet van de LAMO is nodig om het pad bij de gemeentes en de provincies te effenen. Voor besluitvorming om een project op te zetten is vaak veel bestuurlijke durf nodig die wel enige begeleiding vergt van een ervaren LAMO. Bovendien is de LAMO nodig om samen met de te vormen LPG een plan van aanpak op te stellen als de gemeenteraad eenmaal heeft ingestemd met MO. De LAMO is tevens onmisbaar voor het methodisch inwerken van de LOMO en het op gang helpen van de LPG. Op het platteland loopt de durf van traditionele bestuurders met name in het voortraject niet gelijk met die van de koplopers. Het gaat dan vooral om het voortraject, de creatieve en de innovatieve fase. Gedurende het project is duidelijk geworden dat de inzet van de LAMO langer noodzakelijk is dan in eerste instantie gedacht. De LOMO moet blijvend kunnen steunen op een netwerk buiten de lokale projectsfeer, waaruit inzicht en inspiratie kan worden geput.

Voor het genereren van nieuwe ideeën in de creatieve fase concentreert de LOMO zich op het bijeenbrengen van initiatiefrijke personen in een voor hen ongebruikelijke samenstelling. Dit schept de gelegenheid om initiatieven te ontwikkelen die buiten de bestaande kaders vallen. De

methode levert een bijdrage aan bestuurlijke vernieuwing door een andere manier van werken op lokaal bestuurlijk niveau, door in de formele kaders ruimte te scheppen voor initiatiefnemers.

Samenwerking groene ruimte en sociale sector

Bij de voorbereiding van MO door Expertise Centrum Maatschappij en Werk en het Expertise Centrum van het ministerie van LNV was er de verwachting dat samenwerking tussen groene ruimte en sociale sector nieuwe ideeën en perspectieven kon leveren voor beide partijen. Bij de uitvoering van de projecten niet in elk gebied even bewust aandacht besteedt aan dergelijke combinaties van landbouw, werkvoorziening, zorg en toerisme. Deze combinaties zijn in ruime mate gerealiseerd.

Gebiedsbeschrijvingen

De projecten maatschappelijk ondernemerschap zijn gestart in drie gebieden namelijk: de Meierij, Ommen en Noord Beveland. De drie gebieden worden gekarakteriseerd door een combinatie van landbouw en recreatie en kunnen tot de landelijke gebieden worden gerekend. Naast maatschappelijk ondernemerschap liepen in deze gebieden ook andere projecten op het gebied van plattelandsvernieuwing. Zo zijn de Meierij en Ommen ook aangewezen als Waardevolle Cultuur Landschappen en in Ommen zijn in milieucoöperatie en Stimuland actief op het terrein van de plattelandsvernieuwing.

Het proces

In de **Meierij** zou aanvankelijk het nieuw te vormen stadsgewest rond Den Bosch de lokale contractpartner zijn. Toen het stadsgewest niet doorging werd het project ondergebracht bij de WSD in Boxtel, die voor negen gemeenten de zorg voor de sociale werkvoorziening had. De LPG werd gevormd door wethouders uit deze negen gemeenten. Het is niet gelukt om deze LPG te laten uitgroeien tot een inspirerend gezelschap van vernieuwers die MO-activiteiten actief wilden ondersteunen. In een laat stadium heeft de LAMO een nieuwe LPG gevormd met de bedoeling de activiteiten te beperken tot één gemeente die als opdrachtgever zou functioneren. Deze gemeente is niet meer tijdig gevonden, om aansluiting te vinden met het landelijke project.

De eerste LPG in **Ommen** heeft niet geheel gefunctioneerd als men gehoopt had. Bij de doorstart van het project in de tweede helft van 1999 is gezocht naar een nieuwe samenstelling van de LPG, maar deze verversing is op het moment van evaluatie nog niet geheel afgerond. De nieuwe LOMO heeft inmiddels aansluiting gevonden bij buurtschappen die belangstelling tonen voor de MO-benadering.

Op dit moment kan worden vastgesteld dat er lokale leiders zijn die de MO-benadering willen voortzetten. Of dit gezelschap zal uitgroeien tot een kring van brede samenstelling is niet met zekerheid te zeggen, maar de kans hierop is, gezien de inzet van de LOMO, reëel.

De koploper in Zeeland had contact met het "Platform **Noord Beveland** Ondernemend": een groep van actieve ondernemers die plattelandsvernieuwing hoog in het vaandel hadden staan. Samen hebben zij de gemeente ertoe bewogen contractpartner te worden. Drijvende krachten achter de LPG zijn nu de verantwoordelijke wethouder, dit voormalige platform en de koploper die LAMO werd. Daarnaast zijn ook andere personen lid van de LPG. De LPG functioneert als forum waaraan de LOMO verantwoording aflegt, en assisteert waar mogelijk bij het scheppen van ruimte voor nieuwe activiteiten. De LPG zal het werk voortzetten, ook na beëindiging van de landelijke assistentie. De provincie heeft inmiddels belangstelling getoond voor soortgelijke projecten in andere gemeenten.

Resultaten

De resultaten zijn uiteraard sterk afhankelijk van het proces per gebied. In november 1999 (punt waarop de resultaten zijn opgenomen) werden door de Meierij een vijftal projecten genoemd waar Maatschappelijk Ondernemerschap bij betrokken was. Deze projecten lagen vooral op het terrein van recreatie in de groene ruimte. In Ommen was Maatschappelijk Ondernemerschap betrokken bij een tweetal succesvolle projecten, namelijk een brug over het water de Beerze en Markewerk. Markewerk is een succesvol werkgelegenheidsproject voor landbouwers die arbeid over hebben op hun bedrijf. In Ommen is veel tijd gestoken in de creatieve fase, waaruit in eind 1999 relatief te weinig concrete projecten zijn voortgekomen. In Noord Beveland is Maatschappelijk Ondernemerschap betrokken bij meer dan 50 aanvragen, waarvan ruim 20 concrete projecten. Enkele aansprekende projecten zijn: een drijvend vogeleiland, een zorgboerderij, ruiterroutes, kinderopvang en agrarisch natuurbeheer. Het drijvende vogeleiland is een ongebruikelijke oplos-

sing voor een nieuw gecreëerd drijvend eiland voor zee- en kustvogels, omdat uit archeologische overwegingen niet mocht worden gegraven of gestort. De zorgboerderij geeft aan een aantal gehandicapten een zinvolle dagbesteding en dat sluit heel nauw aan bij de oorspronkelijke doelstelling van LNV en VWS.

Conclusie

De concrete bijdrage aan doelstellingen van VWS en LNV is voldoende waargemaakt. Zwakkere punten zijn de stagnaties in twee gebieden (Meerij en Ommen), waardoor het enthousiasme van de koplopers is getemperd. Daar staat tegenover het succes van Noord Beveland en het met nieuw enthousiasme herstartte project in Ommen. Bij deze verkenning zijn ten aanzien van de resultaten enkele slagen om de arm te maken, omdat:

- LNV- en VWS-doelstellingen moeilijk meetbaar zijn;
- er vooraf geen referentiewaarden waren vastgesteld;
- de bijdragen aan de doelstellingen een grote verscheidenheid kende waardoor waardering moeilijker is (hoe waardeer je verschillende typen arbeidsplaatsen of toename zelfredzaamheid van verschillende groepen).

Ondanks de bovenstaande beperking kan toch worden gesteld dat MO heeft bijgedragen aan:

- versterken van economisch draagvlak middels:
 - creëren van een dertigtal arbeidsplaatsen;
 - stimuleren van geldstromen van buiten het gebied naar het gebied (subsidies);
 - bevorderen van investeringen in het gebied;
- bevorderen economische activiteiten van vrouwen;
- verbeteren woon en leefsituatie van gehandicapten;
- realisatie kinderopvang;
- bevorderen van toename zelfredzaamheid van o.a. agrariërs door nieuwe inkomensbronnen te genereren;
- vernieuwen beheer landschap;
- bestuurlijke vernieuwing;
- creëren van ruimte voor vernieuwende initiatieven.

Bovendien is onmiskenbaar dat in alle betreffende gebieden ook positieve effecten voor de lange termijn zijn bereikt, zoals goodwill en een zelfbewuste houding in de gebieden.

Op basis van de ervaringen in de plattelandsgebieden is de methode MO geactualiseerd (paragraaf 7.4).

Literatuurlijst

- Brugman, H., *Participatiebevordering in lokale vernieuwing, Een handreiking voor de praktijk*, NIZW, Utrecht april 1995
- Bruin, R. de, *Dynamiek en Duurzaamheid: beschouwingen over bedrijfsstijlen, bestuur en beleid*, Wageningen 1997.
- Hietbrink, O., Soorsma, H., *Informatie- en KennisCentrum landbouw, Evaluatie en Monitoring*, Ede, 1997
- EC-LNV-Landbouw/NIZW, *Plattelandsvernieuwing door maatschappelijk ondernemerschap*, 1996
- KMPG, Bureau voor Economische Argumentatie B.V., *Evaluatie experimenten Maatschappelijk Ondernemerschap*, bevindingenrapportage, Hoofddorp, februari 1997
- Kuppens, J.; *Verbetering van het landschapsonderhoud in Midden-Brabant*, 1999;
- Locale Procesgroep Maatschappelijk Ondernemen Noord Beveland, *Tussentijdse evaluatieproject Maatschappelijk Ondernemen Noord Beveland*, Noord Beveland, november 1999
- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, *Dynamiek en Vernieuwing*, Den Haag, 1995
- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, *Naar een monitoringsysteem groene ruimte*, Wageningen, 1996
- Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, *Kracht en Kwaliteit, Het LNV-beleidsprogramma 1999-2002*, Den Haag, 1999
- NIZW, *Nederland aan de monitor. Het systematisch en periodiek volgen van maatschappelijke ontwikkelingen*, 1997. Redactie R. Engbersen, J. Eggermont, R. Gabriëls en A. Sprinkhuizen.
- Noaber, De Noaber, *Maatschappelijk ondernemerschap in Ommen*, 31 maart 1998
- Provincie Noord-Brabant; *Project bureau Meierij; Projectenoverzicht WCL; NUBL en SGM*, 2000;
- Roumen, J., *Plan van aanpak Maatschappelijk Ondernemen op het platteland van Noord Beveland*, SBI Centrum Platteland Zeeland, mei 1998
- Staring Centrum. DLO, *Monitoring Groene Ruimte. Pilotstudie voor twee gebieden*, Wageningen 1997 (Rapport 528).
- WCL de Meierij, *Overzicht van projecten uit het concept jaarverslag WCL de Meierij*, 2000
- Winkels, D., Grave, H., *Koplopers gevraagd, voor het programma sociale en economische activering*, NIZW, Utrecht, april 1995
- WSD, *Projectplan Maatschappelijk ondernemen in de Meierij*, februari 1997
- WSD, *Buiten aan de slag, Plan van aanpak voor plattelandsontwikkeling via Maatschappelijk ondernemen in de Meierij*, Boxtel, april 1998
- VWS, *Plattelandsvernieuwing, Sociale en culturele ontwikkelingen*, Brochure, 1997

Informatiebronnen

Voor deze verkenning is gebruik gemaakt van interviews en verslagen en rapportages en brieven van betrokkenen bij het project Maatschappelijk Ondernemen. Hieronder zijn de namen van de betreffende personen weergegeven:

Grave, H., Stichting Expertise Centrum Maatschappij en Werk, Deventer

Meerij

Kuppens, H., Eindhoven, LOMO en LAMO

Noord Beveland

Roumen, J., SBI, Centrum Platteland Zeeland, LAMO

Wisse, A., Wissenkerke, LOMO

Ommen

Davenhorst, J., Ommen, LOMO

Hiemstra, H., De Ommer Marke, Vinkenbuurt

Kerkdijk, Y., Ommen, LOMO

Pouw, J., De Ommer Marke,

Veen, P. van, Zutphen, LAMO

Bijlage 1 Markewerk Ommen

Vanuit Markewerk is onderstaande rapportage geleverd.

Per 1 juli 1999 was de stand van zaken:

Bemiddeld in totaal	17	Werkzaam totaal	27	Werkzoekende, totaal	19
BONO/mobiflex	7	Op eigen kracht	11	Bemiddeling gaande	5
Overgenomen door werkgever	2	Begeleiding bij sollicitatie	1	Zoekende naar ander werk	5
Ontslag	2	Bemiddeling naar vaste dienst	1	Vrouwen	6
Overgenomen door agrarische bedrijfsverzorging	6	Overdracht naar HAS	2	Moeilijk bemiddelbaar	3

Bron: Verantwoording naar Provincie van Markewerk (P.van Veen)