

Evaluatie

Project Zelfsturing & Profit tweede fase Noardlike Fryske Wâlden

Henny J. van der Windt & Jac. A.A. Swart

Science & Society Group
Rijksuniversiteit Groningen

Groningen

December 2010



Samenvatting

In deze notitie wordt de tweede fase van het project Zelfsturing & Profit in de Noardlike Fryske Wâlden (NFW) beschreven. We gaan na welke van de in 2009 gestelde doelen zijn gehaald en hoe dat kan worden verklaard uit de gekozen structuur en werkwijze.

Het hoofddoel van het project was om tot activiteiten te komen die onder het motto 'People, Planet en Prosperity' voor de bevolking, de regionale economie en milieu en landschap positief zouden uitpakken. Bovendien diende het project ertoe om samen met de streek passende vormen van beheer en beleid (een vorm van 'zelfsturing') voor de Noordelijke Friese Wouden te verkennen en te ontwikkelen.

Er zijn binnen het project uiteindelijk acht thema's aangepakt. Bij het 'Regiobranding' heeft men stappen gezet om tot gezamenlijk ideeën, producten en een logo voor het gebied te komen. 'Energie uit hout' heeft een praktijkproef opgeleverd waarbij snoeiafval als energiebron is gebruikt. 'Borging controle op afstand' heeft getoond hoe binnen bestaande wetten en regels de streek meer zelfstandigheid kan krijgen. 'Inpassing landbouw-landschap' leidde tot enkele concrete ideeën over inpassing van landbouwactiviteiten in het landschap. 'Landschapvisie' leverde een beter idee op over de mogelijkheden van het toekomstige landschapsbeheer. 'Kringloopboeren' maakte duidelijk hoe deze vorm van agrarische bedrijfsvoering kansen biedt voor milieu- en natuurbeheer. 'Meer uit melk' liet zien dat er kansen liggen om onder eigen naam gezonde melk uit de streek op de markt te brengen. 'Schoon water' leidde tot een eenvoudige waterkwaliteittoets die iedereen kan uitvoeren. Rondom deze thema's zijn zogenaamde 'product-markt-combinaties' bedacht waarin de verschillende 'producten' uit de streek gekoppeld zijn aan de maatschappelijke vraag.

Uit het project zijn veel praktische acties voortgekomen en blijvende aandacht voor sociale, economische aspecten en voor het milieu lijkt gegarandeerd. De uitgewerkte product-markt-combinaties lijken bovendien een vervolg te krijgen. Dit succes is mede te danken aan de goede organisatie en coördinatie, het enthousiasme van de projectleiding en de begeleiding vanuit de landelijke organisatie Transforum. Men kon bovendien leunen op veel adviseurs, onderzoekers en kennisinstellingen. Er is daarnaast een groeiende aansluiting bij andere initiatieven zoals het Nationale Landschap gerealiseerd. Ook de maatschappelijke ontwikkelingen rond gezond voedsel en energie hebben waarschijnlijk het project gestimuleerd.

Aan de andere kant zijn de activiteiten trager verlopen dan gewenst en bedoeld was en de samenhang zou sterker kunnen zijn. Men had ook meer mensen uit de streek willen betrekken dan nu het geval was. Vooral ondernemers, maar ook bijvoorbeeld zorginstellingen en milieuorganisaties, hadden vermoedelijk een grotere rol kunnen spelen. In enkele gevallen had de aansluiting tussen kennisinstellingen als de universiteit en de streekinitiatieven intensiever gekund. Ook is meer ruimte gewenst voor nieuwe creatieve impulsen. Tenslotte vormden de grote aandacht van overheden voor de Centrale As en tradities in de melksector drempels in het verloop van het project. Dat niet alles naar wens is verlopen is echter niet opmerkelijk gezien de ambitieuze en complexe doelstellingen, de ingewikkelde organisatie en de relatief korte duur van het project.

De belangrijkste aanbevelingen voor het vervolg zijn:

- Handhaaf de sterke betrokkenheid van de vereniging de NFW maar besteedt aandacht aan de deelname van buitenstaanders, zoals zorginstanties, ondernemers en milieugroepen.
- Zorg voor blijvende sterke prikkels die scherp houden door externe toetsing. Zorg ook voor kaders die continuïteit bieden door regionale of landelijke inbedding.
- Handhaaf in grote lijnen de strakke organisatie en procesvoering maar schep meer ruimte voor evaluatieve, creatieve en experimentele bijeenkomsten en initiatieven.
- Streef naar een agenda voor de gewenste strategie en kennis voor het gebied.
- Onderzoek de mogelijkheid van uitvoeringsorganisaties rond energie, melk, toerisme e.d.
- Stimuleer enthousiasme door successen te benoemen en in de streek uit te dragen.

Inleiding

Deze evaluatie is gebaseerd op onze observaties en actieve deelname aan projectteamvergaderingen, plenaire vergaderingen, discussiebijeenkomsten en op interviews of gesprekken met centrale personen uit de product-markt-combinatie (pmc)-teams en met de leden van het projectteam. Deze rapportage is in verschillende fasen voorgelegd aan leden van het projectteam en op basis van de commentaren bijgesteld. Hoewel de nadruk ligt op evaluatie van de procesgang van dit project, is ook veel aandacht besteed aan de opbrengsten van het project om zicht te krijgen op de relatie tussen proces en product. Relatief weinig aandacht is besteed aan de bestuurlijke inbedding van het project omdat deze zich grotendeels aan het zicht van de auteurs onttrok.

Achtergrond en aanleiding van het project

Het project Zelfsturing & Profit in de Noardlike Fryske Wâlden (Z&P NFW) bouwt voort op eerdere initiatieven om te komen tot een meer zelfstandig beheer van het gebied de Noardlike Fryske Wâlden en de directe omgeving. Deze leidden onder meer tot oprichting van de vereniging de Noardlike Fryske Wâlden (NFW) in 2002. Deze vereniging wil het gebied ontwikkelen met behoud van de huidige kwaliteit: de regionale economie, een sociaaleconomisch gezonde landbouw, het cultuurhistorische landschap, de natuurwaarde en de milieukwaliteit.¹ De vereniging de NFW heeft ruim 800 boeren als lid en neemt deel aan een stuurgroep waarin ook verschillende overheden en andere betrokkenen uit de regio deelnemen. De vereniging heeft banden met de Wageningse universiteit en onderzoeksinstellingen (WUR) die via onderzoek nauw bij dit gebied betrokken zijn.

In 2004 is Transforum als begeleider en financier betrokken bij dit gebied. Het doel van Transforum is de “duurzame ontwikkeling van de Nederlandse landbouw” te stimuleren en “deze te verbinden met zijn verstedelijkte omgeving” door “gepassioneerde coalities van kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven” op te richten.² Transforum streeft nadrukkelijk naar “nieuwe bedrijvigheid die winstgevend is, het milieu respecteert en het welzijn van mens en dier verbetert. In de recente projecten van Transforum wil men zogenaamde product-markt-combinaties (pmc’s) ontwikkelen die bijdragen aan de bedrijfsresultaten van de ondernemers én aan een duurzame instandhouding van het gebied. De gedachte achter de pmc’s is dat innovaties zich moeten richten op het creëren van extra toegevoegde waarde en de daarbij behorende aansluiting of ontwikkeling van de markt.

De doelen van Transforum en de vereniging de NFW zijn met elkaar verbonden en in een eerste project Zelfsturing & Profit (2007-2009) uitgewerkt. Dat leidde tot de vaststelling van een aantal beloftevolle pmc’s. De volgende stap was de ontwikkeling van business cases, dat wil zeggen concrete economische plannen voor die pmc’s op het niveau van bedrijven en de streek. Dit laatste was het nadrukkelijke doel van de tweede fase van het Transforumproject Zelfsturing & Profit in de Noardlike Fryske Wâlden. Transforum had met het ontwikkelen van dergelijke business cases nog

¹ zie website vereniging de NFW.

² zie website Transforum.

weinig ervaring. Haar projecten werden in de praktijk gekenmerkt door een grote rol voor wetenschappelijk onderzoek bij innovatie. De tweede fase van het project Zelfsturing & Profit moest daarom een experiment worden waarin innovatie direct werd verbonden met de ontwikkeling van business cases op regionaal niveau.

De doelen van Zelfsturing & Profit in de tweede fase

De tweede fase van het project Zelfsturing & Profit startte medio 2009 en zou duren tot eind 2010. Het project valt onder de verantwoordelijkheid van de genoemde stuurgroep voor de NFW. De gedachte achter de business cases is dat deze zouden moeten bijdragen aan wat men wel People, Planet, Profit (of Prosperity) (PPP) noemt. PPP houdt in dat met een gecombineerde aanpak zowel duurzaamheid, sociaaleconomische ontwikkeling als winstgevendheid van bedrijven wordt gerealiseerd. Het ging erom dat de economische positie van de streek werd verbeterd, dat er een bijdrage werd geleverd aan duurzaamheid en de kwaliteit van het landschap in de regio en dat er meer mogelijkheden voor zelfsturing in de streek kwamen.

Deze doelen werden op basis van de ervaringen in de eerste fase van het project nog verder geconcretiseerd en zijn onder te brengen in vier clusters³:

- a) Processen en mensen: het zou moeten gaan om een enthousiast, actief en lerend netwerk;
- b) Project en product: er zou effectieve innovatie in de streek plaatsvinden door de ontwikkeling van tenminste vijf samenhangende PPP-business cases, waarbij vooral de reeds gestarte projecten 'Alternatieve spoor' en 'Pilot SAN 2010' veel verder zouden komen;
- c) Kennis: er moest wisselwerking ontstaan tussen kennis en praktijk, dat wil zeggen dat er gemeenschappelijke kennisontwikkeling binnen de pmc's zou plaatsvinden en dat de initiatieven gebundeld zouden worden;
- d) Omgeving: er moest bestuurlijke binding en draagvlak bij gemeenten en andere partijen ontstaan en betrokkenheid van kennisinstellingen. De resultaten zouden landelijk overdraagbaar moeten zijn.

Opzet van de product-markt-combinaties (pmc's)

In de gedurende het project vastgestelde teams rond de pmc's zaten mensen uit de streek (boeren en andere ondernemers), vertegenwoordigers van overheidsinstellingen (provincie en gemeenten), agrarische organisaties (LTO-Noord, vereniging de Noardlike Fryske Wâlden), wetenschappers en consultants.

³ Werkprogramma 2^e fase (Uitvoering) Zelfsturing & Profit NFW, 2009; Bijlage 3b bij aanvraag innovatief praktijkproject Transforum; Notitie Alwin Gerritsen 2 maart 2009; Notities Athena instituut 2008/2009.

Pmc's in het project Zelfsturing & Profit:

1. Regiobranding, voor een betere profilering en uitstraling van de streek, vooral gericht op toerisme en streekproducten;
2. Energie uit hout, gericht op het gebruik van kaphout van singels voor energieproductie;
3. Borging controle op afstand (eerder Pilot SAN genoemd), gericht op de mogelijkheden voor het eigen beheer van het gebied met eigen kwaliteitindicatoren;
4. Inpassing landbouw-landschap / Singelbank, gericht op betere inpassing van relatief grote gebouwen en bedrijven in het kleinschalige gebied gekenmerkt door houtsingels;
5. Landschapsvisie / uniformering intergemeentelijk beleid, gericht op een overkoepelende landschapsvisie voor het gehele gebied en de instelling van een controlestructuur;
6. Alternatief spoor (later Kringloopboeren genoemd), gericht op een vorm van kringloopproductie en nutriëntenbeheer waarbij ook het bovengronds uitrijden van mest milieukundig verantwoord is;
7. Meer uit melk, gericht op vermarkting van lokaal geproduceerde melk die zou bijdragen aan milieu en natuur en die bovendien door de samenstelling gezonder zou zijn;
8. Schoon water door zelfsturing, gericht op een eenvoudige 'biotoets' die bewoners kunnen gebruiken om de kwaliteit van water te bepalen.

Ook was een pmc 'Kleinschalig landgoed wonen' voorzien. Deze was gericht op nieuwe woonvoorzieningen met specifieke zorgmogelijkheden, maar de pmc is niet van de grond gekomen.

Opzet van de projectorganisatie

De projectleiding van het project Zelfsturing & Profit (Z&P) was in handen van een projectteam. Dit team was breed samengesteld omdat verschillende soorten ervaringen en kennis moesten worden samengebracht. Behalve om wetenschappelijke kennis ging het om kennis uit de praktijk, dat wil zeggen om kennis van lokale mensen die de streek kennen. Dat vereiste samenwerking, bereidheid tot leren, en soms dat enige afstand werd genomen van de eigen inzichten. In het projectteam zaten vertegenwoordigers van verschillende organisaties, te weten LTO-Projecten (projectleider), de vereniging de Noardlike Fryske Wâlden (bestuurlijke coördinatie) en de provincie Friesland. Transforum was vertegenwoordigd met een projectregisseur. Daarnaast waren er nog enkele andere leden met een speciale taak. De kenniscoördinator moest de inbreng van wetenschap en kennis coördineren. De projectcoördinator (aanjager) moest de ontwikkeling van de pmc's volgen, stimuleren en ondersteunen. De coördinator communicatie verzorgde interne en externe communicatie. Tenslotte waren er enkele zogenaamde procesmonitors die de sociale processen in het projectteam in de gaten hielden en gevraagd en ongevraagd advies gaven over de procesgang.

De pmc's werkten tamelijk zelfstandig maar werden aangestuurd en ondersteund vanuit het projectteam. Sommige projectteamleden namen deel aan pmc-teams. Het projectteam kwam maandelijks bij elkaar. Verschillende leden uit het projectteam waren vertegenwoordigd in

bestuurlijke kringen waardoor in principe een effectieve informatie-uitwisseling met de bestuurlijke omgeving mogelijk was. Het projectteam heeft een drietal plenaire bijeenkomsten georganiseerd (oktober 2009, maart 2010, september 2010) waar deelnemers of vertegenwoordigers van de pmc-teams overlegden en/of verslag deden van hun vooruitgang. Verder is het projectteam op excursie geweest naar een enigszins vergelijkbare streek, Het Groene Woud in Noord Brabant.

Processen en mensen

De tweede fase van het project Zelfsturing & Profit kende ondanks het enthousiasme binnen het projectteam een trage start. Weliswaar waren voor de zomer van 2009 de pmc's reeds bepaald maar het was lastig de teams voor de pmc's tijdig met de juiste mensen te vullen, vooral uit kringen van lokale ondernemers en boeren. Niet duidelijk is wat de geringe deelname kan verklaren. Sommige geïnterviewden meldden dat er wellicht sprake was van 'onderzoeksvormoedigheid' onder de lokale mensen. Het gebied is namelijk al veel langer betrokken in onderzoek rond (duurzame) landbouw. De deelnemers aan de pmc-teams kwamen uiteindelijk uit overheidskringen, uit de Wageningse onderzoekswereld of uit bestaande regionale circuits (vooral vereniging de NFW en Projecten LTO Noord).

Gedurende het project bleek de kracht van de pmc-teams vooral af te hangen van de inzet van enkele enthousiaste deelnemers. Het vertrek van de persoon die zich met de pmc 'Kleinschalig landgoed wonen' zou bezighouden leidde bijvoorbeeld tot het verdwijnen van deze pmc in een vroege fase van het project. Daarentegen werd de pmc 'Energie uit hout' gekenmerkt door de grote inzet van een ondernemer die dit project als betaalde klus aannam en veel relevante contacten en kennis bezat. De activiteiten rond de pmc 'Regiobranding' bleken vooral op gang te komen toen het aansluiting vond bij publieke netwerken met een gelijksoortig doel.

De moeizame voortgang in het eerste half jaar van het project werd tijdens een bijeenkomst van het projectteam in december 2009 onder leiding van de monitors intensief geanalyseerd. Zij gebruikten daarbij een door het Athena-instituut ontwikkeld analysemodel waarmee verbanden tussen gebeurtenissen in het project aan het licht komen. De bijeenkomst leidde tot een aantal aanbevelingen. De aanjager zou zich actiever bemoeien met de ontwikkeling van de pmc's. Daarnaast moest zij de contacten tussen de deelnemers aan het project Z&P intensiveren zodat de gewenste leerprocessen beter konden plaatsvinden. Ook werd besloten tot een nauwere samenwerking tussen aanjager, kenniscoördinator en pmc-teams om zo de kennisbehoeften beter te kunnen vaststellen. Het projectteam zou verder sterker de regie in handen nemen en tegelijk trachten de verschillende pmc-teams te ondersteunen bij het vinden van meer bestuurlijke ruimte.

Na deze decemberbijeenkomst is veel verbeterd. De nieuw aangestelde aanjager opereerde zeer actief en de regie vanuit het projectteam is zodanig versterkt dat de personele wisselingen en de ziekte van de projectleider opgevangen konden worden. Ook de positie van de kenniscoördinator is verbeterd. Er werd duidelijker nagegaan wat knelpunten waren en waar kennis nodig was. De monitors werden actief bij het proces betrokken. Zij gaven vooral praktische suggesties en hebben een

actieve bijdrage geleverd aan het bewaken van de afgesproken kaders, zoals het tijdig gereed komen van de pmc's volgens de gestelde eisen. Ook zaten zij de plenaire bijeenkomsten voor.

Het project had echter een sterke productoriëntatie en een strakke vergaderorde waardoor er minder ruimte beschikbaar was voor discussies over nieuwe ideeën en er weinig werd stilgestaan bij de vraag wat nu precies geleerd is. Ook het aantal mensen dat deelnam aan pmc-teams bleef tijdens het project beperkt en sommige hadden lange tijd geen trekker. Verder hebben veel pmc-teams behoorlijk zelfstandig gefunctioneerd waardoor er betrekkelijk weinig uitwisseling met de andere teams was. Afgezien van het projectteam, vormden de (drie) plenaire projectbijeenkomsten de belangrijkste mogelijkheid voor kennis- en informatie-uitwisseling tussen de pmc-teams. Deze bijeenkomsten werden dan ook zeer gewaardeerd. De plenaire bijeenkomsten hadden echter wel een tamelijk klassieke opzet: presentaties, korte discussie en afsluiting door de voorzitter. Wellicht was een sterkere nadruk op andere werkvormen beter geweest. Het projectteam had bijvoorbeeld plenaire bijeenkomsten met een meer experimenteel karakter kunnen organiseren om zo creativiteit te stimuleren.

Project en product

Het project Z&P NFW heeft in de tweede fase tot een aantal concrete resultaten geleid. De pmc's zijn echter gevarieerd en verschillen in de mate waarin ze zijn uitgewerkt en in praktijk gebracht.

Tegenover het niet gestarte pmc-team 'Kleinschalig landgoed wonen' staat de pmc 'Energie uit hout' met een concrete business case voor een fysiek product: houtpellets afkomstig van houtsingels die voor energieproductie gebruikt kunnen worden. Andere pmc-teams hebben vooral vergevorderde plannen opgeleverd die in de toekomst in business cases kunnen worden omgezet of waar een andere vorm van financiering voor kan worden gevonden. In sommige gevallen heeft het product tot een beter begrip van de (on)mogelijkheden geleid of is er een plan gevormd voor een gebiedsaanpak. In het laatste geval zijn overheden en andere organisaties aan zet om hier uitvoering aan te gaan geven.

Hieronder volgt een kort overzicht van de pmc's.

1. De pmc-team 'Regiobranding' heeft mensen samengebracht uit een ruimer gebied dan alleen de Noardlike Fryske Wâlden om zo gezamenlijk tot een vorm van regiobranding te komen die bijvoorbeeld ook het Nationaal Landschap omvat.
2. Het pmc-team 'Energie uit hout' heeft een bedrijfsplan gemaakt om houtpellets afkomstig van onderhoudskap van houtsingels te exploiteren (voor energieproductie en wellicht gebruik in loopstallen). Ook was er een praktijkproef die een vervolg krijgt. Men heeft bovendien concrete afspraken gemaakt voor het opzetten van een organisatie.
3. Het pmc-team 'Borging controle op afstand' heeft verkend welke mogelijkheden de Europese regelgeving biedt om als vereniging de NFW zelf controle uit voeren binnen het natuur- en landschapsbehoud. Deze pmc past binnen de Pilot SAN 2010. De resultaten zijn besproken in de streek en hebben geleid tot een beter zicht op mogelijkheden en beperkingen van zelfsturing bij beheer van natuur en landschap.

4. De pmc 'Inpassing landbouw-landschap / Singelbank' kreeg in een laat stadium zijn concrete vorm. Het resultaat is een rapport waarin de mogelijkheden van landschappelijke inbedding van grote bedrijven worden verkend. De bruikbaarheid als business case is nog niet duidelijk. In deze pmc is ook verkend hoe gebiedscommissies invulling zouden kunnen geven aan de ambitie om landbouw en landschap samen te ontwikkelen.
5. Voor de pmc 'Landschapsvisie / Uniformering intergemeentelijk beleid' is een landschapsvisie ontwikkeld door een extern bureau. Het is nu nog niet geheel duidelijk wat de bruikbaarheid hiervan is. Veel is afhankelijk van de reactie van gemeenten. In een laat stadium is een nieuwe concretisering gezocht in een singel- en dykswallencommissie die voor het gehele gebied een controlefunctie zou kunnen krijgen. Daarnaast is een studie verricht naar de mogelijkheden van ruimtelijke ordening om duurzame landbouw meer in eigen beheer vorm te geven.
6. De pmc 'Alternatief spoor' kreeg als nieuwe naam 'Kringloopboeren'. Uitvoerig is besproken wat onder kringloopboeren kan worden verstaan. Daarnaast zijn stappen gezet om tot een strategie te komen om hier op landelijk niveau verder mee te komen.
7. De pmc 'Meer uit melk' heeft een sprong voorwaarts gemaakt nadat enkele deskundigen zijn ingeschakeld. Verscheidene boeren zijn enthousiast, maar de retailers en de zuivelcoöperaties maken de grootschalige ontwikkeling van Wâldenmelk niet eenvoudig.
8. De activiteiten rond de pmc 'Schoon water' zijn laat gestart door financiële problemen. Deze hebben uiteindelijk een biotoets opgeleverd die boeren kunnen gebruiken om de waterkwaliteit te bepalen via enkele plantensoorten. De inbedding in de streek is nu aan de orde.

Uit de interviews bleek dat de pmc-teams zelf van mening zijn dat de meeste beoogde doelen uiteindelijk zijn gehaald. Het is evenwel duidelijk dat het opstellen van een echte business case voor de meeste pmc's maar ten dele is gelukt. Ook is de samenhang tussen de pmc's pas in een heel laat stadium aan de orde gekomen. Dat niet alle doelen gehaald zijn heeft vermoedelijk deels te maken met late start en deels met lastig te beheersen externe factoren zoals de organisatie van overheid en markt. Verder was het niet altijd mogelijk de juiste personen op het juiste moment in een project te betrekken.

Een ander doel was om de PPP gedachte terug te laten komen bij de pmc's. Hieronder is een eerste poging gedaan dit na te gaan. Daarbij hebben we ons de vraag gesteld: dragen de doelstellingen van de producten in *directe* zin bij aan:

- People: de sociale kwaliteit van het gebied, bijvoorbeeld een verbetering van samenwerking of verhoging van de mate van zelfsturing;
- Planet: de milieu- en natuurkwaliteit van het gebied;
- Profit: de winstgevendheid van de ondernemingen (inclusief boerenbedrijf) en de positie van de streek.

Tabel 1. Een schatting van de PPP-doelbereiking bij de verschillende pmc's.

Product-marktcombinatie		People	Planet	Profit
1	Regiobranding	X		X
2	Energie uit hout	X	X	X
3	Borging controle op afstand	X		
4	Inpassing landbouw-landschap / Singelbanken	X	X	X
5	Landschapsvisie / Uniformering intergemeentelijk beleid	X	X	
6	Alternatief spoor / Kringloopboeren	X	X	X
7	Meer uit melk	X		X
8	Schoon water	X	X	

Uit de tabel blijkt dat alle pmc's tenminste bijdragen aan een van de drie P's en in de meeste gevallen aan tenminste twee P's. Mede omdat een visie op de samenhang van de pmc's pas aan het eind van het project ontwikkeld is, is niet nagegaan in welke mate de doelen van de drie P's op projectniveau gehaald zijn. De presentaties tijdens de plenaire bijeenkomst op 16 september 2010 waar de verwachte of reeds behaalde eindresultaten werden gepresenteerd laten zien dat een geïntegreerde uitwerking van de PPP-gedachte niet eenvoudig was.

Feit is wel dat veel nieuwe ideeën op projectniveau zijn opgedaan door contacten met initiatieven elders, bijvoorbeeld via het Zuidelijk Westerkwartier in Groningen en het Groene Woud in Noord Brabant. De opvattingen over het alternatieve spoor zijn ook landelijk uitgedragen. Veel contacten zijn gelegd binnen de regio, o.a. via regiobranding en het Nationale Landschap. Er zijn dus ook minder directe 'producten' buiten de pmc's. Vergelijking met andere Transforumprojecten leert dat de pmc's hier relatief ver zijn ontwikkeld, al is alleen 'Energie uit hout' in de uitvoeringsfase van een business case gekomen.

Kennis

De mate waarin de kennisbehoeften voor de pmc's en het kennisaanbod vanuit de kennisinstellingen zoals de Wageningse universiteit en onderzoeksinstituten (WUR) aan elkaar gekoppeld werden, verschilde per pmc. In feite zijn er vijf vragen van belang: Is er relevante kennis aangeleverd? Werd deze op het juiste moment ingebracht? Is deze kennis in wisselwerking tussen de kennisinstanties en de pmc-teams ontstaan? Bleek de kennis ook bruikbaar? En tenslotte: wat valt hiervan te leren?

Het is duidelijk dat kennis een relevante factor was gedurende het project. Het moment waarop kennis werd aangeleverd was per pmc echter niet gelijk. Voor sommige pmc's was in het verleden al veel kennis verzameld, zoals voor de pmc 'Alternatief spoor'. Deze kennis heeft mede vorm gegeven aan het verdere verloop van het project, soms in zeer sterke mate. Voor andere, zoals 'Beter melk' was er nog niet veel relevante kennis. Bij verschillende pmc-teams werd in een vrij laat stadium kennis aangeleverd, in het bijzonder bij de laat gestarte pmc's 'Inpassing landbouw-landschap', 'Landschapsvisie' en 'Biotoets'. De kennis was in de meeste gevallen afkomstig van de

WUR, inclusief Van Hall/Larenstein. Ook consultants speelden een belangrijke rol, bijvoorbeeld bij 'Beter melk' en 'Energie uit hout'.

De vraag of de kennis in wisselwerking tussen kennisinstanties en pmc-teams is ontwikkeld, is lastiger te beantwoorden. Bij sommige teams was niet veel behoefte aan nieuwe kennis, of was men niet bij machte deze behoefte goed vorm te geven. Soms werd een afstand gevoeld tussen enerzijds boeren en ondernemers en anderzijds wetenschappers. Hoewel de kaders voor de kennis in alle gevallen door pmc-teams of het projectteam zijn aangegeven, hebben verscheidene onderzoekers ervaren enige tijd min of meer autonoom te hebben gewerkt zoals bij 'Biotoets'. Voor zover dat nu al valt te beoordelen, leverde dat in veel gevallen wel bruikbare kennis op, maar vroeg de inpassing van de kennis in pmc's nadien nog wel de nodige aandacht.

Kunnen we nu iets leren? Dat kennis bij de meeste pmc's een wezenlijke rol speelde is waarschijnlijk mede het gevolg van de actieve rol van de kenniscoördinator en enkele met dit soort projecten ervaren onderzoekers. Er zeker afstemming geweest tussen pmc-teams en kennisinstanties, maar er was niet in alle gevallen sprake van gezamenlijke kennisontwikkeling. Dit was mede afhankelijk van de mate waarin men de juiste personen al kende of snel leerde kennen (dit was bijvoorbeeld het geval bij de pmc's 'Meer uit Melk', 'Regiobranding' en 'Kringloopboeren'). Sommige onderzoekers aan de WUR pleiten daarom voor een min of meer permanente structuur voor de ontwikkeling en overdracht van kennis, in het bijzonder van wetenschappelijk kennis. Overigens leren ervaringen elders dat dergelijke processen van gemeenschappelijke kennisontwikkeling tijd en veel inspanning vragen, mede omdat verschillende culturen moeten worden samengebracht. De kans op succes is het grootst wanneer langdurige samenwerkingsverbanden worden aangegaan en er veel tijd wordt ingeruimd voor het verkennen van elkaars mogelijkheden en wensen. In dit project was hiervoor door de beperkte looptijd wellicht te weinig ruimte ingelast. Ook de vorming van een team dat belast is met het formuleren van behoeften, waaronder kennisbehoefte, is van belang. Binnen het projectteam is hiervoor achteraf gezien te weinig systematische aandacht geweest. Het ontwikkelen van een leeragenda, inclusief een kennisagenda is onvoldoende aan bod gekomen.

Omgeving

De inbedding van het project Z&P NFW binnen de streek kreeg veel aandacht zoals bij de initiatieven voor de regiobranding van Noord-Oost Friesland en het Nationale Landschap. De mogelijkheden voor een aantal pmc's in de regio is mede hierdoor versterkt, en ook bijvoorbeeld via de klankbordgroep rond Energie uit hout. Verder zijn de mogelijkheden verkend om de pmc's en het project als geheel bestuurlijke een vastere plaats te geven. Dat ging niet altijd gemakkelijk. Zo heeft de discussie over de Centrale As in het gebied waarschijnlijk een deel van de potentiële aandacht voor het project van besturen en ambtenaren weggetrokken.

Doordat relatief weinig belangenorganisaties (afgezien van vereniging de NFW) en vertegenwoordigers uit de streek zitting hadden in pmc-teams, was de aansluiting met buitenstaanders en burgers niet altijd optimaal. Wellicht had hieraan nog meer aandacht moeten worden besteed. Een

belangrijk en positief punt daarentegen is dat de verdere ontwikkeling van de pmc's in de meeste gevallen gewaarborgd lijkt te zijn omdat hun doelstellingen aan het eind van het project worden ondergebracht bij de verschillende themagroepen van de vereniging de NFW.

Discussie en conclusies

Het project is succesvol geweest maar niet alle beoogde doelen van het project Zelfsturing & Profit NFW zijn in de tweede fase gehaald. Echter, de doelen waren ambitieus en de opdracht was complex. Een van de doelen, het commercieel verwaarden van de landschapskwaliteiten van een gebied, is lastig omdat de onderhoudskosten op de individuele boer rusten (bijvoorbeeld onderhoud van de singels) terwijl de baten (bijvoorbeeld genieten van een mooi landschap) gratis aan de bezoeker van het landschap ter beschikking worden gesteld. Er was te weinig ruimte en tijd om te experimenteren met nieuwe inzichten en ideeën die dit soort van innovaties en business cases feitelijk vereisen. Innovatie is echter soms imitatie en wellicht had, achteraf, meer en eerder kunnen worden geprofiteerd van ervaringen elders. Een voorbeeld is de zogenaamde streekrekening in het Groene Woud waarmee kosten en baten worden vereffend.

Veel van de geconstateerde problemen kunnen worden toegeschreven aan de relatief korte projecttijd van ruim een jaar. De doorwerking van de in gang gezette processen lijkt gezien de stabiliteit van de vereniging de Noardlike Fryske Wâlden wel gegarandeerd. De doelstellingen van alle pmc's zijn overgenomen door de themagroepen van de vereniging de NFW. Het laat zien dat een stevige verankering van dit soort van projecten in lokale organisaties er toe leidt dat initiatieven die zijn ingezet binnen een project, een vervolg kunnen krijgen. Dat mag als een belangrijk resultaat van de tweede fase van het project Z&P worden gezien.

Bij het succes van het project moeten dus wel enkele kanttekeningen worden geplaatst. Met betrekking tot Zelfsturing en Profit, de kernwoorden van het project, en de mogelijke weg daartoe, is men zeker verder gekomen: mogelijkheden en beperkingen van zelfsturing zijn beter bekend en er zijn een aantal meer of minder concrete business cases opgesteld. Kennis heeft zeker een rol gespeeld. Het is ook gelukt om de NFW meer te verbinden met het Nationale Landschap NFW en men heeft zicht op voortzetting van de in pmc-verband gestarte projecten. Minder uit de verf gekomen zijn het ontwikkelen van een samenhangende visie en bijbehorende praktijken vanuit de PPP-gedachte. Ook het ontwikkelen van een regionaal en innovatief netwerk met deelname van streekbewoners en – instanties in een netwerk met kenniswerkers is minder ver gekomen dan wellicht verwacht was. In onderstaande komen enkele succes- en faalfactoren aan de orde.

Wat droeg bij aan het succes?

Interne succesfactoren waren waarschijnlijk:

- de continue werkracht en het enthousiasme van de NFW-bestuurders en coördinatoren in het projectteam,
- de inhoudelijke en procesmatige bewaking door Transforum: als stagnatie dreigde, werden eisen gesteld over voortgang en de uitwerking in pmc's werd ondersteund,
- de open en flexibele houding van de leden in het projectteam,
- de strakke vergaderorde en organisatie van projectteambijeenkomsten,
- een aantal praktische successen (bijvoorbeeld 'Energie uit hout'),
- de groeiende inbedding van het initiatief in de streek (via het Nationale Landschap en regiobranding)

Externe succesfactoren zijn waarschijnlijk:

- de marktontwikkeling rond melk,
- de maatschappelijke discussie over energie,
- de ondersteuning vanuit LTO-Projecten,
- de ondersteuning vanuit kennisinstellingen,
- de gelden en ervaring van Transforum,
- de aansluiting bij bestaande netwerken en ervaringen.

Wat beperkte het succes?

Interne faalfactoren waren waarschijnlijk:

- de beperkte samenstelling van de pmc-teams,
- beperkte gelegenheid om met meer creatieve werkvormen te werken,
- de beperkte samenwerking tussen pmc-teams onderling,
- het lange tijd uitblijven van praktijksuccessen,
- de moeite die het kost om praktische wensen te koppelen aan het aanbod van kennisinstellingen,
- onduidelijkheden hoe de PPP-gedachte vorm moest worden gegeven,
- de complexiteit van de projectorganisatie en financiering,
- de veelheid aan organisaties en doelstellingen (Z&P, vereniging de NFW, overheden, etc.)

Externe faalfactoren zijn waarschijnlijk:

- de grote aandacht van de overheden voor het vraagstuk van de Centrale As,
- de weigering van de melkindustrie om NFW-melk te vermarkten,
- de korte termijn van anderhalf jaar voor het ontwikkelen van een business case.

Lessen voor de toekomst

Op grond van het bovenstaande willen we een aantal lessen voor de toekomst schetsen

- Handhaaf de sterke inzet vanuit de vereniging de NFW op de thema's uit dit project maar besteedt meer aandacht aan de deelname van buitenstaanders.
- Neem contact op met andere organisaties zoals milieu- en natuurorganisaties voor de verdere uitwerking van de geformuleerde plannen.
- Borg de voortgang via externe prikkels en kaders die scherp houden door bijvoorbeeld provinciale of landelijke toetsing. Maak een leeragenda.
- Handhaaf de strakke orde van vergaderen en procesvoering maar schep ruimte voor creatieve en experimentele bijeenkomsten.
- Bouw thema- of regiogroepen op of uit, breng de pmc-ervaringen hieronder en experimenteer met gemengde groepen waaraan ondernemers, natuurbeschermers, welzijnsinstellingen etc. deelnemen.
- Maak kennisagenda's met daarin een overzicht van bestaande kennis en kennisbehoeften per themagroep. Ontwerp een kenniscoördinatiestructuur.
- Versterk de banden met provinciale en regionale initiatieven voor regiobranding en het Nationale Landschap.
- Streef naar vereenvoudiging van overlegstructuren waarin rol en positie van deelnemers eenduidig en transparant is.
- Overweeg het opzetten van meer op uitvoering gerichte organisaties (naast bestuurlijke organisaties) voor de verwaarding van bijvoorbeeld melk, mest, hout en landschap.
- Zorg dat het enthousiasme blijft door successen te benoemen en uit te dragen.
- Blijf flexibel en open naar alle partijen. Organiseer bijvoorbeeld periodiek een dag van de NFW waarin nieuwe initiatieven getoond en gekoppeld worden.
- Organiseer excursies naar gebieden elders in Nederland om zo tot meer uitwisseling van ervaringen en kennis te komen.
- Probeer langjarige projectfinanciering te vinden of structurele meerjarenafspraken waarin meer geëxperimenteerd kan worden met nieuwe ideeën en inzichten.