

# Sociale innovatie

*Mensen maken het dorp*

*Felix H. Hirmann*

*Een onderzoek naar condities en factoren voor succesvolle sociale innovatieve planologische projecten*

## Titelblad

Titel: Sociale innovatie, mensen maken het dorp.

Ondertitel: Een onderzoek naar condities en factoren voor succesvolle sociale innovatieve planologische projecten

Studie: Master Sociale Planologie  
University of Groningen

Student: F. H. Hirmann  
S1617982  
0612268454  
[hirmannfelix@gmail.com](mailto:hirmannfelix@gmail.com)

Begeleiding: Ir. G.H. Heins

Datum: 21 augustus 2014



university of  
 groningen

faculty of spatial sciences

## Voorwoord

Sociale innovatie, een begrip dat trending-topic sinds minister-president Rutte vorig jaar de participatiesamenleving verkondigde. Burgers zullen zichzelf moeten gaan redden. Doordat ik opgegroeid ben in Friesland en deze provincie nog steeds regelmatig bezoek is mij opgevallen hoe bepaalde dorpen in een hoog tempo verpauperen. Zo is het idee ontstaan om lokale initiatieven te onderzoeken die inspelen op het verbeteren van de vitaliteit en leefbaarheid van dorpen. Van het begrip sociale innovatie had ik weleens gehoord, maar ik kon niet uitleggen wat het begrip concreet inhield. Na een uitgebreid literatuuronderzoek is te stellen dat dit probleem ook speelt in de wetenschappelijke wereld. Ik voelde de intentie om het begrip verder uit te pluizen en te koppelen aan lokale initiatieven in Noord-Nederland. Op deze wijze is het onderwerp van dit onderzoek ontstaan. In deze masterthesis heb ik geprobeerd om 'handvatten' te kunnen geven aan huidige of toekomstige initiatieven, zodat deze het wiel zelf niet nog een keer opnieuw hoeven uit te vinden en zodoende een initiatief efficiënter kunnen ontwikkelen.

Dit was het dan, een mooie tijd is ten einde. Na een prachtige studententijd te hebben gehad rond ik met mijn onderzoek naar sociale innovatie planologische projecten de master Sociale Planologie af. Wat ik vooraf niet had verwacht, is dat een scriptie schrijven enorm veel stress en energie kost. Ik fietste gemakkelijk en snel door de vakken van de masteropleiding heen, maar een scriptie schrijven bleek toch een andere sport. Desondanks kijk ik met plezier terug op het schrijven van mijn scriptie. De geïnterviewde initiatiefnemers bleken allemaal erg enthousiast, waardoor zij vol overgave konden vertellen wat de valkuilen zijn in de ontwikkeling van een initiatief. Hiervoor wil ik alle geïnterviewden bedanken. Tevens wil ik mijn begeleider Gerard Heins bedanken voor zijn sturing gedurende het onderzoek. Hij heeft mij erg geholpen om de juiste richting op te gaan, waardoor ik tot een eindresultaat ben gekomen. Ook wil ik graag mijn familie en vrienden bedanken voor hun ondersteuning tijdens het afgelopen half jaar.

Met vriendelijke groet,

Felix Hirmann  
Groningen

Datum: 21 augustus 2014

## Samenvatting

Meer participatie van de samenleving is het credo van het huidige Rutte II kabinet. Dit onderzoek beoogt dan ook inzicht te geven in onder welke condities en door welke factoren sociale innovatieve planologische projecten kunnen slagen. Om de hoofdvraag van het onderzoek *'onder welke condities en door welke factoren zijn sociale innovatieve planologische projecten succesvol?'* te kunnen beantwoorden heeft naast een literatuuronderzoek ook een empirisch onderzoek plaatsgevonden. Allereerst is aan de hand van internationale literatuur achterhaald wat de kenmerken zijn van het complexe begrip sociale innovatie. Vervolgens zijn eveneens door het raadplegen van literatuur lokaal gunstige condities (werkdefinitie zie p.11) voor sociale innovatie en (project)succesfactoren (werkdefinitie zie p.11) gevonden, zodat beschouwd kan worden of de theorie aansluit op de praktijk. Om gunstige condities en succesfactoren voor sociale innovatieve planologische projecten in de praktijk te verkrijgen is er gekozen voor een meervoudige casestudy als onderzoeksvorm, waarin de geselecteerde initiatieven gelegen in de dorpen Reduzum, Oenkerk, Kloosterburen en Ulrum geanalyseerd en met elkaar vergeleken zijn. De bovenstaande geselecteerde initiatieven zijn vernieuwende sociale projecten en bevatten een ruimtelijke component. Voor de uitvoering van het empirische onderzoek is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews met initiatiefnemers van sociale innovatieve planologische projecten en documenten zoals rapporten, krantenartikelen en beleidsplannen.

De grond dat de maatschappij ook meer begrip heeft voor sociale innovatie ligt in het feit dat onze verzorgingsstaat op de helling ligt. De oeroude 'Hollandse verzorgingsstaat' wordt getransformeerd in een 'participatiesamenleving'. Dit is het resultaat van het in 2013 gesloten regeerakkoord, waarbij de overheid inzet op het leervermogen en de creativiteit van de samenleving om het nagelaten 'gat' zelf op te vullen. De nieuwe ingezette koers kenmerkt zich door de focus op burgerkracht die een terugtrekkende overheid moet opvangen. De samenleving kan dus minder van de overheid verwachten en moet meer met elkaar de schouders eronder zetten om zo de eigen problemen op te lossen, omdat bezuinigingen noodzakelijk zijn om de financiële staathuishouding op orde te brengen. De bestudeerde casussen laten duidelijk zien dat sociale innovatieve planologische projecten en de overheid afhankelijk zijn van elkaar. Naast deze wederzijdse afhankelijkheid blijkt dat de organisaties welwillend zijn, maar dat gemeenten en overheid (nog) niet klaar zijn voor de door hen zelfopgelegde participatie. Vooral betreft het hier de sociale innovatieve planologische projecten met een integraal karakter. Dit werkt belemmerend en frustrerend.

Maar hoe gaan kwetsbare regio's hiermee om die zwaar zijn getroffen door de economische crisis en demografische krimp? Burgers gaan zich organiseren door middel van collectieve acties, om een reeks creatieve oplossingen te construeren voor onvervulde sociale behoeften. Hierdoor ontstaan nieuwe organisatorische systemen (MArs, 2007; Cunka & Benneworth, 2013; CRISIS, 2007). De nieuwe organisatorische systemen zijn te beschouwen als een ontwikkeling van 'onderaf' waarin burgers zich organiseren om hun eigen leefomgeving te verbeteren. De bovenstaande zinnen bevatten enkele kenmerken van sociale innovatie, een begrip dat het fundament is van dit onderzoek.

Enkele kenmerken van sociale innovatie uit de internationale wetenschappelijke literatuur zijn:

- Creëren van maatschappelijke waarde;
- sector overschrijdend,
- platte organisatiestructuur met directe verbindingen naar autonome werkgroepen en ruimte voor eigen initiatief;
- reeks van creatieve oplossingen voor on vervulde sociale behoeften.

Sociale innovatieve planologische projecten zijn te beschouwen als projecten of integrale programma's waarmee burgers hun eigen gebied ontwikkelen om de leefomgeving te verbeteren. Illustratieve voorbeelden van dit soort projecten zijn door burgers ontwikkelde dorpshuizen, moestuinen of dorpsvisies. Voor dit onderzoek is gekozen om integrale programma's (dorpsvisies) te onderzoeken, omdat een integrale aanpak zorgt voor een brede waardecreatie van maatschappelijke doelstellingen. In vergelijking met 'losstaande' projecten zijn ze niet eenmalig en hebben hierdoor meer impact op bijvoorbeeld de lokale krimpproblematiek waarmee dorpen kampen. Het onderzoek richt zich dan ook op de vraag onder welke condities en door welke factoren deze succesvol zijn. Aan de hand van het empirisch onderzoek zijn er enkele gunstige condities gesignaleerd die overeenkomsten vertonen. Zo spelen in de initiatiefase van een initiatief onder andere condities als de aanwezigheid van 'kartrekkers' of actieve Dorpsbelangen, sterke sociale interne open netwerken, timing en toeval een relevante rol. In de planvormingsfase hangt het succes mede af van het verloop van het proces en blijkt ook dat deze van invloed is op het uiteindelijke resultaat. De volgende succesfactoren (beïnvloeden het succes van een project) in de planvormingsfases vergroten mede het lokale vereiste draagvlak voor sociale innovatieve planologische projecten:

- Een solide en overzichtelijke organisatiestructuur;
- Een formele rechtsvorm;
- Duidelijke communicatie;
- Concrete plannen;
- Het gedeeld eigenaarschap van het proces;
- Een positieve samenwerking met de overheid.

Naast de bovenstaande succesfactoren in de planvormingsfase blijkt uit literatuur, maar ook uit de bestudeerde casussen dat lokale condities als het vertrouwen en de perceptie van de lokale bevolking in de initiatie- en planvormingsfase cruciaal zijn voor het slagen van sociale innovatieve planologische projecten. Met uitzondering van het initiatief in Reduzum is niet concreet te voorspellen of de beoogde resultaten in de andere onderzochte casussen worden behaald. In Groenkerk en Ulrum en in mindere mate in Kloosterburen slagen de eerste deelprojecten en kan men spreken van een geslaagd planvormingsproces, waardoor het schijnt dat deze dorpen de juiste weg hebben ingeslagen om lokale maatschappelijke problemen te bestrijden.

Wanneer het vertrouwen van de lokale bevolking in de plannen hoog is en de perceptie op bijvoorbeeld het planvormingsproces en het uiteindelijk resultaat als positief gekenmerkt wordt is te stellen dat door de bovenstaande gunstige condities en succesfactoren het lokale draagvlak mede vergroot wordt.

Het vertrouwen en de mening van de lokale bevolking zijn gerelateerd aan de omvang van het lokale draagvlak en daarmee ook aan de mate waarin de lokale bevolking participeert in sociale innovatieve planologische projecten.

Een relevante succesfactor voor sociale innovatieve planologische projecten is de manier waarop er wordt samengewerkt met de overheid. Ondanks de vaak belemmerende werking van de overheid zijn sociale innovatieve planologische projecten toch afhankelijk van gemeenten en provincies, waardoor een beter op elkaar afgestemde samenwerking tot op een zekere hoogte een vereiste is. Concrete plannen, het niet te rigide vasthouden van initiatiefnemers aan de eigen plannen, wederzijds vertrouwen, een groot draagvlak, het slim inspelen door een brede aanpak op de woningmarkt en een veranderende zorgsector en bovenal een positieve houding ten aanzien van de overheid lijken een goed recept voor een faciliterende en behulpzame overheid. Sociale innovatieve planologische projecten (sociale projecten) worden zonder overheidssteun moeizaam ontwikkeld, waardoor te stellen is dat in de initiatiefase en planvormingsfase een positieve samenwerking een voorwaarde is.

Opvallend is dat er verrassend veel overeenkomsten zijn tussen het literatuur- en praktijkonderzoek. Toch zijn er op bepaalde punten enkele duidelijke verschillen te constateren. Daar waar de praktijk de theorie aanvult met specifieke gunstige condities en succesfactoren. De aard van het onderzoek maakt het niet mogelijk om concreet aan te geven welke condities en factoren het meest doorslaggevend zijn voor succesvolle sociale innovatieve planologische projecten. Wel is te stellen dat diverse gunstige condities en (project)succesfactoren gerelateerd zijn aan de omvang van het lokale draagvlak. De belangrijkste zijn: vertrouwen, een goed doordacht en verlopen proces en krachtige sleutelfiguren. Deze zijn te beschouwen als vereiste gunstige basiscondities en factoren waarmee sociale innovatieve planologische projecten vallen of staan. Een breed gedragen sociale innovatieve planologische project is cruciaal voor het behalen van sociale doelen op lange termijn. Men zal dan ook alles in het werk moeten stellen om het dorp vanaf het begin in de planvorming te betrekken. Voorafgaand aan het onderzoek werd verwacht dat een groot lokaal draagvlak een van de cruciale factoren zou zijn voor het slagen van sociale innovatieve planologische projecten. Na de koppeling van secundaire en primaire data blijkt dat de verkregen gunstige basiscondities en succesfactoren voor sociale innovatieve planologische projecten grotendeels van invloed zijn op de omvang van het lokale draagvlak.

Enkele kenmerken van sociale innovatie zijn gunstige condities en succesfactoren voor sociale innovatieve planologische projecten. Tevens heeft de pionier onder de initiatieven zich voortvarend ontwikkeld en zijn de eerste deelprojecten van de overige onderzochte sociale innovatieve planologische projecten geslaagd. Hoewel de onderzochte sociale innovatieve planologische projecten bovenmatig in de aandacht staan en resultaten lijken te behalen op de lange termijn, is niet met zekerheid te zeggen of de ontwikkelingen zich op lange termijn ook zullen doorzetten. De eerste behaalde successen zijn in ieder geval een stap in de goede richting. Naast dat er niet concreet aan te geven is of ze robuust en sterk genoeg zijn en op lange termijn hun bestaan hebben, bestaat er ook geen algemeen recept voor succesvolle sociale innovatieve planologische projecten. Daarentegen levert dit onderzoek toch een bijdrage aan het inzicht in de ontwikkeling van deze projecten, en kan gebruikt worden als 'handvatten' voor andere initiatieven of beleidsmakers.

# Inhoudsopgave

<b>Hoofdstuk 1. Inleiding</b> .....	<b>9</b>
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Doel- en vraagstelling.....	10
1.3 Leeswijzer.....	12
<b>Hoofdstuk 2. Theoretisch kader</b> .....	<b>15</b>
2.1 Sociale innovatie in de sociale wetenschappen .....	15
2.2 Sociale innovatie in de organisatiekunde.....	21
<b>Hoofdstuk 3. Gunstige lokale condities en projectsucces</b> .....	<b>25</b>
3.1 Stimulerende en belemmerende condities sociale innovaties .....	26
3.2 Succesvolle projecten .....	29
3.3 Maatschappelijk rendement.....	36
3.4 Samenvatting literatuuranalyse.....	40
<b>Hoofdstuk 4. Methodologie</b> .....	<b>43</b>
4.1 Type onderzoek: kwalitatief en exploratief.....	43
4.2 Data verzameling: casestudy .....	44
4.3 Validiteit .....	49
<b>Hoofdstuk 5. Data empirisch onderzoek</b> .....	<b>51</b>
5.1 Casus Reduzum .....	53
5.1.1 Inleiding.....	53
5.1.2 tussenconclusie Reduzum.....	54
5.2 Casus Groenkerk .....	57
5.1.1 Inleiding.....	57
5.1.2 Tussenconclusie Groenkerk .....	58
5.3 Casus SintJan Kloosterburen.....	60
5.3.1 Inleiding.....	60
5.3.2 Tussenconclusie casus SintJan Kloosterburen.....	61
5.4 Casus Project 2034 Ulrum.....	64
5.4.1 Inleiding.....	64
5.4.2 Tussenconclusie casus Project 2034 Ulrum .....	65
5.5 Overeenkomsten casussen .....	67
5.6 Verschillen tussen casussen .....	69
<b>Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>73</b>
<b>Hoofdstuk 7. Reflectie</b> .....	<b>85</b>
<b>Literatuurlijst 1</b> .....	<b>88</b>
<b>Literatuurlijst 2 Casussen</b> .....	<b>94</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>98</b>
<i>Bijlage 1 Vragenlijst semigestructureerde interviews</i> .....	99
<i>Bijlage 2 Uitwerking casus Reduzum</i> .....	103
<i>Bijlage 3 Uitwerking casus Groenkerk</i> .....	114
<i>Bijlage 4 Uitwerking casus SintJan Kloosterburen</i> .....	125
<i>Bijlage 5. Uitwerking casus Project 2034 Ulrum</i> .....	137

## Lijst van figuren en tabellen

### Figuren

Figuur 1:	Onderzoeksmodel	13.
Figuur 2:	Structuur hoofdstuk 3	24.
Figuur 3:	Onderscheid managementsucces en projectsucces	31.
Figuur 4:	Onderdelen projectsucces	32.
Figuur 5:	Input-Output-Outcome	37.
Figuur 6:	Trechtermodel	38.
Figuur 7:	Opzet empirisch onderzoek	47.

### Tabellen

Tabel 1:	Kenmerken clusters	18.
Tabel 2:	Overzicht kenmerken sociale innovatie	21.
Tabel 3:	Elementen sociale innovatie SER (2006)	22.
Tabel 4:	Verschillen tussen systeem- en leefwereld	28.
Tabel 5:	Overzicht gunstige lokale condities sociale innovatie	28.
Tabel 6:	Overzicht condities en succesfactoren casus Reduzum	55.
Tabel 7:	Overzicht condities en succesfactoren casus Groenkerk	58.
Tabel 8:	Overzicht condities en succesfactoren casus SintJan	62.
Tabel 9:	Overzicht condities en succesfactoren casus Project 2034	65.
Tabel 10:	Overzicht condities voor succesvolle sociale projecten	82.



## Hoofdstuk 1. Inleiding

### 1.1 Aanleiding

Geert Mak beschreef in zijn boek *'hoe God verdween uit Jorwerd'* enkele grote veranderingen waardoor het platteland onder druk kwam te staan. Oude tradities werden vervangen door nieuwe leefpatronen. In al deze veranderingen en ontwikkelingen bleef er een drang naar het verleden, het oude dorp handhaven en verbeteren. De wil van plattelanders om hun dorp vitaal en leefbaar te houden/maken is in de huidige economische laagconjunctuur geen gemakkelijke opgave. Jongeren trekken weg, ouderen blijven over, de economische recessie en een overheid die de kosten laag wil houden.

De oeroude "Hollandse verzorgingsstaat" wordt getransformeerd in een "participatiesamenleving". In het regeerakkoord dat vorig jaar gesloten is beloven VVD en PvdA "een betrouwbare overheid die het volk behoedt en niet onnodig belemmert door gecompliceerde regelgeving". De gedachte hierachter is dat de overheid het leervermogen en de creativiteit van de samenleving wil benutten. Met andere woorden doelt de overheid hiermee op burgerkracht die door forse bezuinigingen een terugtrekkende overheid moet opvangen. De grote vraag is of het realistisch is om uit te gaan van initiatieven en zelfredzaamheid die voortgestuwd moet worden door verantwoordelijkheid nemende burgers? In vergelijking met de Nederlandse samenleving van een eeuw geleden is te stellen dat de huidige samenleving in hoge mate is geïndividualiseerd en relatief arm is aan bestaande collectieve sociale verbindingen (Hoogenboom, 2012). Bovendien hoe gaan regio's hiermee om die zwaar getroffen zijn door de economische crisis en demografische krimp? Het heeft er alle schijn van dat van bewoners wordt verwacht hun eigen problemen op te lossen in de toekomst. Of is de overheid met haar stimulerende/faciliterende rol een katalysator voor bottom-up initiatieven?

#### Box 1. Voorbeeld sociaal innovatief planologisch project bestaande uit meerdere projecten



*Sint-Jan Kloosterburen is een sociaal innovatief planologisch project dat bestaat uit meerdere deelprojecten. Door een nieuwe invulling van het oude Kloosterterrein willen initiatiefnemers sectoren als wonen, zorg, werken en cultuur bottom-up ontwikkelen om de leefbaarheid en vitaliteit van hun dorp te verhogen. Het sociale innovatieve planologische project versterkt de authentieke plek door de ontwikkeling van het oude kloosterterrein. Het is een nieuwe manier van gebiedsontwikkeling waarbij de lokale economie wordt versterkt en daarbij een toeristische parel wordt toegevoegd aan het door demografische krimp geteisterde gebied (Ruimtevolk, 2013).*

In het document *'Help! Een burgerinitiatief'* worden door van Zuylen (2007) drie generaties van burgerinitiatieven uiteengezet. In de eerste generatie burgerinitiatieven staat inspraak centraal en interactieve beleidsvorming in de tweede generatie.

De derde generatie burgerinitiatieven kenmerkt zich door de participerende en faciliterende rol van de overheid, waar het initiatief bij de burger ligt. De vraag die rijst; waar gaat de ontwikkeling heen? Wordt de vierde generatie burgerinitiatieven ontwikkeld zonder overheidssteun, waardoor de overheid als het ware 'buitenspel' wordt gezet? Deskundigen beweren dat sociale innovaties 'het gat' dat een terugtrekkende overheid achterlaat kunnen opvullen, door nieuwe initiatieven te ontwikkelen die van toegevoegde waarde zijn voor de samenleving. Dit zonder of met minimale inmenging van een top-down aangestuurde overheid in de vorm van subsidies en andere regelgeving. Een onderzoek gericht op gunstige condities voor sociale innovatieve planologische projecten is dan ook relevant in de huidige tijd. Een tijd die zich nog enigszins kenmerkt door 'trail-and-error', waarin burgers op eigen kracht en behoeftes hun leefomgeving vitaal willen maken en zodoende de lokale problematiek bestrijden. Burgers zijn in deze strijd afhankelijk van diverse factoren welke bijvoorbeeld ingebed zijn in de lokale context of in de samenwerking met de overheid en private partijen als woningcorporaties en zorginstellingen om hun onvervulde sociale behoeften te kunnen verwezenlijken.

Sociale innovatie is een begrip dat de laatste jaren volop in de schijnwerpers staat. Hier kunnen meerdere en complexe definities gebruikt worden om het begrip te omschrijven. Wetenschappers hebben tot nu toe nog geen consensus bereikt over een algemene definitie van sociale innovatie. Niet iedereen beschouwt sociale innovatie als een positief begrip, maar daarentegen kan dit begrip zich verheugen op belangstelling vanuit het bedrijfsleven, de overheid en de wetenschap. Door de belangstelling omtrent sociale innovatie rijst de vraag of sociale innovatie een hype of daadwerkelijk een robuuste trend is en onder welke condities sociale innovatieve planologische projecten succesvol zijn. Het antwoord op deze vraag kan van grote invloed zijn op het toekomstige overheidsbeleid en de representatieve democratie.

#### Box 2. Voorbeeld sociaal innovatief planologisch project bestaande uit een 'losstaand' project



*Het verzorgingshuis in Ysselsteyn is een illustratief voorbeeld van een sociaal innovatief planologisch project, omdat dorpsbewoners door middel van een bottom-up ontwikkeling de leefbaarheid van hun dorp willen verhogen. Het verzorgingshuis is een reactie op de ontgroenende en vergrijzende bevolking van Ysselsteyn. Dorpsbewoners die zorg nodig hebben zijn niet genoodzaakt het dorp waar zij al hun hele leven wonen te verlaten. Door crowdfunding en vereende krachten uit de dorpsgemeenschap is de zorgvoorziening in Ysselsteyn gerealiseerd (Ruimtevolk, 2013).*

## 1.2 Doel- en vraagstelling

Waarom leiden sociale innovatieve planologische projecten soms tot bevredigende resultaten en soms ook niet en is daarnaast het begrip sociale innovatie een nieuw toverwoord dat ons de juiste weg zal leiden in de toekomst? Sociale innovatie is een inspirerend ideaal, maar als de overheid hun beleid hierop wil richten zal er uitgezocht moeten worden onder welke condities en door welke factoren sociale innovatie succesvol kan zijn en wanneer niet.

Doordat de overheid in het nieuwe beleid een sterk accent legt op participatie van burgers lijkt het erop dat initiatieven van burgers meer de ruimte krijgen om zich te kunnen ontwikkelen dan voorheen. Sociale innovatie sluit aan bij de trend dat burgers minder leunen op de controle en regelgeving van de overheid en dat initiatieven op een autonome wijze ontstaan en groeien (Meerhof, 2011). Om succesvol te zijn zullen organisaties van burgers zich voortdurend aan moeten passen aan veranderingen in de omgeving en wordt er tevens een beroep gedaan op de creativiteit van deze burgers (de Korte et al., 2010). Zo zijn burgers, maar ook de overheid en andere organisaties als woningcorporatie en zorginstellingen door bijvoorbeeld de economische recessie en/of demografische krimp in hogere mate meer verweven met en afhankelijk van elkaar, waardoor door de nieuwe manier van samenwerking frustraties over en weer oplopen. Het botsen van belangen, belemmerende regelgeving, integrale bottom-up plannen en de nieuwheid hiervan hebben hun doorwerking op de ontwikkeling van sociale innovaties. Het is voor deelnemers (zie vorige pagina) een leerproces waarin men moet wennen aan de nieuwe rol om complexe problemen te bestrijden en zich zodoende gezamenlijk in te spannen voor het beoogde maatschappelijke rendement. In het onderzoek wordt beoogd inzicht te geven welke condities relevant zijn om sociale innovatieve planologische projecten tot een succes te maken en waarom bepaalde projecten daar in niet slagen. Aan de hand van de bovenstaande probleemstelling is een onderzoeksvraag geformuleerd. De onderzoeksvraag voor het onderzoek naar succesvolle sociale innovatieve planologische projecten is:

*“Onder welke condities en door welke factoren zijn sociale projecten (sociale innovatieve planologische projecten) succesvol?”*

#### *Toelichting onderzoeksvraag en werkdefinities*

In het onderzoek worden sociale innovatieve planologische projecten aangeduid met de werkdefinitie ‘sociale projecten’, welke vernieuwend zijn en een ruimtelijke ontwikkeling bevatten. Het begrip *sociaal project* is onder te verdelen in twee elementen die een relevante rol spelen in het onderzoek. Zo is het begrip sociale innovatie het fundament voor het onderzoek en wordt dit fundament vervolgens gekoppeld aan theorieën over projectsucces. Door deze koppeling kan vastgesteld worden welke andere factoren naast gunstige lokale condities voor sociale innovatie van invloed zijn op het succesvolle verloop van projecten, waardoor wordt voldaan aan de behoeften en verwachtingen van burgers. De werkdefinitie van *lokale condities* in dit onderzoek is dat deze condities reeds aanwezig zijn in dit gebied. Dit betreft bijvoorbeeld een sterk intern sociaal netwerk en/of ambitieuze initiatiefnemers (zie hoofdstuk 3). De werkdefinitie van *(project)succesfactoren* is dat deze in dit onderzoek beschouwd worden als onderdelen die bijdragen aan het succes van een project (Hedeman et al., 2011, p.98). Deze succesfactoren zoals de inrichting van het planvormingsproces en/of de organisatiestructuur zijn beïnvloedbaar (zie hoofdstuk 3).

Om het doel van het onderzoek te kunnen bereiken wordt de onderzoeksvraag beantwoord aan de hand van de onderstaande zes deelvragen:

- 1a: Wat is sociale innovatie?
- 1b: Welke lokale condities hebben invloed op (het succes van) een sociale innovatie?
  
- 2a: Wat zijn succesvolle sociale projecten?
- 2b: Welke kenmerken hebben dit soort sociale projecten?
  
- 3: Hoe ziet het proces, de ontwikkeling van sociale projecten en de organisatie eruit?
  
- 4a: Wat is de rol van de overheid bij sociale projecten
- 4b: Is er ruimte in het beleid van de overheid voor sociale innovaties?
  
- 5: Wat zijn de effecten die sociale projecten hebben op de omgeving?
  
- 6: Worden door sociale projecten de beoogde resultaten behaald en waar zijn de initiatieven vooraf op gericht?

### 1.3 Leeswijzer

Dit onderzoek naar condities voor succesvolle sociale projecten is als volgt gestructureerd. In de inleiding van hoofdstuk 2 wordt een schematisch overzicht gegeven van de opzet van het literatuuronderzoek. Verder worden in hoofdstuk 2 de kenmerken van sociale innovatie achterhaald om inzicht te geven in de complexiteit van het begrip, het onderscheid in de 'Amerikaanse' en Europese benaderingswijze en uiteenlopende zienswijzen van diverse wetenschappers. Dit scheidt duidelijkheid welke invulling het begrip sociale innovatie in dit onderzoek heeft. De twee verschillende benaderingen van sociale innovatie sluiten af met een overzicht van achterhaalde kenmerken uit de literatuur.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 aan de hand van een literatuuronderzoek uiteengezet onder welke gunstige lokale condities sociale innovaties van de grond komen, zodat aangegeven kan worden welke lokale condities van invloed zijn op het van de grond komen van sociale innovaties. Hierna wordt in paragraaf 3.2 het tweede belangrijke element van de onderzoeksvraag behandeld, namelijk de vraag wanneer een project succesvol is. In dit gedeelte van het literatuuronderzoek wordt vastgesteld welke factoren van invloed zijn op het projectsucces. Uit de theorie blijkt dat projectsucces onderverdeeld wordt in enerzijds een goed verlopen proces en anderzijds een tevredenstellend resultaat om te kunnen spreken van een succesvol project. Eveneens blijkt in dit hoofdstuk dat het resultaat te scheiden is in directe tastbare resultaten die door ondernomen activiteiten gerealiseerd worden (output) en het effect van het resultaat op lange termijn dat wordt beïnvloed door externe effecten wat tevens afhankelijk is van de perceptie van de lokale bevolking hierop. Het doel hiervan is om in te kunnen schatten welke effecten nieuwe ontwikkelingen als sociale projecten hebben op de omgeving.

Hoofdstuk 4 licht de methodologische gemaakte keuzes toe.

In de hoofdstuk 5 bevinden zich samenvattingen van de geanalyseerde casussen met aan het einde opvallende verschillen en overeenkomsten.

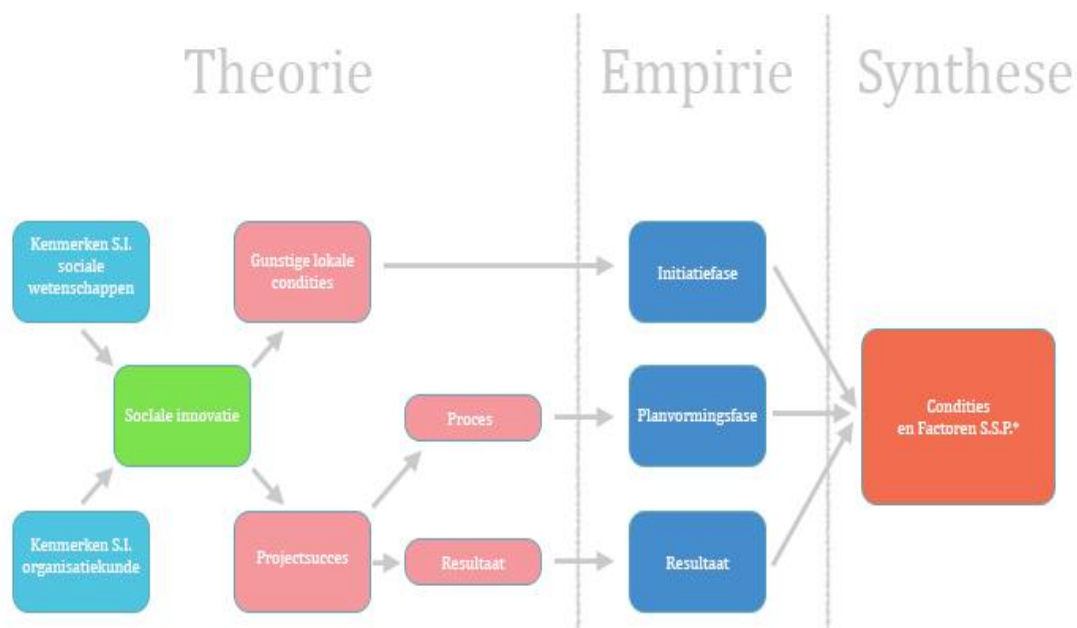
Het hoofdstuk geeft inzicht in factoren en condities waardoor sociale projecten in de praktijk gestimuleerd of belemmerd worden. Deze factoren en condities zijn gestructureerd weergegeven in drie globale projectfases. De data is verkregen door het afnemen en verwerken semigestructureerde interviews met initiatiefnemers en geraadpleegde relevante documenten. De uitgebreide analyse van de vier onderzochte casussen zijn in te zien in de bijlagen 2, 3, 4 en 5.

Hoofdstuk 6 bevat de conclusies van het onderzoek, welke gevormd zijn door het bijeenkomen van secundaire en primaire data. Door de koppeling van secundaire en primaire data worden de opgestelde deelvragen en uiteindelijk de onderzoeksvraag beantwoord. Aan het einde van dit hoofdstuk worden drie onderwerpen behandeld die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen en een vervolgonderzoek behoeven.

Tot slot sluit het onderzoek in hoofdstuk 7 af met een reflectie, waarin de beperkingen van het onderzoek zijn verwoord.

Ter verduidelijking van de structuur van het onderzoek illustreert het onderstaande figuur 1 het onderzoeksmodel. De bovenstaande leeswijzer dient als onderbouwing van het model.

**Figuur 1 onderzoeksmodel**



\* Succesvolle sociale projecten



## Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

### *Inleiding*

Het begrip sociale innovatie heeft meerdere en complexe definities. Wanneer het gaat over innovatie wordt er vaak gedacht aan technologische en economische aspecten. Het gebruik van geavanceerde technieken, doorvoeren van kostenbesparing en diensten staan dan centraal. Sociale innovatie kan betrekking hebben op een toegevoegde waarde op sociaal gebied. Om gunstige condities en succesbepalende factoren van sociale projecten te vinden zal er gekeken worden naar hoe de term sociale innovatie beschreven en gebruikt wordt in de internationale wetenschappelijke literatuur. Door de jaren heen hebben verschillende beleidsexperts, onderzoekers en andere waarnemers verschillende definities van sociale innovatie ontwikkeld, waarvan enkele zeer breed zijn en enkele enger gericht. Daarnaast bestaat er een kloof tussen de Verenigde Staten/Canada en Europa op de wijze waarop het begrip sociale innovatie ingevuld wordt. Zo wordt sociale innovatie in de Verenigde Staten en Canada gekoppeld aan de sociale wetenschappen en heeft het vaak betrekking op maatschappelijke problemen die opgelost dienen te worden (Kort, 2014). Hierdoor groeien zogenaamde '*social enterprises*'. Dit zijn ondernemingen die een maatschappelijk doel hebben en zich focussen op de impact in de maatschappij (Kort, 2014). Europa hanteert een meer economische definitie en beschouwt kenmerken van de organisatie als relevant. Hierin staat de innovatie waarop het werk in organisaties is georganiseerd, op een manier dat zowel de arbeidsproductiviteit als de kwaliteit van arbeid hiervan profijt heeft centraal (Kort, 2014). Kenmerken van de 'Europese' benadering zijn bijvoorbeeld dat men werkt in een platte organisatie, waarin het meedenken van betrokkenen gestimuleerd wordt, intern en extern zich richt op de gedachte van co-creatie (Kort, 2014). De overeenkomst tussen de verschillende beschouwingwijzen is dat beide spreken van 'het verbeteren van het resultaat'. Dit is te verwezenlijken door een maatschappelijk doel na te streven, maar ook door de innovatieve capaciteit van een organisatie te stimuleren.

Met andere woorden wordt de beoogde doelstelling verwezenlijkt en verbetert de rol van betrokkenen in de organisatie. De combinatie van de twee verschillende beschouwingwijzen leidt tot een beter resultaat. Hierdoor worden kenmerken van sociale innovatie vanuit de 'Amerikaanse' sociale wetenschappen en 'Europese' organisatiekunde beschreven, waardoor een beter inzicht wordt verkregen in het begrip sociale innovatie.

### **2.1 Sociale innovatie in de sociale wetenschappen**

Sociale innovatie is geen nieuw verschijnsel. Al generaties lang werken mensen samen om op een innovatieve wijze de maatschappij naar de eigen behoeften te vormen. De maatschappelijke waarde die gegenereerd wordt is te vertalen als het gezamenlijk zoeken naar socialere, efficiëntere, rechtvaardigere, effectievere en duurzame oplossingen gericht op maatschappelijke winstmaximalisatie (The Creative Tribe, 2013). De behoefte aan sociale innovaties zijn vaak het gevolg van maatschappelijke onvrede (The Creative Tribe, 2013). De illustratieve voorbeelden van sociale projecten in hoofdstuk 1 ondersteunen de behoefte aan sociale innovaties als gevolg van maatschappelijke onvrede.

Zo wordt het verzorgingshuisproject in Ysselsteyn door burgers ontwikkeld om oudere dorpsbewoners langer in het dorp te kunnen laten wonen, waardoor het project een grote maatschappelijke waarde heeft voor het dorp. Een ander illustratief voorbeeld is SintJan Kloosterburen, waar de negatieve demografische ontwikkelingen beschouwd worden als een kans om een zelfredzame, sociale en economisch vitale gemeenschap te creëren (Ruimtevolk, 2013). Maar ook andere beweegredenen als het niet in aanmerking komen voor een hypotheek, het afkeuren van genetisch gemanipuleerd voedsel en het opwarmen van de aarde door het gebruik van energie waarbij schadelijke stoffen vrijkomen kunnen voedingsbodems voor sociale innovaties zijn. Nu er enkele voorbeelden van voedingsbodems voor sociale innovaties behandeld zijn wordt er gekeken naar de wijze waarop sociale innovatie in de internationale sociale wetenschappen beschouwd wordt.

Mulgan (2007) beschouwt innovatie als 'nieuwe ideeën die toepasbaar zijn en werken'. Dit differentieert innovatie van verbetering, dat slechts een incrementele verandering impliceert. Ook onderscheidt innovatie zich van creativiteit en vindingen, die van vitaal belang zijn voor innovatie, maar missen de implementatie en de diffusie dat veelbelovende ideeën bruikbaar maakt (Mulgan, 2007). Sociale innovatie verwijst volgens Mulgan (2007) naar nieuwe ideeën die werken bij het voldoen aan maatschappelijke doelen, gedefinieerd op een manier dat het begrip zeer brede grenzen heeft. Van homoseksuele partnerschappen tot nieuwe manieren van het gebruik van mobiele telefoons en van nieuwe levensstijlen tot nieuwe producten en diensten. Tevens heeft Mulgan (2007) een engere definitie van het begrip sociale innovatie opgesteld waarin de maatschappelijke behoefte een relevantie rol speelt:

*"Innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organisations whose primary purposes are social." (Mulgan, 2007, p.8)*

Voor Howald en Schwarz (2010) is sociale innovatie een nieuwe combinatie of configuratie van sociale praktijken in bepaalde gebieden van actie of sociale contexten. Deze sociale praktijken worden gevormd door bepaalde actoren of een constellatie van actoren om op een gerichte manier problemen en behoeften te beantwoorden op basis van gevestigde praktijken. In de voorbeelden Ysselsteyn en SintJan Kloosterburen uit zich dit in de vorming van nieuwe burgercoalities die vanuit een lokale voedingsbodem bepaalde ontwikkelingen in gang zetten om te voldoen aan de huidige en toekomstige behoeftes van de lokale bevolking.

Ook Moulaert et. al (2005) beschouwen sociale innovatie als context gebonden, maar ook als padafhankelijk. Padafhankelijkheid is te beschouwen als een lange termijn effect van gebeurtenissen en beslissingen uit het verleden. Het gevolg van deze gebeurtenissen en beslissingen is dat toekomstige keuzemogelijkheden worden verkleind, aangezien het complexe systeem waarin men leeft dynamische interacties, grote onzekerheden, institutionele regels en verschillende belangen worden gevormd (North, 1990, p. 98). Zo kunnen dus keuzes die zijn gemaakt in het verleden hun doorwerking hebben op ontwikkelingen in de toekomst.

Het verwijst naar veranderingen in agenda's, organisaties en instituties die leiden tot een betere integratie van uitgesloten groepen en individuen in de verschillende domeinen van de samenleving en ruimtelijke schalen.



Moulaert et al. (2005) beschrijven sociale innovatie als een sterk innovatief proces dat bestaat uit veranderingen in de dynamiek van sociale relaties waar machtsverhoudingen bij inbegrepen zijn. Sociale innovatie worden door Moulaert et al. (2005) gekoppeld aan sociale rechtvaardigheid, dat in de praktijk vaak afhankelijk is van de uitkomst van de sociale constructie. Een sociale constructie is een fenomeen dat door de samenleving geconstrueerd wordt door bijvoorbeeld bepaalde fenomenen concreet te benoemen, waardoor een fenomeen in de geest van de mensen gaat leven. Aan de hand van deze geconstrueerde geest wordt het fenomeen, dat verschijnt in de werkelijkheid, gezien als iets dat er is (Gieles, 2009). Met andere woorden is sociale rechtvaardigheid afhankelijk van de beeldvorming en waardering die mensen hebben voor bijvoorbeeld de eigen leefomgeving. Hierdoor handelen mensen op basis van hun perceptie op de situatie door bijvoorbeeld schrikbeelden of idylles (AGORA, 2011).

Westley en Antadze (2009) zien sociale innovatie als een complex proces waarin nieuwe producten of processen ingrijpend de routine en overtuigingen binnen het sociale systeem wijzigen. Het resultaat van succesvolle sociale innovaties is dat ze een duurzame, lang en breed effect zullen hebben. Volgens Goldenberg (2004) is sociale innovatie een ontwikkeling of toepassing van nieuwe of verbeterde activiteiten, initiatieven, diensten, processen of producten die ontworpen zijn om de sociale en economische behoeftes van individuen of de gemeenschap te vervullen. De definitie van CRISES (2004, in Goldenberg et al., 2009) sluit hier bij aan en stelt dat sociale innovatie uit de volgende kenmerken bestaat:

- Nieuwe organisatorische en institutionele vormen;
- Nieuwe manieren om dingen te doen;
- Nieuwe sociale praktijken;
- Nieuwe mechanisme;
- Nieuwe benaderingen;
- Nieuwe concepten die aanleiding geven tot concrete resultaten en verbeteringen.

MArs (2007) hanteert het begrip om te verwijzen naar verbeteringen, naar een reeks van creatieve oplossingen voor onvervulde sociale behoeftes, zoals de degradatie van het milieu, dakloosheid en armoede in de wereld. In 2003 definieerde Stanford (in Phills et al., 2008, p.36) sociale innovatie als “het proces van uitvinden”, het veiligstellen van steun en implementeren van nieuwe oplossingen voor maatschappelijke behoeftes en problemen. Door de jaren heen verbrede Stanford (2003, in Phills et al., 2008, p.36) de definitie van sociale innovatie. Zijn huidige definitie is:

*“Een nieuwe oplossing voor een maatschappelijk probleem dat effectiever, efficiënter en duurzamer is dan bestaande oplossingen. Een sociale innovatie kan een product, productieproces, organisatie of technologie zijn (net als innovatie in zijn algemeen), maar het kan ook een principe, een idee, een stuk van de wetgeving, een sociaal beweging, een interventie of een combinatie daarvan zijn.”*

De verschillende beschouwingwijzen van diverse auteurs tonen aan dat er geen consensus is voor een universele definitie van sociale innovatie. Toch zijn er enkele overeenkomsten te zien in de diverse beschouwingwijzen en definities.

Cunha en Benneworth (2013) vergelijken verschillende definities van sociale innovatie met elkaar en komen tot enkele overeenkomstige kenmerken die verdeeld worden in twee verschillende clusters: sociale rechtvaardigheid en sociale innovatieve praktijken. In de onderstaande tabel 1 wordt een overzicht gegeven van overeenkomstige kenmerken.

**Tabel 1 kenmerken clusters**

<b>Kenmerken cluster sociale rechtvaardigheid</b>	<b>Kenmerken cluster sociale innovatieve praktijken</b>
Vervullen van sociale en menselijke behoeften	het belang van de sociale inbreng in het beheer van complexe problemen om een innovatieve sociale oplossing te bereiken
Focus op het creëren van maatschappelijke waarde en gemeenschapsontwikkeling	Sociale innovatie is een natuurlijke systeemverandering
Collectieve actie en de rol van netwerken	Contextafhankelijk en verschillend ruimtelijke schalen
Empowerment' van mensen en het vermogen te handelen	Sector-overschrijdend, cross-disciplinair

Een overeenkomstig kenmerk van sociale innovatie die betrekking heeft op sociale rechtvaardigheid, is het verband van sociale innovatie met het vervullen van sociale en menselijke behoeften. De nadruk ligt hier op de bevrediging van menselijke behoeften die momenteel niet bevredigd worden hetzij 'nog niet' of door de markt en staat beschouwd als niet meer belangrijk. De voorbeelden van sociale projecten in hoofdstuk 1 illustreren dat burgers zichzelf moeten organiseren om de kwaliteit van hun leefomgeving te verbeteren en hiermee hun behoeftes te vervullen. Woningcorporaties en zorginstellingen vinden het financieel onaantrekkelijk om projecten te starten in gebieden met demografische krimp en de overheid is genooddaakt te bezuinigen om de staatsschuld terug te dringen. Een ander kenmerk is de focus op het creëren van maatschappelijke waarde en gemeenschapsontwikkeling. Dit is te omschrijven als sociale innovaties die de maatschappelijke waarde van mensen en gemeenschappen boven commerciële winst zet. Zo is het hanteren van sociale huurprijzen een sociaal middel om de lage inkomens in de gemeenschap een woning te garanderen. Het illustratieve voorbeeld van het 'bottom-up' gerealiseerde verzorgingshuis in Ysselsteyn sluit hierbij aan, waar ouderen anders door de steeds grootschaligere zorg genooddaakt zouden zijn het vertrouwde dorp te moeten verlaten. Het project is ontwikkeld zonder winstoogmerk, maar wel met oog op het behoud van de vitaliteit en leefbaarheid van het dorp. Ook collectieve actie en de rol van netwerken noemen Cunha en Benneworth (2013) als kenmerken van sociale innovatie. Sociale innovatie moet zich bewegen tussen en binnen gemeenschappen of collectieve structuren om succesvol te zijn, zodat vereende krachten uit de lokale bevolking worden gegenereerd om bepaalde ontwikkelingen in gang te kunnen zetten. Als laatste noemen Cunha en Benneworth (2013) de kenmerken van 'empowerment' van mensen en het vermogen te handelen. Empowerment is te beschouwen als een proces waarbij individuen of groepen in hogere mate invloed krijgen over situaties of gebeurtenissen die zij relevant achten. Empowerment met betrekking tot groepen zet groepen aan om hun gemeenschap te hervormen, te handelen om bedreigingen voor de kwaliteit van het leven weg te nemen en andere medeburgers de mogelijkheid te bieden om te participeren (Delahajj, 2004).

Wanneer deze kenmerken voor handen zijn wordt de maatschappelijke veerkracht verbeterd. Tevens worden de sociaal-politieke mogelijkheden en de toegang tot bronnen verhoogd. Maar ook ontwikkelt het de middelen en capaciteiten om via een participatieve aanpak de behoeften op langere termijn te waarborgen.

Sociale innovatie met betrekking op de praktijk kent vier hoofdkenmerken. Het eerste kenmerk is het belang van de sociale inbreng in het beheer van complexe problemen om een innovatieve sociale oplossing te bereiken. Hierin staat de groeiende erkenning om sociale dimensies te veranderen centraal. Daarnaast moeten de behoeftes aan innovaties bijdragen aan sociale duurzaamheid en maatschappelijk welzijn (Dawson & Daniel, 2010, in Cunha & Benneworth, 2013). Het tweede kenmerk is dat sociale innovatie een natuurlijke systeemverandering is, omdat het bijdraagt aan de algehele sociale veerkracht en vraagt om een complexe interactie tussen actoren/organisatie, de intentie en opkomende kans (Westley & Antadze, 2010). Westley en Antadze (2010) benadrukken dat sociale innovatie het sociale systeem en sociale instellingen zal uitdagen, omdat het gedrag van mensen van invloed is op de toepassing van de fundamentele verdeling van macht en bronnen. Systemen of wetten en routines worden veranderd door complexe interacties tussen actoren/organisaties. Een derde kenmerk is dat sociale innovatie contextafhankelijk is, aangezien basisbehoeften in zekere mate context en gemeenschap gebonden zijn. Daarnaast betekent sociale innovatie op lokaal niveau een innovatie in betrekkingen tussen actoren en organisaties die bestonden op verschillende ruimtelijke schalen (Cunha & Benneworth, 2013). Tenslotte is sociale innovatie sector overschrijdend, waardoor sociale innovatie niet beperkt is tot een gebied of een sector. Cunha & Benneworth (2013) noemen dit kenmerk cross-disciplinair, dat een vorm van een nieuwe dienst, initiatief of organisatie kan aannemen. Hierin schuilt het vermogen tot integraliteit tussen verschillende aandachtsvelden als zorg, wonen, lokale economie, onderwijs en cultuur etc. Het voorbeeld sociale project SintJan Kloosterburen (hoofdstuk 1) beoogd aan de hand van een brede aanpak in te spelen op negatieve lange termijn ontwikkelingen die het dorp onder druk zouden kunnen zetten in de toekomst. Evenzeer kan het betrekking hebben op een nieuwe manier van denken of/en kan het cross-geografisch zijn, dat wil zeggen dat bijvoorbeeld kwesties op het niveau van de samenleving, brede gemeenschappen, de staat, regionale gebieden binnen landen, lokale gemeenschappen organisaties en binnen families en groepen zich af kunnen spelen (Dawson & Daniel, 2010, in Cunha & Benneworth, 2013).

Uit de verschillende definities en de daaruit voortvloeiende clusters met kenmerken wordt duidelijk dat verschillende auteurs elk op hun eigen manier tegen 'sociale' aankijken en de definitie van sociale innovatie formuleren. De bovenstaande kenmerken komen samen in een enkele definitie van Cunha en Benneworth (2013) die het idee van nieuwheid en verandering voor een sociaal progressief doel bevat. Naast de bovenstaande relevante kenmerken van sociale innovatie voegen Cunha en Benneworth (2013) sociale rechtvaardigheid toe aan de definitie van sociale innovatie.

*"A true social innovation is systems-changing by developing novel solutions in border spanning learning communities to create social value and promote community development, challenging existing social institutions through collaborative action developing wider networks" (Cunha & Benneworth, 2013, p.9).*

Phills et al. (2008) herhalen, maar voegen hier nog enkele andere belangrijke kenmerken als duurzaamheid, sociale impact, schaalbaarheid en lage kostenbasis van sociale innovatie aan toe. De duurzaamheid van sociale innovatie, dat te vergelijken is met het eerder genoemde kenmerk cross-disciplinair, is van belang vanwege de werking op lange termijn waardoor een bredere en grotere aanpak van het maatschappelijke probleem noodzakelijk is. Financiering is hierbij essentieel om dit te bereiken en kan ondersteund worden door nieuwe business modellen en het combineren van verschillende bronnen van inkomsten (Phills et al., 2008). Een lage kostenbasis is dan ook vaak een relevant onderdeel van sociale innovaties, omdat de focus van sociale innovaties ligt op de sociale waarde in plaats van op winst-maximalisatie. Het vermogen van een sociale innovatie om zichzelf te handhaven in de loop der tijd is een belangrijk element voor zijn succes. Ook Phills et al. (2008), zoals eerder aangegeven in dit hoofdstuk, beschouwen de sociale impact als een relevant kenmerk voor de bestrijding van een maatschappelijk probleem of het vervullen van de behoefte. Sommige sociale innovaties hebben hiervoor een lokaal doel, terwijl andere sociale innovaties een wereldwijd bereik hebben. Een grotere geografische impact betekent dat er grotere sociale invloeden bijdragen tot een meer wijdverspreide sociale verandering. Tot slot is volgens Mulgan et al. (2007) de opschaling van lokale innovaties vaak het begin van de discussie en hierdoor belangrijk om te laten zien wat specifiek opgeschaald moet worden. De effectieve vraag en de capaciteit om te groeien, zoals management, governance, en financiering zijn de kern van schaalbaarheid.

Tot slot geeft tabel 2 (zie volgende pagina) een overzicht van de verschillende kenmerken van sociale innovatie uit de internationale sociale wetenschappen. Dit heeft als doel om overzichtelijk weer te geven welke kenmerken van sociale innovatie uit de internationale literatuur relevant zijn voor dit onderzoek.

Tabel 2 Overzicht kenmerken sociale innovatie

Auteur(s)	Kenmerken sociale innovatie
Cunha & Benneworth (2013)	sociale innovatie heeft een verband met sociale en menselijke behoeften.
Cunha & Benneworth (2013)	creëren van maatschappelijke waarde en gemeenschapsontwikkeling
Cunha & Benneworth (2013)	collectieve actie en rol van netwerken
Cunha & Benneworth (2013)	'empowerment van mensen' en het vermogen te handelen
Dawson & Daniel (2010)	belang van de sociale inbreng in het beheer van complexe problemen
Howald en Schwarz (2010)	een nieuwe combinatie of configuratie van sociale praktijken in bepaalde gebieden van actie of sociale contexten
Goldenberg (2004)	een ontwikkeling of toepassing van nieuwe of verbeterde activiteiten, initiatieven, diensten, processen of producten die ontworpen zijn om de sociale en economische behoeften van individuen of gemeenschap te vervullen
Westley & Antadze (2009)	sociale innovatie een natuurlijke systeemverandering is, een complex proces waarin nieuwe producten of processen ingrijpend de routine en overtuigingen binnen het sociale systeem wijzigen, dat bijdraagt aan de algehele sociale veerkracht
Westley & Antadze (2009)	complexe interactie tussen actoren/organisatie met een duurzaam, lang en breed effect
Moulaert et. al (2005); Cunha & Benneworth, (2013)	contextafhankelijk en padafhankelijkheid
MArs (2007)	reeks van creatieve oplossingen voor onvervulde sociale behoeften
Cunha & Benneworth, 2013).	sector overschrijdend (gebied of sector); cross-disciplinair, verschillende ruimtelijke schalen
Phills et al. (2008)	duurzaamheid
Phills et al. (2008); Mulgan (2007)	Schaalbaarheid
Phills et al. (2008)	Sociale impact
Phills et al. (2008)	lage kostenbasis
Mulgan (2007)	nieuwe ideeën die werken bij het voldoen aan maatschappelijke doelen
CRISIS (2007)	nieuwe organisatorische en institutionele vormen

In de volgende paragraaf worden belangrijke organisatorische kenmerken van sociale innovatie behandeld die van belang zijn voor het onderzoek naar sociale innovatie. Die heeft als doel een beeld te geven van de organisatie van sociale innovaties waarin individuen samenwerken om projecten tot een succes te maken.

## 2.2 Sociale innovatie in de organisatiekunde

De organisatiekunde focust zich op het sociale karakter van een onderneming, waarin personen door samenwerking in een organisatie een relevante bijdrage leveren aan het succes van projecten.

Volgens Hassink et al. (2013) wordt een goede organisatiestructuur gevormd door competente medewerkers die gemotiveerd zijn en bij de cultuur van de organisatie passen. Hierin is het van belang om hierin legitimiteit te ontwikkelen door competente medewerkers te betrekken, zodat deze autonoom kunnen opereren en initiatiefnemers minder belast zijn om nieuwe plannen te ontwikkelen. Het doel van sociale innovatie in de organisatiekunde is om de innovatieve capaciteit van een organisatie te versterken (Oeij et al., 2010). De Nederlandse context definieert sociale innovatie specifiek en koppelt het begrip aan hoe organisaties binnen bedrijven werken. Taskforce Sociale Innovatie (2005, p.5) omschrijft sociale innovatie als:

*“Vernieuwingen van de arbeidsorganisatie en maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent.”*

Volberda et al. (2011) beschouwen sociale innovaties als het ontwerpen van nieuwe managementvaardigheden, flexibel organiseren en het implementeren van hoogwaardigere arbeidsvormen om de mate van concurrentie en productie te verhogen. In 2005 benoemde Volberda drie elementen van sociale innovatie. Dit waren managementvaardigheden, organisatiestructuur en competenties van het personeel. De SER (2006) vult deze drie elementen die onderdeel zijn van sociale innovatie aan met bedrijfscultuur en interne arbeidsverhoudingen. De onderstaande tabel 3 geeft de vier elementen van sociale innovatie weer die door de SER (2006) is opgesteld.

Tabel 3 Elementen sociale innovatie SER (2006)

#### Strategie en managementvaardigheden

- langetermijnstrategie met interne innovatiedoelen die voortvloeit uit de missie
- externe oriëntatie en vermogen om op bedreigingen en kansen te kunnen inspelen
- vermogen om bepaalde routines los te laten
- participatiegerichte aansturing van medewerkers, liefst op basis van zelfsturing
- leidinggevende is vooral coach en facilitator van bottom-up processen

#### Organisatiestructuur

- diverse kwaliteiten in personeelsverband (competenties personeel en ontplooiing van talent)
- platte organisatie met gestroomlijnde primaire processen (taakintegratie; ontschotting)
- effectieve regels en procedures (teveel regels in grote bedrijven, te weinig regels in kleine)
- multifunctionele teams; heterogene teams (diversiteit) bieden meerwaarde
- taakautonomie

#### Bedrijfscultuur en interne arbeidsverhoudingen

- Oog voor persoonlijke wensen van personeel
- ruimte voor eigen initiatief en experimenteerzin
- veel onderlinge contacten en uitwisseling van informatie en ideeën; netwerkwisseling
- resultaatgerichtheid: ruimte om zelf werk te organiseren; resultaatafhankelijke beloning

(Bron: SER, 2006)

De SER (2006) geeft op basis van Volberda (2004) aan dat sociale innovatie alleen kan ontstaan wanneer het management openstaat voor verandering en hier vervolgens ook naar opereert. Bij voorkeur handelt het management volgens een innovatieve strategie die ontstaan is uit de vooraf bepaalde richting. Communicatie is eveneens van belang in strategie en managementvaardigheden aangezien de gehele organisatie wordt geacht te handelen naar de vooraf bepaalde strategie en in samenwerking het beoogde resultaat te behalen.

De slaagkans van de innovatiestrategie stijgt wanneer de doelstellingen en interne innovatiedoelen vooraf duidelijk zijn geformuleerd (SER, 2006). Door interne innovatiedoelen te formuleren zal er op een dynamische wijze keuzes gemaakt moeten worden tussen strategische korte- en lange termijndoelen die tijdens het proces voorbij komen. Hiermee duidt de SER (2006) de keuze tussen enerzijds procesverbetering en efficiëntiebevordering op korte termijn en anderzijds op lange termijn tussen kenniscreatie en innovatiebevordering aan. Om in te spelen op veranderingen is een variatie aan kennis vereist, moet nieuwe kennis waargenomen kunnen worden en moeten managers openstaan voor kennis uit externe netwerken. Hierdoor kunnen kansen en bedreigingen in kaart worden gebracht en kan samenwerking ontstaan met externe netwerken. De kennis en informatie zal omgezet moeten worden en toegepast worden in de eigen organisatie, waarvoor het van belang is bestaande routines te transformeren om het innovatievermogen te versterken. Bovendien is het van belang dat deze ontwikkeling bottom-up gemanaged is, omdat de kennis en kwaliteiten van medewerkers op alle niveaus binnen de organisatie maximaal benut worden. Met andere woorden biedt een horizontale aansturing ook de mogelijkheden om ruimte voor gemeenschappelijke normen en waarden te vormen, vergroot het de flexibiliteit van de organisatie om dynamisch te reageren om de omgeving en stimuleert het de zelforganisatie binnen de organisatie (SER, 2006).

Indien ze ruimte willen geven aan sociale innovatie moet een organisatie een gering aantal managementlagen hebben, wat aansluit op een horizontale aansturing die genoemd is in de vorige paragraaf. Een organisatie met minder managementlagen stimuleert innovaties en de interne communicatie. Tevens zijn effectieve regels en procedures van belang om tot een functionele taakverdeling te komen, afspraken te maken, de verantwoordelijkheid te verdelen en het overleg tussen medewerkers te stimuleren (SER, 2006). Door effectieve regels en procedures kan doelgerichter gewerkt worden om het vooraf beoogde resultaat te behalen. Maar ook is een variatie in mensen essentieel voor een organisatie, vanwege de verschillende invalshoeken, creativiteit en culturele achtergronden waardoor het innovatieproces aangemoedigd wordt. Openheid en resultaatgerichtheid stimuleert medewerkers om hun wensen, ervaringen en inzichten in organisatie te plaatsen en deze om te zetten in doelen. Openheid en resultaatgerichtheid stimuleert medewerkers om hun wensen, ervaringen en inzichten in de organisatie te benutten en deze om te zetten in doelen. Openheid bevordert de onderlinge kennisdeling en de externe kennisdeling (SER, 2006). Innoveren betekent experimenteren en risico's nemen, waarvoor het initiatief en talent van medewerkers bevorderd moet worden. Hierin vervult de leidinggevende van de organisatie een belangrijke rol, aangezien deze grotendeels de organisatie aanstuurt.

Ook het kenmerk competenties van het personeel beïnvloed innovaties binnen organisaties. Specifieke kennis en vaardigheden zijn van grote waarde, omdat door scholing en opleiding de vorming van nieuwe inzichten, ideeën zal toenemen (SER, 2006). Tevens kan een directe samenwerking tussen een organisatie en een onderwijsinstelling de ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers vergroten, zodat de groeiende kennis en vaardigheden het innovatieproces zullen versnellen.



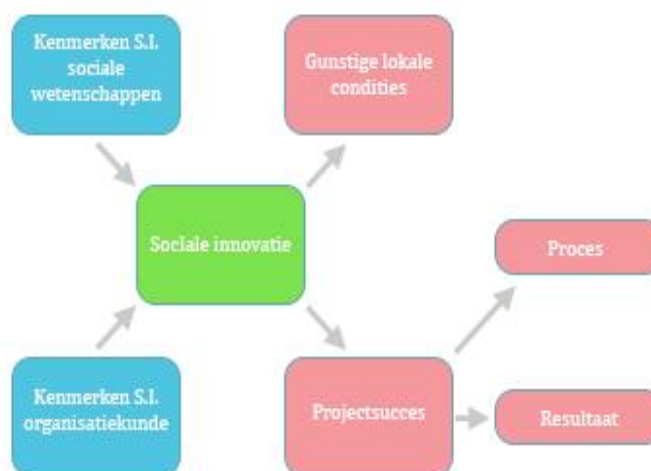


## Hoofdstuk 3. Gunstige lokale condities en projectsucces

Figuur 2 opzet hoofdstuk 3 (roze)

### Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk zijn enkele kenmerken genoemd die een voorwaarde zijn voor het slagen van sociale innovaties. Ieder project is in het bezit van zijn eigen lokale condities, succescriteria en succesfactoren, echter zijn er toch enkele generieke lokale condities en succesfactoren te vinden (Hedeman et al., 2011). Figuur 2 laat zien dat vanuit het begrip sociale innovatie gunstige lokale



condities en projectsuccesfactoren die sociale projecten stimuleren of belemmeren. Gunstige lokale condities zijn voornamelijk van toepassing op de wijze waarop sociale innovaties lokaal ingebed zijn. Lokale condities als sociaal kapitaal, sociale netwerken, vertrouwen en de rol van de overheid zijn relevant voor het van de grond komen sociale innovaties. Met andere woorden: het zijn de mogelijkheden die een gebied heeft voor het opstarten van sociale innovaties (Shariri & Lerner, 2006). Verder illustreert figuur 2 dat ook projectsucces gerelateerd is aan sociale innovatie, omdat projectsucces een relevant onderdeel is van het begrip 'succesvol sociaal project'. De vraag die hierbij gesteld kan worden is: *wanneer is een project succesvol?* Om deze te vraag te beantwoorden wordt allereerst het begrip project beschreven en toegelicht. Vervolgens wordt projectsucces opgesplitst in enerzijds het proces en anderzijds het resultaat, omdat hedendaagse planningsprocessen zich onder andere kenmerken door te toenemende aandacht voor overleg en organisatorische coördinatie (Voogd et al., 2012). Bovendien is het proces relevant voor een continue geleiding van ontwikkelingen als het realiseren van sociale projecten met een brede aanpak, omdat zoals SintJan Kloosterburen (voorbeeld hoofdstuk 1) inzet op een integraal programma bestaande uit zorg, cultuur, toerisme en ecologie om sociale doelen op langere termijn te behalen. Dit is een langdurig proces waarin betrokken individuen en/of partijen frustraties kunnen oplopen. Het langdurige proces met de bijbehorende frustraties geven onder andere aan dat door de toenemende aandacht voor de sociale component in de planologie het proces naar het beoogde resultaat belangrijker is geworden dan voorheen. Dit hoofdstuk laat zien dat bepaalde factoren het resultaat, maar ook het proces kunnen beïnvloeden. Zo kan het proces waarin actoren samenwerken goed verlopen zijn, maar wordt het vooraf vastgestelde beoogde resultaat niet bereikt. Ook kan het proces chaotisch verlopen zijn, maar wordt er daarentegen toch een succesvol project gerealiseerd (Groote et al., 2001). Naast een goed verlopen proces kunnen directe resultaten niet overeenkomen met resultaten op lange termijn, dat het output-outcome-impact verschil wordt genoemd. Hieruit blijkt dat resultaten op lange termijn beïnvloed worden door externe factoren en subjectief beoordeeld worden door de lokale bevolking, waardoor het gecompliceerd is om deze objectief te kunnen meten.

Tenslotte wordt aan het einde van dit hoofdstuk een korte samenvatting gegeven welke inzichten de literatuuranalyse heeft voortgebracht.

### **3.1 Stimulerende en belemmerende condities sociale innovaties**

#### *Sociaal kapitaal, sociale netwerken en vertrouwen*

Bijvoorbeeld: bij de bevordering van plattelandsontwikkeling is het bestaan van overvloedig menselijke en sociaal kapitaal een voorwaarde (Kinsella et al., 2010, in Bock, 2012). Ook de aanwezigheid van sociale netwerken is relevant, omdat deze mensen met elkaar binnen het gebied, maar ook daarbuiten gekoppeld zijn aan andere plaatsen en gebieden. Het belang hiervan is dat het lokale sociale netwerk in verbinding staat met externe netwerken en verweven is met instanties en organisaties, zodat sociale netwerk niet alleen afhankelijk is van het beschikbare lokale sociale kapitaal (Hurenkamp & Roddijn, 2009). Te stellen is dat sociale netwerken toegang kunnen bieden tot middelen en informatie, waardoor nieuwe inzichten ontstaan door de interactie van verschillende netwerken. Het aanwezig sociale kapitaal is in staat door hun kennis, ervaring en grote netwerken de kwaliteit van een sociale innovatie te verhogen en het hierdoor te verbinden aan bredere maatschappelijke ontwikkelingen (PRO, 2012). Het sociale netwerk steunt op fundamentele elementen als vertrouwen en wederkerigheid, waarin personen vrijwillig participeren in het belang van het collectief en het gemeenschapsgevoel stimuleren. Wanneer het collectief zich in sterkere mate inzet voor het gemeenschapsbelang resulteert dit in een stijging van de sociale cohesie en een robuuster wordend sociaal netwerk, welke relevante voorwaarden zijn voor succesvolle sociale innovaties (De Hart et al., 2002). Ook Ostrom (2009, in Bock, 2012) is van mening dat vertrouwen en wederkerigheid cruciale factoren zijn, waardoor gemeenschappen door middel van collectieve actie zich inzetten voor het gemeenschappelijke belang. Alleen dan zijn mensen bereid om tijd te investeren en kostbare bronnen te gebruiken om voordelen te ontwikkelen. Volgens Oreszczyn et al. (2010, in Bock, 2012) wordt collectieve betrokkenheid wordt sneller bereikt wanneer stabiele en duurzamere netwerken benut worden om in samenwerking dezelfde doelen te realiseren. Wel kunnen er in de gemeenschap conflicten ontstaan door het nog niet opgebouwde vertrouwen of andere belangen. Hierin vervullen sleutelpersonen onder andere een relevante rol.

#### *Sleutelfiguren*

Een hechte gemeenschap blijkt een voorwaarde te zijn voor succesvolle sociale innovaties, maar ook de aanwezigheid van sleutelfiguren met een hoge motivatie en ambitie blijkt een voorwaarde en daarmee een onmisbare factor in het succes te zijn (PRO, 2012). Verschillende onderzoeken tonen aan dat bemiddelaars (sleutelfiguren) verschillende actoren en contexten samenbrengen, en gunstige condities scheppen (2013). Deze gunstige condities zijn ruimtes waarin belangrijke elementen van sociale innovatie als sociaal leren en collectieve creatieve oplossingen zich kunnen ontplooiën. Tevens beschouwen Klamer en Velthuis (2000) dat het vermogen om mensen te overtuigen een cruciale competentie van sleutelfiguren is om het vertrouwen te winnen en lokaal draagvlak op te bouwen. Hierbij zijn kennis van de lokale situatie zoals de behoeftes van de lokale bevolking en het bezit van een groot netwerk een vereiste. Dit wordt door Klamer en Velthuis. (2000) aangevuld met relevante competenties als creativiteit, alertheid en durf waarover sleutelfiguren moeten bezitten om een gemeenschappelijk veld te creëren.

Sleutelfiguren vervullen dan ook een belangrijke rol in de ontwikkeling van een gemeenschappelijke taal en gedeelde ideeën (Oreszczyn et al., 2010). Wanneer sleutelfiguren de gemeenschap voor zich gewonnen hebben op basis van vertrouwen zijn deze in staat om mensen uit de gemeenschap te koppelen aan grotere netwerken, aangezien sleutelfiguren zich vaak verplaatsen naar andere waardoor zij in staat zijn om nieuwe kennis en nieuwe netwerken van contacten mee te nemen naar de nieuwe regio's. Daarnaast creëren sleutelpersonen draagvlak voor de plannen en voeren onderhandelingen met de gemeente en externe partijen. Met name het draagvlak is van belang voor sociale innovaties, omdat zonder of met een gering draagvlak sociale innovaties moeizaam te realiseren zijn. Kortom, sleutelfiguren zijn 'trekkers' die door hun ambitie en drijfveer sociale innovaties van de grond krijgen door de lokale bevolking te overtuigen en hiermee lokaal draagvlak te creëren en bovendien verbindingen leggen tussen verschillende betrokkenen en netwerken (Crum, 2013).

#### *Machtsverhoudingen*

Het onderzoek van Dargan en Shucksmith (2008) naar innovaties in rurale gebieden toont aan dat reeds bestaande cliëntelistische machtsverhoudingen en belemmerende werking kunnen hebben op sociale innovaties. Cliëntelistische machtsverhoudingen en lokale belangen lobby's beperken de lokale ontwikkeling wanneer zij de lokale participatie hinderen door bepaalde lokale sociale groepen uit te sluiten en bepaalde ontwikkelingsopties belemmeren. Volgens Vidal (2009, in Bock, 2012) kan de stimulans van de lokale participatie om actief deel te nemen aan sociale innovaties ondermijnd worden door krachtige anderen. Hier kan men bijvoorbeeld denken aan externe organisaties, bestuurders of andere belanghebbenden die het bottom-up proces van sociale innovaties willen controleren en beheersen. Scott (2004, in Bock, 2012) stelt dat uitsluiten van sociaal zwakkere groepen proces van sociale innovatie kan afremmen en zelfs kan opheffen, aangezien sociale innovatie wordt gevoed door nieuwe ideeën, veranderen, het omvormen van traditionele denkvormen, gedrag en systemen. Ook enkele eerdere genoemde kenmerken van sociale innovatie, dat behoeftes aan innovaties bijdragen aan sociale duurzaamheid en maatschappelijk welzijn ondersteunt het betrekken van alle bevolkingsgroepen. Zo is het dan ook essentieel om alle bevolkingslagen te betrekken om het noodzakelijke draagvlak voor succesvolle sociale innovaties te creëren.

#### *Belemmerende overheid*

Eveneens stellen Dargan en Shucksmith (2008) dat strikte de top-down benadering van de lokale overheid belemmerend kan werken in de ontwikkeling van sociale innovaties. Lokale overheden kunnen sociale innovaties overmatig controleren. Hetzij door regelgeving, hetzij door het vooraf vastleggen van thema's en acties. Vaak is een overheid contraproductief door het sturen van een innovatie-agenda in een bepaalde richting, omdat sociale innovaties tot stand komen wanneer creativiteit de ruimte krijgt (Waag Society, 2013). Aalvanger en Breman (2013) stellen dat bestaande besluitvormingsstructuren in stand blijven tegenover nieuwe vormen van democratie, waardoor overheden en betrokkenen van sociale innovaties aan beide kanten frustratie op kunnen lopen. Hiervoor wijzen Aalvanger en Breman (2013) naar het concept van socioloog Habermas. Dit wordt gevormd door de leefwereld (het belang te kijken vanuit het perspectief van individuele actoren en systeemwereld) en systeemwereld (bredere maatschappelijke ontwikkelingen en relaties). De leefwereld is gerelateerd aan burgers welke persoonlijk en oplossingsgericht willen handelen.

De systeemwereld is te beschouwen als de overheid die formeel, hiërarchisch, organiseert in kolommen en vaak probleemgericht is. De systeemwereld heeft zich ontwikkeld vanuit de leefwereld, maar ontwikkelt zich los van de leefwereld door de toenemende complexiteit van verbindingen binnen deze wereld. Het gevolg hiervan is dat bepaald ethische waarden die relevant zijn in de leefwereld niet meer van belang zijn in de systeemwereld. De onderstaande tabel 4 geeft globaal de verschillen tussen de leef- en systeemwereld weer. In Nederland zijn er grote verschillen in de wijze waarop lokale overheden hun beleid vormgeven. Bepaalde gemeenten volgen strikt hun eigen opgestelde regels en reageren strikt vanuit de systeemwereld op lokale initiatieven. Echter zijn er ook gemeenten die ruimte voor deze initiatieven in hun beleid laten, waardoor burgers meer vrijheid hebben hun idee te ontplooiën. Hierdoor is er een kleiner gat tussen de systeem en leefwereld.

**Tabel 4 verschillen tussen systeem- en leefwereld**

<b>Systeemwereld - Publiek</b>	<b>Leefwereld - Privaat</b>
Overheid, politici en ambtenaren	Burgers en professionals
Stadhuis, gemeente	Buurt, wijk en straat
Beleid	Activiteit
Grootschalig	Kleinschalig
Specialistisch	Generalistisch
Rechtmatig	Willekeurig
Probleemgericht	Oplossingsgericht
Procedureel	Emotioneel
Formeel	Informeel
Risicomijdend	Passie/plezier
Hiërarchisch georganiseerd	Horizontaal - netwerkachtig
Instanties	Personen
Voorlichting/PR/marketing	Sociale media
Gestuurde uitvoering	Dienstbare uitvoering
Bureaucratisch	Activistisch

(Bron: Aalvanger & Breman, 2013, p.7)

*Overzicht lokale condities voor succesvolle sociale innovaties uit de literatuur*

In de onderstaande tabel 5 wordt een overzicht gegeven van lokale condities voor succesvolle sociale innovaties om overzichtelijk weer te geven welke lokale condities relevant zijn voor sociale innovaties.

**Tabel 5 Overzicht gunstige lokale condities uit de literatuur**

<b>Auteur(s)</b>	<b>Lokale condities succesvolle sociale innovaties</b>
Kinsella et al. (2010)	Aanwezigheid sociaal kapitaal
Kinsella et al. (2010); PRO (2012); Hurenkamp & Roddijn (2009)	Sociaal intern netwerk met externe focus
Kinsella et al. (2010); Ostrom (2009); De Hart et al. (2002)	Netwerken steunen op vertrouwen en wederkerigheid (gemeenschapsgevoel)
De Hart et al. (2002)	Sterke sociale cohesie
Oreszczyn et al. (2010)	Stabiele en duurzamere netwerken gebruiken
PRO (2012); (2010); Klamer et al. (2000); Oreszczyn et al. (2010); Crum (2013)	Competenties sleutelfiguren: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ambitie en drijfveer</li> <li>▪ Gunstige condities scheppen</li> <li>▪ Overtuigingskracht</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kennis van lokale context/situatie</li> <li>▪ Ontwikkeling gemeenschappelijke taal en ideeën</li> <li>▪ Creativiteit, alertheid en durf</li> <li>▪ Contact leggen tussen verschillende betrokkenen en netwerken</li> </ul>
Dargan en Shucksmith (2008); Vidal (2009), Scott (2004)	Niet uitsluiten zwakke bevolkingsgroepen, iedereen betrekken
Dargan en Shucksmith (2008)	Bottom-up aangestuurde overheid
Aalvanger & Breman (2013)	Betere aansluiting tussen systeem -en leefwereld

### 3.2 Succesvolle projecten

#### *Wat is een project?*

Zoals sociale innovatie wordt ook het begrip project in de literatuur door verscheidene auteurs en organisaties verschillend benaderd. Echter zijn er in de verschillende definities overeenkomstige kenmerken te ontdekken. Alleen al Maylor (2006) onderscheidt in zijn artikel verschillende definities van het begrip project. PMI (2004) omschrijft een project als een tijdelijke poging die ondernomen wordt om een uniek product of dienst te creëren. BSI (2000, in van Vliet, 2013) beschouwt een project als een unieke set van gecoördineerde activiteiten, met een duidelijk begin- en eindpunt, uitgevoerd door een individu of organisatie om te voldoen aan specifieke doelstellingen of prestaties binnen een gedefinieerde planning, kosten en parameters te voldoen. Volgens Sapsed en Salter (2004, in van Vliet, 2013) is een project te vergelijken met een systeem van werkzaamheden met een vooraf gedefinieerd resultaat en een bijbehorende tijdlijn met een einddatum. In de drie bovenstaande benaderingen van de verschillende auteurs of organisaties zijn de kenmerken tijdelijk, uniek en doelgericht de overeenkomstige kenmerken. Het kenmerk *tijdelijk* kan gezien worden als het binnen een tijdsplanning te behalen resultaat, waarmee de drang naar het bereiken van een resultaat zichtbaar wordt. Het tweede kenmerk van een project is de *unieke opgave*, omdat elk project een bijzondere opgave kent en nog niet eerder op deze wijze is uitgevoerd (van Vliet, 2013) en is er geen sprake van routinematige handelen. Het derde kenmerk geeft de *doelgerichtheid* van een project weer. Hiermee wordt bedoeld op de opgave duidelijke wordt geformuleerd en wordt ook het te verwachten resultaat vooraf duidelijk bepaald. Ook van Vliet (2013) geeft aan dat de voorwaarden waaronder een project gerealiseerd wordt duidelijk omschreven moeten zijn om het doelgerichte karakter te waarborgen. Deze voorwaarden of parameters kunnen bestaan uit de tijdsplanning, de personele inzet, de beschikbare middelen en de te bereiken kwaliteit. Nu de kenmerken van een project beschreven zijn wordt er in de volgende paragraaf nader ingegaan op het projectsucces.

#### *Wat is projectsucces?*

Om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden is het een vereiste om de definitie van projectsucces te achterhalen. Bij het vormen van een definitie voor projectsucces zijn er enkele elementen die door wetenschappers verschillend benaderd worden. Volgens Martijnse en Noordam (2007) is een project succesvol wanneer factoren als tijd, kosten en kwaliteit met elkaar in balans zijn. Het traditionele projectsucces is gebaseerd op meetbare resultaten. De klassieke definitie van projectsucces is:

*“Opgeleverd binnen tijd en geld, en het voldoet aan de eisen.” (Wijnen & Storm, 2007, p.52)*

In de huidige tijd blijkt dat deze definitie niet meer toepasbaar is, omdat in de meest eenvoudige projecten ontwikkelingen kunnen plaatsvinden die vooraf niet voorzien zijn (Hedeman et al., 2011). Een andere reden waarom de bovenstaande definitie van projectsucces tegenwoordig als beperkt wordt beschouwd hangt samen met de individuele percepties van actoren. Zo hangt het succes van projecten in sterke mate af van de perceptie van de betrokken actoren, welke gevormd wordt door persoonlijke waarden, ervaringen en drijfveren (Berntsson-Svensson, 2006). Het succes van een project kan per betrokken actor verschillen, waar naast de perceptie van betrokken actoren ook de context van belang is waarin een project zich ontwikkelt (de Bakker, 2011). Ook speelt de factor tijd een belangrijke rol in wanneer een project succesvol is, omdat een project verschillend beoordeeld kan worden in de loop der tijd. Dit kan bij de oplevering, afsluiting, implementatie, bij de overdracht zijn of zelfs jaren na de realisatie van het project. Om tot projectsucces te komen moet volgens Bourne (2005) na worden gegaan of het resultaat hogere doelen dient, het resultaat is behaald en de betrokken actoren content zijn. Wanneer de bovenstaande vragen in een bepaalde mate bevestigend beantwoord kunnen worden kan een project succesvol worden genoemd (Bourne, 2005). De Bakker (2011, p. 72) komt tot de volgende twee definities van projectsucces die de drie bovenstaande vragen van Bourne (2005) herbergt.

*"A project is a success if all stakeholders are happy with the outcome of the project."*

*"De mate waarin het werkelijk opgeleverde resultaat binnen de gestelde eisen en overeengekomen restricties vanuit het perspectief van de relevante belanghebbenden tevreden zijn met het management van een project."*

Maar de grote vraag die blijft is wanneer een project succesvol kan worden genoemd? Om deze vraag te kunnen beantwoorden wordt eerst onderscheid gemaakt tussen succesfactoren en succescriteria. Frequent worden de begrippen succesfactoren en succescriteria gebruikt als substituut voor elkaar. Succesfactoren kunnen gezien worden als factoren die het succes van een project bevorderen (Hedeman et al., 2011). Aan de hand van succescriteria wordt afgemeten of een project als succesvol is te beschouwen (Hedeman et al., 2011, p.98).

De volgende vraag die gesteld kan worden is: waarmee zijn de betrokkenen content? Heeft deze tevredenheid betrekking op de aanpak of resultaat? Bovendien is het gecompliceerd om aan te geven in welke mate betrokkenen tevreden zijn. Hetzelfde geldt voor de grond waarop betrokken tevreden zijn en welke indirecte effecten het resultaat op lange termijn kunnen beïnvloeden. Hieruit valt te concluderen dat de definitie van de Bakker (2011) meer subjectieve elementen bevat dan de klassieke definitie van projectsucces. Volgens Wijnen en Storm (2007) is het relevant dat de toevoegde waarde bevredigend is en deze tevens correspondeert met de vooraf gestelde doelen en verwachtingen. Deze toevoegde waarde kan van financiële, economische, sociale of commerciële waarde zijn. Naast de toevoegde waarde is de mate van draagvlak in de omgeving een belangrijk criterium, omdat betrokkenen, omstanders en gebruikers een project in hoge mate positief of negatief kunnen beïnvloeden. Shenhar et al. (2001) concludeerden door hun uitgevoerde onderzoek in Israël dat het ook van belang is in welke mate een project ons voorbereidt op de toekomst.

Een project heeft een hogere waarde als het bijdraagt aan een betere sturing en beheersing van toekomstige projecten. Om het overzichtelijker te maken zijn hieronder de genoemde criteria onder elkaar gezet.

*Klassieke criteria:*

*Voldoet aan de afgesproken eisen*

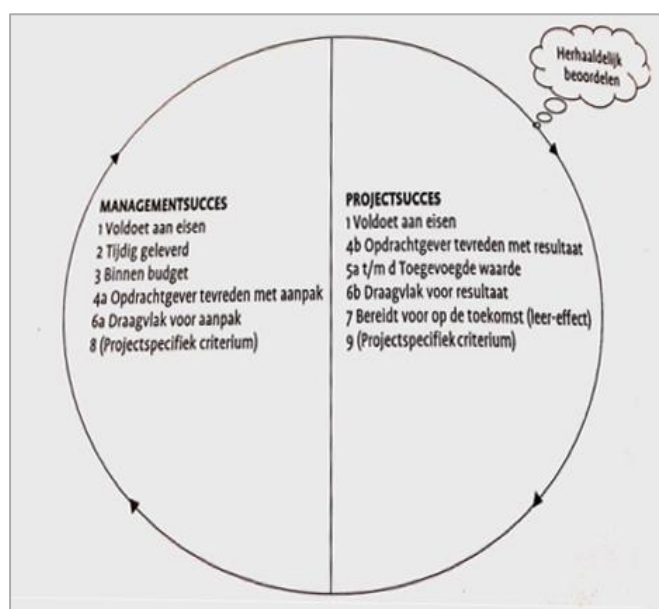
1. *Op het afgesproken tijdstip of eerder*
2. *Binnen budget*

*Later toegevoegde criteria:*

3. *De opdrachtgever/initiatiefnemer is geheel tevreden*
4. *De toegevoegde waarde van het project voldoet aan de verwachtingen (4 soorten en zijn managementcriteria)*
5. *De mate van draagvlak in de directe omgeving van het project*
6. *De mate waarin het project ons voorbereidt op de toekomst*
7. *(project specifiek criterium)*

(Wijnen & Storm, 2007 p.52)

**Figuur 3 onderscheid managementsucces en projectsucces**



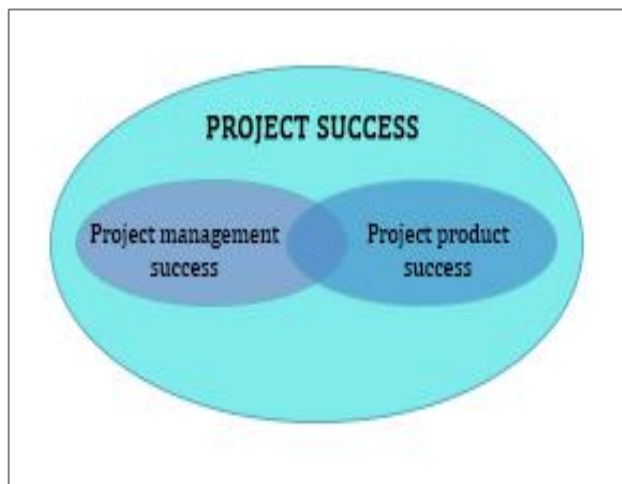
Volgens Terry Cooke-Davis (2004) is projectsucces onder te verdelen in *projectsucces* en *projectmanagementsucces*. Hiermee wordt het onderscheid aangeduid tussen eindresultaat en de wijze waarop het eindresultaat behaald is. Als toepasselijk voorbeeld hierop geven Wijnen en Storm (2007) een wielervedstrijd dat betrekking heeft op de objectiviteit (meetbare resultaten) en subjectiviteit (proces) van succes. Prestaties dienen objectief te zijn, omdat het succes dan tastbaar en meetbaar is. Echter leiden

meerdere of voortreffelijke prestaties niet vanzelfsprekend tot meer succes. Een wielrenner die een flink aantal trainingsuren in de benen heeft en daardoor 'de sterkste benen' heeft is niet per definitie de meest succesvolle wielrenner. De wielrenner kan immers tactisch geklopt worden in de eindspurt, materiaalpech hebben, ten ondergaan aan teamorders of vallen waardoor de kans op succes geminimaliseerd wordt. Het voorbeeld illustreert dat projectmanagers vaak prestaties en succes benaderen als één en hetzelfde concept, echter zorgt het realiseren van een project binnen de gestelde eisen niet automatisch tot succes (Wijnen & Storm, 2007). Projectmanagementsucces staat in verbinding met projectsucces, maar betekent niet hetzelfde. Figuur 3 toont het beoordelingsmodel van een succesvol project. Wijnen en Storm (2007) illustreren het verschil tussen projectsucces en managementsucces. De bovenstaande criteria worden onderverdeeld in managementsucces en projectsucces, welke herhaaldelijk worden beoordeeld.

### *Project succesfactoren*

De vraag die Wijnen en Storm (2007) zich vervolgens stellen is hoe ervoor gezorgd kan worden dat een project op de beschreven succescriteria hoog kan scoren. Zoals al eerder in dit hoofdstuk aangegeven zijn succesfactor en parameters die succescriteria beïnvloeden en beïnvloed worden door degenen die het project

**Figuur 4 onderdelen projectsucces**



beheersen en sturen (Wijnen en Storm, 2007). Ook Baccarini (1999) concludeerde al eerder dat projectsucces niet objectief is te meten, waardoor hij onderscheidt maakte tussen projectmanagementsucces en productsucces. Aanvullende op Baccarini (1999) wordt projectmanagementsucces volgens Mulder (2012) bepaald door tijd, geld en kwaliteit. Zoals al beschreven is projectmanagement proces-georiënteerd. Mulder

(2012) beschouwt het proces als een coördinatie van activiteiten waardoor het eindresultaat tot stand komt, binnen de randvoorwaarden tijd, middelen (geld) en kwaliteit. Het productsucces wordt door Baccarini (1999) beschouwd als de mate van het succes van het eindresultaat. Figuur 4 geeft schematisch het onderscheid tussen projectmanagementsucces en productsucces weer.

Nadat Pinto en Slevin (1988) onderzoek hebben gedaan, waarin 650 projectmanagers zijn ondervraagd, beschouwen zij 'project succes' als iets complex en bovendien als meer dan het voldoen aan kosten, planning en specificaties van de prestatie. In feite is de tevredenheid met het uiteindelijke resultaat van gebruikers en betrokkenen van groot belang met het waargenomen succes van projecten. Deze tevredenheid van individuen heeft effect op het uiteindelijke productsucces, dat samen met projectmanagementsucces onderdeel uitmaakt van het projectsucces. Een goede planning en lage kosten betekenen weinig wanneer het eindproduct niet naar behoren presteert. Wijnen en Storm (2007) definiëren op basis van het onderzoek van Pinto en Slevin (1988) de volgende succesfactoren:

1. *Projectmissie: Duidelijkheid van doelen en van het project bij de start*
2. *Steun van topmanagement: bereidheid van het topmanagement om het project van de benodigde middelen en bevoegdheden te voorzien*
3. *Projectplan: mate waarin het projectplan is uitgewerkt*
4. *Klantenbetrokkenheid: kwaliteit van de communicatie met de klant(en)*
5. *Personeel: kwaliteit van de werving, selectie en opleiding van het projectpersoneel*
6. *Technische capaciteiten: mate waarin de benodigde technische expertise beschikbaar is*
7. *Klantenacceptatie: de mate waarin zowel de aanpak als de resultaten van het project worden geaccepteerd door klant(en)*
8. *Bewaking en terugkoppeling: tijdigheid en precisie waarmee de voortgang van het project wordt bewaakt en waarmee terugkoppelingssignalen aan de projectleiding worden gegeven*
9. *Communicatie: effectieve communicatie binnen een rondom het project*
10. *Knelpuntoplossing: het snel aanpakken en oplossen van onvoorziene problemen*

(Bron: Wijnen & Storm, 2007, p.55)



Deze aard van onderzoeken is herhaaldelijk uitgevoerd door verschillende wetenschappers. Wijnen en Storm (2007) hebben hun bedenkingen bij de soort onderzoeken, omdat projectmanagers in het onderzoek zichzelf objectief moeten beoordelen en bovendien kan er niet gezegd worden welke succesfactor specifiek invloed uitoefent op welk succescriterium. Ook geven Wijnen en Storm (2007) aan dat factoren met elkaar in verbinding staan en dat zij vanaf de beginfase andere factoren negatief of positief kunnen beïnvloeden (Wijnen en Storm, 2007). Later in de hoofdstuk wordt het duidelijk waarom de samenhang van succesfactoren problematisch te meten is.

Om tot een betere onderbouwing van succesfactoren te komen geeft het proefschrift van Mulder (2012) een overzicht van verschillende onderzoeken. In haar proefschrift over '*value-based projectmanagement*' vergelijkt Mulder (2012) diverse onderzoeken naar succesfactoren van verschillende internationale wetenschappers met elkaar. Aan de hand deze literatuurstudie achterhaalt Mulder (2012, p.88) zes verschillende aandachtsvelden met betrekking tot factoren van succesvolle projecten:

1. *Projectvisie*
2. *Leiderschap*
3. *Projectteam*
4. *Belanghebbenden*
5. *Gebruikers*
6. *Resultaat*

Evenals Pinto en Slevin (1988) geeft Mulder (2012) aan dat een duidelijke visie van belang is om het beoogde resultaat te behalen. Een *projectvisie* kan een middel zijn om betrokken te motiveren en wordt het gezien als een doorslaggevende factor in de weg naar projectsucces. De projectvisie kan uiteengezet worden in een document waarin ambities en beoogde doelen duidelijk geformuleerd worden. Om duidelijke projectvisie te vormen geeft Mulder (2012, p.88) aan dat deze drie gecombineerde elementen moet bevatten. Dit zijn voortreffelijke communicatievaardigheden, diep begrip voor de organisatiecultuur en inzicht in het ontstaan en werking van aannames van individuen. Te concluderen is dat een duidelijke projectvisie het draagvlak voor een project kan vergroten en tevens kan dienen als gereedschap om het gemeenschapsgevoel aan te wakkeren.

Naast de projectvisie speelt het *leiderschap* ook belangrijke rol voor het behalen van succes. Pinto en Slevin (1988) scharen het aandachtsveld leiderschap onder communicatievaardigheden, omdat door middel van communicatie het betrokken netwerk van actoren wordt aangestuurd en beheerst. Mulder (2012) signaleert dat door vertrouwensrelaties het gat tussen betrokkenen en gezag verkleind kan worden. Tevens kan goed leiderschap ervoor zorgen dat betrokkenen verantwoordelijkheid nemen en voelen in een project, waardoor het gat tussen de betrokkenheid en het uitdragen van de visie verkleind wordt. Bennis (1989, in Mulder, 2012) heeft competenties van leiderschap onderzocht die invloed hebben op het succes van een project. In dit onderzoek zijn data verzameld door projectleiders te ondervragen, waaruit een aantal competenties naar voren kwamen waarover projectleiders moeten beschikken om een project tot een succes te maken. Het tonen van belangstelling is volgens Bennis (1989, in Mulder, 2012) een vereiste competentie, omdat betrokkenen het gevoel krijgen deel uit te maken van de organisatie, meer initiatief en verantwoordelijkheid zullen nemen.

Een andere taak van de projectmanager is het maken van de vertaalslag van de opgestelde visie naar de praktijk, waarin het bundelen van krachten en een goede communicatie met elkaar samengaan. Twee andere vereiste competenties zijn vertrouwen geven en zelfmanagement, welke een draagvlak verhogend effect hebben. Verder kan ervaring met voorgaande projecten in het voordeel van de projectmanagers zijn, omdat ervaring positief kan bijdragen aan het opstellen van een realistische risico analyse, tijds- en financiële planning (Mulder, 2012). Samenvattend hebben de vereiste competenties van projectmanagers hun werking op het doel, structuur, resultaat en omgeving.

Pinto en Slevin (1988) geven aan dat projectsucces gekoppeld is aan de prestaties en werking van het *projectteam*. Ook door het literatuuronderzoek van Mulder (2012) wordt dit bevestigd, maar daarentegen schaarst zij de succesfactoren personeel en technische capaciteiten van Pinto en Slevin (1988) samen onder het aandachtsveld projectteam. Dit aandachtsveld kenmerkt zich door een goed functionerend projectteam bestaande uit een hoge kwalitatieve werving, selectie en opleiding van betrokken actoren. Maar ook sociale en technische vaardigheden zijn van belang in een goed werkend projectteam (Belassi & Tukel, 1996, in Mulder, 2012). Hieruit valt te concluderen dat een goede teamsamenstelling positieve een bijdrage levert aan de teamprestaties, collectieve ambities en doelen.

Belassi en Tukel (1996, in Mulder, 2012) verdelen externe factoren als *belanghebbenden* en omgevingsfactoren. Omgevingsfactoren kunnen gezien worden als contextuele economische, politieke en sociale krachten die invloed uitoefenen op projecten. Dit kan beschouwd worden als de interactie tussen projecten en de omgeving. Belanghebbenden daarentegen zijn een groep of individuen die worden beïnvloed of beïnvloeden de verwezenlijking van de doelstellingen van de organisatie (Freeman, 1984). Volgens Freeman (1984, in Mulder, 2012) kunnen dus belanghebbenden een bepalende factor zijn in die realisatie van een project. Zoals al eerder is aangegeven staat of valt het succesvol projectresultaat met de perceptie van succes van individuele actoren, welke gevormd worden door persoonlijke waarden, ervaringen en drijfveren (Berntsson-Svensson, 2006; Bourne, 2005; de Bakker, 2011). Een ander aspect is volgens Mulder (2012) dat betrokkenen tegenwoordig verwachten meer ruimte krijgen om invloed uit te oefenen op het proces, in tegenstelling tot vroeger, waar voor betrokkenen een kleinere rol was weggelegd in het proces. Eveneens geeft Mulder (2012) aan dat het van belang is dat de projectmanager zijn verhouding met belanghebbenden, evenals onderlinge verhoudingen tussen belanghebbenden moet organiseren op een manier die in het belang is van het projectresultaat. Wanneer het bovenstaande in het geding komt kan dit als consequentie hebben dat belangen botsen en er onverwachte problemen kunnen optreden. Volgens Bourne (2005, in Mulder, 2012) kan een goede verhouding tussen de projectmanager en belanghebbenden met hun ervaring, kennis en draagvlak de projectvisie 'bijschaven'. Om hierop aan te sluiten wordt door Mulder (2012) in haar literatuurstudie aangegeven wat het belang is van topmanagementsupport. Topmanagementsupport is relevant in de realisatie van een succesvol project, maar is echter deels van toepassing in het onderzoek naar sociale projecten, omdat het vaak van toepassing is op complexe projecten met een grote organisatie. Echter toont het onderzoek aan dat door het ontbreken van topmanagementsupport de teammotivatie in het geding kan komen (Mulder, 2012).

Onderdelen van managementsupport die een positieve bijdrage kunnen leveren aan projectsucces zijn bijvoorbeeld het coördineren van verschillende 'managers' van projectteams, kwaliteitsmanagement, kennismanagement en projectsuccesmetingen (Mulder, 2012).

Uit het onderzoek van Pinto en Slevin (1988) komt naar voren dat klantacceptatie en gebruikersacceptatie factoren zijn die een project naar succes kunnen leiden. In de literatuur worden termen als klanten en gebruikers weleens door elkaar gebruikt. Een klant kan gezien worden als iemand die het project initieert om zijn behoefte te vervullen, in tegenstelling tot de *gebruiker* die beschouwd kan worden als iemand die het project functioneel benut (Mulder, 2012). Mulder (2012, p.97) beschouwt gebruikersacceptatie dan ook als de ultieme test voor het resultaat. Ook stelt Mulder(2012) dat een matige gebruikersacceptatie in het beginstadium van een project een negatieve uitwerking kan hebben in de vorm van weerstand in een later stadium. Om deze reden is het van belang om in het begin stadium de gebruikerseisen en wensen te peilen en daarna te verwerken in de projectvisie. Gebruikersacceptatie wordt gerealiseerd wanneer een project uiteindelijk van toegevoegde waarde is voor haar gebruikers.

Het laatste aandachtsveld is het resultaat, dat al uitvoerig is behandeld in het begin van dit hoofdstuk. Essentieel hierin is de verdeling projectsucces van Baccarini (1999) en Cooke-Davis (2004) in productsucces en projectmanagementsucces. In navolging van deze wetenschappers hebben Wijnen en Storm (2007) een beoordelingsmodel van het succes van een project opgesteld. Om tot een positief resultaat te komen voor de opgestelde criteria is het relevant om het project tot stand te brengen binnen de vooraf gestelde eisen. Een duidelijke planning en monitoring dragen bij om te voldoen aan deze criteria van Wijnen en Storm (2007), aangezien een duidelijke planning het takenpakket en eisen specifiek weergeeft en monitoring kan dienen als controlemoment voor elke projectfase (Belassi & Tukel, 1996, in Mulder, 2012). Door monitoring wordt de voortgang van een project geobserveerd en onderzocht, zodat op voorziene en onvoorziene geplande of ongeplande situaties geanticipeerd kan worden. Hierdoor kunnen kwaliteitsbeheersing, tijdsbeheersing en kostenbeheersing gewaarborgd worden. Dit is voornamelijk van toepassing op korte termijn resultaat, dat tot stand is gekomen door gepleegde inspanningen en activiteiten. Paragraaf 3.3 gaat nader in op het lange termijn resultaat, namelijk de uitkomst en het daaraan gerelateerde maatschappelijk rendement van een project.

### *Samenhang*

In internationale onderzoeken is er een geringe aandacht besteed aan de samenhang van succesfactoren (Mulder, 2012). Met andere woorden, er is geen kwantitatief onderzoek gedaan naar de relatie tussen succesfactoren. Mulder (2012) koppelt in haar proefschrift secundaire data aan primaire data. Om data uit de praktijk te vergaren heeft Mulder (2012) enkele experts en twintig projectmanagers geïnterviewd. Uit dit kwalitatieve onderzoek kwam naar voren dat leiderschap het sterkst in verband staat met alle succesfactoren. De experts hebben (promotie)onderzoek naar projectmanagement gedaan of zijn betrokken in het veranderingsproces van projectmanagement. Een kanttekening die gemaakt moet worden is dat de meeste internationale onderzoeken naar succesfactoren waar Mulder (2012) gebruik van maakt kwalitatief van aard is en daardoor grotendeels steunen op subjectieve informatie van projectmanagers.

Hierdoor is het niet mogelijk om een 'objectief' universeel model te vormen dat de samenhang van succesfactoren weergeeft. Echter is het interessant om door middel van het empirische onderzoek te observeren of de factor leiderschap van belang is in de geselecteerde casussen.

### **3.3 Maatschappelijk rendement**

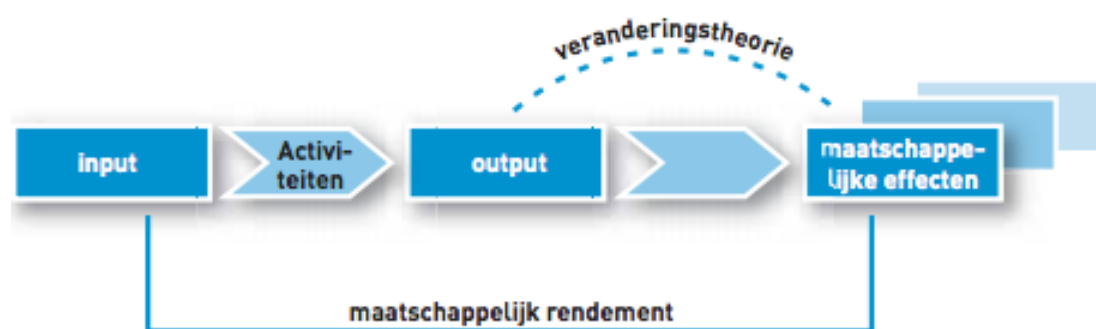
Eerder in dit hoofdstuk is al aangegeven dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen het proces en het resultaat van een project. Zo kan ook het resultaat van een project verschillend benaderd worden. Om het maatschappelijke rendement van een project te beschrijven worden eerst enkele begrippen behandeld die in verbinding staan met het maatschappelijke rendement, de input-output-outcome. Doorgaans ging er veel aandacht uit naar het proces en het directe resultaat, maar deze aandacht is langzamerhand verschoven naar het maatschappelijke resultaat op langere termijn. Deuten en de Kam (2003) beschrijven waarom het gecompliceerd is om de outcome en het maatschappelijke rendement te bepalen. Het is echter toch relevant om na te gaan of het beoogde doel is bereikt door het realiseren van een project, aangezien het directe resultaat kan transformeren in de loop der tijd en effect kan hebben op de lokale samenleving.

Middelen en bronnen die inzetbaar zijn voor een organisatie om haar activiteiten te realiseren worden input genoemd (Deuten & de Kam, 2003). Hierbij kan het zich handelen om financiële, personele en materiele bronnen, evenals immateriële bronnen als het sociale netwerk en goodwill (Deuten & de Kam, 2003, p.15). De output is te beschouwen als directe tastbare resultaten die door de ondernomen activiteiten gerealiseerd worden. De outcome ligt in het verlengde van de output, aangezien indirecte effecten van de output hun weerslag kunnen hebben op de maatschappij. Door deze indirecte effecten kunnen bijvoorbeeld het gedrag, inzicht, kennis en functioneren beïnvloed worden. Ook het begrip outcome kan op verschillende manieren benaderd worden, omdat de outcome direct zichtbaar kan zijn of pas op langere termijn zichtbaar wordt. De outcome kan direct of indirect gerelateerd zijn aan de output. Met andere woorden betekent dit dat het indirecte effect gevormd wordt door externe effecten die met de output van processen teweeg worden gebracht. Zo kan een dakloze worden opgevangen in een daklozentehuis, dat te zien als hulpverlening op de korte termijn, aangezien de leefomstandigheden van de dakloze direct verbeteren (Deuten & de Kam, 2003). In dit voorbeeld is outcome te beschouwen als structurele hulp voor op lange termijn aan daklozen. De hulpverlening aan daklozen met bijvoorbeeld geld- en drugsproblemen is een lange termijn proces waarin daklozen pas na verloop van tijd weer kunnen functioneren in de maatschappij, maar het onzeker blijft of deze situatie zich gaat voordoen. Een ander onderscheid in de outcome van een project is het bedoelde of het onbedoelde effect. Door externe krachten vanuit de maatschappij is het mogelijk dat er onverwachte effecten optreden. Dit is een context waarin bijvoorbeeld politieke, sociale, culturele en economische invloeden de perceptie op het directe resultaat van een project kunnen veranderen. Hierdoor is het gecompliceerd om de outcome van projecten te meten en te bepalen.

Nu de begrippen input-output-outcome omschreven zijn wordt er verder ingegaan op het begrip maatschappelijke rendement. Een eenduidige definitie van maatschappelijk rendement is net zoals voor het begrip sociale innovatie niet voor handen (Deuten & de Kam, 2003).

Ook vinden Deuten en de Kam (2003) het een vereiste om het begrip 'maatschappelijk rendement' volledig af te bakenen, omdat het anders zou betekenen dat de complexiteit van het begrip wordt begrepen, wat incorrect is. Maatschappelijk rendement is van belang met betrekking op maatschappelijk ondernemerschap, het illustreert de geleverde prestatie en heeft daarnaast betrekking op de benodigde investering (Deuten & de Kam, 2003). Een eigenschap van maatschappelijk rendement is dat het zich niet eenduidig focust op een soort prestatie, maar bestaat uit een variatie aan prestaties in verscheidende beleidsterreinen. Een ander kenmerk is dat het een positief effect heeft op de maatschappij. De toename van de leefbaarheid in wijken is hiervoor een gepast voorbeeld, omdat het laat zien dat een prestatie doorwerkt in verschillende domeinen met als verzamelnaam leefbaarheid, het een lange termijn effect is en gecompliceerd is om een complex begrip als leefbaarheid te ontleden en te meten. Bovendien beoogt leefbaarheid een positief effect te hebben op de samenleving.

Figuur 5 Input-Output-Outcome



(Bron: SEV, 2007, p.17)

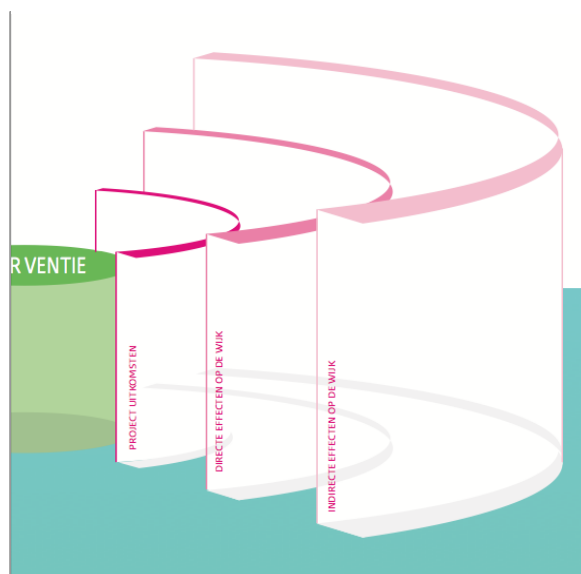
Het bovenstaande figuur 5 illustreert net zoals eerder in deze paragraaf is aangegeven dat het maatschappelijke rendement wordt vastgesteld door de output te koppelen aan de outcome. Ook is in figuur 5 te zien dat income-output-outcome de bouwstenen van maatschappelijke rendement zijn en dat daarnaast de output de grens is tussen intern en extern. De veranderingstheorie omvat de totstandkoming van maatschappelijke effecten, waarmee verwachtingen en percepties van betrokkenen van de output tot bepaalde maatschappelijke effecten leidt (SEV, 2007).

Het 'rechte' deel van figuur 5 dat betrekking heeft op de relatie van input en output legt de nadruk op het interne deel van het figuur. Naar het interne deel van figuur is frequent onderzoek gedaan en is bovendien eenvoudiger vast te stellen. Immers kunnen de 'dragende krachten' van een project vooraf doelen vaststellen die gerealiseerd moeten worden door het uitvoeren van een project, waardoor vooraf vastligt welk doel ze willen bewerkstelligen in de maatschappij. Ook al kunnen deze doelen niet aan nauwkeurige cijfers gekoppeld worden, toch blijven deze doelen harde richtlijnen (output) en wordt geprobeerd door middel van prestaties deze doelen te realiseren. Tevens is het budget of personeel (input) en de wijze van organiseren (activiteiten) ook intern te bepalen (SEV, 2007). Het tweede deel van figuur is complexer, omdat het zich hier handelt om externe effecten, waardoor onverwachte ontwikkelingen kunnen optreden.

Allereerst moet de kanttekening gemaakt worden dat effecten moeizaam te meten zijn, vooral wanneer het gaat om maatschappelijke effecten die doorwerken in een variatie aan vormen in verschillende domeinen van de samenleving. Ten tweede geven Deuten en de Kam (2003) aan dat het begrip maatschappelijke rendement eigenlijk niet bestaat, omdat het geen tastbaar object is en omdat men met elkaar de overeenstemming heeft bereikt dat het bestaat, waardoor het een relatief karakter heeft. Te concluderen valt dat inzicht krijgen in het tweede deel van figuur 5 een complexe opgave is, waar naast de bovenstaande argumenten het feit meespeelt dat onderzoekers zich vooral eerst op het proces gericht hebben, dat gemakkelijker te onderzoeken is en veelvuldiger onderzocht is. De uitdaging die blijft bestaan is hoe men ondanks de complexe opgave de globale outcome van een project kan bepalen. Zoals eerder is aangegeven prefereert men een kwantitatieve onderzoeksmethode, dat een methode is waarmee maatschappelijke effecten worden weergegeven door harde cijfers. Echter, is het maatschappelijke rendement niet geheel geschikt voor deze methode, aangezien 'harde getallen' naast het bovenstaande ook de overtuigingskracht missen om aan de tonen dat een project van toegevoegde waarde is voor de omgeving. Zo geven Deuten en de Kam (2003) aan dat door de 'verhalende weg' meer informatie ingewonnen kan worden. De verhalende weg is te beschouwen als een discussie over de maatschappelijke prestatie van bijvoorbeeld een project. De SEV (2007) geeft een aantal methodes waarmee de outcome te meten is. Deze methodes zijn gericht op woningcorporaties, die vaak over meer middelen beschikken dan kleine lokale projecten. Hierdoor worden succesfactoren die van invloed zijn op de outcome van projecten verkregen worden via 'de verhalende weg'. Met andere woorden, deze succesfactoren van afgeronde projecten worden verkregen door de analyse van primaire data, welke verworven worden uit de praktijk. Bij onvoltooide projecten zonder output en outcome worden ook grotendeels door de 'verhalende weg' toekomstige resultaten globaal vastgesteld. De wijze waarop varieert enigszins van afgeronde projecten waar de output zijn doorwerking heeft gehad in de omgeving (outcome).

Zoals beschreven is het meten van maatschappelijke effecten gecompliceerd. Het volgende struikelblok is dat derde generatie burgerinitiatieven, die vergelijkbaar zijn met sociale projecten, nog tamelijk nieuwe ontwikkelingen zijn (Zuylen, 2007). Deze nieuwe ontwikkelingen op het gebied van burgerinitiatieven zorgen ervoor dat het korte termijn resultaat (output) en resultaat op lange termijn (outcome) van een project in het eerste opzicht niet te meten zijn. Echter is het relevant wanneer succesfactoren van sociale projecten onderzocht worden dat effecten van projecten op de omgeving vooraf worden ingeschat, aangezien deze toekomstige effecten projecten op lange termijn kunnen maken of breken. Zo stellen van Dijk en Koekkoek (2011) zich de vraag in 'Weten wat werkt' of het werkt.

Figuur 6 trechtermodel



Een vraag die pas te beantwoorden is wanneer een project al geruime tijd afgerond is. Om toch een beeld te krijgen van de toekomstige effecten introduceerden van Dijk en Koekkoek (2011) het trechtermodel (Figuur 6). Deze is te beschouwen als een denkmodel, waarin doelen en effecten behoren tot complexe kettingreacties van oorzaken en gevolgen. Een interventie in de omgeving om een bepaalde negatieve ontwikkeling tegen te gaan bestaat uit een kleine kring van directe en een grotere kring van indirecte effecten. Als voorbeeld wordt een eerder geïllustreerd voorbeeld van een succesvol sociaal project aangehaald. De bouw van het verzorgingshuis in Ysselsteyn is een interventie, welke als direct effect heeft dat ouderen uit het dorp hier kunnen gaan wonen. Dit directe effect was niet het hoofddoel. Het gaat om de grotere impact van dit directe effect, namelijk dat ouderen niet genoodzaakt zijn om aan het einde van hun leven hun oorspronkelijke dorp te verlaten. Het indirecte effect van deze combinatie van wonen, welzijn en zorg beïnvloedt de sociale samenhang van het dorp, dat een positief effect moet hebben op de leefbaarheid van het dorp. Zo leidt bijvoorbeeld effect A indirect tot effect B, dat te vergelijken is met zoals eerder beschreven de output van een activiteit, welke een outcome als indirect gevolg heeft. Deze kunnen bestaan uit gewenste of ongewenste effecten. Ter illustratie worden fictieve voorbeelden gerelateerd aan de eerder uiteengezette sociale projecten uit hoofdstuk 1:

*Door de realisatie van een verzorgingstehuis voor ouderen maken jongeren in Ysselsteyn zich zorgen over het imago van het dorp. Jongeren zijn door deze ontwikkeling eerder geneigd om te verhuizen naar plaatsen waar jongeren een groot deel van de populatie uitmaken.*

*Het integrale plan van Kloosterburen werpt zijn vruchten af. Toeristen van heinde en verre brengen een bezoek aan Kloosterburen. Het groeiende aantal toeristen brengt Kloosterburen vitaliteit en leefbaarheid. Echter kan het dorp het groeiende aantal toeristen niet aan en oefenen tevens commerciële organisaties druk uit op het dorp, waardoor de beoogde leefbaarheid die kort in zicht was niet behaald wordt.*

Van Dijk en Koekkoek (2011) geven aan dat hoe groter de kring is, hoe moeilijker het is te bepalen of het effect een consequentie is van de interventie. Hierdoor is de relatie tussen de interventie en de daarop volgende veranderingen steeds gecompliceerder vast te stellen. Toch is het van belang voor dit onderzoek globaal vast te kunnen stellen of een interventie een gewenst toekomstig effect heeft op de lokale samenleving, aangezien ook het lange termijn succes van een project onderdeel is van het algehele projectsucces.

De vraag die blijft is: 'welke maatschappelijk effect(en) heeft de interventie of project?'. Hiervoor kan een indicatie inzicht geven in de beoogde ontwikkelingen (van Dijk & Koekkoek, 2011). De indicator geeft indirect een ontwikkeling weer die bestaat uit specifiek element van de lokale samenleving. Als voorbeeld kunnen thema's als sociale cohesie en veiligheid beschouwd worden als indicatoren, welke gemeten kunnen worden door bewonersactiviteiten of het aantal inbraken in een wijk. Om de juiste indicator te kunnen bepalen is het relevant om eerst de context en het probleem te analyseren om hiermee te voorkomen dat met de interventie 'de plank misgeslagen wordt'. Naast deze analyses speelt ook het bepalen van de 'lokale voedingsbodem' een belangrijke rol, omdat de aanpak moet passen bij de situatie (van Dijk & Koekkoek, 2011). Met andere woorden is het van belang om te bepalen of de interventie geschikt is voor een specifieke omgeving.

Zo heeft een interventie als het aanpassen van de woningvoorraad in krimpgebieden alleen nut wanneer er bijvoorbeeld kwaliteitsaanpassingen aan woningen worden gedaan. Het bouwen van dure nieuwe vrijstaande woningen om hogere inkomens aan te trekken zou in deze situatie niet aansluiten op de context van de omgeving, aangezien starters moeten worden vastgehouden in de regio in plaats van in te zetten op het aantrekken van hogere inkomens. Hetzelfde geldt voor het uitvoeren van buurtpreventie in een wijk waar amper criminaliteit en overlast voorkomt. De voorbeelden van dure woningen en buurtpreventie geven aan dat vooraf moet worden nagegaan of de context van de omgeving geschikt is voor de gekozen interventie of project. Vervolgens worden indicatoren gekozen die nauw gekoppeld zijn aan de lokale voedingsbodem. Voor het voorbeeld van buurtpreventie gaat het niet alleen om het afnemen van de overlast (output), maar om de toename van het vertrouwen van mensen in de wijk, dat een eerste indicatie is dat men zich veiliger voelt (van Dijk & Koekoek, 2011).

Wanneer het project afgerond is, is het nog te vroeg om vast te stellen of het project succesvol is geweest. Volgens van Dijk en Koekoek (2011) is het van belang dat in de uitvoeringsfase meer inzicht wordt verschaft in de succes- en faalfactoren van het project. Door literatuur, goede monitoring en ervaringen kunnen deze in kaart worden gebracht, echter moet er gewaakt worden voor universele waarheden, omdat een goed beeld van de juiste voedingsbodem een vereiste is en blijft. Vervolgens moet door middel van een evaluatie gezocht worden naar factoren die bepalen of bepaalde processen van het project geschikt zijn voor de context. Hierna kan er door tussenmetingen van de indicator gekeken worden naar hoe het effect van het project zich ontwikkelt. Zo kan er bij projecten die operatief zijn gevraagd worden aan sleutelfiguren en andere betrokkenen naar de eerste ervaringen omtrent het project, aangezien het gecompliceerd is in te schatten hoe de indicatoren zich bewegen net nadat de ondernomen activiteiten afgerond zijn. Hieruit valt globaal vast te stellen of er nu al verbeteringen aan het project kunnen worden aangebracht, wat uiteindelijk zal bijdragen aan de interpretatie van de tussenmetingen. Ook moet rekening gehouden worden met mogelijke externe invloeden die een positieve of negatieve bijdrage aan het project kunnen leveren, zodat het resultaat van het project enigszins is voorbereid op onvoorspelbare effecten. Samengevat is het relevant om door het gebruik van documenten en interviews erachter te komen wat het probleem, context, voedingsbodem, indicatoren en mogelijke externe effecten kunnen zijn om globaal in te kunnen schatten of een project een positieve outcome heeft. Het bepalen van de toekomstige output is eenvoudiger, aangezien de te ondernemen activiteiten een concreet resultaat realiseren, waarmee men voorzichtig een toekomstige output aan kan koppelen. Doordat het lastig is om toekomstige effecten van een project te kunnen inschatten, is het daarnaast zelfs bij afgeronde projecten niet eenvoudig te bepalen of het effect voldoende is en of de verhouding tussen het effect en investering in het project uiteindelijk acceptabel is (van Dijk & Koekoek, 2011). Een vraag als: is de leefbaarheid van het dorp verbeterd door het project? Dit is uiteindelijk een politieke vraag en is bovendien afhankelijk van de perceptie van de lokale bevolking.

### **3.4 Samenvatting literatuuranalyse**

Hoofdstuk 2 is vormgegeven door secundaire data welke verkregen zijn door middel van een literatuuronderzoek. De gebruikte literatuur bestaat voornamelijk uit relevante internationale wetenschappelijke boeken, artikelen en internetpagina's.



Voor de selectie van de literatuur is er eerst gekeken naar de wetenschappelijk relevantie. Na het beoordelen van de relevantie en validiteit van de betreffende literatuur is de keuze gemaakt om de betreffende literatuur op te nemen in het onderzoek. In de beschikbare literatuur wordt sociale innovatie uit verschillende invalshoeken benaderd. Van belang is, om door een vergelijking van relevante literatuur kenmerken van sociale innovatie te verkrijgen, zodat het begrip sociale innovatie voor de neutrale lezer begrijpelijk wordt. Ook voor het vormgeven van hoofdstuk 3 is gebruik gemaakt van secundaire data. Hierin vervullen Wijnen en Storm (2007) en Mulder (2012) een belangrijke rol. In het boek *projectmatig werken* stellen Wijnen en Storm (2007) enkele succescriteria op welke door succesfactoren positief of negatief worden beïnvloed. Ook het proefschrift van Mulder (2005) is geraadpleegd, omdat zij enkele relevante internationale onderzoeken naar projectsucces met elkaar heeft vergeleken. Bepaalde deelvragen worden beantwoord door het combineren van primaire en secundaire literatuur, omdat sociale projecten plaatsvinden in verschillende lokale situaties. Aan de hand van secundaire data zijn de volgende deelvragen beantwoord:

- Wat is sociale innovatie en welke lokale condities hebben invloed op (het succes van) sociale innovatie? (aangevuld met primaire data)
- Wat zijn succesvolle sociale projecten en welke kenmerken hebben dit soort projecten?
- Hoe ziet het proces, de ontwikkeling van sociale projecten en de organisatie hiervan eruit? (aangevuld met primaire data)

Hoewel er veel kenmerken, condities en factoren van sociale projecten (sociale innovatie) zijn verzameld door het raadplegen van relevante literatuur, weegt de data die verkregen zijn uit de praktijk zwaarder. Elke omgeving heeft immers zijn eigen lokale context, problemen en voedingsbodem. Universeel gevonden gunstige lokale condities en succesfactoren zijn niet altijd even relevant en moeten verschillen en overeenkomsten tussen de casussen om deze reden consciëntieus worden benaderd. Zo verschilt de rol van de overheid per gemeente, het effect op een bepaalde omgeving en beoordeelt de lokale bevolking per regio of zelfs per dorp verschillend. De gunstige lokale condities en succesfactoren uit de literatuur zijn deels een indicatie en hebben daarnaast een ondersteunende functie voor de primaire data waarmee de hoofdvraag wordt beantwoord. Het onderstaande overzicht geeft weer welke deelvragen beantwoord worden door het empirische onderzoek:

- Wat is de rol van de overheid bij sociale projecten en is er ruimte in het beleid voor sociale innovaties?
- Wat zijn de effecten van sociale projecten op de omgeving?
- Worden de beoogde resultaten door sociale projecten behaald en waar zijn de initiatieven vooraf op gericht?

In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 4) wordt nader ingegaan op de methodologie.



## Hoofdstuk 4. Methodologie

### *Inleiding*

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop het empirisch onderzoek verricht is. Door de beschrijving van het empirische onderzoek wordt het onderzoeksopzet verklaard en verantwoording afgelegd over keuze voor de benaderingswijze en de betreffende onderzoekstechniek. Op deze wijze wordt inzicht gegeven in de relevantie en betrouwbaarheid van het onderzoek. Allereerst zal toegelicht worden waarom er gekozen is voor een kwalitatieve benadering. Vervolgens wordt uiteengezet waarom een meervoudige casestudy een geschikte wijze van data verzamelen is, uit welke bronnen een meervoudige casestudy vormgegeven is en waarop projecten geselecteerd zijn. Ten slotte wordt de validiteit van het onderzoek nader toegelicht.

### **4.1 Type onderzoek: kwalitatief en exploratief**

Het kwalitatieve onderzoek naar succesvolle sociale projecten heeft een exploratief karakter, omdat het onderzoek zich richt op een 'terreinverkenning' van gunstige condities voor sociale projecten. Volgens Boeije (2005) kan door het gebruik van een exploratief onderzoek vooroordelen worden uitgesloten, zodat de onderzoeker openstaat voor wat in de onderzochte sociale projecten doorslaggevende factoren zijn. Ook Swanborn (2008) stelt dat een exploratief onderzoek de vooringenomenheid van de onderzoeker verkleint, waardoor deze de bevindingen van onbekende verschijnselen anders benadert. Een ander voordeel van exploratieve onderzoeken zijn de geringe restricties, bijvoorbeeld omtrent het opstellen van interviews. Hierdoor wordt de mogelijkheid geboden om diepgaandere vragen op te stellen om op deze wijze een bredere data-verzameling te genereren. Het onderzoek beoogt dan ook inzicht te geven in bepalende condities voor succesvolle sociale projecten, waarvoor het essentieel is om onbevooroordeeld nieuwe bevindingen en verschijnselen te benaderen, aangezien de onderzochte casussen unieke condities en projectsuccesfactoren hebben die aan hun eigen context en voedingsbodem zijn gekoppeld.

Om de deelvragen;

- Welke lokale condities hebben invloed op (het succes van) een sociale innovatie? (Combinatie van theorie en empirie)
- Wat is de rol van de overheid bij sociale projecten en is er ruimte in het beleid voor sociale innovaties?
- Wat zijn de effecten van sociale projecten op de omgeving?
- Worden de beoogde resultaten door sociale projecten behaald en waar zijn de initiatieven vooraf op gericht?

te kunnen beantwoorden gaat het om het achterhalen van motivaties en meningen van initiatiefnemers en de lokale bevolking. Boeije (2005) beschrijft in zijn boek *'Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen'* dat doormiddel van kwalitatief onderzoek opvallende fenomenen in projecten, organisaties en omgeving onderzocht kunnen worden, welke vaak een sociaal karakter kennen en gerelateerd zijn aan de perceptie van individuen.

Op deze wijze kan men er door de 'verhalende weg' achter komen welke factoren een relevante rol spelen, hoe de onderlinge relaties liggen, welke mechanismen invloed uitoefenen en wat bijvoorbeeld de drijfveer is van betrokkenen om te participeren in een project. Voor het achterhalen van de perceptie op bovenstaande onderwerpen is een kwalitatieve benadering het meest geschikt, omdat in vergelijking met een kwantitatieve benadering niet wordt beoogd om aantallen en hoeveelheden van een verschijnsel te achterhalen, maar om de vragen; wat, hoe en waarom zich een bepaald verschijnsel voordoet te beantwoorden. Een kwantitatief onderzoek probeert verschijnselen te kwantificeren. In een kwalitatief onderzoek daarentegen staat het interpreteren centraal (Boeije, 2005). Zo verschaft een kwantitatief onderzoeksinstrument als een enquête niet de bovenstaande beoogde inzichten. Ter illustratie, handelt de deelvraag omtrent de rol van de overheid over, hoe en waarom de overheid een sociaal project beïnvloedt. Bovendien beoordeelt de lokale bevolking dit op basis van hun eigen verschillende percepties, waardoor deze afhankelijk zijn van de zienswijze van het individu. Dit is niet uit te drukken in kwantitatieve getallen, waardoor een grondige terrein verkenning noodzakelijk is om via de 'verhalende weg' inzichtelijke te maken welke ontwikkelingen er gaande zijn en welke diepere betekenis de geobserveerde factoren hebben. Via deze weg komt de onderzoeker achter mogelijke verbeteringen, redenen en struikelblokken van sociale projecten en kan deze een indicatie geven van wat er leeft en welke effecten en ontwikkelingen zich voordoen rondom een sociaal project.

## 4.2 Data verzameling: casestudy

In kwalitatieve onderzoeken zijn casestudies een frequent toegepaste onderzoeksmethode (Bryman, 2008). Door het gebruik van casestudies worden de eigenschappen, ontwikkelingen en het bestaan van succesvolle sociale projecten bestudeerd. Centraal hierin staat de diepere betekenis van deze eigenschappen en ontwikkelingen van sociale projecten, welke plaatsvinden in hun eigen lokale context. Door de theorie van Yin (2009) over casestudies te beschrijven, waarin de context van belang is, wordt de keuze voor casestudies onderbouwd. Uit definitie voor een casestudie van Yin (2009) wordt het volgende duidelijk:

1. *A case study is an empirical inquiry that*
  - *investigates a contemporary phenomenon in dept and within its real-life context , especially when*
  - *the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident*
  
2. *The case study inquiry*
  - *cope with the technically distinctive situation in which there will be many more variables of interest than data points, and so one result*
  - *relies on multiple sources of evidence, with data needing to converge in a triangulating fashion, and as another result benefits from the prior development of theoretical propositions to guide data collection and analysis (Yin, 1984, p.18).*

Het 'hedendaagse fenomeen' dat Yin (2009) in het eerste deel van zijn definitie gebruikt heeft betrekking op de lokale context van sociale projecten, omdat het van belang is in sociaal wetenschappelijk onderzoek de context te betrekken in het onderzoek. Vaak staat het fenomeen niet op zichzelf en wordt beïnvloed door de context waarin het fenomeen zich afspeelt.

Elk onderzocht sociaal project is in het bezit van een unieke context, zoals bijvoorbeeld lokale instituties of een conservatief ingestelde bevolking, waardoor resultaten gegeneraliseerd kunnen worden. Een casestudy heeft de potentie om unieke kenmerken van het onderzoeksproject te ontdekken en daarbij rekening te houden met de context, welke wordt meegenomen in de onderzoeksresultaten.

Het tweede deel van de definitie van Yin (2009) heeft betrekking op de verschillende onderdelen die van belang zijn bij een goede uitvoering van een casestudy. In casestudy-onderzoeken handelt het zich vaak om een situatie waarin veel van belang zijnde variabelen een rol spelen. Dit sluit aan op het onderzoek naar gunstige condities en succesfactoren van sociale projecten, aangezien het onderzoeksobject bestaat uit de zoektocht naar deze succesfactoren en gunstige condities in verschillende domeinen als de sociale wetenschappen, organisatiekunde en projectmanagement. Yin (1994) geeft aan dat een casestudy-onderzoek vorm kan worden gegeven door zes primaire bronnen. Deze zes primaire bronnen zijn volgens Yin (1994) van waarde, aangezien meerdere bronnen de betrouwbaarheid van het onderzoek waarborgen. De vergaarde informatie uit verschillende bronnen wordt met elkaar vergeleken, zodat inzicht wordt verschaft in onvolkomenheden, tegenstrijdigheden of bronnen die elkaar versterken. De zes bronnen waardoor een casestudy gevormd kan worden bestaat uit (Yin, 1994):

- Interviews;
- documenten;
- directe observatie;
- participatieve observatie;
- archief materiaal;
- fysiek materiaal.

In dit onderzoek dat deels gevormd wordt door casestudies is gebruik gemaakt van documenten en interviews.

#### *Documenten*

Boeije (2005) noemt een onderzoek waar meerdere bronnen worden aangedragen als bewijsstuk *triangulatie*. Triangulatie omvat meerdere methoden van dataverzameling die gebruikt worden om het te onderzoeken fenomeen uit verschillende invalshoeken te onderzoeken, zowel theoretisch als methodisch. Hiervoor zijn documenten geraadpleegd als, beleidsvisies, rapporten, krantenartikelen, brieven, folders, agenda's en dergelijke. Documenten kunnen dienen als bron waardoor men tot nieuwe inzichten komt, maar ook om verkregen informatie te verifiëren of bij te werken (Folker, 2011). De validiteit moet zorgvuldig worden nagegaan om de kwaliteit van deze documenten te waarborgen. Enkele sterke punten van documenten als informatiebron zijn dat deze herhaaldelijk kunnen worden geraadpleegd, al bestaan, niet belemmerend zijn voor het onderzoeksproces en informatie bevatten van een langer tijdsbestek. Daarentegen kunnen interpretatie of perceptie problemen, limiteerde toegankelijkheid en achterhalen oorsprong van de bron, documenten kwetsbaar maken als informatiebron. Documenten worden geraadpleegd om data te verzamelen over betrokkenen, lokale context, sleutelmomenten, mechanismen, factoren, planvormingsproces, uitvoeringsproces en effecten van sociale projecten, zodat uiteindelijk gunstige condities voor sociale projecten kunnen worden benoemd.

Eveneens is het ook mogelijk door het gebruik van documenten interpretaties en reacties op sleutelmomenten van sociale projecten bloot te leggen (Yin, 1982). Voor het achterhalen van interpretaties, meningen en reacties op sociale projecten zijn naast documenten ook interviews een geschikte bron waaruit data verzameld kan worden. Tevens zijn documenten een goede voorbereiding op interviews, aangezien de verkregen data ook in het vervolg van het onderzoek centraal staan.

#### *Semigestructureerde interviews*

Volgens Yin (1994) vormen interviews de belangrijkste informatiebron in een casestudy, omdat het hier gaat om een kwalitatieve invalshoek. De nadruk van interviews ligt op het achterhalen van gevoelens, attitudes, meningen en kennis (Bryman, 2008). Door het achterhalen van gevoelens, attitudes, meningen en kennis wordt beoogd erachter te komen wat de beweegredenen van initiatiefnemers, betrokkenen of buitenstaanders zijn in een sociaal project. In het onderzoek naar gunstige condities voor sociale projecten wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit interviewtype bevat deels vooraf bepaalde vragen, maar ook vragen die in de loop van het gesprek opkomen en niet vooraf bepaald zijn. Hierdoor heeft de interviewer de ruimte en speling om de vragen aan te passen. De vragen zijn grotendeels gebaseerd op globale topics die naar voren zijn gekomen in het literatuuronderzoek, documenten en verkennend veldonderzoek. Enerzijds geven de topics de richting van het interview aan, anderzijds blijft het interview een 'open gesprek'. Tevens bieden semigestructureerde interviews de interviewer de mogelijkheid om adaptief te reageren op de geïnterviewde deskundigen, waardoor de geïnterviewde diepere en persoonlijke informatie deelt als bijvoorbeeld frustraties over en belangen in het planvormingsproces van sociale projecten. Zo kunnen door semi-gestructureerde interviews bijvoorbeeld relevante factoren van sociale innovatie als draagvlak en/of vertrouwen aan het licht komen, welke doorslaggevend kunnen zijn voor het slagen van een sociaal project. Tevens kan door middel van semi-gestructureerde interviews achterhaald worden hoe betrokkenen of buitenstaanders aan kijken tegen het proces of eindresultaat van een sociaal project, aangezien dit perceptie afhankelijk is, het kan leiden tot nieuwe bevindingen en steunt op gevoelens, meningen en attitudes. De vragen gaan bijvoorbeeld over welke factoren zij herkennen, welke invloed deze hebben, waarom deze zo bepalend zijn en/of hoe zij tegen de organisatie van een project aankijken. Te stellen is dat het hier niet om de constatering van een factor of effect, maar zoals eerder genoemd om de vragen wat, hoe en waarom gaat.

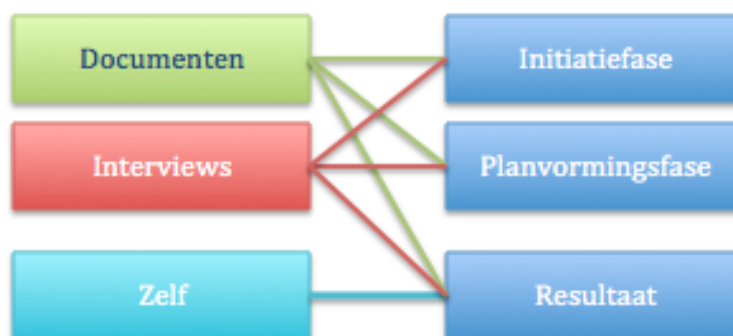
Ook het (toekomstige) lange termijn effect van het project op de omgeving (outcome) of de invloed van de overheid op een project zijn niet eenduidig te meten en weer te geven in 'harde getallen'. Zo is het eveneens gecompliceerd om een complex begrip als leefbaarheid of het beleid van een lokale overheid te ontleden, te meten en bovendien te bepalen wat voor een effect een project of een overheid heeft op de omgeving. Om deze redenen worden succesfactoren die van invloed zijn op de outcome van projecten verkregen via 'de verhalende weg'. Ook de wijze waarop de overheid een project beïnvloed wordt inzichtelijk gemaakt door data die verkregen worden door het afnemen van semigestructureerde interviews, maar ook deels uit het raadplegen van documenten. Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van bepaalde effecten, processen, organisatie en factoren is het van belang om meerdere invalshoeken te belichten. Zo kunnen sleutelfiguren in een project het proces, effect of resultaat anders beoordelen dan een betrokkene of buitenstaander.

Een sleutelfiguur is content wanneer hij bijvoorbeeld voldoet aan de criteria als geld, tijd en kwaliteit, dat een positief resultaat op korte termijn oplevert. Betrokkenen kunnen bijvoorbeeld meer waarde hechten aan een goed verlopen proces. Buitenstaanders hun verwachtingen zijn daarentegen gebaseerd op een positief lange termijn effect op de lokale samenleving. Om deze redenen worden ook personen geïnterviewd die niet zijn/waren betrokken bij het project (vragenlijst zie bijlage 1). In de onderstaande paragraaf wordt door middel van een driedelig-format globaal weergegeven uit welke bron bepaalde data is verzameld.

#### Format

Het onderstaande figuur 7 is opgesteld om het praktijkonderzoek overzichtelijker weer te geven. In de bovenstaande paragrafen is beschreven waaruit geraadpleegde documenten bestaan en wat voor soort mensen geïnterviewd zijn. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen bronnen waarmee de empirische data verworven is als documenten en interviews. Hieraan wordt de bron 'zelf' toegevoegd, welke te beschouwen is als veldonderzoek, waarbij de onderzoeker zelf op verkenning uitgaat om te zien wat er tot nu toe gerealiseerd is. Vervolgens is het empirische onderzoek globaal opgedeeld in drie onderzoeksgebieden: initiatiefase, planvormingsfase en resultaat, zodat de diverse fases van projecten niet te specifiek, maar overzichtelijke weergegeven kunnen worden en tevens inzichtelijk wordt door welke bronnen bepaalde data over thema's is verzameld.

Figuur 7 opzet empirisch onderzoek



#### Selectiecriteria

Er zijn verschillende soorten casestudies als enkelvoudige en meervoudige casestudies. In het onderzoek naar sociale innovatie is gekozen voor meervoudige casestudies, omdat door het vergelijken van casussen specifieke condities en factoren van projecten gesignaleerd kunnen worden. In een meervoudige casestudy staat validiteit van argumenten en interpretaties in verhouding met analogie, omdat overeenkomsten tussen de verschillende casussen dienen als fundament voor de redenering. Echter, geldt voor dit onderzoek dat er geen beroep kan worden gedaan op analogie, omdat de onderzochte projecten zich ontwikkelen in een eigen lokale context en voedingsbodem.

Het bezwaar dat vaak gemaakt wordt is dat onderzoekers casussen selecteren op basis van voorkeuren, waardoor de keuze voor een bepaalde casus bevooroordeeld gemaakt zou kunnen worden (Braster, 2000). Wanneer het bovenstaande verschijnsel zich voordoet kan de causaliteit van het onderzoek in het geding komen.

Om dit tegen te gaan zullen er in deze paragraaf de criteria uiteengezet worden waarop projecten geselecteerd zijn. De hoofdvraag van dit onderzoek is 'onder welke condities sociale projecten succesvol zijn'. Volgens Swanborn (2008) zijn casussen gevormd door het verschijnsel en de dragers van het verschijnsel. Het te onderzoeken verschijnsel bestaat uit de factoren die invloed uitoefenen op de slagingskans van sociale projecten. De dragers van het onderzoek bestaan uit onderzoekseenheden waarmee het verschijnsel bestudeerd wordt. Dit zijn projecten welke geselecteerd zijn door bepaalde criteria. Op basis van de vorige twee hoofdstukken zijn er criteria opgesteld waaraan geselecteerde projecten moeten voldoen.

Selectie criteria projecten:

- A *bottom-up ontwikkeling*
- B *Project is ontwikkeld zonder of met minimale overheidssteun*
- C *Project heeft een sociale component*
- D *Het project is gebaseerd op een origineel idee*
- E *Project heeft een ruimtelijke component*

De criteria A, B, C en D zijn gekozen, omdat sociale innovatie zoals in hoofdstuk 2 is beschreven, gekenmerkt wordt door onder andere:

- Een reeks van creatieve oplossingen voor on vervulde sociale behoeften (MArs, 2007);
- collectieve actie (Cunka & Benneworth, 2013);
- het ontstaan van nieuwe organisatorische vormen (CRISIS, 2007);
- focus op het creëren van maatschappelijke waarde en gemeenschapsontwikkeling (Cunka & Benneworth, 2013).
- Sociale impact en lage kostenbasis (Phills et al., 2008);
- Nieuwe ideeën die werken bij het voldoen aan maatschappelijke doelen (Mulgan, 2007).

Met andere woorden is dit te beschouwen als een ontwikkeling van 'onderaf' waarin burgers zich organiseren om bijvoorbeeld de kwaliteit van de eigen leefomgeving te verhogen, door collectieve actie, zelforganisatie en creativiteit. Door deze bottom-up ontwikkeling richt dit onderzoek zich op sociale projecten die georganiseerd worden *buiten institutionele kaders* om. Deze keuze is gemaakt, omdat het interessant is of sociale projecten zich kunnen ontplooiën in het huidige economische en politieke klimaat, waar burgers het gat moeten opvullen dat een 'terugtrekkende' overheid achterlaat door bijvoorbeeld bezuinigingen. Omdat dit type projecten niet tot weinig bestaan is er voor gekozen om selectiecriteria B uit te breiden door hieraan *minimale overheidssteun* toe te voegen. Minimale overheidssteun behelst dat een project niet geïnitieerd wordt door een lokale overheid, maar mag daarentegen wel gefaciliteerd of ondersteund worden door lokale instituties. Het laatste criterium E, dat een project in het bezit moet zijn van een *ruimtelijke component* heeft betrekking op begrip planologisch welke onderdeel uitmaakt van het ontworpen begrip sociaal project (sociaal innovatief planologisch project). Kortom, de ruimtelijke component moet onder het 'predicaat' planologie vallen, omdat zoals eerder beschreven sociale projecten beogen kwaliteit van de leefomgeving te verbeteren, dat vaak gerelateerd is aan ruimtelijke ontwikkelingen.



Om deze reden is het relevant dat de geselecteerde sociale projecten een (toekomstige) ruimtelijk resultaat hebben. Voorbeelden van deze ruimtelijke component zijn leefbaarheid, duurzaamheid, toerisme, cultuur, wonen en zorg. Door de variatie aan ruimtelijke ontwikkelingen staat het onderzoek open voor verschillende soorten ruimtelijke ontwikkelingen, waardoor met een 'open blik' project worden benaderd. Bovendien is het niet mogelijk om eenduidig een specifieke ruimtelijke ontwikkeling of resultaat te koppelen aan de begrippen sociale innovatie en planologie. De onderstaande casussen zijn aan de hand van de bovenstaande criteria geselecteerd en worden nader beschreven in hoofdstuk 5.

- Reduzum, Reduzum
- Groenkerk, Oenkerk
- SintJan, Kloosterburen
- Project 2034, Ulrum

### 4.3 Validiteit

Eerder in dit hoofdstuk is al beschreven dat het raadplegen van meerdere bronnen in een casestudy de validiteit verhoogd. Validiteit wordt vaak vertaald als geldigheid en Boeije (2005) definieert ter illustratie validiteit als volgt:

*“Validiteit wordt opgevat als de mate waarin de onderzoeker meet of verklaart wat hij wil meten of verklaren. Ofwel de afwezigheid van systematische fouten in het onderzoek”* (Boeije, 2005, p. 17).

Yin (1994) geeft aan dat validiteit te onderscheiden is in interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit is een begrip dat in verbinding staat met de vraag of bepaalde statistische resultaten gebruikt mogen worden voor verdere interpretatie (Universiteit Leiden, 2011). In het onderzoek naar succesfactoren van sociale projecten staat centraal welke factoren bijdragen aan een geslaagd project, waarbij het gaat om een verkenning van doorslaggevende factoren en in mindere mate om het vinden van causale relaties. Het onderzoek beoogt geen zoektocht naar overeenkomsten of verschillen tussen projecten, maar naar de invloed van bepaalde factoren op projecten. Om deze reden is interne validiteit van minder belang in het onderzoek naar sociale projecten. Ook heeft interne validiteit betrekking op de kwaliteit van conclusies uit het hele onderzoek, waardoor er pas in de reflectie nader kan worden ingegaan op dit type validiteit (Korzilius, 2000).

Voor het andere type ligt dit iets anders. Externe validiteit kan beschouwd worden als:

*“De mate waarin de onderzoeksconclusies ook gelden voor andere, niet onderzochte situaties, oftewel of de uitkomsten van het onderzoek kunnen worden gegeneraliseerd”* (Boeije, 2005, p. 15).

Op het gebied van externe validiteit hebben wetenschappers bezwaar tegen de generaliseerbaarheid van casestudies. Volgens Swanborn (2008) kunnen aan de uitkomsten van de verschillende onderzochte cases geen algemene uitspraken worden gedaan over causale relaties. Hooguit kan een generalisering een exploratief karakter hebben en daarnaast hebben verschillen en overeenkomsten tussen de onderzochte casus een hypothetische status.

Om toch iets te kunnen zeggen over casussen die niet onderzocht zijn introduceerde Yin (1994) '*replicatie logica*'. Hiermee doelt Yin (1994) op een identieke toegepaste methode voor de verschillende geselecteerde cases, zodat wanneer de geselecteerde cases overeenkomstige uitkomsten hebben, men kan spreken van '*replicatie*' van deze overeenkomstige uitkomsten. In het onderzoek naar succesvolle sociale projecten zijn vier projecten met elkaar vergeleken, waardoor men eigenlijk niet kan spreken over bevindingen die ook van toepassing zijn op niet onderzochte projecten. Daarentegen kunnen bevindingen van doorslaggevende succesfactoren richting geven aan verder onderzoek. Te stellen is wanneer het bovenstaande omtrent validiteit in acht wordt genomen, het onderzoek valide genoeg is om te fungeren als basis voor een vervolgonderzoek.

## Hoofdstuk 5. Data empirisch onderzoek

### *Inleiding*

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de resultaten die verkregen zijn uit de semigestructureerde interviews en geraadpleegde documenten. De vragenlijsten van de semigestructureerde interviews en de uitvoerige uitwerkingen van de casussen bevinden zich in bijlagen 1 (p.99) en 2, 3, 4, 5 (p.103 t/m p.149), omdat het hoge aantal bladzijden hoofdstuk 5 te omvangrijk en onoverzichtelijk zouden maken. De casussen in de bijlagen worden ingeleid door het schetsen van de regionale context en de inhoud van het betreffende project. Vervolgens wordt voor elk project uiteengezet welke lokale condities en succesfactoren van belang zijn in de initiatiefase, planvormingsfase en resultaat. Ook wordt voor elke casus de rol van de overheid beschouwd.

Voordat uiteengezet wordt welke gunstige condities en succesfactoren van belang zijn in de initiatiefase, planvormingsfase en resultaat worden de vier onderzochte casussen kort beschreven. Ook wordt vooraf aan de empirische resultaten de selectiekeuze van projecten toegelicht. Eveneens wordt in dit deel van het hoofdstuk beschreven welke personen zijn geraadpleegd. De geraadpleegde bronnen voor het empirische onderzoek bestaan onder andere uit beleidsplannen, onderzoeksrapporten, internetartikelen, internetcolumns, brochures en krantenartikelen (zie literatuurlijst 2). Verder wordt in dit hoofdstuk voor elke casus een tussenconclusie aan de hand van opvallende condities en succesfactoren gegeven. Tenslotte wordt aan het einde van dit hoofdstuk overeenkomstige en afwijkende condities en succesfactoren van de onderzochte casussen met elkaar vergeleken, zodat een conclusie van de analyse van de empirische data opgesteld kan worden.

Om de hoofdvraag *“Onder welke condities en door welke factoren zijn sociale projecten succesvol ?”* te beantwoorden is het empirische onderzoek globaal onderverdeeld in drie fases, zodat gunstige condities en succesfactoren omtrent de initiatie, proces en resultaat achterhaald worden. Verder is de keuze gemaakt om integrale programma's te onderzoeken, welke bestaan uit diverse deelprojecten. De reden hiervoor is dat door de relevantie van sociale doelen projecten als onderzoekseenheden te beperkt zijn. Door de relevantie van sociale doelen is het verloop van het proces van belang, vergt het realiseren van deze sociale doelen vaak een lange adem en is het de kracht van meerdere deelprojecten om de leefbaarheid voor de lange termijn te waarborgen. Plannen met een integraal karakter richten zich op meerdere sociale doelstellingen en zijn net zoals sociale innovatie sector overschrijdend om diverse doelstellingen te verwezenlijken. Een voorbeeld is de ontwikkeling van een integrale visie voor een dorp of buurt door burgers. Projecten daarentegen zijn eenmalig en hebben hierdoor bijvoorbeeld minder impact op de lokale krimpproblematiek waarmee dorpen kampen.

Het initiatief in Reduzum is onder de aandacht van de onderzoeker gekomen door het programma *'Tegenlicht'* van de VPRO. Via de internetpagina [bottomup.ruimtevolk.nl](http://bottomup.ruimtevolk.nl) zijn de overige drie initiatieven geselecteerd voor het onderzoek (Groenkerk, SintJan Kloosterburen en Project 2034 Ulrum). Op de bovenstaande internetpagina wordt de mogelijkheid geboden voor innoverende bottom-up initiatieven om zich te etaleren.

Ruimtevolk heeft in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Milieu een kennisprogramma ontwikkeld om een podium te bieden voor innoverende programma's en projecten. Bovendien deelt het medium ervaringen en kennis omtrent bottom-up initiatieven in krimpgebieden, zodat initiatieven bij het opstarten informatie kunnen inwinnen en om bovendien thema's, partijen en projecten met elkaar te verbinden. Vervolgens zijn de initiatieven geselecteerd op basis van vooronderzoek om te bepalen of de initiatieven voldoen aan de in hoofdstuk 4 opgestelde selectiecriteria en diverse pragmatische gronden. Door de lokale krimpproblematiek en bepaalde publiciteit is de belangstelling van de onderzoeker voor de geselecteerde casussen. Bovendien hebben kosten en reistijd met het openbaar vervoer een rol gespeeld in de selectie van de initiatieven, aangezien deze gelegen zijn in Noord-Nederland. Hierdoor zijn de volgende vier casussen geselecteerd:

- 5.1 Reduzum;
- 5.2 Groenkerk;
- 5.3 SintJan Kloosterburen;
- 5.4 Project 2034 Ulrum.

## 5.1 Casus Reduzum

### 5.1.1 Inleiding

Eind jaren tachtig oefenden enkele negatieve ontwikkelingen druk uit op het dorp en haar gemeenschap. Negatieve ontwikkelingen als een dalend inwoneraantal en bezuinigingen van de gemeente zorgden ervoor dat bewoners gestimuleerd werden zich te organiseren en te investeren in hun dorp. Enkele inwoners van Reduzum stelden een integrale dorpsvisie op om de vitaliteit en leefbaarheid van het dorp te verbeteren. Het eerste bottom-up ontwikkelde masterplan 'Reduzum 2000' was opgesteld om in aanmerking te komen voor subsidies vanuit de provincie. Helaas bleken de provincie en gemeente hier anders over te denken. Het eerste masterplan van Reduzum werd grotendeels gevormd door de ontwikkeling van een nieuwe woonwijk die de krimpproblematiek moest tegengaan. Beoogd werd om een verhuisstroom van ouderen op gang te brengen naar de nieuwe woonwijk, waardoor jongeren en starters de goedkopere woningen konden gaan bewonen. Het door dorpsbewoners opgestelde plan hiervoor kon niet op de medewerking rekenen van woningcorporaties en de gemeente. Deze beperkte medewerking bracht vier dorpsbewoners bijeen en deze investeerden 10.000 gulden in de BV Reduzum-Sud. De plaatselijke kerk stelde grond beschikbaar voor de ontwikkeling van de nieuwe woonwijk. Echter namen de vier investeerders het risico dat de gepleegde investering niet rendabel zou zijn. Tevens hadden zij het dorp toegezegd om bij een eventuele overwinst 75 procent hiervan beschikbaar te stellen voor verbeteringen en voorzieningen in het dorp.

Afbeelding 1 Reduzum



Nadat het woningbouwproject gerealiseerd was bleef er een bedrag van 200.000 gulden over om te investeren in het dorp. Tijdens de bouw van de nieuwe woonwijk in 1994 werd het eerste grote succes gevierd. De realisatie van een windmolen die eigendom is van enkele dorpsbewoners en ongeveer eenderde van het dorp van energie kan voorzien. Het geld dat verdient is met woningbouw en de windmolen werd geïnvesteerd in projecten en publieke voorzieningen omtrent leefbaarheid in het dorp. De windmolen is dan ook een symbool dat staat voor de motor en inspirator van de dorpsbewoners. Nu tientallen jaren later zijn er diverse projecten gerealiseerd die hun doorwerking hebben op de vitaliteit en leefbaarheid van Reduzum. Voor een uitgebreide beschrijving van de casus Reduzum zie bijlage 2 (p.103)



*Het Friese dorp Reduzum ligt 15 kilometer ten zuiden van Leeuwarden en telt ongeveer 1100 inwoners. Door twee gemeentelijke herindelingen sinds 1984 is Reduzum onderdeel geworden van de gemeente Leeuwarden.*

Afbeelding 2 Windmolen Reduzum



Het televisieprogramma 'Tegenlicht' van de VPRO heeft in 2013 een documentaire gemaakt over succesvolle burgerinitiatieven. In deze aflevering wordt Reduzum aangedragen als succesvol initiatief en dient bovendien als voorbeeld voor andere initiatieven. Na het bekijken van de betreffende aflevering is de interesse van de onderzoeker voor het initiatief in Reduzum gegroeid, aangezien het initiatief de pionier onder de initiatieven was. Ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft een veldonderzoek uitgevoerd waardoor onder andere de landelijke aandacht voor het initiatief toenam. Naast de verschillende publicaties van het WRR (2004, 2005, 2006) zijn er diverse documenten en andere literatuur met diepgaande informatie beschikbaar, waardoor er een uitgebreide analyse gemaakt kan worden van het initiatief. Literatuurlijst 2 geeft een overzicht van de documenten die zijn geraadpleegd voor de casus Reduzum. De aanvullende informatie is vergaard door het afnemen van semigestructureerde interviews met Henk Vellinga en een anonieme 'buitenstaander'. Henk Vellinga is één van de initiatiefnemers, lid van de kerngroep van het plaatselijke dorpsbelang en tevens voorzitter 'Dorpsmolen Reduzum' (afbeelding 2). De anonieme geïnterviewde was erg terughoudend omtrent het verstrekken van informatie, omdat deze een geringe inzicht in de ontwikkeling van het initiatief heeft en bovendien beducht is voor reacties op haar uitlatingen door andere dorpsbewoners.

### 5.1.2 tussenconclusie Reduzum

De casus Reduzum is uitgewerkt en geanalyseerd waardoor enkele conclusies kunnen worden getrokken omtrent succesvolle sociale projecten. In tabel 6 (zie volgende pagina) wordt globaal weergegeven welke lokale gunstige condities en succesfactoren van invloed zijn op Reduzum. Voor een uitgebreide beschrijving van de succesfactoren in de initiatiefase, planvormingsfase en resultaat zie bijlage 2. De opvallende gunstige lokale condities en succesfactoren in de casus zijn:

- Een groot lokaal draagvlak en vertrouwen;
- De motivatie en politiek inzicht initiatiefnemers;
- Niet te specifieke haalbaarheidscriteria in de beginfase opstellen;
- Een Solide en overzichtelijke organisatiestructuur, communicatie en transparantie;
- Het sterke niet gesloten intern netwerk;
- De beweging van indicator observeren;
- De perceptie dorpsbewoners van peilen.

Tabel 6 overzicht gunstige lokale condities en succesfactoren casus Reduzum

Initiatiefase	Planvormingsfase	Resultaat
Inzicht in lokale problematiek	Solide en overzichtelijk organisatiestructuur	Tussensucces zorgt voor vertrouwen en trotsheid
Groot lokaal draagvlak en vertrouwen	Communicatie en transparantie	Effect op regio
Motivatie en ambitie initiatiefnemers	Herkennen aanwezig sociaal kapitaal	Initiatief is een continue proces
In het begin niet te specifieke haalbaarheidscriteria opstellen	Belemmerend: onwillige gemeente	Observeren van indicator leefbaarheid en daarop inspelen door middel van een nieuw masterplan
	Politiek inzicht initiatiefnemers	Peilen dorpsbewoners
	Sterk niet gesloten intern netwerk	
	Creativiteit	

#### *Groot lokaal draagvlak en vertrouwen*

De geïnterviewde initiatiefnemer beschouwt een groot draagvlak en vertrouwen van de bevolking in de plannen als cruciale factoren voor het slagen van het initiatief. De aanwezigheid van de bovenstaande factoren vinden hun oorsprong in de van oorsprong autochtone bevolking, een sterk sociaal netwerk door het rijke verenigingsleven, omvang van het dorp en de dominantie van een kerkelijke stroming. Hierdoor wordt een sterk samenhangsgevoel gegenereerd en zijn de inwoners van Reduzum in minder mate verdeeld over de wijze waarop de lokale problematiek bestreden moet worden.

#### *Motivatie en politiek inzicht initiatiefnemers*

De motivatie en ambitie van de initiatiefnemers zijn te beschouwen als de succesfactoren van het initiatief. Om ideeën te kunnen ontwikkelen hebben de initiatiefnemers door hun motivatie en ambitie een groot draagvlak voor het initiatief gecreëerd. Ook de creativiteit en het politieke inzicht zijn waardevolle competenties die de initiatiefnemers bezitten. Te concluderen valt dat de bovenstaande genoemde competenties van de initiatiefnemers relevant zijn voor het slagen van het initiatief.

#### *Niet te specifieke haalbaarheidscriteria in beginfase*

Te specifieke haalbaarheidscriteria in de initiatiefase kunnen volgens de geïnterviewde initiatiefnemer een negatieve werking hebben op de motivatie en drijfveer van potentieel betrokkenen. In latere fases is het vanzelfsprekend om specifieke haalbaarheidscriteria op stellen in verband met verzekeringen, leningen, onderhoud en subsidies.

#### *Solide en overzichtelijke organisatiestructuur*

Een solide en overzichtelijke organisatiestructuur zorgt voor een hoge toegankelijkheid en is daarnaast laagdrempelig qua benadering. De solide en overzichtelijke organisatiestructuur stimuleert dorpsbewoners om hun eigen ideeën in te brengen in het planvormingsproces. Te concluderen valt dat een solide en overzichtelijke organisatiestructuur een relevante bijdrage levert aan het succes van het initiatief.

#### *Communicatie en transparantie*

In het proces van het opstellen en de uitvoering van een visie zijn communicatie en transparantie de basis voor vertrouwen en een groot lokaal draagvlak. Door middel van dorpsvergaderingen, dorpskrant en website wordt inzicht gegeven in het planvormings- en uitvoeringsproces. Tevens zijn actieve communicatie en transparantie middelen die knelpunten als tegenstrijdige belangen kunnen oplossen.

#### *Sterk niet gesloten intern netwerk*

Het sterke sociale interne netwerk van Reduzum is een relevante bouwsteen van het succesvolle initiatief. Door het aanwezige lokale sociale kapitaal te herkennen en aan te wenden wordt het draagvlak en betrokkenheid voor deelprojecten vergroot. Eveneens is het van belang dat het initiatief aangesloten is op een extern netwerk, omdat zonder het betrekken van bepaalde externe partijen het initiatief niet kan, maar ook niet kon worden ontwikkeld.

#### *Indicator en perceptie dorpsbewoners peilen*

Voor het maatschappelijke rendement van deelprojecten is het relevant dat in de initiatiefase de lokale problematiek correct in kaart is gebracht, omdat effecten van de output van diverse deelprojecten het beoogde maatschappelijke rendement moeten bewerkstelligen. Na het correct in kaart brengen van de lokale problematiek is het van belang om door het sterke sociale interne netwerk signalen van de dorpsbewoners op te vangen en wanneer nodig plannen of gerealiseerde projecten aan te passen.



## 5.2 Casus Groenkerk

### 5.1.1 Inleiding

In 2011 zijn zeven initiatiefnemers het programma 'Groenkerk' gestart. In eerste instantie kwamen deze initiatiefnemers voort uit de dorpsvisie, waarvan de verduurzaming van Oenkerk onderdeel was. Door de inspanningen van de groep initiatiefnemers werd de inwoners van Oenkerk de mogelijkheid geboden om te participeren in het verduurzamingsproces door over te gaan op zonne-energie. Het zonnepanelenproject 'Zon van Tryntsje' heeft als doel het stimuleren van de leefbaarheid en duurzaamheid van het dorp. Het project stond aan de basis van Groenkerk en Trynergie, welke tegenwoordig fungeren als duurzaamheidsvliegwiel voor de regio Trynwâlden. Het programma Groenkerk verspreidt zich als een olievlek over de regio en lijkt hierdoor een hoge slagingskans te hebben in de toekomst (Dwoarpswurk, 2012). Voor een uitgebreide beschrijving van de casus Groenkerk zie bijlage 3 (p.114).

Afbeelding 3 Groenkerk



*Het Friese dorp Oentsjerk (Oenkerk) ligt ongeveer 13 kilometer ten oosten van Leeuwarden en telt 1750 inwoners. Het dorp maakt onderdeel uit van de regio Trynwâlden en ligt in de gemeente Tytsjerksteradiel.*

Groenkerk is door zijn 'groeiopotentie' en het ontwikkelen van een energie- en zorgcoöperatie als innoverend te bestempelen. Door de veranderende markt is het interessant hoe burgerinitiatieven uitgroeien tot kansrijke professionele coöperaties. Groenkerk toont door de ontwikkeling van een energie- en zorgcoöperatie aan hoe kleine initiatieven in de nabije toekomst zelfredzaamheid en verduurzaming kunnen verwezenlijken. Bovendien is Groenkerk in een kort tijdsbestek van 'klein initiatief' gegroeid naar een professionele organisatie en kan dienen als voorbeeld voor andere innoverende bottom-up aangestuurde initiatieven.

Literatuurlijst 2 geeft de geraadpleegde bronnen weer waarmee het initiatief uitgebreid geanalyseerd is. De aanvullende informatie is verzameld door het afnemen van semigestructureerde interviews met Karel van der Linden en een anonieme buitenstaander. Karel van der Linden is een van de initiatiefnemers en tevens oud-gemeenteraadslid in Tytsjerksteradiel namens GroenLinks.

De kanttekening die ook in deze casus gemaakt moet worden is dat anonieme geïnterviewde een te gering inzicht heeft in de ontwikkeling en effecten van het initiatief, waardoor deze informatiebron als beperkt te beschouwen is.

### 5.1.2 Tussenconclusie Groenkerk

De casus Groenkerk is uitgewerkt en geanalyseerd waardoor enkele conclusies kunnen worden getrokken omtrent succesvolle planologische projecten. In de onderstaande tabel 7 wordt globaal weergegeven welke gunstige lokale condities en succesfactoren van invloed zijn op Groenkerk. Voor een uitgebreide beschrijving van gunstige lokale condities en succesfactoren in de initiatiefase, planvormingsfase en resultaat zie bijlage 3 (p.114). De opvallende succesfactoren in de casus zijn:

- Dorpenstructuur en draagvlak;
- Actieve dorpsbelangen;
- Leiderschap en competenties initiatiefnemers;
- Een bedrijfsmatige aanpak;
- Intensieve communicatie en activiteiten;
- Een sterk extern netwerk;
- Een nulmeting laat voortgang zien.

Tabel 7 overzicht gunstige lokale condities en succesfactoren casus Groenkerk

Initiatiefase	Planvormingsfase	Resultaat
Dorpenstructuur en draagvlak	'platte' en zelflerende organisatie	Nulmeting laat voortgang zien
Actieve dorpsbelangen	Bedrijfsmatige aanpak	Resultaten tonen aan dorpsbewoners
Maatschappelijke trend	Lange termijn visie gevormd door uitkomsten enquêtes	Stijging van de lokale werkgelegenheid
Leiderschap en competenties initiatiefnemers	Coöperatie als rechtsvorm	
Specifieke haalbaarheidscriteria	Intensieve communicatie en activiteiten	Effect Groenkerk op regio maakt dorpsbewoners trots
	Sterk extern netwerk	
	Huidige duurzaamheidsbeleid gemeente	

#### *Dorpenstructuur, draagvlak en actieve dorpsbelangen*

De dorpen in de regio Trynwâlden zijn van oudsher, maar ook in de huidige tijd sterk met elkaar verbonden. Deze sterke verbondenheid uit zich in de intensieve samenwerking tussen de verschillende dorpsbelangen, welke Groenkerk onder de aandacht van dorpsbewoners brengen. De dorpenstructuur van de regio Trynwâlden zorgt voor een groter draagvlak voor Groenkerk, omdat alle interne dorpsnetwerken aan elkaar gekoppeld zijn door de verschillende actieve dorpsbelangen.

#### *Leiderschap en competenties initiatiefnemers*

De ambitie en drijfveer van de initiatiefnemers is een relevante factor voor het slagen van het initiatief op lange termijn. Ook is een goede 'mix' van initiatiefnemers met ondernemerschap, kennis, denkers en doeners succes verhogend. Tevens moeten de initiatiefnemers beschikken over competenties als signaalgevoeligheid, creativiteit, doorzettingsvermogen en communicatieve vaardigheden en moeten initiatiefnemers beschikken over een sterk organisatorisch en onderliggend netwerk van contacten, waardoor mensen bij projecten betrokken worden die de benodigde expertise bezitten die lokaal niet voor handen is.

#### *Bedrijfsmatige aanpak, 'platte' en zelflerende organisatie*

Het is relevant dat de organisatie professioneel opgebouwd is, omdat Trynergie moet gaan concurreren met grote Energieleveranciers. De bedrijfsmatige aanpak beperkt bijvoorbeeld financiële en juridische risico's. Een andere succesfactor is een 'platte' en zelflerende organisatie die openstaat voor externe invloeden. Dit stelt de organisatie in staat om adaptief te reageren en zich aan passen aan veranderende omstandigheden, externe expertise aantrekken en grootschalige kennisnetwerken gebruiken.

#### *Intensieve communicatie en activiteiten*

De continue stroom van informatie zorgt ervoor dat een groter aantal mensen in de regio bereikt worden en heeft een draagvlak verhogend effect. Het is van belang om door intensieve communicatie het planningsproces op te starten, omdat transparantie, tussensuccessen en imago het lokale draagvlak positief beïnvloeden. Bovendien heeft het organiseren van activiteiten als energiesymposia en een 'duurzame burendag' bijgedragen de belangstelling van lokale media te bereiken. Wanneer initiatieven gedragen moeten worden door een regio zijn elementen als het gebruik maken van regionale media, organiseren van symposia en andere activiteiten van wezenlijk belang. Door toenemende aandacht voor het initiatief wordt de gemeente gemakkelijker bereikt

#### *Sterk extern netwerk*

De initiatiefnemers hebben hun plannen neergelegd in een externe arena. Door de toegang tot professionele netwerken en kennisinstellingen komen er extra middelen beschikbaar als geld, gezag, kennis en medewerking. Het gevolg van het vrijkomen van deze extra middelen is dat de kwaliteit van het initiatief en tevens politieke draagvlak vergroot wordt.

#### *Nulmeting laat voortgang zien*

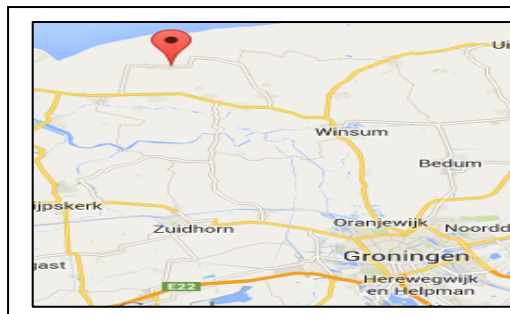
Vanuit een nulmeting kunnen er objectieve doelen gesteld worden. Eveneens kunnen er bepaalde doelen of projecten geëvalueerd worden die reeds gerealiseerd zijn. Zo is te bepalen of men content is met de behaalde resultaten en wanneer nodig deze aan te passen door of te wijzigen of nieuwe projecten op te starten. Een nulmeting heeft tevens een draagvlak verhogend effect, omdat deze gevormd wordt door de perceptie op resultaten van de lokale bevolking.

## 5.3 Casus SintJan Kloosterburen

### 5.3.1 Inleiding

Stichting SintJan is een particulier bottom-up initiatief uit Kloosterburen. Inwoners van Kloosterburen, maar ook buitenstaanders participeren met een grote maatschappelijke betrokkenheid in het proces van het verbeteren en het verduurzamen van de eigen leefomgeving. In 2001 is door de inwoners van Kloosterburen een dorpsvisie opgesteld, welke aan de basis ligt voor de oprichting van de stichting van SintJan in 2006 (Aalvanger & Breman, 2013). Het initiatief SintJan beschouwt de negatieve demografische ontwikkelingen als een kans en probeert hierdoor een krachtige zelfredzame gemeenschap te creëren (Ruimtevolk, 2013). Het oude kloosterterrein wordt herontwikkeld tot een authentieke plek met een eigen karakter. Door middel van een integraal programma bestaande uit wonen, zorg, werken, cultuur en ecologie moet de leefbaarheid en vitaliteit van Kloosterburen behouden en verbeterd worden (Aalvanger & Breman, 2013). De 'nieuwe' dorpskern wordt hiervoor herontwikkeld, waardoor in de toekomst meer toeristen aangetrokken moeten worden. Voor een uitgebreide beschrijving van de casus SintJan Kloosterburen zie bijlage 4 (p.125).

Afbeelding 4 Kloosterburen



*Het Groningse dorp Kloosterburen ligt ongeveer 30 kilometer ten noordwesten van de stad Groningen en telt 625 inwoners. Door een gemeentelijke herindeling is Kloosterburen sinds 1990 onderdeel van de gemeente De Marne.*

Afbeelding 5 SintJan Kloosterburen



De casus SintJan Kloosterburen is om diverse redenen geselecteerd. Allereerst staat SintJan veelal in de regionale en landelijke belangstelling, waardoor het vaak als voorbeeld wordt aangehaald en interessant is om te onderzoeken. Maar ook de hevige krimpproblematiek en een armlastige gemeente waarmee Kloosterburen kampt zijn bijzondere voedingsbodems voor zelfredzaamheid en collectieve actie.

Met andere woorden is Kloosterburen een dorp dat moet zien te 'overleven' door creatief te anticiperen op de krimpproblematiek door middel van gebiedsontwikkeling. Het integrale plan met daarin het historische kloosterverhaal versterkt het initiatief, waardoor het kansrijk is voor de toekomst en hiermee inspeelt op de toeristische sector. Bovendien liggen er ook kansen met het oog op de veranderende zorgsector. Kortom, door de grote aantrekkingskracht, de voedingsbodem, het originele plan en de nieuwe manier van gebiedsontwikkeling is besloten SintJan Kloosterburen op te nemen in het onderzoek.

Literatuurlijst 2 geeft de geraadpleegde bronnen weer waarmee het initiatief uitgebreid geanalyseerd is. De aanvullende informatie is vergaard door het afnemen van semigestructureerde interviews met Anne Hildrink en een anonieme buitenstaander. Anne Hildrink is beeldend kunstenaar en oprichter van het initiatief SintJan. Ook in de casus SintJan is de anonieme geïnterviewde als informatiebron als beperkt te beschouwen, omdat deze enkel aanvullende informatie verschaftte over thema's als de regionale context en draagvlak.

### 5.3.2 Tussenconclusie casus SintJan Kloosterburen

De casus SintJan Kloosterburen is uitgewerkt en geanalyseerd waardoor enkele conclusies kunnen worden getrokken omtrent succesvolle sociale projecten. In tabel 8 (zie volgende pagina) wordt globaal weergegeven welke lokale condities en succesfactoren van invloed zijn op SintJan Kloosterburen. Bepaalde succesfactoren die in tabel 8 staan zijn niet geobserveerd, maar zijn onder andere adviezen van Aalvanger en Breman (2013) over op welke relevante factoren SintJan Kloosterburen zich nog kan verbeteren. Voor een uitgebreide beschrijving van de gunstige lokale condities en succesfactoren in de initiatiefase, planvormingsfase en resultaat zie bijlage 4 (p.125). De opvallende gunstige lokale condities en succesfactoren in de casus zijn:

- Het historische verhaal heeft een versterkende werking;
- De lange termijn visie opdelen in 'hapklare brokken';
- Het gedeeld eigenaarschap opbouwen;
- Een sterk extern netwerk;
- Het niet te rigide vasthouden aan het eigen plan;
- De juiste balans vinden in de samenwerking met externe partijen;
- Zichtbaarder zijn;
- Het leggen van dwarsverbanden.

Tabel 8 overzicht gunstige lokale condities en succesfactoren casus SintJan Kloosterburen

Initiatiefase	planvormingsfase	Resultaat
Vanaf het begin goede verbindingen gelegd met de buitenwereld	Lange termijn visie opdelen in 'hapklare' brokken	Projecten spelen in op lokale problematiek: Krimp en veranderende zorg
Creatieve achtergrond initiatiefnemers	Dorpsbewoners meer in proces betrekken. Het gedeeld eigenaarschap moet nog opgebouwd worden	Sector toerisme is kansrijk
Historische verhaal heeft een versterkende werking	Sterk extern netwerk. SintJan begeeft zich in regionale en nationale netwerken	Zichtbaarheid van resultaten geeft vertrouwen en trots
	Niet te rigide aan plan vasthouden	
	Samenwerking kennisinstellingen	Met 'sociale antenne' percepties van dorpsbewoners peilen
	Meer richten op interne netwerk om een groter draagvlak op te bouwen	Vrijwilligers blijven binden aan initiatief
	De juiste balans vinden in de samenwerking met externe partijen	
	Zichtbaarder zijn in het dorp	
	Dwarsverbanden leggen door samen te werken met diverse dorpsverenigingen	
	De weg van de 'kleine' stappen bewandelen	

*Historische verhaal heeft versterkende werking*

Het historische verhaal van Kloosterburen is een meerwaarde in de samenwerking met externe partijen. Bovendien wekt het historische verhaal sympathie op onder de inwoners van Kloosterburen. Het historische verhaal is dan ook het fundament van de plannen van SintJan Kloosterburen.

*Lange termijn visie opdelen in 'hapklare brokken'*

Het plan wordt te complex en te breed beschouwd, waardoor het integrale plan voor de inwoners van Kloosterburen minder tastbaar en concreet is. Het maken van kleinere 'stappen' zorgt ervoor dat de lange termijn visie zichtbaarder en breder gedragen wordt door de lokale bevolking. Als advies geven Aalvanger en Breman (2013) te zorgen voor een samenhangend idee dat vertaald wordt in praktische, concrete activiteiten en projecten, waar de dorpsbewoners intensief bij betrokken worden.

### *Gedeeld eigenaarschap opbouwen*

Te concluderen valt dat het draagvlak voor SintJan matig tot zwak is. Ook heerst er een 'wisselend' beeld van in welke mate dorpsbewoners betrokken zijn in het planvormingsproces. Door het meer betrekken van de dorpsbewoners in het planvormingsproces krijgen deze het gevoel dat ze onderdeel zijn van het initiatief, waardoor het gedeeld eigenaarschap een draagvlak verhogend effect heeft en dorpsbewoners gemotiveerd zijn om zich in te zetten voor de lange termijn.

### *Sterk extern netwerk*

De initiatiefnemers onderhouden en beschikken over een uitgebreid extern netwerk. De goede aansluiting op externe netwerken heeft een positief effect op het initiatief, doordat er extra middelen beschikbaar komen en zichtbaarheid op nationaal niveau. Echter komt naar voren dat door de sterke externe focus van SintJan de dorpsgemeenschap zich in mindere mate verbonden voelt met het initiatief. Om deze reden is het van belang om de juiste balans te vinden in de interne en externe focus, omdat een groot lokaal draagvlak een voorwaarde is voor een succesvol initiatief. Een groter lokaal draagvlak zorgt ook voor een positievere houding van de gemeente en provincie ten aanzien van SintJan.

### *Niet te rigide vasthouden aan plan en juiste balans vinden in samenwerking met externe partijen*

De initiatiefnemers moeten eerst de afweging maken of een samenwerking met een externe partij noodzakelijk is. Wanneer dit noodzakelijk is moet men enerzijds de ruimte bieden aan de inbreng van externe partijen door flexibel om te gaan met het plan en anderzijds erop toezien dat betrokken partijen niet de 'regie' in handen nemen. Ook moet er ruimte geboden worden aan de inbreng van dorpsbewoners, waarmee door samenwerking een meerwaarde gecreëerd kan worden met externe partijen en dorpsbewoners. Bovendien valt te concluderen dat een hogere mate van flexibiliteit de samenwerking met overheden kan verbeteren. Ook Aalvanger en Breman (2013) concluderen dat SintJan afhankelijk is van externe partijen, doordat het afhankelijk is geworden van de systeemwereld. De 'hakken in het zand zetten' levert op dit vlak belemmeringen op.

### *Dwarsverbanden leggen en zichtbaarder zijn*

Het initiatief is niet altijd even zichtbaar in het dorp. Het leggen van dwarsverbanden met andere verenigingen of organisaties draagt eraan bij dat het initiatief in dorp zichtbaarder wordt. Het rijke verenigingsnetwerk van Kloosterburen is geschikt om het initiatief onder de aandacht van de dorpsbewoners te brengen. Ook is het van belang om resultaten of andere activiteiten het predicaat SintJan te geven, zodat door de zichtbaarheid het draagvlak voor het initiatief onder andere vergroot wordt.

## 5.4 Casus Project 2034 Ulrum

### 5.4.1 Inleiding

Het dorp Ulrum wordt geconfronteerd met demografische krimp en vergrijzing (Project Ulrum 2034, 2013). In vergelijking met andere dorpen in de gemeente De Marne gaan in verhouding meer openbare functies verloren door de bovenstaande negatieve ontwikkelingen (Dorpsontwikkeling Ulrum Project 2034, 2013). Volgens Roelof Noorda, initiatiefnemer Project Ulrum 2034 en lid van het Dorpsbelang Ulrum, is het niet de intentie om zich te focussen op het vasthouden van voorzieningen,

maar om het dorp vitaal en leefbaar te houden. Om in de nabije toekomst de vitaliteit en leefbaarheid te waarborgen hebben de Ulrummers een integraal plan opgesteld. Zo wil men de verbinding met het Lauwersmeergebied versterken waardoor het dorp moet gaan fungeren als toeristische trekpleister. Ook de rijke kerkelijke historie van Ulrum kan de ontwikkeling van toerisme vanuit het Lauwersmeer bekrachtigen.

Afbeelding 7 eerste gerealiseerde deelproject



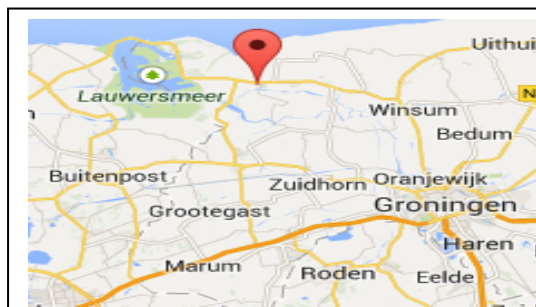
ontwikkelen en hiermee te voldoen aan de behoeftes van de Ulrummers. Voor een uitgebreide beschrijving van de casus Project 2034 Ulrum zie bijlage 5 (p.137).

Afbeelding 6 Ulrum



Een ander speerpunt van het project is het levensloopbestendig maken van woningen, waardoor ouderen in het dorp kunnen blijven wonen en leegstand wordt tegengegaan.

Project Ulrum 2034 wordt gevormd door deelprojecten die bewoners zelf mogen aandragen en uitvoeren. De filosofie die centraal staat bij het ontwikkelen van deze deelprojecten is het 'zelf doen'. Men zet in op de eigen kracht van het dorp door het bottom-up door de bewoners zelf te doen



*Het Groningse dorp Ulrum ligt op 29 kilometer ten noordwesten van de stad Groningen en telt 1400 inwoners. Door een gemeentelijke herindeling is Ulrum sinds 1990 onderdeel van de gemeente De Marne.*



De motivering van de keuze om het initiatief op te nemen in het onderzoek heeft diverse redenen en is vergelijkbaar met de eerder genoemde redenen om SintJan Kloosterburen te selecteren voor het onderzoek. Zo zijn ook de regionale en landelijke belangstelling, de hevige krimpproblematiek en armlastige gemeente beweegredenen om het initiatief te selecteren. In Ulrum probeert de lokale bevolking om op een creatieve wijze negatieve ontwikkelingen aan te grijpen. Bovendien speelt het integrale plan in op kansrijke en veranderende sectoren als de woningmarkt, toerisme en zorg. Door de hoge mate van belangstelling, de voedingsbodemp en de creatieve wijze van gebiedsontwikkeling is besloten Project 2034 Ulrum op te nemen in het onderzoek.

Literatuurlijst 2 geeft de geraadpleegde bronnen weer waarmee het initiatief uitgebreid geanalyseerd is. De aanvullende informatie is vergaard door het afnemen van semigestructureerde interviews met Roelof Noorda, Eiko Swijghuizen en een anonieme respondent. Roelof Noorda is een van de dragende krachten achter het initiatief en tevens bestuurslid van Dorpsbelangen Ulrum. Eiko Swijghuizen fungeert als voorzitter van Dorpsbelangen Ulrum. De geïnterviewde buitenstaander wenst anoniem te blijven en is te beschouwen als een beperkte informatiebron, omdat deze niet beschikt over diepgaande informatie omtrent het initiatief.

#### 5.4.2 Tussenconclusie casus Project 2034 Ulrum

De casus Project 2034 Ulrum is uitgewerkt en geanalyseerd waardoor enkele conclusies kunnen worden getrokken omtrent succesvolle sociale projecten. In de onderstaande tabel 9 wordt globaal weergegeven welke gunstige lokale condities en succesfactoren van invloed zijn op Project 2034 Ulrum. Voor een uitgebreide beschrijving van de gunstige lokale condities en succesfactoren in de initiatiefase, planvormingsfase en resultaat zie bijlage 5 (p.137). De opvallende gunstige lokale condities en succesfactoren in de casus zijn:

- Actieve Vereniging Dorpsbelang;
- Concrete plannen;
- De dorpsbewoners worden in het planvormingsproces betrokken;
- Een stichting als organisatievorm;
- Externe partijen zijn onderdeel van het proces zonder overheersend te zijn;
- De faciliterende rol van de overheid.

Tabel 9 overzicht gunstige lokale condities en succesfactoren Project 2034 Ulrum

Initiatiefase	Planvormingsfase	Resultaat
Saamhorigheids-en verantwoordelijkheidsgevoel	Dorpsbewoners betrokken in proces, waardoor groot draagvlak	Projecten spelen in op de lokale problematiek
Sterk intern netwerk	Communicatie, transparantie, informatiestromen en tussensucces	Proberen jongeren meer betrekken
Betrekken lokale ondernemers	'Platte' organisatiestructuur met autonome werkgroepen	Omgang met vrijwilligers
Leiderschap en competenties initiatiefnemers	Stichting als organisatievorm	Tonen tussenresultaten en media aandacht
Actieve Vereniging Dorpsbelang	Externe partijen zijn onderdeel van het proces zonder overheersend te zijn	Eventuele samenwerking met soortgelijke initiatieven
Concrete plannen	Faciliterende rol overheid, waardoor onder andere sterk extern netwerk	

### *Actieve Vereniging Dorpsbelang*

De actieve Vereniging Dorpsbelang en de initiatiefnemers zijn de twee drijvende krachten achter het van de grond komen van het initiatief, omdat het verschillende activiteiten faciliteert, stimuleert en coördineert. Te stellen is dat de actieve houding van de Vereniging Dorpsbelang een relevante factor is in de ontwikkeling van het initiatief. Tevens genereert Vereniging Dorpsbelang een groot draagvlak voor de plannen.

### *Concrete plannen*

Voor het eerste gerealiseerde project (loftuspark) en tevens voor de nog te realiseren projecten zijn specifieke haalbaarheidscriteria opgesteld. Volgens de geïnterviewde initiatiefnemers zijn specifieke haalbaarheidscriteria een vereiste om voor bepaalde subsidies in aanmerking te komen en risico's te beperken. Maar ook het ontwikkelen in 'kleine' stappen en het toepassen van een risico analyse minimaliseren eventuele ontwikkelingen die het initiatief onder druk kunnen zetten.

### *Dorpsbewoners worden betrokken in het planvormingsproces*

De inwoners van Ulrum worden intensief betrokken in het planvormingsproces. Doordat dorpsbewoners ideeën, behoeftes en verwachting in mogen brengen wordt een groter draagvlak gecreëerd voor het initiatief. Een groot deel van de inwoners en ondernemers van Ulrum participeert actief in de stichting. Bovendien is het de kracht van de organisatiestructuur dat deze zich kenmerkt door een hoge toegankelijk- en laagdrempeligheid qua benadering. Tevens draagt breed gedragen initiatief door de lokale bevolking bij tot legitimatie en ondersteuning van de financiering van instituties en worden professionele organisaties gemakkelijker bereikt.

### *Stichting als organisatievorm*

Ook het institutionaliseren van de organisatie is een voorwaarde om in aanmerking te komen voor diverse subsidies van instanties. Eveneens minimaliseert de gekozen rechtsvorm de aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid voor de risico's die het initiatief eventueel onder druk kunnen zetten. Naast de bovenstaande voordelen kenmerkt een stichting zich in vergelijking met een vereniging als rechtsvorm door de mogelijkheid van snellere besluitvorming.

### *Externe partijen zijn onderdeel van het proces zonder overheersend te zijn*

Het eigenaarschap van het planvormingsproces ligt enerzijds bij de organisatie en dorpsbewoners, maar geeft anderzijds de ruimte aan externe partijen om ideeën in te brengen. Door externe partijen niet vroegtijdig uit te sluiten, maar ook niet overheersend te laten zijn wordt door samenwerking een meerwaarde gecreëerd

### *Overheid vervult een faciliterende rol*

De geïnterviewde initiatiefnemers hebben allen een positieve houding ten aanzien van de samenwerking met de gemeente De Marne en provincie Groningen. Te concluderen is dat er tussen de initiatiefnemers en medewerkers van de betreffende overheden een vertrouwensband is ontstaan. De goede onderlinge samenwerking kenmerkt zich in het bemachtigen van subsidies en de aansluiting van het initiatief op bijvoorbeeld externe kennisnetwerken, welke voor het initiatief van levensbelang zijn.

## 5.5 Overeenkomsten casussen

In dit deel van het hoofdstuk worden de onderzochte initiatieven met elkaar vergeleken, zodat opvallende overeenkomstige gunstige lokale condities en succesfactoren uiteengezet worden. Noorda merkt in het interview op dat er geen blauwdruk is van succesvolle concepten voor initiatieven, maar zijn er 'handvaten' die andere dorpen kunnen gebruiken bij het ontwikkelen voor een succesvol initiatief. Ondanks de verschillende contexten, doelstellingen en voedingsbodems vallen er enkele opvallende overeenkomstige gunstige condities en succesfactoren te constateren, welke globaal met elkaar overeenkomen, maar specifiek licht van elkaar kunnen afwijken. Zo zijn alle vier geanalyseerde casussen vormgegeven aan de hand van een brede aanpak welke zorgt voor een grotere waardecreatie op lange termijn. Ook is te zien dat een bepaalde organisatiestructuur en rechtsvorm voordelen met zich meebrengen. Tevens kenmerken zich de vier geanalyseerde initiatieven door 'kartrekkers' die het lokale sociale kapitaal mobiliseren, netwerken met elkaar verbinden, ambitieus en gemotiveerd zijn. Uit de verschillende bestudeerde casussen komt naar voren dat het tonen van (tussen)resultaten relevant is voor het succes van een initiatief. Verder valt op dat in de casussen de Dorpsbelangen vaak een belangrijk aandeel hebben in de totstandkoming en succes van een initiatief. Te stellen is dat de overeenkomstige condities en factoren grotendeels gerelateerd zijn aan het omvang het van het lokale draagvlak, waardoor te concluderen valt dat een initiatief staat of valt met de grootte van het draagvlak.

### *Brede aanpak zorgt voor grotere waardecreatie*

Ondanks dat in het merendeel van de onderzochte casussen de lokale bevolking een projectgebonden inzet toont dragen integrale plannen bij aan het verwezenlijken van vitaliteit en leefbaarheid op lange termijn. Een integrale aanpak zorgt voor een brede waardecreatie van maatschappelijke doelstellingen. Reduzum en Ulrum richten zich bijvoorbeeld specifiek op diverse praktische opgaven. Daarentegen valt het integrale plan van Kloosterburen te omschrijven als conceptueel met als speerpunten wonen, zorg en cultureel. De overeenkomst tussen deze drie casussen is dat een brede aanpak toe wordt gepast om meerdere maatschappelijke doelstellingen te verwezenlijken. De nieuwe integrale manier van gebiedsontwikkeling geeft bewoners de macht om hun dorp te ontwikkelen naar de eigen wensen en behoeften. Kortom, een integrale aanpak genereert een hoger maatschappelijk rendement op lang termijn, is efficiënter en effectiever dan enkele projecten en tevens een voorwaarde in de geanalyseerde casussen om de krimpproblematiek te bestrijden.

### *Organisatiestructuur en rechtsvorm*

De organisatiestructuren van de vier onderzochte casussen kenmerken zich door een 'platte' organisatie bestaande uit diverse werkgroepen. Het is een vereiste, door het integrale karakter van de verschillende initiatieven, om autonome werkgroepen met 'korte lijntjes' naar het bestuur te hebben, omdat de initiatieven gevormd worden door verschillende thema's en deelprojecten. Het voordeel van een 'platte' organisatiestructuur met autonome werkgroepen is dat de interactie toeneemt en tevens de persoonlijke relatie verbetert tussen initiatiefnemers en betrokkenen. Een 'platte' organisatiestructuur voorziet initiatiefnemers en betrokkenen van commentaar en terugkoppeling en is eveneens toegankelijk en laagdrempelig qua benadering voor buitenstaanders. Een andere overeenkomst tussen de vier initiatieven is de ontwikkeling van een informele naar een formele rechtsvorm.

Ter illustratie:

- Reduzum: stichting
- Groenkerk/Trynergie: stichting en coöperatie,
- SintJan Kloosterburen: stichting en toekomstige coöperatie
- Project 2034 Ulrum: stichting

Zoals eerder beschreven zijn de algemene voordelen van een formele rechtsvorm een geminimaliseerde aansprakelijkheid en financiële risico's en een snellere besluitvorming. Naast het vormgeven van concrete plannen is een formele rechtsvorm een voorwaarde om in aanmerking komen voor subsidies van de overheid en fondsen. Samenvattend, zijn het aannemen van een 'platte' organisatiestructuur en een formele rechtsvorm relevante succesfactoren in de geanalyseerde casussen.

#### *Kartrekkers*

Uit de vier onderzochte casussen blijkt dat motivatie en ambitie van initiatiefnemers cruciale condities zijn voor het van de grond krijgen en de ontwikkeling van het initiatief. De initiatiefnemers kunnen dan ook beschouwd worden als kartrekkers die het initiatief 'dragen'. In de casussen Reduzum en Ulrum komt naar voren dat de initiatiefnemers een grote lokale betrokkenheid tonen, het vertrouwen van de lokale bevolking genieten en behoeftes en wensen van de lokale bevolking weten te vertalen naar een breed gedragen integraal plan. Bovendien valt op dat de initiatiefnemers over de competentie beschikken het sterke sociale netwerk met het lokale sociale kapitaal te signaleren en te mobiliseren, waardoor een groot vereist lokale draagvlak voor het initiatief ontstaat. Met andere woorden is aanwezigheid van een 'kartrekker(s)' een voorwaarde in het (toekomstige) succes van Reduzum en Ulrum, maar ook in Oenkerk en Kloosterburen. Zo is aan de hand van het empirisch onderzoek te stellen dat de aanwezigheid van 'kartrekkers' een van de belangrijkste gunstige lokale condities is.

#### *Open netwerken*

Naast het sterke interne sociale netwerk (saamhorigheid) staan de initiatieven Reduzum, Kloosterburen, Ulrum en de regio Trynwâlden (Oenkerk) in verbinding met een omvangrijk extern netwerk. Zo mobiliseren drie van de vier (Reduzum, Groenkerk en Ulrum) initiatieven kennis en ervaring uit de eigen omgeving en genereert SintJan Kloosterburen dit voornamelijk door zijn externe focus. De overeenkomst tussen de vier casussen is dat de samenwerking met particuliere ondernemers, overheid, woningcorporaties, zorg- en kennisinstellingen relevant blijkt te zijn om een maatschappelijke meerwaarde te creëren, ook al verloopt de samenwerking met deze partijen en organisatie zoals in Kloosterburen soms moeizaam. Aalvanger en Breman (2013) geven dan ook aan eerst te beschouwen of bepaalde externe partijen benodigd zijn. Het provinciale woningmarktbeleid voor krimpgebieden en de veranderende zorgsector bevorderen de afhankelijkheid van externe partijen, maar bieden tevens mogelijke kansen voor de realisatie van de initiatieven. Eveneens wordt door het aanwenden van een extern krachtenveld de benodigde expertise en financiën aangetrokken. De wijze waarop initiatieven externe netwerk organiseren varieert. Zo faciliteert de gemeente De Marne en provincie Groningen grotendeels het externe netwerk van Project 2034 Ulrum.

De initiatiefnemers van SintJan Kloosterburen en Groenkerk beschikken over een goede aansluiting op het externe netwerk door de diverse groep van betrokkenen, externe focus, de groeiende publiciteit via de media en deelname aan diverse symposia. In Reduzum (en deels in Ulrum) faciliteren lokale ondernemers het externe netwerk. Samenvattend zijn de vier geanalyseerde initiatieven in het bezit van en gebonden aan een extern netwerk, maar komen deze netwerken verschillend tot stand.

#### *Tussenresultaten tonen*

Uit alle vier casussen blijkt dat het tonen van (tussen)successen een draagvlak verhogend effect heeft. Het woningbouw- en windmolenproject (Reduzum), Zon van Trynstje (Oenkerk), Mien Toentje (Kloosterburen) en het Loftuspark (Ulrum) zijn illustratieve voorbeelden waaruit blijkt dat (tussen)successen gerelateerd zijn aan het stijgende vertrouwen en groeiende lokale draagvlak, welke relevant zijn voor het verwezenlijken van de lange termijn visie. Essentieel is dat de lokale bevolking het succes van bepaalde projecten koppelt aan de naam van het initiatief. Mogelijkheden hiervoor zijn om afgeronde deelprojecten te voorzien van een zichtbaar naambordje of om (tussen)successen te promoten door gebruik van regionale media. Te concluderen is dat het tonen van (tussen)successen in de vier geanalyseerde casussen een cruciale factor is in het verdere (toekomstige) succes.

#### *Actieve Dorpsbelangen*

Diverse verenigingen van Dorpsbelangen spelen een relevante rol in de ontwikkeling van de initiatieven. Zo zijn enkele initiatieven voortgekomen uit en functioneren vaak onder de paraplu en/of zijn sterk gerelateerd aan deze verenigingen. In de verschillende dorpen hebben de verenigingen van Dorpsbelangen een visie ontwikkeld om de lokale problematiek te bestrijden. In de vier onderzochte casussen blijkt dat actieve Dorpsbelangen bijdragen aan de totstandkoming en ontwikkeling van de diverse initiatieven. De Dorpsbelangen hebben inzicht in de lokale problematiek, zijn toekomstgericht en behartigen de belangen en behoeftes van de lokale bevolking. Ook spelen deze verenigingen een belangrijke rol in het verbinden van dorpsbewoners met elkaar, het leggen van dwarsverbanden met andere dorpsverenigingen en vergroten zij het lokale draagvlak voor een initiatief. Eveneens intensiveren zij de samenwerking tussen lokale ondernemers, dorpsbewoners en het initiatief en zijn zij het aanspreekpunt van de gemeente en provincie. In de vier onderzochte casussen is te stellen dat het van belang is om als dorp in het bezit te zijn van een actieve vereniging van Dorpsbelangen die niet alleen oog heeft voor praktische zaken van alledag, maar de verantwoordelijkheid neemt, zich richt op toekomstige ontwikkelingen en zodoende zich hiervoor actief inzet. Als illustratief voorbeeld droeg Swijghuizen (Ulrum) buurdorp Leens aan, waar maar incidenteel initiatieven en activiteiten van de grond komen door de passieve houding van Dorpsbelangen Leens.

## **5.6 Verschillen tussen casussen**

In paragraaf 5.5 viel op dat ondanks globale overeenkomsten er verschillen bestaan tussen enkele vastgestelde gunstige lokale condities en succesfactoren. In dit deel van het hoofdstuk worden opvallende verschillen tussen de onderzochte initiatieven uiteengezet. Het doel hiervan is om het contrast van bepaalde factoren in de casussen aan te wijzen, te verklaren welke invloed dit op de initiatieven heeft en wat mogelijke oorzaken van het contrast kunnen zijn.

Zo is er onderscheid in de wijze waarop het planvormingsproces vormgegeven is en gecommuniceerd wordt. Een andere vraag die rijst is waarom een initiatief als Project 2034 Ulrum positiever gestemd is over de samenwerking met de overheid dan bijvoorbeeld SintJan Kloosterburen. Ten slotte wordt in de laatste paragraaf beschreven op welke verschillende manieren de perceptie van de lokale bevolking op de resultaten geobserveerd kan worden, waardoor de voortgang wordt bewaakt en plannen wanneer nodig aangepast kunnen worden.

#### *Het planvormingsproces, communicatie en transparantie*

Het onderzoek van Aalvanger en Breman (2013) toont aan dat inwoners van Kloosterburen weinig tot matig betrokken worden in het planvormingsproces. In vergelijking met initiatieven in Reduzum en Ulrum zijn volgens Aalvanger en Breman (2013) de inwoners van Kloosterburen mede-eigenaar van het planvormingsproces. Zo zijn Reduzum en Ulrum vergelijkbaar met een lokale democratie waarin dorpsbewoners via de verenigingen Dorpsbelangen behoeftes, ideeën en verwachtingen in mogen brengen en op die wijze betrokken worden in het planvormingsproces. In de onderzochte casussen blijkt het dat onderscheid in de vormgeving van de planvormingsprocessen gerelateerd is aan de omvang van het draagvlak voor initiatieven. Zo heeft het matige draagvlak voor SintJan Kloosterburen onder andere effect op de samenwerking van het initiatief met de gemeente De Marne en provincie Groningen.

Gebrekkige communicatie, transparantie en niet concrete plannen hebben zoals in Kloosterburen een negatief effect op de samenwerking met externe partijen, maar ook op de omvang van het lokale draagvlak. In het proces van het opstellen en de uitvoering van een visie blijken in drie van de vier onderzochte casussen dat communicatie en transparantie van het planvormingsproces de basis voor het vertrouwen van de lokale bevolking en tevens door het informeren van de lokale bevolking een groot draagvlak. Reduzum, Groenkerk en Project 2034 Ulrum gebruiken lokale media, dorpskrant, verenigingen en internet om de lokale bevolking van informatie te voorzien. Bovendien richten de plannen van Reduzum en Ulrum zich voornamelijk op praktische opgaven, waardoor de lokale bewoners de plannen sneller begrijpen. SintJan Kloosterburen manifesteert zich door de professionele opzet en publiciteit voornamelijk op een hoger schaalniveau dan de andere geanalyseerde initiatieven. Te stellen is dat complexe plannen en beperkte informatiestromen van SintJan zorgen voor het niet eenduidige beeld dat de bewoners van de plannen van SintJan hebben. Het gevolg van het niet eenduidige beeld van de plannen van SintJan is dat de lokale bevolking niet tot matig wordt gestimuleerd om te participeren in het initiatief. SintJan zet zich dan ook op dit vlak actief in om de informatievoorziening naar de lokale bevolking te verbeteren.

#### *Relatie met de Overheid*

Uit de vier geanalyseerde casussen blijkt dat er een 'wisselend' beeld is over de samenwerking met de overheid. In het algemeen is er een onderscheid in de belangen van initiatiefnemers, politici en ambtenaren. Politici en ambtenaren vertegenwoordigen het algemene maatschappelijke belang en initiatiefnemers zijn daarentegen sterker gericht op het realiseren van het eigen belang, waardoor aan beide kanten frustraties ontstaan. Eveneens blijkt uit de vier onderzochte casussen dat een 'verticaal' georganiseerde en financieel geteisterde overheid een belemmerende invloed heeft op initiatieven.

De gemeente De Marne en provincie Groningen geven aan dat zij een initiatief als SintJan graag willen faciliteren, maar constateren ook dat de organisatie nog niet klaar is voor dit type initiatieven (Aalvanger & Breman, 2013). Zo was Reduzum zijn tijd ver vooruit, hield de gemeente zich in de beginfase van Groenkerk afzijdig en beschikt de gemeente De Marne niet over de nodige financiële daadkracht om Ulrum en Kloosterburen te ondersteunen. Maar toch blijkt dat de initiatieven grotendeels afhankelijk zijn van de gemeente en provincie. Voor het nieuwe masterplan van Reduzum waren contacten met politici, bestuurders en vertegenwoordigers van belang. In de casus Groenkerk komt naar voren dat gemeente het initiatief door de maatschappelijke transitie met het huidige duurzaamheidsbeleid financieel ondersteunt. Eveneens worden SintJan Kloosterburen en Project 2034 Ulrum onder andere financieel ondersteund door de gemeente De Marne en provincie Groningen, maar worden zij ook begeleid in het planvormingsproces.

Daar tegenover staat dat lokale overheden belang hebben bij het ontwikkelen van zorgcoöperaties door burgers, aangezien door de nieuwe Wmo gemeenten belast worden met de zorg voor mensen met een beperking (PCOB, 2014) of zoals de provincie Groningen belang hebben bij het aanpassen en verbeteren van de woningvoorraad in krimpgebieden (Provincie Groningen, 2014). Wanneer beide initiatieven uit de gemeente De Marne (SintJan en Project 2034 Ulrum) met elkaar vergeleken worden valt op dat de wijze waarop de initiatieven samenwerken met de overheid verschilt. Redenen hiervoor zijn dat SintJan Kloosterburen te rigide vasthoudt aan de oorspronkelijke plannen, een zwak tot matig draagvlak kent, te complexe plannen en een gebrek aan vertrouwen in de overheid heeft (Aalvanger & Breman, 2013). Het te rigide vasthouden aan de oorspronkelijke plannen door SintJan Kloosterburen heeft ook een negatieve doorwerking op de samenwerking met andere externe partijen. Gezien de eerdere negatieve ervaringen met externe partijen in het planvormingsproces is het noodzakelijk om een goede balans te vinden in het betrekken en samenwerken met externe partijen, omdat initiatieven in bepaalde situaties afhankelijk zijn van deze partijen. Project 2034 Ulrum daarentegen richt zich meer op praktische zaken, heeft concrete plannen, speelt in op het woningbeleid van de provincie, beschikt over een groot draagvlak en heeft een vertrouwensband opgebouwd met bepaalde gemeentelijke en provinciale ambtenaren. Op basis van de casussen SintJan Kloosterburen en Project 2034 Ulrum is te concluderen dat houding, visie en draagvlak een positieve samenwerking met de overheid bepalen, maar ook met andere externe partijen. Vanuit het perspectief van overheid is te begrijpen waarom bepaalde initiatieven in hogere mate gefaciliteerd worden. De overheid er niet bij gebaat om zogenaamde 'eendagsvliegers' te financieren. Zo faciliteert de provincie Groningen initiatieven, maar stelt zij wel voorwaarden voor bepaalde financiële ondersteuning. Ten eerste moeten projecten en initiatieven inspelen op de bevolkingsdaling en tevens breed gedragen worden door de lokale bevolking (Provincie Groningen, 2014). Ten tweede komen initiatieven in de provincie Groningen in aanmerking voor subsidies als deze zich richten op:

- Aard- en nagelvaste voorzieningen;
- Procesbegeleiding;
- Het inhuren van deskundigen die betrokken worden bij het onderzoek;
- De uitvoering van maatregelen om gevolgen van bevolkingsdaling te bestrijden. (Provincie Groningen, 2014 p.1)

Samenvattend hebben de initiatiefnemers van Project 2034 Ulrum een positieve houding ten aanzien van de samenwerking met de gemeente en provincie, gezien zij aan de gestelde voorwaarden voldoen, vertrouwen hebben in een goede samenwerking en beschikken over het benodigde draagvlak voor de plannen. De plannen zijn bovendien haalbaar en concreet. Dit betaalt zich terug in de vorm van een intensieve ondersteuning van de gemeente De Marne en provincie Groningen. Over en weer kunnen er desondanks frustraties ontstaan doordat gemeenten en provincies qua organisatie nog niet klaar zijn voor bepaalde initiatieven. Door wederzijds begrip te tonen van burgers en overheid kan er ondanks bepaalde frustraties toch nog gesproken worden van een positieve samenwerking.

#### *Nulmeting en/of peilen via sociaal intern netwerk*

De vier onderzochte casussen peilen op verschillende manieren de perceptie van de lokale bevolking op de gepleegde activiteiten (output). Reduzum en Project 2034 Ulrum peilen door middel van de gelegde dwarsverbanden met diverse dorpsverenigingen of afgeronde deelprojecten voldoen aan de verwachtingen en behoeftes van de lokale bevolking. Meninge van dorpsbewoners spreken zich snel rond in het dorp en worden door de hoge signaalgevoeligheid van de initiatiefnemers opgevangen en ondergebracht een nieuwe planvormingsfase voor deelprojecten of worden gebruikt om reeds gerealiseerde deelprojecten bij te schaven. Ook Hildrink van SintJan Kloosterburen beschouwt het achterhalen van de perceptie van de lokale bevolking op de resultaten als een van de doorslaggevendende factoren voor succes. SintJan Kloosterburen probeert signalen van de lokale bevolking op te vangen, maar realiseert zich zoals eerder beschreven dat het zich op dit vlak nog kan verbeteren. In contrast met Reduzum, SintJan Kloosterburen en Ulrum staat de wijze waarop Groenkerk de perceptie van de lokale bevolking peilt. Door het bedrijfsmatige karakter van Groenkerk wordt aan de hand van een nulmeting beschouwd of beoogde doelen en/of projecten gehaald zijn en tevens gebruikt in het planvormingsproces.

Door gebruik te maken van een nulmeting zijn reeds aanwezige factoren en bepaalde ontwikkelingen concreter vast te stellen als:

- de context;
- voedingsbodem, behoeftes en verwachtingen lokale bevolking;
- ontwikkeling van de vastgestelde indicator;
- externe effecten;
- maatschappelijke rendement.

Samenvattend is het efficiënt om vanuit een nulmeting objectieve doelen vast te stellen, te evalueren en de perceptie van de lokale bevolking op resultaten te meten. Echter zijn de nodige kosten aan een nulmeting verbonden (nulmeting Groenkerk is gefinancierd door de gemeente Tytsjerksteradiel) en lijkt het peilen via diverse dorpsverenigingen en actieve Dorpsbelangen als in Reduzum en Ulrum tot een reële en goedkopere mogelijkheid te behoren.



## Hoofdstuk 6. Conclusies en aanbevelingen

De empirische data zijn uitgewerkt en geanalyseerd, waardoor in aansluiting op theoretische bevindingen conclusies kunnen worden getrokken. Deze studie is kwalitatief van aard, waardoor er geen universeel geldende en eenduidige conclusies verbonden kunnen worden aan de uitkomsten van het onderzoek. Opvallend is dat een legio achterhaalde condities en factoren uit de literatuur zich ook grotendeels manifesteren in de praktijk. Allereerst worden de in hoofdstuk 1 beschreven deelvragen beantwoord in de onderstaande paragrafen, waarna in de slotdiscussie de hoofdvraag van het onderzoek uiteengezet en beantwoord wordt. Tenslotte worden in dit hoofdstuk aanbevelingen gegeven voor een vervolgonderzoek.

### *Sociale innovatie en sociale projecten*

De deelvraag 'wat is sociale innovatie en wat zijn succesvolle sociale projecten?' is beantwoord in hoofdstuk 2 (p.15-21) aan de hand van secundaire data. Sociale innovatie in de 'Amerikaanse' sociale wetenschappen is onder andere gebaseerd op:

- Het idee van nieuwheid (Cunka & Benneworth, 2013);
- Collectieve actie en de rol van netwerken (Cunka & Benneworth, 2013);
- Verandering voor een sociaal progressief doel (Cunka & Benneworth, 2013);
- Sociale rechtvaardigheid/vervullen van sociale en menselijke behoeften (Cunka & Benneworth, 2013);
- Het belang van de sociale inbreng in het beheer van complexe problemen om een innovatieve sociale oplossing te bereiken (Cunka & Benneworth, 2013);
- Een reeks van creatieve oplossingen voor onvervulde sociale behoeften (MArs, 2007);
- Een natuurlijke systeemverandering, een complex proces waarin nieuwe producten of processen ingrijpend de routine en overtuigingen binnen het sociale systeem wijzigen, dat bijdraagt aan de algehele sociale veerkracht (Westley & Antadze, 2009);
- Sociale impact (Phills et al., 2008).

Europese wetenschappers benaderen sociale innovatie daarentegen voornamelijk vanuit de organisatiekunde. Deze zijn gekenmerkt door de focus op het sociale karakter van een organisatie. Zo blijken kenmerken, van sociale innovatie uit de definitie van Taskforce Sociale innovatie (2007), relevante elementen in het proces van planvorming en ontwikkeling van initiatieven. Onderdelen van deze definitie zijn (p.22):

- Innovaties in de arbeidsorganisatie;
- Het maximaal benutten van de aanwezig competenties;
- Ontplooiing van talent;
- De gerichtheid op het verbeteren van bedrijfsprestaties;
- Platte organisatie met autonome werkgroepen.

Beide benaderingen van sociale innovatie zijn relevant voor het onderzoek. Mede omdat sociale innovatie in de sociale wetenschappen zich focust op het resultaat van sociale projecten en de organisatorische benadering zich richt op het proces waarmee sociale projecten ontwikkeld worden. Beide elementen zijn om deze redenen dan ook te beschouwen als cruciale bouwstenen van sociale innovatie.

Een overeenkomst tussen de twee verschillende beschouwingwijzen van sociale innovatie is dat 'het verbeteren van het uiteindelijke resultaat' centraal staat. Een beter en kwalitatief hoger resultaat wordt bereikt door de combinatie van het nastreven van maatschappelijke doelen (Cunka & Benneworth, 2013) en het stimuleren van de innovatieve capaciteit van een organisatie (Oeij et al., 2010). Voor een overzicht van de in de literatuur gevonden kenmerken van sociale innovatie zie hoofdstuk 2 (p.21- p.22).

Aan de hand van uit de literatuur verkregen kenmerken van sociale innovatie en projectsucces is het begrip sociaal project vormgegeven. Sociale projecten zijn initiatieven geïnitieerd door burgers die grotendeels in het bezit zijn van kenmerken van sociale innovatie (hoofdstuk 2, p.21-22). Tevens bevatten sociale projecten een ruimtelijke ontwikkeling zoals het verbeteren van de lokale vitaliteit en leefbaarheid. Ter illustratie; burgers bestrijden bijvoorbeeld de lokale krimpproblematiek, waardoor zij genoodzaakt zijn, 'door een terugtrekkende overheid' zich te organiseren door middel van collectieve actie. Op deze wijze ontstaan nieuwe organisatorische systemen (CRISIS, 2007), waarin burgers zich organiseren. Door collectieve actie en creativiteit, met name buiten de institutionele kaders om, beogen burgers sociale rechtvaardigheid te verwerven en hun leefomgeving te verbeteren. Voor het behalen van sociale doelen op langere termijn en het kenmerk 'sector-overschrijdend' van sociale innovatie zijn sociale projecten onderzocht bestaande uit meerdere deelprojecten. Meerdere deelprojecten zijn te beschouwen als een nieuwe integrale manier van gebiedsontwikkeling door de lokale bevolking die inspelen op de lokale problematiek. Deze nieuwe manier van gebiedsontwikkeling bestaat uit een legio aan kenmerken van sociale innovatie (hoofdstuk 2). De vraag die blijft is '*wanneer is een sociaal project succesvol*'? Hiervoor vervullen gunstige lokale condities en factoren van projectsucces een belangrijke rol, welke onderverdeeld zijn in het proces en resultaat.

#### *Lokale gunstige condities, sociale innovatie en sociale projecten*

Het antwoord op de deelvraag '*welke gunstige lokale condities hebben invloed op (het succes van) een sociale innovatie*' is voornamelijk tot stand gekomen door de uitkomsten van de literatuurstudie. Ook middels het empirische onderzoek zijn enkele lokale factoren naar voren gekomen. Deze gunstige lokale condities stimuleren de ontwikkeling van sociale innovaties op lokaal niveau. De aanwezigheid van deze gunstige lokale condities zijn dan ook de voorwaarde voor het van de grond komen van sociale innovaties. In tabel 10 (p.82) wordt een overzicht gegeven van gunstige condities verkregen uit de internationale literatuur en empirisch onderzoek waarin relevante gunstige lokale condities staan weergegeven. Wanneer gunstige lokale condities voor sociale innovaties uit de internationale literatuur en het empirisch onderzoek met elkaar vergeleken worden vallen overeenkomsten op, waaruit blijkt dat de theorie grotendeels aansluit op de praktijk.

De in de internationale literatuur verkregen gunstige lokale condities blijken voor het merendeel ook in de praktijk van grote waarde te zijn voor het succesvol opstarten van sociale innovaties.

Allereerst blijken de aanwezigheid van de onderstaande condities relevant voor het genereren van collectieve actie en voor de vorming van het vereiste lokale draagvlak:

- Een sterk sociaal intern netwerk;
- Saamhorigheids- en verantwoordelijkheidsgevoel;
- Vertrouwen.

In de geanalyseerde casussen Reduzum en Project 2034 Ulrum wordt het sterke sociale interne netwerk, dat steunt op het vertrouwen van de lokale bevolking, aangeboord om het benodigde en aanwezige sociale kapitaal aan te wenden. Initiatiefnemers (sleutelfiguren) mobiliseren allerlei dorpsbewoners met een variatie aan talenten en specialiteiten om gezamenlijk sociale projecten te ontwikkelen. Echter blijkt uit de theorie (hoofdstuk 3, p.26) en praktijk (hoofdstuk 5) dat het een vereiste is dat dit relevante netwerk gevoed wordt van buitenaf. De dorpsbewoners zijn afhankelijk van externe partijen als kennisinstellingen, woningcorporaties, zorginstellingen en/of lokale en regionale ondernemers. Externe netwerken met deze partijen vullen interne sociale netwerken aan met middelen, financiën en kennis. Dit geeft een kwaliteit verhogend effect en tevens de noodzakelijke ondersteuning in het welslagen en ontwikkelen van sociale innovaties.

In overeenstemming met de internationale literatuur toont de analyse van de casussen aan dat initiatiefnemers (sleutelfiguren) met bepaalde eigenschappen cruciaal zijn voor het opstarten en ontwikkelen van sociale innovaties. Deze sleutelfiguren mobiliseren, verbinden, netwerken het hierboven genoemde sociale kapitaal met lokale ondernemers en diverse andere partijen. Bij deze bepaalde eigenschappen zijn ambitie, doorzettingsvermogen en motivatie doorslaggevend om ondanks tegenslagen en andere belemmeringen een initiatief van de grond te krijgen en te ontwikkelen. Ook de kennis van, en inzicht in de lokale context, zijn naast de overtuigingskracht eigenschappen van initiatiefnemers (sleutelfiguren) die gunstige condities voor sociale innovaties scheppen. Zo is uit dit onderzoek naar sociale innovatie te concluderen dat initiatiefnemers (sleutelfiguren) met bepaalde eigenschappen doorslaggevend zijn in het opstarten van sociale projecten (zie hoofdstuk 3, p.26 en hoofdstuk 5). In aanvulling op de internationale literatuur blijkt in de onderzochte casussen dat een actieve lokale vereniging zoals Dorpsbelang sociale projecten kan stimuleren, omdat deze in de onderzochte casussen een faciliterende rol vervullen voor deze projecten. De verschillende verenigingen Dorpsbelangen zijn verweven met de sociale projecten en ontwikkelen in samenwerking met hun relatief grote achterban dorpsvisies. Aan de hand van de bestudeerde casussen is te stellen dat deze vaak het fundament zijn van breed gedragen sociale projecten.

Aan de hand van de literatuuranalyse en de geanalyseerde casussen is te concluderen dat een sterk sociaal netwerk aangesloten op een extern netwerk een stimulerende lokale conditie is voor sociale projecten. Naast de relevante rol van interne en externe netwerken zijn de steun en het vertrouwen van de lokale bevolking en initiatiefnemers (sleutelfiguren) met bepaalde eigenschappen (zie hoofdstuk 3, p.26 en hoofdstuk 5) doorslaggevend lokale condities voor het op gang brengen van sociale projecten. De koppeling van secundaire en primaire data heeft een voorspelbare uitkomst, omdat blijkt dat een aanzienlijk aantal relevante lokale condities voor sociale projecten gerelateerd zijn aan de omvang van het lokale draagvlak.

Met andere woorden: gunstige lokale condities voor sociale projecten zijn van grote waarde voor een omvangrijk lokaal draagvlak. Voorspelbaar of niet, sociale projecten vallen of staan met de omvang van het lokale draagvlak.

#### *Projectprocessucces*

Op basis van de data uit het empirische onderzoek (hoofdstuk 5) blijkt dat een goed verlopen proces een indicatie is voor een in de toekomst positief beoogd resultaat. Aan de hand van de onderzochte casussen valt te concluderen dat een goed verlopen proces ten minste gelijk staat aan het uiteindelijke proces. Initiatiefnemers moeten omgaan met onzekerheid en zich beseffen dat de ontwikkeling van een sociaal project een streven is naar de gewenste lokale situatie. Ter illustratie, het resultaat wordt in het tennisspel bepaald door de manier waarop de bal het tennisracket verlaat. De techniek van slaan en de positie van de speler op het veld bepalen waar de bal aan de overzijde terechtkomt. Het resultaat wordt gevormd door van alles wat eraan voorafging. Maar ook de interactie met de tegenstander en weeromstandigheden hebben invloed op het resultaat. Uit het voorbeeld blijkt dat het 'voorafgaande', externe factoren en interactie met de tegenstander in hoge mate invloed uitoefenen op het resultaat. Zo kunnen bijvoorbeeld tegengestelde belangen, matig leiderschap, gebrekkige communicatie, laag draagvlak, gebrek aan vertrouwen en/of onverwachte ontwikkelingen in het proces, maar ook timing en toeval het uiteindelijke resultaat onder druk zetten. In de actuele internationale literatuur wordt onderscheid gemaakt in twee typen van projectsucces. Zo verdelen Cooke-Davies (2004), Wijnen en Storm (2007), Baccarini (1999) en Mulder (2012) projectsucces in objectiviteit (meetbare resultaten) en subjectiviteit (proces) van succes. Om de deelvraag over *'hoe het proces van ontwikkeling van sociale projecten en organisatie eruit ziet'* te kunnen beantwoorden worden enkele relevante projectmanagementfactoren en kenmerken van sociale innovatie benaderd vanuit de organisatiekunde gekoppeld aan de empirische resultaten uit hoofdstuk 5.

In het ideale ontwikkelingsproces van sociale projecten is de lokale bevolking actief en intensief betrokken in de planvormingsfase. Zo krijgt de lokale bevolking de mogelijkheid om verwachtingen en behoeftes in te brengen in de planvormingsfase. Vervolgens is het van belang om een duidelijke projectvisie op te stellen, omdat duidelijke plannen het gemeenschapsgevoel stimuleren en zodoende het draagvlak vergroten. Een groot draagvlak maakt onder andere de beweging krachtiger om op te boksen tegen organisaties. De succesfactor 'duidelijke' projectvisie wordt aangedragen door Pinto & Slevin (1988, in Mulder, 2012), maar komt ook naar voren in de onderzochte casussen. Naast een open planproces en een duidelijke projectvisie komen in de onderzochte casussen enkele kenmerken van sociale innovatie naar voren, welke beschouwd worden als relevante succesfactoren:

- Platte organisatiestructuur met directe verbindingen naar autonome werkgroepen;
- Bedrijfsmatig karakter van de organisatie

Een platte (horizontale) organisatiestructuur is te beschouwen als een kernwerkgroep die toezicht houdt en gekoppeld is aan autonome werkgroepen. Het wijst op een organisatie met weinig tussenliggende managementlagen. Door het geringe aantal tussenliggende managementlagen zijn de lijnen kort (directe communicatie voorkomt fouten) en is iedereen meer betrokken.

Voorts draagt een 'platte' organisatiestructuur bij aan een hoge toegankelijkheid en is tevens laagdrempelig qua benadering, waardoor de lokale bevolking met de vaak projectgebonden inzet bij werkgroepen aansluiten of de mogelijkheid krijgen deze zelf op te oprichten. In aansluiting op de literatuur blijkt uit de geanalyseerde casussen dat leidinggevende initiatiefnemers belangrijke taken hebben om de organisatie efficiënt aan te sturen, waardoor te stellen is dat deze ook in het proces van planvorming en ontwikkeling een uitermate relevante rol vervullen. Het gaat om de volgende taken:

- Het faciliteren van werkgroepen;
- Het hebben van een externe oriëntatie om adaptief te reageren op bedreigingen en kansen;
- Het vertalen van de opgestelde visie naar de betrokkenen;
- Het in staat zijn duidelijk te communiceren;
- De bewaking van het proces, het kunnen omgaan met tegengestelde belangen en het kunnen oplossen van knelpunten.

De bestudeerde casussen laten zien dat een formele rechtsvorm het besluitvormingsproces kan versnellen en bovendien financiële en aansprakelijkheid risico's voor betrokkenen kan minimaliseren. Tevens is een formele rechtsvorm vaak een voorwaarde voor sociale projecten om in aanmerking te komen voor subsidies van fondsen en de overheid. Naast de keuze voor een formele rechtsvorm blijkt uit de onderzochte casussen en theorie dat communicatie en transparantie relevante factoren zijn in het ontwikkelingsproces. Zoals eerder beschreven is een duidelijke communicatie in de organisatie relevant voor betrokkenen, maar bovendien noodzakelijk om 'buitenstaanders' te informeren over de planvormingsfase en de voortgang van het ontwikkelingsproces. Een duidelijke interne en externe communicatie heeft een positieve werking op relevante condities zoals het vertrouwen in en draagvlak voor sociale projecten. Tevens is naar aanleiding van het empirisch onderzoek te concluderen dat een sociaal project zichtbaar aanwezig moet zijn voor de lokale bevolking. De naam van de organisatie moet voor de lokale bevolking duidelijk zichtbaar zijn en gekoppeld zijn aan deelprojecten en georganiseerde activiteiten, zodat ook hierdoor het draagvlak voor sociale projecten toeneemt.

Eveneens laten de onderzochte casussen zien dat gebrekkige communicatie, transparantie en niet concrete plannen een negatieve doorwerking kunnen hebben op de samenwerking met externe partijen. Initiatiefnemers moeten kunnen inschatten of het noodzakelijk is om bepaalde externe partijen in het planvormingsproces te betrekken, omdat deze partijen eigen belangen hebben en hierdoor de regie naar zich toetrekken. Wanneer blijkt dat externe partijen als een woningcorporatie of zorginstelling een relevante bijdragen kunnen leveren aan sociale projecten dienen initiatiefnemers ruimte te bieden voor deze externe partijen in het proces van ontwikkeling en niet te rigide vasthouden aan hun eigen plannen. Aalvanger en Breman (2013) stellen in hun rapport dat initiatieven afhankelijk zijn van externe partijen en de overheid. Ook uit de geanalyseerde casussen blijkt dat sociale projecten afhankelijk zijn van externe partijen en de overheid. Sociale projecten zijn sector-overschrijdend (kenmerk sociale innovatie) en bewegen zich hierdoor in meerdere sectoren zoals de woningmarkt en de veranderende zorgsector.

Dit sluit aan bij de conclusie dat ook sterke interne netwerken gevoed moeten worden van buitenaf, zodat door samenwerking met bijvoorbeeld professionele organisaties en/of kennisinstellingen een meerwaarde gecreëerd en tevens de kwaliteit verhoogd wordt.

#### *Projectresultaatsucces*

In de theorie over projectsucces (hoofdstuk 3) spreekt men over het resultaat van een project als dat objectief en meetbaar is. De geanalyseerde casussen laten zien dat de perceptie van bewoners op resultaten gecompliceerd is om te meten. Ook is te stellen dat de *'effecten van sociale projecten op de omgeving'* niet eenduidig zijn te meten. Om deze reden is het moeilijk om de bovenstaande deelvraag concreet te beantwoorden. Dit komt omdat de nieuwe wijze van gebiedsontwikkeling recent is en drie van de vier onderzochte initiatieven integrale lange termijn doelen bevatten. Pas over tien jaar hebben deze hun doorwerking op de omgeving, waardoor de bovenstaande deelvraag niet concreet te beantwoorden is. Evenwel zijn de eerste deelprojecten van de verschillende geanalyseerde initiatieven succesvol gerealiseerd, waardoor voorzichtig aangenomen wordt dat toekomstige deelprojecten potentie hebben en hierdoor een grote slagingskans. Aan de hand van de geanalyseerde casussen blijkt dat het merendeel van de onderzochte initiatieven niet gebruik maakt van nulmetingen. Volgens de literatuur over maatschappelijk rendement (hoofdstuk 3, p.36-40) zijn nulmetingen relevant om objectieve doelen vast te stellen (proces), te evalueren (proces) en om de perceptie van de lokale bevolking te meten op resultaten. Door gebruik te maken van nulmetingen wordt de volgende informatie verkregen:

- de context;
- voedingsbodem, behoeftes en verwachtingen lokale bevolking;
- ontwikkeling van de vastgestelde indicator;
- externe effecten;
- maatschappelijke rendement.

Ook in de casus Groenkerk komt naar voren dat een nulmeting een positieve bijdrage levert aan de ontwikkeling en resultaten van deelprojecten. Het advies is dan ook om gebruik te maken van nulmetingen om de perceptie van de lokale bevolking op de projecten te meten. Een andere geoorloofde mogelijkheid is het minder specifiek peilen van de perceptie van de lokale bevolking via het sterke interne netwerken. Een sterke *'sociale antenne'* van de initiatiefnemers en een actieve vereniging Dorpsbelangen zijn vereisten om de perceptie van de lokale bevolking te peilen.

Naast de theoretische klassieke criteria (voldoet aan eisen, binnen tijd en budget)(hoofdstuk 3, p.29), welke van belang zijn voor het in aanmerking komen van subsidies van fondsen en overheden, blijken recent opgestelde criteria gericht op de lokale bevolking ook relevant in de geanalyseerde casussen:

- De toegevoegde waarde van het project voldoet aan de verwachtingen
- De mate van draagvlak in de directe omgeving van het project
- De mate waarin het project ons voorbereidt op de toekomst

*Worden door sociale projecten de beoogde resultaten behaald en waar zijn de initiatieven vooraf op gericht?* De beantwoording van deze deelvraag hangt onder meer af of het project voldoet aan de bovenstaande drie criteria. Door kennis van en inzicht in de lokale problematiek beogen de geanalyseerde initiatieven met deelprojecten in te spelen op de lokale leefbaarheid en vitaliteit. Aan de hand van het empirisch onderzoek (hoofdstuk 5) is te stellen dat de onderzochte initiatieven door de integrale aanpak beoogt om de leefbaarheid en vitaliteit voor de lange termijn te waarborgen en te verbeteren in tegenstelling tot het krampachtig vasthouden aan plaatselijke voorzieningen. Door de voordelen zoals; een stijgende werkgelegenheid of het realiseren van nieuwe parken, ontmoetingsplekken en scholen, door te laten stromen naar de lokale bevolking wordt onder hen een gevoel van trots gegenereerd. Vervolgens moeten (tussen)successen bijvoorbeeld via de media tentoon gespreid worden, zodat deze als voorbeeld dienen en andere initiatieven stimuleren. Door het gegroeide gevoel van trots en erkenning is bijvoorbeeld in Reduzum reeds een nieuw masterplan ontwikkeld, waardoor de continuïteit van het beleid gewaarborgd wordt en de losgekomen kracht gemobiliseerd blijft. Bovendien blijkt de interesse toe te nemen vanuit andere regio's in Nederland.

#### *Sociale projecten en de overheid*

De geraadpleegde literatuur stelt dat een strikte top-down aangestuurde overheid een belemmerende werking heeft op de totstandkoming en proces van sociale projecten. Vooral het initiatief in Reduzum ondervond hier als voorloper veel hinder van. Ten eerste blijkt uit de geraadpleegde literatuur (hoofdstuk 3) en de bestudeerde casussen (hoofdstuk 5) dat overheden sociale projecten overmatig controleren door regelgeving en het vooraf vastleggen van thema's en acties. Ten tweede blijken de leefwereld (privaat) en systeemwereld (publiek) niet altijd goed op elkaar aan te sluiten, waardoor er in beide werelden frustraties en gevoelens van onbehangen ontstaan. De gemeente De Marne en provincie Groningen geven dan ook aan dat de eigen organisatie nog niet klaar is voor sociale projecten met een integraal karakter, maar proberen deze ondanks de 'conservatieve' organisatie actief en intensief te ondersteunen (Aalvanger & Breman, 2013).

Breman (2014) stelt dat het beeld van een belemmerende overheid een vertekening is van de realiteit. Ondanks de soms belemmerende werking van de overheid zijn initiatieven afhankelijk van gemeenten en provincies, waardoor een beter op elkaar afgestemde samenwerking tot op een zekere hoogte een vereiste is. Zo is in de casus Project 2034 Ulrum te zien dat vertrouwen en een initiatief dat breed wordt gedragen door de lokale bevolking, concrete plannen en het niet te rigide vasthouden aan de eigen plannen kan rekenen op een bovenmatige ondersteuning van de gemeente en provincie. Door de actieve betrokkenheid van ambtenaren van de gemeente De Marne en provincie Groningen is het sociale project in Ulrum in een stroomversnelling gebracht. Tevens kunnen sociale projecten door hun brede integrale aanpak 'slim' en vereist inspelen op speerpunten in het gemeentelijke en provinciale beleid om op deze wijze in aanmerking te komen voor cofinanciering van de overheid. De integrale aanpak van sociale projecten kan inspelen op:

- De maatschappelijke transitie, het huidige duurzaamheidsbeleid;
- Woningenmarktbeleid, door krimpproblematiek aanpassing van de woningvoorraad noodzakelijk;
- Veranderende zorgsector, waardoor meer verantwoordelijkheid bij de gemeente komt te liggen.

Uit de geanalyseerde casussen valt te concluderen dat sociale projecten en de overheid grotendeels van elkaar afhankelijk zijn. Ook schijnt er langzamerhand meer ruimte in het beleid van de overheid voor initiatieven, maar heeft de overheid nog weliswaar moeite met de nieuwe wijze van integrale gebiedsontwikkeling. Naast de moeite met de nieuwe wijze van integrale gebiedsontwikkeling is de overheid genoodzaakt te bezuinigen en in te spelen op algemene maatschappelijke ontwikkelingen zoals de verduurzaming van de leefomgeving. De theorie en de intentie om sociale projecten te selecteren die zonder overheidssteun kunnen, blijken na het uitgevoerde empirische onderzoek niet aan te sluiten op de praktijk. De onderzochte sociale projecten komen veelal tot stand en ontwikkelen zich door interactie met de overheid, waardoor te stellen is dat de geanalyseerde sociale projecten er niet 'alleen' voor staan. Het sociale project in Reduzum was zijn tijd ver vooruit. De andere geanalyseerde sociale projecten zijn deels door cofinanciering van de overheid gestimuleerd of gefaciliteerd. Dit door de initiatieven aan te sluiten op externe netwerken. Illustratief hiervoor zijn de faciliterende en ondersteunende houding van de gemeente De Marne en provincie Groningen, waarin enkele bottom-up aansturingskenmerken naar voren komen. Doordat in Nederland grote verschillen bestaan in de wijze waarop lokale overheden hun beleid vormgeven kunnen er geen algemene uitspraken gedaan worden over de relatie tussen sociale projecten en de overheid. Wel blijkt uit het uitgevoerde empirische onderzoek in hoofdstuk 5 dat een groot draagvlak, positieve houding, inlevingsvermogen van beide kanten en wederzijds vertrouwen, en ondanks bepaalde frustraties en tegengestelde belangen, een positieve samenwerking tot stand kan komen.

#### *Slotconclusie*

Zoals eerder in dit hoofdstuk beschreven zijn succesvolle sociale projecten afhankelijk van een aantal condities en factoren. De hoofdvraag van het onderzoek '*onder welke condities zijn en door welke factoren sociale projecten succesvol?*' wordt beantwoord door een overzicht aan de hand van relevante condities en factoren die sociale projecten beïnvloeden in de verschillende fases. Opvallend aan het overzicht is dat enkele kenmerken van het begrip sociale innovatie gunstige condities/factoren zijn voor sociale projecten. Op basis van de literatuuranalyse en de bestudeerde casussen kan geconcludeerd worden dat sociale innovaties beschouwd mogen worden als een ontwikkelingslijn of richting. Hoewel succesvolle sociale projecten bovenmatig in de schijnwerpers staan en resultaten lijken te behalen op de lange termijn is niet met zekerheid te zeggen of de ontwikkelingen zich op lange termijn zullen doorzetten. Bovendien zijn sociale projecten niet helemaal nieuwe ontwikkelingen, maar zijn het door de hoge mate van publiciteit van thema's als zelforganisatie en een 'terugtrekkende' overheid onder de aandacht van de samenleving gekomen. Overigens is te stellen dat de nieuwe integrale wijze van gebiedsontwikkeling door burgers een recente trend in ontwikkeling is. Door twee redenen is het gecompliceerd om uitspraken te doen over de robuustheid van sociale projecten. Ten eerste staan de onderzochte casussen onder landelijke en regionale aandacht, waardoor het mogelijk is dat de 'spoeling' van sociale projecten in Nederland dun kan zijn, aangezien 'mislukte' sociale projecten vaak niet de publiciteit halen. Ten tweede kan men door de recente opkomst van het nieuwe 'type' bottom-up initiatieven nog niet 'terugkijken' of deze robuust genoeg zijn met de beoogde resultaten. Doordat het succesvolle initiatief in Reduzum zijn tijd vooruit was en omdat de eerste deelprojecten van de andere onderzochte initiatieven succesvol genoemd kunnen worden is voorzichtig aan te nemen dat de diverse lange termijn doelen gerealiseerd worden.



Ook omdat de geanalyseerde initiatieven inspelen op algemene ontwikkelingen als bevolkingskrimp, terugtrekkende overheid en duurzaamheid (voorbeeld van maatschappelijke ontwikkeling). Om advies te kunnen geven aan initiatiefnemers over de ontwikkeling van sociale projecten wordt de illustratieve uitspraak van Noorda (Project 2034 Ulrum) aangehaald:

*Noorda: "Het concept van Ulrum kan niet dienen als blauwdruk voor andere dorpen. Daarvoor zijn dorpen te verschillend, is de situatie en de mentaliteit van de bewoners anders. Wel zitten er goede handvatten aan ons plan die zeker zijn te gebruiken, maar het concept één op één overleggen is onmogelijk."*

Sociale projecten worden beïnvloed door 'timing en toeval' en/of zijn afhankelijk van contextuele condities. De achterhaalde condities en factoren van succesvolle sociale projecten kunnen beschouwd worden als bruikbare 'handvatten' en niet als universeel geldende succescondities en factoren. Tabel 10 (zie volgende pagina) geeft overzichtelijk weer welke relevante condities en factoren bepalend kunnen zijn voor sociale projecten. Er is onderscheid gemaakt tussen gunstige condities en de succesfactoren verkregen uit de theorie en het empirisch onderzoek. Eveneens zijn in tabel 10 overeenkomstige condities (soms deels) uit de theorie en praktijk te zien. Opvallend zijn het grote aantal factoren die van invloed zijn op het proces, waaruit blijkt dat het proces van ontwikkeling van sociale projecten ten minste op gelijke hoogte staat met het uiteindelijke resultaat en initiatie van sociale projecten. De eindconclusie van het onderzoek is te kenmerken als voorspelbaar. Vooraf aan het onderzoek werd niet verwacht dat gunstige condities en succesfactoren voor sociale projecten grotendeels, in alle drie projectfasen, sterk gerelateerd zouden zijn aan de omvang van het lokale draagvlak voor sociale projecten. Door deze sterke relatie is op basis van de literatuuranalyse en de onderzochte casussen te concluderen dat een groot lokaal draagvlak voor sociale projecten doorslaggevend is voor een succesvolle ontwikkeling en realisatie van sociale projecten.

Tabel 10 Overzicht condities en factoren voor succesvolle sociale projecten.

Fase:	Gunstige condities en succesfactoren	Literatuur	Empirie
Initiatie:	Sterk sociaal intern netwerk	X	X
	Sociale cohesie	X	X
	Vertrouwen lokale bevolking	X	X
	Aanwezigheid en aanwenden lokaal sociaal kapitaal	X	X
	Aansluiting op externe netwerken	X	X
	Relevante eigenschappen sleutelfiguren	X	X
	Actieve verenigingen Dorpsbelangen		X
	Overheid bottom-up aangestuurd en facilitator	X	X
	Voedingsbodemp; sociale rechtvaardigheid (kenmerk sociale innovatie)	X	X
	Brede maatschappelijke ontwikkelingen		X
	Bevolkingssamenstelling		X
	Creativiteit lokale bevolking	X	X
	Inzicht in en kennis van de lokale problematiek	Deels	X
	Proces:	Lokale bevolking erg betrokken (open planproces, acceptatie bevolking over verloop proces)	Deels
Duidelijke projectvisie		X	X
'Platte' organisatiestructuur met direct verbinden naar autonome werkgroepen (kenmerk van sociale innovatie)		X	X
Bedrijfsmatig karakter organisatie			X
Overheid faciliteert			X
Taken en rol leidinggevende initiatiefnemers		X	Deels
Ruimte voor eigen initiatief (kenmerk sociale innovatie)		X	X
Formele rechtsvorm			X
Timing en toeval			X
Duidelijke communicatie intern en extern		X	X
Zichtbaarheid			X
Concrete plannen (mate waarin het project plan is uitgewerkt) en transparantie		X	X
Afwegen of het betrekken externe partij noodzakelijk is			X
Ruimte bieden aan externe partijen en overheid			X
Niet te rigide vasthouden aan de eigen plannen			X
Positieve houding ten aanzien van de overheid; wijze van samenwerking			X
Samenwerking kennisinstellingen		X	X
Diverse groep initiatiefnemers en betrokkenen		X	Deels
Leggen dwarsverbanden met dorpsverenigingen		X	
Resultaat	Succes eerste deelproject		X
	Tonen (tussen) succes eerste deelproject (bijv. via media)		X
	Jongeren betrekken		X
	Het resultaat moet de omgeving voorbereiden op de toekomst	X	X
	Nulmeting	X	Deels
	Peilen bewoners via sociale netwerken		X
	Binnen tijd, kosten en afgesproken eisen	X	Deels
	Actieve vereniging Dorpsbelangen		X
	Sector overschrijdend plannen (kenmerk sociale innovatie)	X	X

### *Discussie*

Dit onderzoek over succesvolle sociale projecten heeft de gunstige condities en succesfactoren van deze projecten in beeld gebracht. De geanalyseerde initiatieven ontwikkelen zich in verschillende provincies, regio's en contexten, en zijn afhankelijk van 'timing en toeval. Het resultaat hiervan is dat het gecompliceerd is om de verschillende casussen één op één met elkaar te vergelijken, omdat aan de verkregen condities en factoren voor succesvolle sociale projecten geen algemene conclusies verbonden kunnen worden. Kopiëren van succesvolle sociale projecten is dan ook niet op voorhand mogelijk. Verder zijn er drie onderwerpen tijdens het onderzoek naar voren gekomen die een vervolgonderzoek behoeven.

Ten eerste is het een interessante vraag in hoeverre actieve initiatiefnemers en andere betrokken representatief zijn? Zijn zij te beschouwen als een representatieve afspiegeling van de lokale bevolking? Wanneer de ontwikkeling van sociale innovatie doorzet verschuiven de taken en de bijbehorende verantwoordelijkheid van de overheid naar de burgers. Hier vervangen de verenigde burgers de representatieve democratie. Ter illustratie kunnen minder actieve burgers door actievere burgers plannen worden opgedrongen. De groeiende stichtingen en coöperaties scheppen nieuwe lokale democratieën waarin de gehele lokale bevolking zich dient te bewegen. Kortom, er bestaat de mogelijkheid dat de doorontwikkeling van sociale projecten druk legt op de representatieve democratie. Interessante vraagstukken zijn bijvoorbeeld wat dit betekent voor bottom-up ontwikkelingen, welke rol de overheid hierin krijgt en welke nieuwe processen dorpen onder druk kunnen zetten.

Ten tweede blijkt uit de casus Groenkerk en de literatuur over maatschappelijk rendement dat een nulmeting een efficiënte methode is om de voortgang en effecten van projecten te meten. In de overige drie casussen is geen gebruik gemaakt van nulmetingen, waardoor er hier op dit punt geen conclusies verbonden kunnen worden. Zo kan het zijn dat een nulmeting voor initiatieven mogelijkwijs een cruciale succesfactor is om te bepalen of het beoogde maatschappelijke rendement behaald is. Het is dan ook interessant om aan de hand van een vergelijking te achterhalen of projecten die gebruik maken van nulmetingen betere resultaten behalen en sneller ontwikkeld worden. Insgelijks is het dan een vereiste om projecten te selecteren die afgerond zijn, zodat in plaats van effecten te voorspellen ook resultaten geanalyseerd kunnen worden, en de perceptie van bewoners op het hele proces.

Ten derde laat tabel 10 (p.82) zien dat een gering aantal externe factoren naar voren komen. Wanneer de overheid dient in te spelen op bottom-up ontwikkelingen zoals sociale innovaties is het advies om door middel van een vervolgonderzoek externe factoren te onderzoeken welke de sociale projecten onder druk kunnen zetten. Ook voor nieuw op te zetten sociale projecten is een onderzoek naar externe factoren relevant. Lokale condities zijn aan- of afwezig, maar door onderzoek kan er zo wel adequaat ingespeeld worden op externe factoren om sociale projecten beter tot ontwikkeling te laten komen.



## Hoofdstuk 7. Reflectie

Ten slotte worden in dit hoofdstuk aan de hand van een reflectie de gemaakte keuzes beschouwd met de daarbij behorende effecten.

*Geen algemeen recept, maar wel nieuwe inzichten*

Ondanks dat er geen algemeen recept is voor sociale projecten die één op één te kopiëren zijn levert het onderzoek toch een bijdrage, omdat het onderzoek inzicht geeft in de ontwikkeling van en de voorwaarden voor sociale projecten. Het is een 'tool' dat gebruikt kan worden voor andere initiatieven of beleidsmakers. Het onderzoek heeft zich gericht op overeenkomsten en verschillen tussen theorie en de praktijk. Zoals al aangegeven in hoofdstuk 6 beoogd het onderzoek geen universeel succesmodel te ontwikkelen voor sociale projecten. Een beperking van het onderzoek is dat de geselecteerde casussen zich bevinden in Noord-Nederland. Noord-Nederland kenmerkt zich door een hoge mate van inzet van vrijwilligers en sociale cohesie (CBS, 2012). Een vergelijking met andere regio's zou de validiteit van het onderzoek ten goede komen. Ook het selecteren van 'mislukte initiatieven' zullen een beter beeld moeten geven van welke condities doorslaggevend zijn in een succesvolle ontwikkeling van sociale projecten. 'Mislukte initiatieven' zijn helaas onmogelijk te vinden omdat ze veelal een vroege dood sterven, waardoor het selecteren van 'mislukte initiatieven' niet tot de mogelijkheden behoorde. Ondanks de verschillende lokale contextuele factoren komen de door de literatuur achterhaalde gunstige lokale condities en projectsuccesfactoren grotendeels overeen met de geanalyseerde casussen. Het onderzoek heeft ook aangetoond dat op bepaalde punten de theorie specifiek wordt aangevuld door de praktijk. Deze aanvullingen bevinden zich voornamelijk in het proces van sociale projecten. Opvallend is dat het proces een aanzienlijke rol heeft gekregen in de ontwikkeling van sociale projecten. Tevens is het opvallend dat de verkregen lokaal gunstige condities en (project)succesfactoren hoofdzakelijk terug zijn te leiden naar de omvang van het lokale draagvlak voor deze sociale projecten. Voorafgaan aan het onderzoek werd gedacht dat een groot draagvlak een relevante conditie is voor sociale projecten, maar werd er niet verwacht dat dit de cruciale hoofdconditie zou zijn.

*Overheid*

Ondanks de verkregen beduidend gunstige condities voor sociale projecten behoeft het thema 'relatie met de overheid' verder onderzoek. Om aan overtuigingskracht te winnen zal het van twee kanten moeten worden belicht. Ondanks een korte conversatie met ambtenaren van de provincie Groningen en gemeente De Marne en de grotendeels positieve waardering van de initiatiefnemers over de samenwerking met de overheid is het thema van slechts één kant belicht. De verschillende geraadpleegde documenten bieden een goede ondersteuning om sociale projecten objectief te benaderen, en is het een aanbeveling voor een vervolgonderzoek om meerdere gemeentelijke en/of provinciale ambtenaren te betrekken, zodat beide kanten (private en publieke) worden belicht. Het belichten van beide kanten is relevant, omdat de overheid betrokken is bij de ontwikkeling van sociale projecten. De overheid kan een essentiële rol spelen in de initiatiefase door cofinanciering en/of faciliteren in de planvormingsfase. Er dient dan, zoals in de discussie aangegeven, achterhaald te worden wat de externe factoren zijn.

### *Kennis vergroot en aanpak*

Door het uitvoeren van het onderzoek is de kennis in de complexiteit van het proces vergroot. Voorts is er inzicht verkregen in een complex begrip als sociale innovatie, dat door diverse auteurs in de wetenschappelijke wereld verschillend wordt benaderd. Het is te gecompliceerd om een eenduidige definitie van dit begrip op te stellen. Naast het achterhalen van de verschillende definities van sociale innovatie is er in de beginfase veel tijd verloren gegaan aan het opstellen van het theoretisch kader. Zo werd beoogd om door het behandelen van de geschiedenis en de ontwikkeling van systemen een correcte onderbouwing te geven van sociale projecten. Begrippen als complexe adaptieve systemen en zelforganisatie zorgden voor veel verwarring, genereerden niet de juiste structuur en waren niet bruikbaar voor het empirische onderzoek. Na geworsteld te hebben met enkele theorieën is besloten om het onderzoek over een andere boeg te gooien. Het onderzoek wordt nu gekenmerkt door een meer pragmatische insteek.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek is naar voren gekomen dat onverwachte geluksfactoren in bepaalde momenten doorslaggevend kunnen zijn voor initiatieven. Hieruit blijkt dat ondanks de vele overeenkomsten tussen theorie en praktijk kleine onverwachte specifieke ontwikkelingen een gat kunnen slaan tussen deze twee. Reflecterend op de uitvoeringen van het onderzoek is te stellen dat bepaalde tekortkomingen vooraf niet voorzien waren. Zo zorgde de geringe ervaring met het houden van interviews soms voor relevante, maar ook voor veel overbodige informatie. Een andere tekortkoming was het streven om voor elk initiatief een 'buitenstaander' te interviewen, zodat de validiteit van het onderzoek gewaarborgd kon worden. Om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van bepaalde effecten, processen en factoren was het relevant om 'buitenstaanders' te interviewen, omdat deze een andere perceptie op een initiatief kunnen hebben dan sleutelfiguren of initiatiefnemers. Verschillende pogingen om 'buitenstaanders' te benaderen mislukten en wanneer bepaalde 'buitenstaanders' wel wilden participeren in het onderzoek waren deze erg terughoudend omtrent het verstrekken van informatie. De redenen hiervoor waren het geringe inzicht in de ontwikkeling van het initiatief en omdat zij vaak beducht waren voor reacties op gedane uitlatingen door andere dorpsbewoners. Ook al bleven ze anoniem. Doordat de gehouden interviews een aanvulling zijn op en dienen als ondersteuning van de geraadpleegde documenten kan gesteld worden dat het onderzoek valide genoeg is om te fungeren als basis voor een vervolgonderzoek. Een aanbeveling is om gebruik te maken van kleine globale enquêtes waarin 'buitenstaanders' anoniem in het kort kunnen aangeven hoe ze over bepaalde ontwikkelingen denken. Deze methode is laagdrempelig en biedt tevens de mogelijkheid om objectief na te gaan wat de omvang is van het lokale draagvlak voor bepaalde initiatieven, wat een cruciale conditie voor sociale projecten gebleken is.

### *Niet afgeronde projecten en integrale projecten*

Dat drie geselecteerde sociale projecten nog niet afgerond zijn is niet te beschouwen als een tekortkoming van het onderzoek, omdat de eindresultaten van deze sociale projecten nog niet vaststaan. Wanneer de deelvragen over 'de effecten van sociale projecten op de omgeving' en 'of de beoogde resultaten behaald worden' cruciaal voor het onderzoek zouden zijn geweest, dan waren er andere initiatieven geselecteerd.

Er is echter gekozen om enkele niet afgeronde initiatieven te selecteren, omdat sociale projecten met een integraal karakter nieuwe lange termijn ontwikkelingen zijn, waar het maatschappelijke rendement pas zichtbaar wordt in de tientallen jaren na de realisatie. Om toch rekening te houden met het resultaat van sociale projecten is besloten om voorzichtig aan te nemen dat de initiatieven succesvol zijn op basis van voorspellingen. Gebaseerd op het eerste succes van deelprojecten, de media aandacht, realistische plannen en subsidies. Zoals eerder aangegeven in de *discussie* is het een aanbeveling voor een vervolgonderzoek om initiatieven te selecteren die al geruime tijd afgerond zijn. Tevens was het in de beginfase van het onderzoek de intentie om 'losse' projecten te selecteren in plaats van integrale programma's. De redenen om integrale programma's op te nemen in het onderzoek liggen onder andere ten grondslag aan het feit dat een brede aanpak beter inspeelt op het verwezenlijken van sociale doelen op lange termijn en dat enkele kenmerken van sociale innovatie dit rechtvaardigen. Projecten zijn te tijdelijk, eenmalig en bovendien worden deze soms gevormd door een set aan projecten. Verder is gebleken dat voor 'losstaande' sociale projecten de beschikbare informatie schaarser was om de uiteindelijke validiteit te kunnen waarborgen. Een bijkomende reden voor de gemaakte keuzes was dat de geselecteerde initiatieven erg in de publiciteit stonden, waardoor er een legio aan informatie beschikbaar was en het de interesse van de onderzoeker heeft gewekt.

## Literatuurlijst 1

- Aalvanger, J. & Breman, B. (2013). *Een vruchtbaar initiatief. Lessen en ervaringen van SintJan Kloosterburen*. Rapport 301. Wageningen. Wageningen UR
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Wolters-Noordhoff
- Breman, B. (2014). *Het burgerinitiatief en de overheid hebben elkaar nodig*. Geraadpleegd op 28-05-2014 via: <http://bottomup.ruimtevolk.nl/2014/01/13/het-burgerinitiatief-en-de-overheid-hebben-elkaar-nodig/>
- Baccarini, D. (1999). The logical framework method for defining project succes. *Project management journal*, 30(4), p. 25-32.
- Bakker, K. de (2011). *Dialogue on risk. Effects of project risk management on project success*. Thesis. Groningen, Nederland: University of Groningen
- Belassi, W. & Tukel, O. (1996), A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), p.141-151
- Bennis, W. (1989). Why leaders can't lead? *Training & Development Journal*, 43(4), p. 35-39.
- Berntsson-Svensson, R. (2006). *Successful software projects and products*. Ronneby: Blekinge Institute of Technology.
- Bock, B.B. (2012). *4 concepts of social innovation*. Geraadpleegd op 15-02-2014 via: <http://edepot.wur.nl/212303>
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Amsterdam: Boom
- Bourne, L. (2005). *Project relationship management and the stakeholder circle*. Melbourne: RMIT University.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: van Gorcum,
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. 3<sup>e</sup> Editie. Oxford: Oxford University Press
- BSI (2000). *Value management*. European Committee for standardization (CEN). British Standards Institute. Chelsea; UK
- CBS (2012). *Veiligheidsmonitor 2012*. Rapport 40. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Cooke-Davies, T. (2004). *Project Success*. In: Morris, P. W. G. & Pinto, J. K. (eds.) Wiley Guide to Managing Projects. John Wiley & Sons



- CRISES (2007). *Social innovation*. Geraadpleegd op 25-01-2014 via: <http://crises.uqam.ca/pages/en/>
- Crum, J. (2013). *Onderzoek burgerinitiatieven in de openbare ruimte*. Geraadpleegd op 11-05-2014 via: <http://edepot.wur.nl/287840>
- Cunha, J. & Benneworth, P. (2013). *Universities' contributions to social innovation: towards a theoretical framework*. Geraadpleegd op 22-01-2014 via: [http://www.eura2013.org/media/Full\\_papers\\_Track\\_5/203\\_Cunha\\_Universities\\_contributions\\_to\\_social\\_innovation.pdf](http://www.eura2013.org/media/Full_papers_Track_5/203_Cunha_Universities_contributions_to_social_innovation.pdf)
- Dargan, L. & Shucksmith, M. (2008). LEADER and Innovation. *Sociologia Ruralis*, 48(3), p.274-291.
- Dawson, P. & Daniel, L. (2010). Understanding social innovation: A provisional framework. *International Journal of Technology Management*, 51(1), p.9-21.
- Delahaij, R. (2004). *DOSSIER EMPOWERMENT. Empowermentmethoden bij allochtone jongeren*. Geraadpleegd op 15-06-2014 via: <http://www.forum.nl/pdf/empowerment.pdf>
- Derkzen, P. & Bock, B.B. (2007). Barriers to women's participation in rural policy making. *Research in Rural Sociology and Development*, 13, p.263-281.
- Deuten, J. & Kam, G. de (2005). *Weten van renderen*. Rotterdam: SEV
- Dijk, T. van & Koekkoek, M. (2011). *Weten wat werkt: Evaluatie als basis voor succesvolle wijkaanpak*. Instituut voor Integratie en Sociale weerbaarheid in opdracht van het Ministerie van BZK. Groningen: ISW
- Folker, M. (2011). *Onderzoek naar kritieke succes- en faalfactoren in een projectontwikkelingsproces*. Geraadpleegd op 05-04-2014 via: <http://gpm.ruhosting.nl/mt/2011MAPL14FolkerMarlies.pdf>
- Freeman, R.E. (1984). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), p.88-106.
- Gieles, F.E.J. (2009). Modellen, manieren van denken. Geraadpleegd op 22-07-2014 via: [http://www.human-being.nl/Bibliotheek/ideologie\\_bestrijden.htm](http://www.human-being.nl/Bibliotheek/ideologie_bestrijden.htm)
- Goldenberg, M., Kamoij, W., Orton, L. & Williamson, M. (2009). Social innovation in Canada: An update. *CPRN Research report*, september 2009.
- Groote, G.P., Hugenholtz-Sasse, C.J. & Slikker P. (2001). *Projecten leiden. Methoden en technieken voor projectmatig werken*. Uitgeverij Het Spectrum BV: Utrecht
- Hart, J. de, Knol, F., Maas, Z. de, Waal, C., & Roes, T. (2002). *Zekere banden. Sociale cohesie, leefbaarheid en veiligheid*. Den Haag; SCP
- Hassink, J., Elings, M., Dam, R. van & Fontein, R-J. (2013). *Zoekers gevonden. Rapport 300*. Wageningen: Wetenschapswinkel Wageningen UR

- Hedeman, B. (2011). *Programmamanagement op basis van MSP*. 2011 edition. Van Haren publishing: Zaltbommel
- Hoogenboom, M. (2012). *Kunnen burgerinitiatieven wel zonder de overheid?* Geraadpleegd op 06-04-2014 via: <http://www.socialevraagstukken.nl/site/2012/02/01/kunnen-burgerinitiatieven-wel-zonder-de-overheid/>
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). *Social innovation: concepts, research fields and international trends*. Geraadpleegd op 22-02-2014 via [http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/Trendstudie\\_Howaldt\\_englisch.pdf](http://www.internationalmonitoring.com/fileadmin/Downloads/Trendstudien/Trendstudie_Howaldt_englisch.pdf)
- Hurenkamp, M. & Rooduijn, M. (2009). *Kleinschalige burgerinitiatieven in perspectief*. In Paul Dekker & Joep de Hart (eds.) *Vrijwilligerswerk in meervoud* (pp. 197-215). Den Haag: SCP.
- Korte, E. de, Blok, M., Kuijt-Evers, L., Iske, P. & Vink, P. (2010). *Innovatiemanagement en FM*. Geraadpleegd op 22-01-2014 via: <http://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/achtergrond/innovatiemanagement-en-fm>
- Kinsella, J., Goetz J.S., Partridge D.M., Deller, C.S. & Fleming, D. (2010). *Evaluating RD policies for social and human capital development*. Geraadpleegd op 15-03-2014 via: <http://aese.psu.edu/nercrd/entrepreneurship/materials/articles/evaluating-rd-policies-for-social-and-human-capital-development>
- Klamer, A. & Velthuis, O. (2000). *Cultureel ondernemerschap - wat is dat eigenlijk?* In: NRC Handelsblad, 16 april 2012.
- Kort, H. (2014). *Tag Archives: Sociale innovatie*. Geraadpleegd op 03-04-2014 via <http://kenniskrijgkracht.com/tag/sociale-innovatie/>
- Korte, E. de, Blok, M., Kuijt-Evers, L., Iske, P. & Vink, P. (2010). *Innovatiemanagement en FM*. Geraadpleegd op 22-01-2014 via: <http://www.fmm.nl/topics/facilitaire-organisatie/achtergrond/innovatiemanagement-en-fm>
- Korzilius, H. (2000). *De kern van survey-onderzoek; de kern van organisatieonderzoek*. Assen: Van Gorcum.
- MArs. 2007. *MArs names community advocate to lead new social innovation initiative*. Toronto: MArs.
- Martijnse, N. & Noordam, P. (2007). *Projectmanagement: Lessen uit falende en succesvolle ICT-projecten*. Geraadpleegd op 15-03-2014 via: [http://www.bisnez.com/files/Projectmanagement\\_Lessen%20uit%20falende%20en%20succ.volle-ICTproj\\_MCA\\_apr07.pdf](http://www.bisnez.com/files/Projectmanagement_Lessen%20uit%20falende%20en%20succ.volle-ICTproj_MCA_apr07.pdf)
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T. & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International journal of project management*, 24(8), p.664-674.

- Meerhof, F. (2011). Burgerinitiatief als democratisch fundament. *Beleid en Maatschappij*, 38(04), p.475-481.
- Meeteren, M. van (2011). De stand van Neerlands platteland. *AGORA*, 27(04), p.4-7.
- Moulaert, F., Martinelli, F., Swyngedouw, E. & Gonzales, S. (2005). Towards alternative model(s) of local innovation. *Urban Studies*, 42(11), p.1969-1990.
- Mulder, N. (2010). *Value-based project management. Een aanpak voor chaotische projecten vanuit het perspectief van het complexiteitsdenken*. Proefschrift. Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven.
- Mulgan, G. (2007). *Social Innovation: What it is, Why it matters and How it can be accelerated*. Oxford: Said Business School. Geraadpleegd op 03-03-2014 via <http://www.sbs.ox.ac.uk/centres/skoll/research/Documents/Social%20Innovation.pdf>
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press
- Oeij, P., Kraan, K. & Vaas, F. (2010). Naar een wetenschappelijke onderbouwing van sociale innovatie. *Tijdschrift voor HRM*, 13(1), p. 74-100.
- Oreszczyn, S., Lane, A. & Carr, S. (2010). *The Role of Networks of Practice and Webs of Influencers on Farmers' Engagement with and Learning About Agricultural Innovations*. *Journal of Rural Studies*, 26, p.404-417.
- Ostrom, E. (2009). A General Framework for Analyzing Sustainability of Social-Ecological Systems. *Science*, 325, p.419-422.
- PCOB (2014). *Afdeling Doesburg: Zorgen om de zorg*. Geraadpleegd op 13-06-2014 via: <http://www.pcob.nl/inderegio/gelderland/doesburg/zorgen-om-de-zorg.html>
- Phills, J., A., Deiglmeier K., & Miller, D., T. (2008). *Rediscovering Social Innovation*. Stanford: Social Innovation Review
- Pinto, J., K. & Slevin D., P. (1988). Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), p.67-72.
- PMI. (2004). *A guide to the project management body of knowledge*. PA, US: Project Management Institute.
- Ruimtevolk (2013). *Bottom-up transformatie in krimpgebieden*. Geraadpleegd op 21-03-2014 via: <http://bottomup.ruimtevolk.nl/initiatieven/>
- Sapsed, J. & Salter, A. (2004). Postcards from the edge: local communities global programs and boundary objects. *Organization Studies*, 25(9), p.1515-1534.
- SER (2006). *Welvaartsgroei voor en door iedereen*. Thema sociale innovatie. Den Haag: SER

- SEV (2007). *Praktijkboek maatschappelijk rendement*. Deel 1. Rotterdam: SEV
- Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, p.6-20.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O. & Maltz, A.M. (2001). Project success: A multidimensional concept. *Long Range Planning Journal*, 34, 699-725.
- Swanborn, P.G. (2008). *Methoden van sociaal wetenschappelijk onderzoek*. Nieuwe editie. Meppel: Boom.
- Taskforce Sociale Innovatie (2005). *Sociale innovatie. De andere dimensie*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken
- The Creative Tribe (2013). *Sociale innovatie. De winst van het samen doen*. Geraadpleegd op 04-04-2014 via:  
<http://static.squarespace.com/static/5097e040e4b0a9a19993de54/t/52fe49d9e4b0feb85ec3e1ab/1392396761363/Sociale%20Innovatie-The%20Creative%20Tribe-%201.01%20onlineversie.pdf>
- Universiteit Leiden (2011). *Lexicon, methoden en technieken*. Geraadpleegd op 06-04-2014 via: <http://www.leidenuniv.nl/fsw/psychologielexicon/index.php3-c=96.htm>
- Vidal, R.V.V. (2009). *Rural development within the EU LEADER+ programme: new tools and technologies*. Geraadpleegd op 05-02-2014 via:  
<http://philpapers.org/rec/VIDRDW>
- Vliet, P. van (2013). *Deel 2. Programma-, project- en procesmanagement bij ruimtelijke planning*. Geraadpleegd op 05-02-2014 via: [https://nestor.rug.nl/bbcswebdav/pid-6748431-dt-content-rid-5144863\\_2/courses/GEMIPD3.2013-2014.1B/Deel%20%20reader%20programmamanagement.pdf](https://nestor.rug.nl/bbcswebdav/pid-6748431-dt-content-rid-5144863_2/courses/GEMIPD3.2013-2014.1B/Deel%20%20reader%20programmamanagement.pdf)
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M. & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 14, p.85-110.
- Voogd, H. & Woltjer, J. (2012). *Facetten van de planologie*. Alphen a/d Rijn: Kluwer
- Waag Society (2013). *Creativiteit is de grondstof voor sociale innovatie*. Geraadpleegd op 03-03-2013 via: <http://waag.org/nl/blog/creativiteit-de-grondstof-voor-sociale-innovatie>
- Westley, F., & Antadze, N. (2009). Making a Difference: Strategies for Scaling Social Innovation for Greater Impact. *Innovation Journal*, 15(2), p. 1-19.
- Yin, R.K. (1984). *Case study research: design en methods*. London: Sage Publications.
- Yin, R.K. (1994). *Case study research: design en methods*. London: Sage Publications.

Yin R. K. (2009). *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series*. 4e editie. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Zuylen, F. (2007). *Help een burgerinitiatief*. Geraadpleegd op 03-03-2014 via:  
<http://werk.leenetxt.nl/inaxis/helplowres.pdf>

## Literatuurlijst 2 Casussen

### Reduzum

BNG (2013). *Vijftwintig jaar burgerkracht in het Friese Reduzum*. Geraadpleegd op 11-05-2014 via: <http://www.bng.nl/BNG/PDF/2013-mei-jun-p17-20-vanNoppen.pdf>

Doarpsbelang Reduzum (2009). *Masterplan Reduzum 2010-2020*. Geraadpleegd op 12-05-2014 via: <http://www.reduzum.com/scripts/getfile.php?id=23798>

Dorpsite Reduzum/Friens (2012). *Nijs fan Doarpsbelang*. Geraadpleegd op 12-05-2014 via: <http://www.reduzum.net/index2.php?pageId=4753>

Hier opgewekt (2013). *DOARPSMUNE REDUZUM*. Geraadpleegd op 15-05-2014 via: <http://www.hieropgewekt.nl/initiatieven/friesland/doarpsm%C3%BBne-reduzum>

Gemeente Giessenlanden (2010). *Deel 2 Voorzieningenonderzoek*. Geraadpleegd op 15-05-2014 via:  
<http://www.giessenlanden.nl/document.php?m=1&fileid=11283&f=d7b4a68875e0d9526df4192b8aa2f3bf&attachment=0&a=189>

NPOE (datum onbekend). *Het ondernemende dorp*. Geraadpleegd op 16-05-2014 via:  
[http://www.collective-action.info/sites/default/files/webmaster/\\_POC\\_LIT\\_Klumper\\_Het-ondernemende-dorp.pdf](http://www.collective-action.info/sites/default/files/webmaster/_POC_LIT_Klumper_Het-ondernemende-dorp.pdf)

VPRO (2013). *Het succes van Reduzum*. Geraadpleegd op 03-05-2014 via:  
<http://tegenlicht.vpro.nl/nieuws/2013/januari/reduzum.html>

WRR (2005a). *Burgerinitiatieven en buurtbeleid in Nederland anno 2004*. Rapport 9. Den Haag: WRR/ Pallas Publications.

WRR (2005b). *Vertrouwen in de buurt*. Rapport 72. Den Haag: WRR/ Pallas Publications.

WRR (2006). *Leren van de praktijk*. Rapport 12. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Zorgwelzijn (2005). *Burger aan de macht. Bewoners Reduzum zetten gemeente buitenspel*. Geraadpleegd op 18-05-2014 via:  
<http://www.zorgwelzijn.nl/Home/Nieuws/2005/10/Burgers-aan-de-macht-Bewoners-Reduzum-zetten-gemeente-buiten-spel-ZWZ013023W/>

### Groenkerk

03 Leeuwarden (2012). *Samen van Oenkerk naar Groenkerk. Nulmeting Oentsjerk*. Geraadpleegd op 22-05-2014 via: [http://groenkerk.nl/wp-content/uploads/2013/10/web\\_V7\\_2012\\_Nulmeting\\_Groenkerk.pdf](http://groenkerk.nl/wp-content/uploads/2013/10/web_V7_2012_Nulmeting_Groenkerk.pdf)

Dwoarpswurk (2012). *De kracht van de 'mienskip'*. Geraadpleegd op 22-05-2014 via: <http://www.doarpswurk.nl/wp-content/uploads/2013/10/Jaarverslag-2012.pdf>

Groendichterbij (datum onbekend). *Groenkerk/Grientsjerk*. Geraadpleegd op 22-05-2014 via: <http://www.groendichterbij.nl/groenkerkgrientsjerk>

Groenkerk (2011). *Startdocument Groenkerk*. Versie 3. Oentsjerk: Groenkerk.

Kuiper, J. & Jong, de R. (2013). *Project Groenkerk*. Geraadpleegd op 25-05-2014 via: <https://www.hanze.nl/NL/Onderzoek/kennisportal/kenniscentra/kenniscentrum-noorderruimte/kennisbank/Documents/onderzoeksrapportjesmerkuiperenrubende-jong.pdf>

P-nuts.nl (2013). *6de inzending P-NUTS 2013: "Groenkerk"*. Geraadpleegd op 23-05-2014 via: <http://www.p-nuts.nu/nieuws/6de-inzending-p-nuts-2013-groenkerk/>

Ruimtevolk (2013). *Groenkerk (Grientsjerk)*. Geraadpleegd op 15-05-2014 via: <http://bottomup.ruimtevolk.nl/initiatief/groenkerk-grientsjerk/>

Trynergie (2013). *Coöperatieplan 2013-2017*. Oentsjerk: Trynergie.

## **SintJan Kloosterburen**

Aalvanger & Breman (2013). *Een vruchtbaar initiatief. Lessen en ervaringen van SintJan Kloosterburen*. Rapport 301. Wageningen: Wageningen UR, wetenschapswinkel.

Aalvanger & Breman (2013). *Een vruchtbaar initiatief. Lessen en ervaring van SintJan Kloosterburen* (Brochure). Geraadpleegd op 01-06-2014 via: [file:///Users/felixthemaster/Downloads/BROCHURE\\_KLOOSTERBUREN\\_WEBVERSIE\\_Ir%20\(4\).pdf](file:///Users/felixthemaster/Downloads/BROCHURE_KLOOSTERBUREN_WEBVERSIE_Ir%20(4).pdf)

DvhN (2013). *De twee gezichten van krimp*. Geraadpleegd op 01-06-2014 via: <https://www.hanze.nl/NL/Onderzoek/kennisportal/kenniscentra/kenniscentrum-noorderruimte/kennisbank/Documents/tweegezichtenkrimp.pdf>

Gemeente De Marne (2011). *De Marne blijft de moeite waard. Integraal beleidskader krimp en leefbaarheid*. De Marne: Gemeente De Marne.

Gemeente De Marne (2014). *Structuurvisie De Marne, deel II: Kernopgaven*. Leens: Gemeente De Marne.

Provincie Groningen (2012). *Kijk op krimp*. Geraadpleegd op 03-06-2014 via: [http://www.provinciegroningen.nl/fileadmin/user\\_upload/Documenten/Downloads/Kijk\\_op\\_Krimp\\_Final\\_.pdf](http://www.provinciegroningen.nl/fileadmin/user_upload/Documenten/Downloads/Kijk_op_Krimp_Final_.pdf)

Provincie Groningen (2014). *Subsidie Waddenfonds voor herstel kloostertuin Kloosterburen*. Geraadpleegd op 03-06-2014 via: [http://www.provinciegroningen.nl/actueel/nieuws/nieuwsbericht/\\_nieuws/toon/Item/subsidie-waddenfonds-voor-herstel-kloostertuin-kloosterburen/](http://www.provinciegroningen.nl/actueel/nieuws/nieuwsbericht/_nieuws/toon/Item/subsidie-waddenfonds-voor-herstel-kloostertuin-kloosterburen/)

Rijksinstituut voor volksgezondheid en milieu (2013). *Burgers en gezondheid*. Geraadpleegd op 01-06-2014 via:  
<http://www.volksgezondheidtoekomstverkenning.nl/dsresource%3Ftype%3Dpdf%26disposition%3Dinline%26objectid%3Ddrivmp:220963%26versionid%3D%26subobjectname%3D>

Ruimtevolk (2013). *Sint Jan Kloosterburen. Een nieuwe invulling van het Norbertijnse kloosterterrein*. Geraadpleegd op 29-05-2014 via:  
<http://bottomup.ruimtevolk.nl/initiatief/sint-jan-kloosterburen/>

Ruimtevolk (2014). *Hoe organiseer je dat dorpsbewoners langer zelfstandig kunnen blijven wonen?* Geraadpleegd op 05-06-2014 via:  
<http://bottomup.ruimtevolk.nl/2014/01/10/hoe-organiseer-je-dat-dorpsbewoners-langer-zelfstandig-kunnen-blijven-wonen/>

SCP Groningen (2013). *De ongelijkheid neemt toe*. Geraadpleegd op 02-06-2014 via:  
<http://www.sociaalplanbureau Groningen.nl/dorpenmonitor/>

SintJan (onbekend). *Visie*. Kloosterburen: SintJan.

## **Project 2034 Ulrum**

Buijs et al. (2012). *Draagvlak in de energieke samenleving: van acceptatie naar betrokkenheid en legitimatie*. Rapport 2362. Wageningen: Alterra Wageningen UR.

CAB Groningen (2012). *Sociale vitaliteit in Noord-Groningen*. Geraadpleegd op 11-06-2014 via:  
[http://www.cabgroningen.nl/uploads/tx\\_bwmijnCab/Rapport\\_sociale\\_vitaliteit\\_Noord-Groningen.pdf](http://www.cabgroningen.nl/uploads/tx_bwmijnCab/Rapport_sociale_vitaliteit_Noord-Groningen.pdf)

Dorpsbelangen Ulrum (datum onbekend). *Project 2034, een leefbaarheidsproject over de dorpsontwikkeling van Ulrum*. 2e druk. Ulrum: Dorpsbelangen Ulrum.

Project 2034 Ulrum (2013). *Aanzet tot integrale aanpak Ulrum in het kader van het Actieprogramma Werk Leefbaarheid Energie (WLE)*. Geraadpleegd op 11-06-2014 via:  
<http://www.project2034.nl/cms/wp-content/uploads/Aanzet-tot-integrale-aanpak.pdf>

Elshof, H., RUG/NIDI (2013). *Groningse plattelandsdorpen in krimpende regio's anno 2013*. Geraadpleegd op 14-06-2014 via:  
[http://kkn.vanmeernaarbeter.nl/sites/kkn.vanmeernaarbeter.nl/files/Groningse%20plattelandsdorpen%20anno%202013\\_0.pdf](http://kkn.vanmeernaarbeter.nl/sites/kkn.vanmeernaarbeter.nl/files/Groningse%20plattelandsdorpen%20anno%202013_0.pdf)

Movisie (2012). *Nieuwe zorgconcepten in krimpende dorpen. Zorg door dorpskracht*. Geraadpleegd op 13-06-2014 via:  
[http://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco\\_files/Zorg%20door%20dorpskracht%20\[MOV-177817-0.3\].pdf](http://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Zorg%20door%20dorpskracht%20[MOV-177817-0.3].pdf)

Nieuworganiseren.nu (2014). *Lessen uit Ulrum*. Geraadpleegd op 09-06-2014 via:  
<http://www.nieuworganiseren.nu/opinie/lessen-uit-ulrum/>



Provincie Groningen (2014). *Reserve leefbaarheid krimpgebieden(subsidie)*. Geraadpleegd op 18-06-2014 via: <http://www.provinciegroningen.nl/loket/subsidies/wonen-en-welzijn/reserve-leefbaarheid-krimpgebieden/>

Provincie Groningen (2014). *Loslaten in vertrouwen*. Groningen: Provincie Groningen.

Ruimtevolk (2013). *Project 2034, Ulrum. Bewoners verbeteren zelf leefbaarheid dorp*. Geraadpleegd op 08-06-2014 via: <http://bottomup.ruimtevolk.nl/initiatief/ulrum-2034-onderdeel-van-dorpsbelangen-ulrum/>

Ruimtevolk (2014). *Hoe organiseer je dat dorpsbewoners langer zelfstandig kunnen blijven wonen?* Geraadpleegd op 15-06-2014 via: <http://bottomup.ruimtevolk.nl/2014/01/10/hoe-organiseer-je-dat-dorpsbewoners-langer-zelfstandig-kunnen-blijven-wonen/>

Studenten Hanzehogeschool Groningen (2010). *Dorpsonderzoek Ulrum*. Geraadpleegd op 10-06-2014 via: <https://www.hanze.nl/NL/Onderzoek/kennisportal/kenniscentra/kenniscentrum-noorderruimte/kennisbank/Documents/OnderzoeksrapportDorpsonderzoekUlrum21062010.pdf>

Vereniging Dorpsbelangen en Stichting Ulrum 2034 (2014). *Convenant integrale aanpak Ulrum in het kader van het actieprogramma WLE*. Ulrum: Vereniging Dorpsbelangen en Stichting Ulrum 2034

Westnieuws (2014). *Ulrum: CDA 2e kamerlid Agnes Mulder op werkbezoek*. Geraadpleegd op 11-06-2014 via: <http://www.westnieuws.nl/hoofdnieuws/ulrum-cda-2e-kamerlid-agnes-mulder-op-werkbezoek>

## **Bijlagen**

*Bijlage 1 Vragenlijst semigestructureerd interviews*

*Bijlage 2 Uitwerking casus Reduzum*

*Bijlage 3 Uitwerking casus Groenkerk*

*Bijlage 4 Uitwerking casus SintJan Kloosterburen*

*Bijlage 5. Casus Project 2034 Ulrum*

## Bijlage 1 Vragenlijst semigestructureerde interviews

### 1. SEMI-GESTRUCTUREERD INTERVIEW PROJECTLEIDER/SLEUTELFIGUUR

Uit de onderstaande vragen is ter plaatse aan de hand van het verloop van het interview een selectie gemaakt, waardoor niet alle vragen zijn gesteld aan de respondenten.

*Inleiding, voorstellen en uitleg:*

- Hoe is er contact gelegd met de respondent
- Mijzelf en organisatie voorstellen
- Doelstellingen van onderzoek uitleggen
- Vragen of de respondent anoniem wil blijven

#### Vragen over initiatiefase

*Initiatief*

- Wie bent u?
- Kunt u vertellen wat uw rol is in het project en hoe bent u (jullie) op het idee gekomen?
- Hoelang ben u al betrokken bij het project en hoelang is het project al in ontwikkeling of in ontwikkeling geweest?
- Kunt u in het kort iets vertellen over de inhoud van het project en hoe vernieuwend het initiatief is?
- Hoe is het project het tot stand gekomen (en gefinancierd)? Denkt dat u het project ook van de grond was gekomen in andere regio's? Zo ja/nee, waarom?
- Kunt u de visie/missie van het project omschrijven? Wat zijn de korte en lange termijn doelen (wat zijn de beoogde resultaten)? Wat is u drijfveer en motivatie om dit te realiseren?
- Op welke punten is de haalbaarheid van het project onderzocht, welke punten zijn dit en zijn deze reëel?
- Past het initiatief in de lokale context? Hoe zou u de regio omschrijven? Welke problemen spelen er in de regio, hoe weet u dit en hoe speelt u project hierop in? (context, probleem, voedingsbodem en indicator)
- Hoe keek de lokale bevolking in het begin tegen het initiatief aan? Had u direct het gevoel dat het project op voldoende draagvlak en vertrouwen kon rekenen van de lokale bevolking? Hoe is het initiatief uiteindelijk van de grond gekomen in samenwerking met de lokale bevolking?
- Zou u het anders aanpakken bij een ander nieuw initiatief dat u zou willen ontwikkelen? Zo ja, waarom en op welke manier zou u het doen?
- Wat is/was de rol van de gemeente omtrent het opstarten van het initiatief?

#### Vragen over planvorming (en proces)

*Plan/visie*

- Is er een duidelijk plan/visie opgesteld voor het project? Zo ja, hoe is de ontwikkeling van het projectplan gegaan? Ging het in kleine stappen? Wat waren de struikelblokken? Of verliep dit juist probleemloos? Wat waren cruciale gebeurtenissen of momenten (sleutelmomenten) in de planvorming?

- Waren er bij aanvang van het project duidelijke afspraken gemaakt ? ( over verwachtingen en het beoogde resultaat). Zijn er van te voren doelen opgesteld over omvang, tijd en kosten? Was u het hier mee eens?
- Wat voor betekenis heeft de projectvisie voor u? Is er draagvlak voor de visie/aanpak? Of heeft u eerst bepaalde lokale belangen moeten afstemmen op elkaar/vertrouwen moeten winnen van de lokale bevolking? Kunt u dit toelichten?
- Wat is de invloed van de gemeente op de planvorming? Heeft u dit als positief of negatief ervaren? Kunt u dit toelichten?

#### *Organisatie*

- Hoe ziet de organisatie van het project eruit (structuur organisatie) en zijn de betrokken voornamelijk afkomstig uit het dorp welke specifieke kennis vaardigheden bezitten betrokkenen die het project dragen? (competenties check betrokkenen). Waar is op gelet tijdens de samenstelling van het projectteam? Hoe is de taakverdeling? Zijn/waren er knelpunten binnen de organisatie?
- Heeft u het idee dat iedereen in de organisatie dezelfde motivatie en drijfveer heeft als u? Waar blijkt dit uit?
- Hoe is de besluitvorming in het planvorming proces verlopen (plan opstellen) Kunt u dit omschrijven?
- welke andere partijen spelen een belangrijke rol en hoe verliep de besluitvorming met deze partijen? (communicatie en management).
- Brachten deze partijen extra middelen/kennis mee die het project ten goede kwamen? In hoeverre is de samenwerking tussen partijen vrijwillig of gedwongen? Leveren deze partijen de verwachte bijdrage? Kunt u dit toelichten?

#### *Verloop van project/realisatie*

- Kunt u iets vertellen over het verloop van het project? Wat waren de sleutelmomenten en hoe kwamen deze tot stand? Hoe bent u hier mee omgegaan ? Zou u dit nu anders aanpakken/benaderen? ( leiderschap)
- Hoe reageerde de lokale bevolking op deze sleutelmomenten. Veranderde de eerdere houding van de lokale bevolking tegenover het project? Zo ja, waaraan merkte u dit en waarom sloeg de negatieve of positieve houding om? Welke invloed heeft dit op het project gehad
- Welke factoren heeft u tijdens het verloop van het project als doorslaggevend ervaren en hoe zwaar wegen deze factoren? Heeft u hier van te voren mee rekening gehouden en had u hier beter op kunnen inspelen?
- Heeft u de vooraf afgesproken project doelen vaak moeten bijstellen tijdens de ontwikkeling van het project? Zo ja, waarom?
- Liep het project nog op schema qua tijd en kosten? Zo nee, wat waren hier de oorzaken van en heeft dit invloed gehad op de opinie van dorpsbewoners?
- Had u oog op de tussentijdse resultaten? Zo ja, welke zijn dit en waaraan merkt u dit? ( vraag over hoe de indicator zich beweegt)

#### **Vragen resultaat**

- komt het overeen met de vooraf gemaakte afspraken? ( binnen criteria gebleven of niet). Zo nee, heeft dit een negatieve invloed op het uiteindelijke resultaat?

- Hoe kijkt u tegen het projectresultaat aan en denkt u dat het resultaat
- voldoet aan de verwachtingen van de lokale bevolking? Hoe regeerde/verwacht deze te reageren (*hoe zich dit ontwikkeld heeft, van output naar outcome*) op het net afgeronde project, aangezien het effect van het project lastig is in te schatten.
- Hoe ziet u de toekomst van het project? Is het iets tijdelijks of is het een robuust project dat blijvend is? Waar denkt u dit en hoe wordt dit gerealiseerd? Welke ontwikkelingen zouden de toekomst van het project kunnen bedreigen? Denkt u dat het zover gaat komen?
- Denkt u dat het project in een andere regio hetzelfde effect zou hebben. Nee/ja, welke specifieke factoren/omstandigheden bepalen hebben invloed op het maatschappelijke effect? Had u hier vooraf rekening mee gehouden en hoe reageert het project op onverwachte externe ontwikkelingen?
- Zijn er door het project andere ontwikkelingen in het dorp in gang gezet? Zo ja, waaruit blijkt dat? (effect/spinn off)
- Is het draagvlak en vertrouwen gegroeid nadat het project was afgerond? Zo ja, waaraan merkt u dit?
- Zou u uw expertise in willen zetten in andere dorpen in de omgeving? Denkt u dat deze dorpen hiervoor openstaan?
- Wat zijn voor u de echte doorslaggevende factoren geweest voor het succes van het project? Kunt u dit toelichten?

## **2. SEMIGESTRUCTUREERD INTERVIEW BUITENSTAANDER/BEWONER**

### **Vragen over initiatiefase**

- Wie bent u en hoe lang woont u al in dit dorp?
- Vindt u dat het dorp/regio kampt met problemen en andere achteruitgang en verschilt dit met andere dorpen/regio's ? Zo ja, hoe zou dit volgens u moeten worden tegengegaan. Denkt u dat dit project iets gaat toevoegen aan het dorp of vond u het niet noodzakelijk dat het initiatief werd uitgewerkt? Zo ja/nee, waarom denkt u dit? Heeft dit te maken met lokale situatie? Zo ja, kunt u dit toelichten
- Wanneer hebt u voor het eerst iets gehoord over het project en op welke manier? Wat was u eerste reactie?
- Kunt u iets vertellen over het project en hoe kijkt u hier tegenaan? Kwam het project zomaar uit de lucht vallen en had u het direct het gevoel dat het project ook echt van de grond zou komen? Kent u die initiatiefnemers en zou het project zonder hun van de grond zijn gekomen?
- Wat zijn de sterke punten en zwakke punten van het projectidee? Als u betrokken was geweest, zou u het op een aantal punten anders hebben gedaan?
- Had u graag meer betrokken willen zijn bij het project?
- Heb u het idee dat het projectidee wordt/werd gesteund door de lokale bevolking en welke rol heeft de gemeente ingenomen? Zo ja/nee, wat is hier de oorzaak van?

### **Vragen over planvorming ( en proces/realisatie)**

- Is het projectplan/visie in het openbaar bediscussieerd ? Hadden bewoners inspraak en mochten ze zo ook eigen ideeën aandragen?
- Wat heeft u meegekregen van de ontwikkeling van het project? Denkt u dat dit goed verlopen is? Waarom wel of niet, kunt u dit toelichten?

- Zijn er belangrijke momenten geweest die cruciaal zijn geweest voor het project? Zo ja, wat speelde er op dat moment en wat waren hier de oorzaken van?
- Denk u dat de organisatie van het project inclusief externe partijen en gemeente sterk genoeg is om het project te realiseren? OF (indien toepasselijk) was het nodig om mensen van buiten het dorp aan te trekken voor het project?
- Wat is volgens u de drijfveer en motivatie van betrokkenen? Waar komt dit vandaan en is dit cruciaal geweest tijdens het opstellen van het plan en tijdens de uitvoering van het project?
- Is er sprake van belangen van bepaalde groepen/mensen die volgens u de voortgang van het project belemmerd hebben?

### **Vragen Resultaat**

- Wie profiteert van het project en worden er mensen door benadeeld?
- Wat vindt u van het resultaat? Waar heeft het effect op? Heeft het invloed op de lokale problematiek? Wat zou voor u het ideale resultaat zijn en denkt u dat het dorp er ook zo over denkt? Kunt u uw kijk hierop toelichten?
- Is er direct een resultaat zichtbaar of denkt u dat dit in de loop der tijd pas echt zichtbaar wordt? Denkt u dat project ( en effect) tijdelijk of blijvend is? Waarom vindt u dit en zijn er ontwikkelingen die het project positief of negatief beïnvloeden?
- Denk u dat andere dorpen/ de regio meelift(en) op het project in uw dorp? Zo ja, waaraan merkt u dit?
- U staat van het project af, wat vindt u doorslaggevende momenten of ontwikkelingen die het project ten goede (of negatief hebben beïnvloed) zijn gekomen.

## Bijlage 2 Uitwerking casus Reduzum

In deze bijlage volgt een uitgebreide beschrijving van de resultaten die verkregen zijn uit het semigestructureerde interview en geraadpleegde documenten. De casus wordt eerst ingeleid door het schetsen van de regionale context en de inhoud van het betreffende project. Vervolgens wordt uiteengezet welke succesfactoren voor de casus van belang zijn in de initiatie, planvorming en resultaat. Tevens wordt de rol van de overheid beschouwd.

### *Inleiding*

Het WRR-rapport *Vertrouwen in de Buurt* (2005b) geeft Reduzum weer als een glansrijk voorbeeld van burgerkracht. Volgens Henk Vellinga, lid van de kerngroep van het plaatselijke dorpsbelang en voorzitter 'Dorpsmolen Reduzum', is Reduzum van oudsher een boeren- en arbeidersdorp. Eind jaren tachtig oefenden enkele negatieve ontwikkelingen druk uit op het dorp en haar gemeenschap. Negatieve ontwikkelingen als een dalend inwoneraantal en bezuinigingen van de gemeente zorgden ervoor dat bewoners besloten zich te organiseren en te investeren in hun dorp.

Besloten werd de dorpsvereniging 'Doarpsbelang Reduzum', welke opgericht is na de eerste wereldoorlog, professioneel te organiseren in verschillende werkgroepen. Ook werd er een speciale visiegroep opgericht die verantwoordelijk was om een dorpsvisie te ontwikkelen waarin projecten en publieke voorzieningen centraal stonden die de leefbaarheid van het dorp behoorden te verbeteren. Het eerste bottom-up ontwikkelde masterplan 'Reduzum 2000' was opgesteld om in aanmerking te komen voor subsidies vanuit de provincie (BNG, 2013). Helaas bleken de provincie en gemeente hier anders over te denken. Piter Renia, oud-bestuurslid Doarpsbelang, vertelt:

*"We moesten iets gaan doen om het dorp te redden. Zelf de handen uit de mouwen steken. De ontwikkelingen in Reduzum moesten onder de aandacht worden gebracht. Dit kon onder andere door media-aandacht. Dat is goed gelukt."*

(WRR, 2005a, p119)

In het eerste masterplan van Reduzum werd grotendeels gevormd door de ontwikkeling van een nieuwe woonwijk die de krimpproblematiek moest tegengaan. Beoogd werd om een verhuistroom van ouderen op gang te brengen naar de nieuwe woonwijk, waardoor jongeren en starters de goedkopere woningen konden gaan bewonen. Het door dorpsbewoners opgestelde plan hiervoor kon niet op de medewerking rekenen van woningcorporaties en de gemeente. Vier dorpsbewoners investeerden 10.000 gulden in de BV Reduzum-Sud en de plaatselijke kerk stelde grond beschikbaar voor de nieuwe woonwijk. Deze vier investeerders namen het risico dat de gepleegde investering niet rendabel zou zijn en hadden zij het dorp toegezegd om bij een eventuele overwinst 75 procent hiervan beschikbaar te stellen voor verbeteringen en voorzieningen in het dorp (VPRO, 2013)

Nadat het woningbouwproject gerealiseerd was bleef er een bedrag van 200.000 euro over om te investeren in het dorp. Tijdens de bouw van de nieuwe woonwijk in 1994 werd het eerste grote succes gevierd. De realisatie van een windmolen die eigendom is van enkele dorpsbewoners en ongeveer eenderde van het dorp van energie kan voorzien. Een project dat 500.000 gulden kostte leek voor veel dorpsbewoners een

utopie, echter kon door het verkopen van certificaten van 100 gulden tegen een rente die een procent boven de marktwaarde lag 220.000 gulden opgehaald worden. Externe partijen als SenterNovem, de provincie en de Rabobank zorgden ervoor dat het uiteindelijke bedrag van 500.000 werd bijeengebracht (BNG, 2013). In 2002 is het project terugverdiend en zijn alle leningen afbetaald. Het geld dat verdient is met woningbouw en de windmolen werd geïnvesteerd in projecten en publieke voorzieningen omtrent leefbaarheid in het dorp. De windmolen is dan ook een symbool dat staat voor de motor en inspirator van de dorpsbewoners.

De intentie van het onderzoek was om alleen de windmolen van Reduzum te onderzoeken sociaal project. Echter is door een oriëntatiegesprek met een inwoner van Reduzum, die graag anoniem wil blijven, besloten het gehele programma van Reduzum te benaderen als een project. Omdat de windmolen onderdeel is van het door 'Doarpsbelang' eerste ontwikkelde masterplan, is deze niet te beschouwen als een autonome ontwikkeling. Doordat het windmolenproject gerelateerd is aan het eerste masterplan wordt voor de zoektocht naar gunstige condities voor sociale projecten het eerste opgestelde masterplan geanalyseerd, waarin twee sociale projecten een belangrijke rol spelen bij het bestrijden van de lokale problematiek. Ook het vervolg van het eerste masterplan worden in sommige situaties beschreven, omdat hierdoor dieper kan worden ingaan op ontwikkelingen in het proces en resultaat. Bovendien beschouwt Vellinga het dorp als de belangrijke factor en niet in het bijzonder een bepaald project. Met de focus op de visie geeft Vellinga aan dat het onverstandig is zich specifiek te richten op projecten.

## **Initiatiefase**

In de initiatiefase vormt de lokale problematiek van Reduzum de voedingsbodem voor collectieve actie. Voor het tegengaan van de lokale problematiek van het dorp is het van belang hier eerst inzicht in te krijgen. Vervolgens dienen sleutelfiguren hun ambitie en motivatie over te brengen op de inwoners van Reduzum om het vertrouwen te winnen en het draagvlak te vergroten voor het vaststellen van de beoogde strategie. Ten slotte wordt door de geïnterviewde initiatiefnemer aangegeven dat te specifieke haalbaarheidscriteria in de initiatiefase een negatieve werking kunnen hebben op de motivatie van de dorpsbewoners.

### *Inzicht in de lokale problematiek en keukentafel gesprekken*

Ten grondslag aan het masterplan 'Reduzum 2000' lagen maatschappelijke lokale problemen welke hun weerslag hadden op de leefbaarheid van het dorp. Veel geraadpleegde documenten waaronder Reduzum 2000, het rapport van WRR (2005a) en documentaire van de VPRO beschouwen de lokale problematiek en de 'terugtrekkende' overheid als voedingsbodem voor collectieve actie. Wanneer een voedingsbodem ontbreekt, die gestoeld is op lokale problemen, hebben dorpsbewoners in mindere mate het gevoel hun verantwoordelijkheid te nemen en iets te veranderen in hun dorp. Een andere factor in de initiatiefase is een door bezuinigingen geteisterde lokale overheid. Volgens Vellinga hadden enkele initiatiefnemers het gevoel dat hun plicht was om verantwoordelijkheid te nemen voor de lokale maatschappelijke problemen.

Negatieve lokale ontwikkelingen stimuleerden het initiatief en lijken daarmee een belangrijk ingrediënt voor de totstandkoming van initiatieven in Reduzum te zijn. Om de 'juiste' negatieve lokale ontwikkelingen te bestrijden is het relevant om een correct beeld te verkrijgen van de lokale problematiek, omdat deelprojecten te



beschouwen zijn als maatregelen die inspelen op de lokale problematiek en het beoogde maatschappelijke rendement moeten bewerkstelligen. Tijdens de initiatiefase werden volgens Vellinga 'keukentafel' gesprekken gevoerd in groepjes van dorpsbewoners met als thema's groeien/niet groeien, alleen met de eigen mensen en industrie/geen industrie. Deze 'keukentafel' gesprekken resulteerden in een masterplan 'Reduzum 2000'. Een voordeel van keukentafelgesprekken is dat personen door de informele sfeer gestimuleerd worden 'opener' te zijn dan wanneer zij hun behoeftes via een schriftelijke enquête verkondigen (NPOE, datum onbekend).

#### *Ambitie en motivatie initiatiefnemers*

Een anonieme respondent geeft aan dat deze initiatiefnemers bestaan uit een 'harde kern' van dorpsbewoners die de behoefte hebben hun ideeën over leefbaarheid en duurzaamheid te willen overbrengen op andere dorpsbewoners. Ook wordt aangegeven dat bepaalde bewoners in de beginfase sceptisch waren over het woningbouwproject en windmolenproject. Hierin is het belangrijk zichtbaar en duidelijk te maken dat de voordelen van het project terugstromen naar de mensen in het dorp. Bovendien zorgde de ambitie en drijfveer van de initiatiefnemers ervoor dat ideeën werden omgezet in collectieve actie, aangezien het eerste masterplan succesvol gerealiseerd is. Het was kracht van deze initiatiefnemers om hun ambitie over te brengen op de inwoners van Reduzum, waaruit blijkt dat leiderschap een relevante succesfactor is. Kortom, om ideeën te kunnen ontwikkelen en tevens collectieve actie te stimuleren moesten deze initiatiefnemers het vertrouwen winnen en het draagvlak onder de lokale bevolking vergroten.

#### *Draagvlak en vertrouwen zijn cruciaal*

Volgens Vellinga zijn draagvlak en vertrouwen van de lokale bevolking cruciale factoren voor het succes van Reduzum in alle fases van initiatieven. Draagvlak staat in het verlengde van vertrouwen, aangezien een groeiend vertrouwen onder de lokale bevolking het draagvlak voor een visie/project kan vergroten. Vellinga beschouwt een visie of project met een gering aantal initiatiefnemers die via de media het draagvlak voor een visie/project willen vergroten als 'gedoemd om te mislukken', omdat draagvlak en het sociale netwerk van een dorp van levensbelang is. Proberen mensen te betrekken via de media met mogelijke toekomstige successen vergelijkt Vellinga met een 'zeepbel die kwetsbaar is en zo uiteen spat', vanwege het tijdelijke en beperkte draagvlak. De anonieme respondent, Vellinga en het rapport van het WRR (2005a) omschrijven Reduzum als een dorp met een groot aandeel van autochtone bevolking en een sterk sociaal netwerk, waardoor initiatieven een grotere slagingskans hebben. Het sterke sociale netwerk en hoge sociale cohesie zijn een gevolg van een 'bloeiend' verenigingsleven van Reduzum, aangezien het dorp beschikt over veertig verenigen die in hoge mate bijdragen aan de interactie tussen dorpsbewoners (Doarpsbelang Reduzum, 2009). Ook geeft de geïnterviewde initiatiefnemer aan dat het dorp van oudsher een saamhorigheidsgevoel door de oorspronkelijke dominantie van een kerkelijke stroming (Nederlands Hervormd).

Vellinga reageert op de vraag: 'Denkt u dat soortgelijke projecten/initiatieven ook kunnen slagen in andere dorpen?' dat veel dorpen verdeeld zijn door de aanwezigheid van meerdere kerkelijke stromingen. Ook in de huidige tijd werkt deze verdeeldheid nadelig door in het opstarten van lokale initiatieven en besluitvorming (WRR, 2005a). Bovendien geeft Henk Vellinga aan dat de kleine omvang van het dorp een positieve werking heeft op het sociale netwerk, omdat in grotere dorpen door een

lagere sociale cohesie vaak het lokale draagvlak voor projecten/initiatieven moeizamer te scheppen is. De kanttekening die gemaakt moet worden bij een sterk sociaal netwerk is dat dit een 'verstikkend' effect kan hebben op dorpsbewoners door de hoge sociale controle. Echter is dat niet van toepassing op Reduzum waar 90 procent van de lokale bevolking lid is van Doarpsbelang en achter de lokale plannen staat (Gemeente Giessenlanden, 2010).

#### *Niet te specifieke haalbaarheidscriteria in initiatiefase*

In de initiatiefase van een project is het onderzoek naar de haalbaarheid van een project een belangrijk element. Opmerkelijk is dat Vellinga aangeeft vooraf niet te specifieke criteria op te stellen om bepaalde projecten te realiseren, omdat te specifieke criteria als kosten en tijd een negatieve doorwerking kunnen hebben op de motivatie en drijfveer van betrokkenen. Zo kan een project vanwege de hoge kosten en/of tijdsdruk potentiële deelnemers 'afschrikken'. Wanneer duidelijk wordt dat voor een bepaald project een exorbitant bedrag bijeengebracht moet worden voor de realisatie zijn dorpsbewoners volgens Vellinga geneigd er vanuit te gaan dat het een onmogelijke opgave is. Zo hebben een aantal initiatiefnemers in een paar dagen tijd 250.000 gulden opgehaald, waarbij externe partijen als energiebedrijven en banken het opgehaalde bedrag hebben aangevuld tot 1.000.000 gulden. Van belang hierin is het om 'wegen te bewandelen' die men normaliter niet tegenkomt of ziet en deze te gebruiken ondanks de onzekerheid. Na het bijeenbrengen van het beoogde bedrag is het volgens Vellinga vanzelfsprekend dat risico's als de hoge jaarlijkse kosten van een windmolen of de bouw van een nieuwe woonwijk worden geraamd. Zo moet bijvoorbeeld de helft van de molenopbrengst herinvesteerd worden in verzekeringen, toegang tot het elektriciteitsnet en onderhoud. Bovendien zijn specifieke haalbaarheidscriteria vaak een voorwaarde voor het ontvangen van subsidies van de overheid of diverse fondsen.

### **Planvorming/ proces**

Volgens de geïnterviewde initiatiefnemer is de ontwikkeling van een solide en overzichtelijke organisatiestructuur een van de succesfactoren van Reduzum. Maar ook het grote lokale draagvlak voor het opstellen van de lange termijn visie waarin projecten waren ingebed heeft een positief effect gehad op het succes van Reduzum. Verder komt naar voren dat competenties van betrokkenen als politiek inzicht, creativiteit en het 'ontdekken' van lokaal aanwezig sociaal kapitaal bepalende factoren waren en zijn in het planvormingsproces. Tevens wordt duidelijk dat het niet gesloten sterke interne netwerk, goede communicatie en transparantie factoren waren die een positieve bijdrage leverden en nog steeds een positieve werking hebben op de planvorming en proces. Ten slotte wordt er in dit deel van het hoofdstuk stilgestaan bij de onwillige houding van de gemeente.

#### *Solide en overzichtelijke organisatiestructuur*

Volgens Piter Renia, voorzitter van Doarpsbelang, is de basis van het succes de goede organisatie van het dorpsbelang. Een solide en overzichtelijke organisatiestructuur beschouwt Vellinga dan ook als een van de doorslaggevende factoren voor projectsucces.

*Vellinga: "De organisatie is op het juiste moment bij de kop genomen."*

In 1992 werd het 'werkgroepenmodel' ingevoerd dat bestaat uit verschillende autonome werkgroepen die de verantwoordelijkheid dragen voor thema's als verkeer, cultuur, geschiedenis, internet/dorpskrant, welzijn, energie (verduurzaming), groen en speeltuinen (BNG, 2013). In 1995 kreeg Reduzum als een van de eerste dorpen in Friesland een bepaalde vorm van zelfbestuur (Zorgwelzijn, 2005). Zodra zich nieuwe problemen voordoen worden nieuwe werkgroepen opgericht om zich te richten op nieuwe ontwikkelingen in het dorp. Dorpsbewoners worden door de toegankelijke werkgroepen betrokken in het planvormingsproces, waardoor door het inbrengen van 'eigen' ideeën een groter draagvlak voor de plannen wordt gecreëerd. Het uitwerken van de 'eigen' ideeën heeft een motiverende werking en stimuleert het verantwoordelijkheidsgevoel van de lokale bevolking. Het effect van autonome werkgroepen met project- en niet-projectgebonden functies zorgt dan ook voor een hoge toegankelijkheid en is daarnaast laagdrempelig qua benadering.

*"De werkgroepen hebben een doe- of beleidsmatige taak of een combinatie van beide" (WRR, 2005a, p. 122).*

Eveneens zijn er zelfstandige stichtingen als de Haven- en Molenstichting voortgekomen uit het Doarpsbelang. Een voordeel van een stichting als rechtsvorm is dat het de aansprakelijkheid van de leden van het Doarpsbelang voor financiële en juridische risico's beperkt. Elke werkgroep wordt aangestuurd door een voorzitter en legt elk jaar verantwoordelijkheid af over de vorderingen omtrent het betreffende thema. Naast de diverse werkgroepen existeert er een kernwerkgroep, bestaande uit vijf leden die te beschouwen is als een beleidsgroep in de organisatie. Het takenveld van deze kerngroep omvat de planologische ontwikkeling van het dorp in het algemeen (WRR, 2005a). Eveneens is kernwerkgroep verantwoordelijk voor het opstellen van een lange termijn visie in de vorm van een masterplan. De kernwerkgroepsleden kunnen geen leidinggevende functie bekleden in werkgroepen en worden tevens gecontroleerd door een 'chambre de reflection' (BNG, 2013). Door controle en beperkingen van kernwerkgroepsleden wordt voorkomen dat er teveel macht in de handen is van een persoon.

#### *Draagvlak voor opstellen masterplan/visie*

De dorpsvisie is tot stand gekomen met een aanzienlijk deel van de inwoners van Reduzum (Doarpsbelang Reduzum, 2009). In het opstellen van een dorpsvisie wordt een beroep gedaan op de creativiteit van de dorpsbewoners, aangezien nieuwe ideeën als een windmolen geïmplementeerd worden in het masterplan. Het gezamenlijk formuleren van een lange termijn visie in de vorm van een masterplan vergroot het draagvlak en betrokkenheid van de lokale bevolking volgens het rapport van het WRR (2005a) en Vellinga, omdat de door de gemeenschap opgestelde visie strategische lange termijn doelen bevat die de lokale problematiek aanvecht en collectieve behoeftes vervullen. Echter blijkt het dat niet alle dorpsbewoners dezelfde inzet tonen als de kernwerkgroep. Dorpsbewoners zijn vooral actief wanneer vanuit een masterplan een nieuw project ontwikkeld moet worden. Volgens het WRR (2006) is de projectgebonden inzet een veel voorkomend fenomeen in veel Friese dorpen. Om deze reden beschouwt Vellinga de focus op bepaalde projecten ondergeschikt aan de lange termijn visie, omdat een project nooit afgerond is, een visie van grotere waarde is en de tijdelijke kracht van de gemeenschap behouden moet worden. Vellinga formuleert dit als volgt:

*“Na afronding van een project heb je de neiging achterover te leunen en tevreden om je heen te kijken. Houdt de kracht vast, dat vergemakkelijkt het mobiliseren van mensen in een later stadium” (BNG, 2013).*

Ook voor het opstellen van het masterplan ‘Reduzum 2000’ zijn volgens de geïnterviewde sleutelfiguur wederom vertrouwen en draagvlak cruciale factoren. Een onderzoek, uitgevoerd door de werkgroep, onder de inwoners van Reduzum ondersteunde de opgestelde visie. Het onderzoek, met een respons van 70 procent gaf aan dat er draagvlak was voor de opgestelde visie. Het onderzoek toonde aan dat er behoefte was voor woningen voor starters en doorstromers binnen het dorp. Vellinga geeft aan omtrent het opstellen van een lange termijn visie:

*“Maak plannen die haalbaar zijn en houdt niet teveel de hand op bij de gemeente. Doe een eigen onderzoek naar de lokale problematiek om het draagvlak te vergroten en realiseer de visie in kleine stappen. Loop niet te ver voor de muziek uit. Zet een stip op de horizon en stel deze af en toe bij” (Hieropgewekt, 2013, p.2).*

In het proces van het opstellen en de uitvoering van een visie zijn communicatie en transparantie de basis voor vertrouwen en een groot lokaal draagvlak. Zo zijn er diverse dorpsvergaderingen, een dorpskrant en daarnaast wordt er tegenwoordig een website dagelijks vernieuwd met actuele informatie omtrent projecten. Actieve communicatie en transparantie zijn volgens Vellinga bovendien middelen die knelpunten als tegenstrijdige belangen kunnen oplossen:

*“Begrip hebben voor en rekening houden met de beeldvorming van tegenstanders is vaak niet moeilijk en het helpt enorm.”*

Voor het realiseren van de windmolen is er actief overlegd met een veehouder die geen belang had bij een windmolen in zijn ‘achtertuin’. Goede communicatie was in deze situatie een effectief middel om de windmolen te realiseren, aangezien ‘tegenstanders’ overtuigd voor het gemeenschappelijke belang en geïnformeerd over bepaalde financiële voordelen werden.

*Herkennen van aanwezig sociaal kapitaal*

Het is van belang om te weten welke middelen, talenten en menskracht er in het dorp aanwezig zijn. Volgens Vellinga moet je weten wat je buurman in zijn mars heeft:

*“Hier kom je niet achter door af en toe een biertje met je buurman te drinken.”*

Het sterke sociale netwerk van Reduzum is een relevante factor die de talenten en competenties van dorpsbewoners opspoort. Ter illustratie gebruikt Vellinga de ontwikkeling van de gerealiseerde woonwijk.

*Vellinga: “Degene die de eerste woonwijk heeft getekend was geen stedenbouwkundige, maar had in het verleden weleens ‘getekend’. Nadat het plan voor de woonwijk voltooid was, was iedereen verrast van het niveau van ontwerpen. De ontwerper gaf aan dat hij de kennis grotendeels vergaard had door gebruik te maken van internet.”*

Een ander actueel voorbeeld is dat een basisschoolleraar een systeem heeft ontwikkeld waarmee de opbrengst van de zonnepanelen per huishouden te berekenen is en hoe elk huishouden het doet in vergelijking met de rest (BNG, 2013). De tip die Vellinga geeft is:

*“Maak gebruik van ieders talenten en sta ervoor open. Het is verbazingwekkend hoeveel kennis en competentie er in een gemeenschap is !” (Hieropgewekt, 2013, p.2)*

Vellinga is dan ook van mening dat expertise en talenten uit het eigen dorp het draagvlak en betrokkenheid voor projecten vergroten. Wanneer deze expertise in het eigen dorp niet voor handen is moet tijdelijk de juiste expertise worden aangetrokken van buitenaf.

#### *Sterk niet gesloten intern netwerk*

Reduzum onderhoudt, naast het goede interne netwerk, goede contacten met externe partijen als investeerders, gemeente en banken (VPRO, 2013). Volgens het WRR (2005a) zijn veel successen voortgekomen uit publiek-private samenwerking, waardoor te stellen is dat Reduzum bewegingsruimte biedt aan externe partijen en op een positieve wijze samenwerkt. Het externe netwerk van Doarpsbelangen werd gevormd door makelaars, woningcorporaties, ondernemers van buitenaf en de gemeente. Naast het gebruik maken van een sterk extern netwerk hebben een groep ondernemers uit het dorp en de kerk een aanzienlijk aandeel gehad in de succesvolle realisatie van het woningbouwproject en windmolen. Aanwezigheid van beide type netwerken zijn cruciale factoren voor het succes van het initiatief, omdat een dorp als Reduzum enerzijds niet over alle benodigde middelen beschikt en anderzijds een sterk intern een draagvlak verhogend effect heeft dat fungeert als fundament van het initiatief. De onderstaande formulering van Vellinga bevestigt de afhankelijkheid van externe partijen wanneer bijvoorbeeld de gemeente geen medewerking wil verlenen of bepaalde middelen en kennis niet voor handen zijn.

*Vellinga: “Wanneer de gemeente om welke redenen geen medewerking wil verlenen of dat bepaalde kennis of middelen niet voor handen zijn, is het van belang om externe partijen te benaderen als woningcorporaties, zorginstellingen en lokale ondernemers om plannen te kunnen realiseren.”*

#### *Onwillige gemeente*

In de tijd van het woningbouwproject werkten veel gemeenten nog volgens een top-down structuur (tegenwoordig andere structuur en herindeling bij gemeente Leeuwarden)(WRR, 2006). De gemeente ontwikkelde het plan, hield inspraakrondes en stuitte op weerstand. De goede ideeën en initiatieven die vanuit de gemeenschap kwamen werden meestal niet geïmplementeerd in de gemeentelijke plannen. Zo werd het woningbouwproject in eerste instantie ontwikkeld door de gemeente Boarnsterhim. Door de hoge kosten van het project zag de gemeente uiteindelijk af van het project (WRR, 2006).

Het succesvol realiseren van het woningbouwproject zonder medewerking van de gemeente leidde tot een afstandelijkere houding van deze instantie. Na de succesvolle realisatie van het woningbouwproject wilde de gemeente een grotere invloed uitoefenen op de visie van Reduzum en trok de regie naar zich toe. De gemeente Boarnsterhim wilde het masterplan van Reduzum institutionaliseren en veralgemeniseren, waardoor alle dorpen in de gemeente in 2003 verplicht werden

een eigen dorpsvisie op te stellen. De gemeente kon echter de stroom aan dorpsvisies niet aan, waardoor de gemeente niet de capaciteit had om deze visie binnen drie jaar te beoordelen. Naast het niet functioneren van de gemeente zegt Vellinga: *‘Wanneer de gemeente niets in het initiatief ziet of niet de capaciteit heeft om het te beoordelen, dan houdt het meestal op.’* Reduzum was door de gebrekkige samenwerking met de gemeente, zoals in de vorige paragraaf staat beschreven, genoodzaakt om contact te zoeken met externe partijen. Tevens bleek dat Reduzum in de provincie Friesland een partner vond met ambtenaren die meer inzicht hadden in subsidieregelingen dan de lokale overheid. Kanttekening die gemaakt moet worden is dat lokale overheden haar subsidies moeten verdelen over meerdere dorpen met als doelstelling om niet bepaalde dorpen voor te trekken qua subsidies.

Reduzum had door veel expertise over de ontwikkeling van kleinschalige woonwijken op te bouwen een voorsprong op de beleidsmakers genomen. Het contact met de maatschappelijke organisatie ‘de Friese dorpen’ speelde hierin een belangrijke rol. De gemeente Boarnsterhim ging door het betrekken van de provincie Fryslan uiteindelijk mee in de plannen van Reduzum. Het rapport van WRR (2006) geeft aan dat de gemeente tijdens de ontwikkeling van de eerste dorpsvisie van Reduzum nog niet ingericht was om op een goede wijze om te gaan met burgerinitiatieven. Oorzaak van de gebrekkige samenwerking was de gebondenheid van de lokale overheid aan bepaalde regels en procedures (WRR, 2006). Volgens het rapport van WRR (2006) waren ideeën door geldgebrek van de gemeente en het niet in de plannen passen elementen die belemmerend werkten.

Volgens Vellinga waren voor het verloop van een succesvolle beginfase van het nieuwe masterplan contacten met politici, ambtenaren en bestuurders van belang, omdat de afhankelijkheid van individuele bestuurders of vertegenwoordigers initiatieven kwetsbaar maakt. Politiek inzicht en adequaat manoeuvreren van de leden van het dorpsbelang zijn hierbij relevante competenties.

*“Door goede contacten en door slim politiek optreden kon Doarpsbelang Reduzum in eerste instantie de gemeente omzeilen. Toen men eenmaal sociale partners en politieke partners had gevonden in de zorggroep, woningcorporatie en de provincie, kon de gemeente niet meer achterblijven bij het verstrekken van de benodigde bouwvergunningen” (WRR, 2006, p.126).*

De veranderde houding van gemeente zorgde ervoor dat Reduzum zelf de regie weer in handen had, welke tot stand kwam door politieke beïnvloeding (WRR, 2006), waardoor ook de gemeente meeding in de plannen van Reduzum. Leiderschap in combinatie met politiek inzicht is ook op dit vlak een vereiste om plannen inhoud te geven.

*“Toevallig zitten er in het huidige bestuur mensen die de gemeenteorganisatie goed kennen en die ook goed weten hoe de hazen lopen in de politiek” (WRR, 2006, p. 127).*

Ook creativiteit is van belang wanneer regelgeving en procedures projecten belemmeren. Vellinga geeft twee recente voorbeelden van projecten waarin jaren na de woonwijk (1994) en windmolen (1994) gerealiseerd werd en creativiteit een belangrijke factor was:

*“Blijf creatief en laat je niet afschrikken door regeltjes. Het is een sport daar doorheen te fietsen. Een voorbeeld: het schoolgebouw is niet van onze stichting, maar de zonnepanelen die erop liggen wél. Dus hebben we recht van overpad over het dak. Het is soms heel simpel.”*  
(Hieropgewekt, 2013. p. 2)

*“De gemeente wilde niet meewerken aan een bodemonderzoek, dus hebben we het ze zelf gedaan (40.000 gulden). Later werd duidelijk dat dit niet kon, omdat de gemeente een geschenk van derden heeft aangenomen, waardoor de kosten van het onderzoek weer terug hebben gekregen van de gemeente.”*

Tevens heeft de gemeentelijke herindeling zijn uitwerking gehad op het nieuwe masterplan van Reduzum. De top-down structuur en het geringe budget van de gemeente Boarnsterhim zorgde ervoor dat Doarpsbelang Reduzum plannen moest ontwikkelen buiten het reguliere om. De nieuwe gemeente Leeuwarden geeft ruimte aan initiatieven en heeft tevens een duurzaamheidsbeleid voor dorpen (Dorpssite Reduzum/Friens, 2012). Reduzum heeft dan ook door de gemeentelijke herindeling een partner gevonden die beter de belangen van het dorp waarborgt. Echter kan het vertrouwen en goodwill van een gemeente wegvallen door politieke verschuivingen wanneer bepaalde politici en ambtenaren draagvlak verliezen voor het gevoerde beleid.

## **Resultaat**

De eerste twee grote projecten hebben effect gehad op de leefbaarheid en tevens op ontwikkeling van een nieuwe lange termijn visie. Het zichtbare (tussen)succes van deze projecten gaf de inwoners van Reduzum vertrouwen en trots. Het gegroeide zelfvertrouwen heeft een positieve invloed op de ontwikkeling en realisatie van de nieuwe lange termijn visie gehad. De geïnterviewde initiatiefnemer vindt bovendien dat het continue collectieve proces van het verbeteren van de eigen leefomgeving doorslaggevend is dan de focus op resultaten van losse projecten. Projectresultaten hebben namelijk alleen effect op lange termijn wanneer men beseft dat de onderlinge samenhang van projecten of activiteiten van belang is voor een duurzamere en leefbaardere omgeving in de toekomst.

### *Positieve outcome*

Projecten als de nieuwe woonwijk en de windmolen hadden als doel om de leefbaarheid van Reduzum te verbeteren. Het succes van deze projecten en de opbrengst hiervan heeft geleid tot de ontwikkeling van een tweede woonwijk, nieuwe ijsbaan, herstel van de drooggelegde vaarroute, aanschaffen van 1000 zonnepanelen, het ontwikkelen van de oude haven tot een ontmoetingsplek, renovatie van de kerk en het bouwen van een nieuwe school. Bovendien is er geïnvesteerd in het verbeteren van de lokale infrastructuur. Vellinga: *“leuk dat we een project hebben gerealiseerd, maar het gaat uiteindelijk om de werking van een project op de omgeving. Er moet goed over nagedacht worden, aangezien een nieuw schoolgebouw niet direct een effect heeft op de omgeving, dit komt pas later”*. Om het dorp vitaal te houden is het behouden van een school een vereiste, omdat het een sociale ontmoetingsplek is en kinderen een hechtere band met het dorp krijgen. De nieuwe woningen zijn te beschouwen als de output waarmee werd voldaan aan de woningbehoefte van jongeren. De sterke focus op de outcome, is te beschouwen als een stijging in het aantal jongeren in het dorp blijven wonen en dat de winst van het project geïnvesteerd werd in publieke voorzieningen die anders niet ontwikkeld zouden

zijn. Ook de windmolen heeft zijn eigen outcome, welke zich uit in leefbaarheid, onafhankelijkheid en duurzame dorpsontwikkeling. Hierin was het van belang om de indicator leefbaarheid te observeren en daarna te investeren in projecten die een effect hebben op leefbaarheid.

Het succes van 'Reduzum 2000' heeft er eveneens voor gezorgd dat de inwoners van Reduzum een nieuwe lange termijn visie hebben opgesteld in de vorm van een masterplan 2010-2020. De oude visie voldeed niet meer waardoor ontwikkelingen stagneerden. Met het nieuwe masterplan kijken de inwoners van Reduzum naar de toekomst en proberen hiermee in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. Enerzijds beschouwt Vellinga algemene ontwikkelingen als het dalen van de huizenprijzen of het 'vastgroeien' aan Leeuwarden als gevaren voor de toekomst. Anderzijds geeft hij ook aan dat dit ontwikkelingen zijn die niet specifiek gelden voor Reduzum, maar ook van toepassing zijn op andere regio's in Nederland.

Vellinga werd de vraag gesteld of hij content was met de behaalde resultaten. Hierop antwoordde hij: *"Een project is nooit klaar, het is een continue proces en de tijd loopt door"*. Ondanks de projecten die de leefbaarheid behoren te verhogen verdwenen in Reduzum de dorpsupermarkt, bank en postkantoor. Toch vindt Vellinga niet dat de leefbaarheid van Reduzum ondanks deze algemene landelijke ontwikkelingen achteruit is gegaan. In 1990 woonden er 1000 mensen in het dorp. De afgelopen 20 jaar is er geen sprake van een bevolkingsdaling, maar is het aantal inwoners van Reduzum met 100 personen gestegen. Door het verdwijnen van ontmoetingsplekken moeten er meer activiteiten georganiseerd worden om ervoor te zorgen dat de inwoners van Reduzum elkaar regelmatig ontmoeten. Reduzum heeft zich ontwikkeld tot een woondorp, waardoor het sterke interne sociale netwerk van vitaal belang is en behouden moet worden. Om deze redenen moet men vooruit denken. Zo vertelt Vellinga dat er geprobeerd wordt om voor de continuïteit van beleid 30-plussers meer te betrekken bij de toekomstige plannen, omdat deze doelgroep het dorp in de toekomst moet gaan dragen. De kracht is om voort te bouwen op projecten die in het verleden gerealiseerd zijn, dit kan echter niet alleen meer gedaan worden door ouderen die het dorp jarenlang gedragen hebben.

#### *Succes heeft effect op andere dorpen*

Ook andere dorpen (in de omgeving van Reduzum) bestuderen de mogelijkheden voor een windmolen die in eigen beheer is. Op 28 februari was er een vergadering op initiatief van 'Munegroep Redzum' om andere plaatselijke belangen kennis te laten maken met een dorpsmolen. Onder de kop *'Reduzum wol it halde'* wil het dorp ook andere dorpen laten delen in de voordelen van een 'eigen' windmolen. Het initiatief waardoor dorpen greep kunnen krijgen op de lokale problematiek wordt door Reduzum overgebracht naar andere regio's. De boodschap die Reduzum overbrengt is dat twee aspecten, leefbaarheid en duurzaamheid, samen kunnen gaan. Tevens staat er in het Masterplan Reduzum (2009) dat geprobeerd moet worden om samen te werken met verschillende dorpsbelangen van dorpen uit de regio.

#### *Vertrouwen en trots*

Volgens Henk Vellinga zorgde het (tussen)succes van de nieuwe woonwijk en de windmolen voor lef en vertrouwen. De anonieme geïnterviewde geeft aan dat de inwoners van Reduzum eerst sceptisch waren tegenover het woningbouwproject en de windmolen. Aan de hand van de bovenstaande bewering is te stellen dat de projecten die na de twee grotere projecten gerealiseerd zijn getuigen van een



groeïend zelfbewustzijn en draagvlak. Zo is er het plan van Reduzum om een nieuwe windmolen te realiseren van 1 megawatt, waardoor Reduzum en omliggende dorpen zelfvoorzienend van energie zijn. Deze ontwikkeling kan het fundament zijn van een toekomstige lokale energiecoöperatie (BNG, 2013).

*Vellinga: "Het zelfbewustzijn dat we krijgen, we kunnen het!"*

*"Vellinga en consorten zitten niet stil. De dorpsmolen is hard aan vervanging toe en dat is roeien tegen de stroom in. "De provinciale politiek heeft andere plannen en is onze grootste tegenstander". En vooruitlopend op een nieuwe molen bekijkt Reduzum de mogelijkheden om al dan niet met een partner een energiecoöperatie te starten. Gezamenlijk inkopen en opwekken, dat is de ambitie van Reduzum. Het is mooi om te zien hoe dat gaat in Reduzum" (Hieropgewekt, p.2).*

Volgens Vellinga is perceptie van de inwoners van Reduzum op de behaalde resultaten te meten door het sterke sociale netwerk. In de vele verenigingen van Reduzum bespreken de inwoners van Reduzum de lokale problematiek en uiten zich over de gerealiseerde projecten en plannen. Vellinga geeft aan dat ook bij dorpsvergaderingen en andere activiteiten de inwoners van Reduzum vooral positief gestemd zijn. De bewoners nemen duidelijk de voordelen van bepaalde projecten waar die terugstromen in het dorp. De positieve 'mond op mond reclame' illustreert de tevredenheid van de bevolking over de ontwikkeling van het dorp. Aan de positieve reacties van de inwoners van Reduzum koppelt de heer Vellinga dat men niet snel tevreden moet zijn over behaalde successen of resultaten, wat ook een belangrijke succesfactor was in de planvorming.

*Vellinga: "Wanneer het continue proces uit het oog verloren wordt is de toekomst van Reduzum in het geding."*

De ontwikkelingen in Reduzum die door de eerste visie gerealiseerd zijn worden dan alsnog met een vertragende werking teniet gedaan. Essentieel hierbij is dat projecten ingebed worden in een lange termijn visie, omdat projecten en resultaten op lange termijn aan elkaar gerelateerd zijn.

### Bijlage 3 Uitwerking casus Groenkerk

In deze bijlage volgt een uitgebreide beschrijving van de resultaten die verkregen zijn uit het semigestructureerde interview en geraadpleegde documenten. De casus wordt eerst ingeleid door het schetsen van de regionale context en de inhoud van het betreffende project. Vervolgens wordt uiteengezet welke succesfactoren voor de casus van belang zijn in de initiatie, planvorming en resultaat. Tevens wordt de rol van de overheid beschouwd.

#### *Inleiding*

Zeven initiatiefnemers zijn in 2011 het programma 'Groenkerk' gestart. In eerste instantie kwamen deze initiatiefnemers voort uit de dorpsvisie, waarvan de verduurzaming van Oenkerk onderdeel was. Door de inspanningen van de groep initiatiefnemers werd de inwoners van Oenkerk de mogelijkheid geboden om te participeren in het verduurzamingsproces door over te gaan op zonne-energie. Het zonnepanelenproject 'Zon van Tryntsje' heeft als doel het stimuleren van de leefbaarheid en duurzaamheid van het dorp. Het project stond aan de basis van Groenkerk en Trynergie, welke tegenwoordig fungeren als duurzaamheidsvliegwiel voor de regio Trynwalden.

Het doel van deze zeven initiatiefnemers was om 'de wereld in een goede en betere staat door te geven aan toekomstige generaties' (bottomup.ruimtevolk.nl, 2013). Hierbij omarmden zij de duurzame ontwikkeling People, Planet en Profit. Doelen die in de visie van Groenkerk centraal staan zijn:

- energie leveren voor huizen
- bedrijven en vervoer
- binnen het dorp een aanmerkelijke deel van het benodigde voedsel produceren afvalstromen minimaliseren
- gezondere woon- en werkomgeving

(Bron: Ruimtevolk, 2013)

In de toekomst wordt ook het thema 'zorg' aan deze doelen toegevoegd, waardoor er gestreefd wordt naar het ontwikkelen van een zorgcoöperatie. Om de doelen te verwezenlijken zijn er activiteiten en fysieke projecten ontwikkeld om de inwoners van Oenkerk bewust te maken van de voordelen van een duurzame samenleving. Zo hadden de activiteiten invloed op het lesprogramma van basisscholen, werden de inwoners van Oenkerk ondervraagd (enquête), bijeenkomsten en evenementen georganiseerd. Daarnaast is Groenkerk aangesloten bij de nationale Duurzame Burendag en het netwerk duurzame dorpen (bottomup.ruimtevolk.nl, 2013).

De fysieke projecten hadden voornamelijk betrekking op het gezamenlijk inkopen van zonnepanelen, maar tegenwoordig is ook het overbrengen van het initiatief naar omliggende dorpen hier onderdeel van. Tevens hebben de initiatiefnemers een eigen energiecoöperatie opgezet, genaamd Trynergie (voortkomend uit Groenkerk), welke zich richt op lokale redzaamheid door de transitie van fossiele brandstoffen naar duurzame energie in samenwerking met ondernemers uit de regio. Het programma Groenkerk verspreidt zich als een olievlek over de regio en lijkt hierdoor een hoge slagingskans te hebben in de toekomst (Dwoarpswurk, 2012). Ook voor deze casus geldt dat zowel het programma Groenkerk, als het eerste project 'Zon van Tryntsje'

en Trynergie onderdeel zijn van het onderzoek, aangezien de bovenstaande projecten aan Groenkerk gerelateerd zijn en gezamenlijk te beschouwen zijn als een duurzame lange termijn visie.

## **Initiatiefase**

Uit verschillende documenten (Groenkerk startdocument , coöperatieplan en onderzoek van Hanze Hogeschool) blijkt dat lokale condities als de regionale dorpsstructuur, sociale potentie, de nabijheid van Leeuwarden en ambitie bijdragen aan het succes in de initiatiefase. De geïnterviewde initiatiefnemer Karel van der Linden, oud-gemeenteraadslid in Tytsjerksteradiel namens GroenLinks, beaamt dit en vult deze succesfactoren aan met dat er in een groep initiatiefnemers verschillende relevante competenties beschikbaar moeten zijn.

### *Regionale context*

Oenkerk is gelegen in de regio 'Trynwalden'. Volgens de sage is deze naam afgeleid van Tryntsje, een rijke vrouw met zeven zonen die in elk dorp van de regio Trynwalden in een boerderij woonden (Oudkerk, Roodkerk, Wijns, Giekerk, Rijperkerk en Tietjerk). De sage illustreert van oudsher de onderlinge verbondenheid van de dorpen. Ook in de huidige tijd zijn de dorpen van Trynwalden sterk verbonden met elkaar, wat zich uit in een intensieve samenwerking van de dorpsbelangen. Volgens van der Linden zorgt de intensieve dorpenstructuur van de Trynwalden voor een groter draagvlak in de regio, omdat alle interne dorpsnetwerken aan elkaar gekoppeld zijn door de Dorpsbelangen.

In de 19<sup>e</sup> eeuw kenmerkte Oenkerk zich als een plattelandsdorp met een agrarisch karakter, waar enkele families van adel woonden. In de jaren 60' van de vorige eeuw migreerden een aanzienlijke aantal kleine boeren en zelfstandigen naar andere regio's, waardoor het karakter van het dorp in die tijd grondig veranderde. Na deze ontwikkeling werden nieuwe woonwijken ontwikkeld in Oenkerk, waardoor het karakter van het dorp spoedig transformeerde in een forenzendorp. Oenkerk beschikt tegenwoordig door de ontwikkeling van nieuwe woonwijken over een diverse populatie en een rijk verenigingsleven (Groendichterbij, 2013). In 2003 is Oenkerk door de gemeente Tytsjerksteradiel aangewezen als groeikern, waardoor het dorp in de toekomst haar voorzieningen mogelijk in stand kan houden in de toekomst.

De voedingsbodem voor het eerste project Zon van Tryntsje en de daaropvolgende projecten is een mondiale problematiek die volgens de initiatiefnemers in het beginstadium lokaal bestreden moet worden. Wanneer de voedingsbodems van de initiatieven van Reduzum en Oenkerk met elkaar vergeleken worden valt op dat in Oenkerk projecten niet beoogd zijn om problematiek als demografische krimp of een hogere werkeloosheid te bestrijden. Volgens van der Linden is dit een gevolg van de sterke verbondenheid van de inwoners van Oenkerk met de stad Leeuwarden, aangezien het dorp op tien kilometer afstand ligt van het stadscentrum van Leeuwarden. Bovendien geeft van der Linden aan dat Oenkerk van oudsher een liberaal en ruimdenkend dorp is met externe invloeden vanuit het hele land, waardoor men niet kan spreken van een 'traditioneel' Fries dorp. Samenvattend zijn volgens van der Linden de nabijheid van de stad Leeuwarden en dorpsstructuur met

een sterke sociale cohesie van de regio Trynwalden gunstige lokale condities die bijdragen aan het (toekomstige)succes Groenkerk en Trynergie.

#### *Sociale potentie Oenkerk en draagvlak in de regio*

In het kader van sociale potentie hebben twee studenten van de Hanze Hoogeschool een deskresearch uitgevoerd en diverse interviews afgenomen in Oenkerk om een beeld te krijgen van de lokale sociale potentie. Wanneer de inwoners van Oenkerk de vraag krijgen over milieubewustzijn geven zij aan dat zij denken gemiddeld milieubewuster te zijn in vergelijking met ander regio's in Nederland. Een ander onderzoek (O3 Leeuwarden, 2012) toont aan dat er een hoge betrokkenheid van 58 procent is om mee te willen denken of werken met de initiatiefgroep Groenkerk. In het onderzoek wisten de inwoners van Oenkerk Groenkerk te koppelen aan de vraag omtrent milieubewustzijn, wat wil zeggen dat Groenkerk naamsbekendheid heeft in het dorp. De conclusie die de twee studenten trekken over bewustzijn, dat bestaat uit *kennis-ervaring-milieubewust*, is dat deze hoog scoort door de vele activiteiten die georganiseerd worden (Kuiper & de Jong, 2013). Ook de proactieve houding van de gemeente Tytsjerksteradiel omtrent duurzaamheid heeft bijgedragen aan het groeiende milieubewustzijn van de bevolking van Trynwalden.

In hetzelfde onderzoek geven de inwoners van Oenkerk aan dat er in het dorp een matig tot goed gemeenschapsgevoel heerst. De oorzaak hiervan is enigermate de tweedeling tussen autochtone bewoners en 'nieuwe' inwoners (Kuiper & de Jong, 2013). Volgens de twee studenten zijn de autochtone inwoners van Oenkerk conservatief ingesteld en willen zij liever geen verandering in hun omgeving. Deze conservatieve instelling heeft ook zijn weerslag op duurzame projecten, wat ook de anonieme respondent beaamde, maar vindt echter niet dat deze instelling zijn weerslag heeft op het realiseren van burgerinitiatieven in Oenkerk. Het zichtbare succes heeft velen later alsnog overtuigd om te participeren in Groenkerk.

De 'nieuwe' inwoners wonen voornamelijk in de nieuwe woonwijken van Oenkerk en werken in Leeuwarden. De gemiddelde tot matige relatie tussen deze twee bevolkingsgroepen is volgens de twee studenten onder andere een gevolg van het geringe aantal ontmoetingsplekken en de afwezigheid van een duidelijke dorpskern. Aan de hand van de resultaten van het onderzoek komen de twee studenten van de Hanzehogeschool tot de conclusie dat de motivatie, die bestaat uit actief *contact-samenwerking verleden-vertrouwen*, vergelijkbaar is met het Nederlandse gemiddelde (Kuiper & de Jong, 2013). In tegenstelling tot de conclusie van de twee studenten beschouwt van der Linden de '*gemengde bevolkingssamenstelling*' tot een van de succesfactoren. Echter moet de kanttekening gemaakt worden dat Groenkerk in meerdere mate gebruik maakt van de sterke sociale cohesie van de gehele regio Trynwalden, waarin de verschillende Dorpsbelangen een belangrijke rol vervullen.

#### *Leiderschap en competenties*

De ervaring van van der Linden is dat een individu een initiatief niet alleen kan dragen. Een goede 'mix' van initiatiefnemers met ondernemerschap, kennis, denkers en doeners zijn vereiste ingrediënten voor het succesvol ontplooiën van een initiatief. De zeven initiatiefnemers met dezelfde idealen toonden een enorme motivatie door het opzetten van verscheidene activiteiten gekoppeld aan Groenkerk en de Zon van Tryntsje. Hierin is het relevant om als initiatiefnemers doelen te bediscussiëren en hierna dezelfde collectieve doelen uit te dragen naar de gemeenschap. Het vermogen van continuïteit ontstaat door het uitdragen van dezelfde collectieve doelen naar de

gemeenschap, waardoor initiatieven op langere termijn ook kansrijker zijn en door een diverse groep wordt gedragen. Volgens van der Linden heeft het uitdragen van dezelfde collectieve doelen een positief effect op de drijfveer van de initiatiefnemers op lange termijn. Deze drijfveer is naast ambitie een belangrijke factor en uit zich in het betrekken van de lokale bevolking bij het thema duurzame energievoorziening door het organiseren van diverse activiteiten. De samenstelling van de groep en de overeenkomende collectieve doelen zijn volgens van de Linden doorslaggevende succesfactoren. Tevens stelt van der Linden dat de groep initiatiefnemers naast ambitie en motivatie moet beschikken over enkele andere relevante competenties.

*Van der Linden: "Als je hier in de regio iets wil doen, moet je de juiste mensen met initiatief, doorzettingsvermogen, kennis en sociale vaardigheden aan elkaar koppelen."*

De bovenstaande formulering geeft aan dat de initiatiefnemers moeten beschikken over een sterk organisatorisch en onderliggend netwerk van contacten. Personen die de benodigde expertise bezitten worden door dit netwerk betrokken en wordt er bovendien efficiënter gebruik gemaakt van het beschikbare sociale kapitaal. Ook geeft van der Linden aan dat initiatiefnemers moeten beschikken over competenties als signaalgevoeligheid, creativiteit, doorzettingsvermogen en communicatieve vaardigheden, welke cruciale factoren zijn voor succesvol leiderschap. De bovenstaande competenties waarover initiatiefnemers moeten beschikken zorgen ervoor dat er adaptief gereageerd kan worden op onverwachte ontwikkelingen. Tevens worden betrokkenen gekoppeld aan een groter en robuuster netwerk, waardoor de mogelijkheid wordt geboden om benodigde kennis aan te trekken. De onderstaande formulering illustreert enkele relevante competenties van leiderschap.

*Van der Linden: "Je moet precies zien wat past en wat het zou kunnen versterken. Dit moet je koppelen aan elkaar."*

#### *Haalbaarheid*

Van der Linden geeft aan dat het eerste project 'Zon van Tryntsje' door de lage risicofactor, criteria als tijd en kosten niet specifiek beschreven zijn.

*Van der Linden: "Je bent een intermediair tussen de installateur en inwoners. Het kostte niet zoveel. Een informatieavond en gebruik maken van het dorpskrantje. Er komen mensen op af en het loopt door mond-op-mond reclame. Leuk fotootje in de krant, wethouder erbij, geen enkel risico."*

Van belang was het om kennis te hebben van zonnepanelen en installaties en tevens om contact te leggen met de lokale bevolking. Voor het opstarten van de energiecoöperatie is een bedrijfsmatigere aanpak vereist, omdat een energiecoöperatie moet voldoen aan strenge eisen, waardoor het risico aanzienlijk toeneemt. Om deze reden is men verplicht een businessplan en statuten op te stellen. Een kleine 'mis-match' kan ervoor zorgen dat de consumentenorganisatie een hoge boete uitdeelt, waardoor de coöperatie in financieel opzicht een hoger risico loopt (Coöperatieplan, 2013). Om een initiatief als Trynergie door te ontwikkelen is het volgens van de Linden een vereiste om een bedrijfsmatige aanpak te integreren in de organisatie. De bedrijfsmatige opzet is volgens van der Linden cruciaal voor het succes van Trynergie en wordt in het volgende deel van dit hoofdstuk verder behandeld.

## Planvorming/proces

In de planvormingsfase staat de overgang naar een energiecoöperatie en bedrijfsmatige opzet centraal. Doordat Trynergie moet gaan concurreren met grote energieleveranciers is het van belang de organisatie een bedrijfsmatige karakter te geven. Naast het belang van een bedrijfsmatig karakter is een continue stroom van informatie en het organiseren van activiteiten draagvlak verhogend, waardoor in een korte tijd veel mensen worden bereikt. Ook zorgt de toegenomen publiciteit voor het initiatief voor het onder de aandacht brengen van de overheid en de aansluiting op externe professionele netwerken. Het initiatief kenmerkt zich dan ook door het intensieve gebruik van externe professionele en kennisnetwerken. Ten slotte wordt de rol van de lokale overheid kort uiteengezet.

### *Overgang naar energiecoöperatie*

Groenkerk is voortgekomen uit het Dorpsbelang van Oenkerk. De organisatie van Groenkerk bestaat nog steeds uit zeven initiatiefnemers die vanaf het begin betrokken zijn. Groenkerk heeft een geruime tijd geworsteld met de keuze welke organisatievorm het zou moeten aannemen (vereniging of stichting). Nu Trynergie de activiteiten omtrent het gebruik en besparen van energie (o.a. Zon van Tryntsje) overneemt wordt Groenkerk voorlopig voortgezet als werkgroep die gerelateerd is aan het Dorpsbelang van Oenkerk. Van der Linden geeft aan dat Groenkerk geen bedrijfsmatig karakter kent qua organisatie. Daarentegen kennen de toekomstige zorgcoöperatie (verkennende fase) en Trynergie wel dit bedrijfsmatige karakter waarin ook de zeven initiatiefnemers direct betrokken zijn.

Doordat Trynergie een professioneel bedrijf is dat huishoudens in de regio Trynwalden moet voorzien van energie is besloten om het op te zetten als een coöperatie. Het voordeel van een coöperatie is dat wanneer er winst gemaakt wordt dit uitgekeerd kan worden aan de leden van de coöperatie. Ook wordt het concept van 'countervailing power' gezien als uitgangspunt van de coöperatie (coöperatieplan, 2013). De leden van de energiecoöperatie vormen de algemene ledenvergadering, waardoor deze de macht heeft om het bestuur te benoemen en wanneer nodig te controleren (coöperatieplan, 2013). Het bestuur van Trynergie wordt gevormd door een voorzitter, penningmeester en een secretaris.

De coöperatie wordt beheerd en bestuurd door vrijwilligers, echter moet de organisatie professioneel opgebouwd zijn, omdat Trynergie moet gaan concurreren met energiebedrijven als NUON en Greenchoice. Naast het bestuur is er een raad van advies samengesteld die door het bestuur benaderd is. Deze raad van advies bestaat uit een ambtenaar van de Provincie Fryslan van duurzaamheid, coördinator van alle opleidingen omtrent duurzaamheid binnen de Noordelijke Hogeschool Leeuwarden en een medewerker van NUON die betrokken is bij talrijke duurzame projecten in Europa. Zo wil het bestuur van Trynergie in de toekomst een juridisch adviseur toevoegen aan de adviesraad om juridische risico's te beperken. Onder het bestuur staan vier werkgroepen welke direct aan elkaar gekoppeld zijn. In elke werkgroep is een bestuurslid betrokken, waardoor de ontwikkelingen van werkgroepen geobserveerd, aangestuurd en gerapporteerd worden.

## Overzicht werkgroepen Trynergie

- Zon van Tryntsje en huizen duurzaam maken;
- Klantenwerving voor de NLD;
- evenementen organiseren;
- nog een nader in te vullen werkgroep.

(Bron: interview van der Linden, 2014)

Volgens van der Linden is een 'platte' en zelflerende organisatie die openstaat voor externe invloeden een belangrijke succesfactor. De bovenstaande organisatie vereisten worden gewaarborgd door te waken voor externe invloeden, directe betrokkenheid van bestuursleden bij werkgroepen en de adviesraad (P-nuts, 2013). Een 'platte' en zelflerende organisatie die openstaat voor externe invloeden zorgt ervoor dat zij adaptief kunnen reageren en zich aan kunnen passen aan veranderende omstandigheden, externe expertise en grootschalige kennisnetwerken gebruiken.

*Van der Linden: "Voor elke organisatie is het van ongelooflijk belang dat ze weten wat er speelt in de buitenwereld en wat voor invloed dit uitoefent op het functioneren van een project of organisatie. Je moet weten welke ontwikkelingen er zijn en daarop inspelen. Wanneer je dit niet weet, ben je als organisatie ten doode opgeschreven."*

Andere voordelen van een 'platte' en zelflerende organisatie met werkgroepen zijn dat het bestuur verantwoording moet afleggen aan de algemene ledenvergadering, direct sturing kan geven aan werkgroepen en in mindere mate gevoelig is voor bestuurswisselingen. Bovendien is de macht verdeeld onder de leden en kunnen werkgroepen zich niet autonoom van het bestuur gaan ontwikkelen.

### *Lange termijn doelen en bedrijfsmatige opzet*

Het eerste project, *Zon van Tryntsje*, werd gerealiseerd door voornamelijk korte termijn doelstellingen. Deze korte termijn doelstellingen zijn uitgegroeid door de vraag uit de gemeenschap, waardoor Groenkerk werd opgezet als een integraal programma met thema's als vervoer, zorg, afval en voeding. De lange termijn doelstellingen van Groenkerk en de daaruit voortkomende coöperatie Trynergie vragen volgens van om een robuust plan van aanpak en wanneer nodig extern aangetrokken deskundigheid.

*Van der Linden: "Wil je lange termijn doelen als de energietransitie en zelfvoorzienendheid verwezenlijken moet je kiezen voor een bedrijfsmatig karakter. Het gaat om zulke grote bedragen, waardoor je een goed plan van aanpak moet hebben en daarnaast moet je beschikken over de juiste deskundigheid."*

De lange termijn visie van Groenkerk is ontwikkeld op basis van de uitkomsten van enquêtes (nulmeting) onder de inwoners van Oenkerk (03 Leeuwarden, 2013). Volgens van der Linden is een onderzoek essentieel om te observeren welke actuele kennis de lokale bevolking over duurzame energie aanwezig is en waar zij behoefte aan heeft in de toekomst. Het bovenstaande onderzoek heeft voor het ontwikkelen van een lange termijn visie een draagvlak verhogende werking gehad.

Voor Trynergie geldt dat de wijze van het opstellen van het businessplan en het toekomstige vrijwilligersbeleid aangeven dat Trynergie een bedrijfsmatig karakter

heeft. Het businessplan van Trynergie is opgesteld door het uitvoeren van een SWOT-analyse. In deze SWOT-analyse is gekeken naar externe factoren (kansen en bedreigen) die effect kunnen hebben op de organisatie. Ook worden de sterke en zwakke factoren van de organisatie beschreven (Coöperatieplan, 2013). Hieronder worden enkele voorbeelden gegeven van kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes welke toepasbaar zijn op Trynergie, maar eveneens op Groenkerk.

*Kansen:*

*Toenemend duurzaamheidsbesef, bijdragen aan de sociale cohesie, consumenten krijgen invloed op beleid energiebedrijven, creëren lokale werkgelegenheid, geldstromen (subsidies/investeerders) en energiebesparing*

*Bedreigingen:*

*Belemmeringen bestaande systeem en regelgeving (juridisch), commerciële acties grote energiebedrijven, chaotische gemeentelijke en provinciale initiatieven, een van de velen worden, individualisering, aansprakelijkheid en een kans om het goed te doen*

*Sterktes:*

*Sociaal kapitaal, kennis van verschillende disciplines, lokale binding Trynwalden, verbinding met Dorpsbelang, onderliggende netwerk, ambitie, organisatorisch vermogen, collectieve doel en belang, snelle besluitvorming en het plezier samen iets te bereiken*

*Zwaktes:*

*(Bestuurlijke) continuïteit, afhankelijkheid inzet vrijwilligers, in zichzelf keren, (juridische) risico's niet herkennen, onderschatten voor ons liggende uitdagingen, korte historie, geringe startkapitaal, schatten motieven dorpsbewoners en beperkte zichtbaarheid/aanwezigheid (Bron: Coöperatieplan, 2013, p.15)*

De grens tussen een vereniging en een bedrijf wordt naast de SWOT-analyse geïllustreerd door het toekomstige vrijwilligersbeleid en marketingvisie. Dit beleid geeft weer hoe er omgegaan moet worden met vrijwilligers. Volgens van der Linden is de wijze van benaderen van niet functionerende vrijwilligers van groot belang, omdat het draagvlak door negatieve publiciteit snel kan afnemen en bovendien kunnen niet functionerende vrijwilligers de groei van het project remmen. Naast het vrijwilligersbeleid wordt een marketingvisie ook ontwikkeld. De toenemende inkomsten van onder andere subsidies hebben ertoe geleid dat een visie ontworpen is die het imago van Trynergie moet opwaarderen, die vervolgens in de markt wordt gezet.

*Intensieve communicatie en activiteiten*

Ook de intensieve communicatie geeft de professionaliteit en ambitie van Groenkerk en Trynergie weer. Een continue stroom van informatie moet ervoor zorgen dat een groter aantal mensen in de regio bereikt worden, waardoor het lokale draagvlak verhoogd wordt. Volgens van der Linden is het van belang om door intensieve communicatie het planningsproces op te starten, omdat transparantie, tussensuccessen en imago het lokale draagvlak positief beïnvloeden. Zo heeft van der Linden een initiatiefnemer die een eigen marketingbedrijf heeft gekoppeld aan de Hogeschool Leeuwarden om gezamenlijk een marketingvisie voor Trynergie uit te werken. Naast het uitwerken van de marketingvisie voor Trynergie heeft het bedrijf van deze initiatiefnemer binnen een maand in heel Friesland, Groenkerk onder de aandacht gebracht en is tevens een website ontwikkeld. Van der Linden



geeft aan dat de kosten voor de marketingvisie en de website afwijken van de gebruikelijke kosten, omdat bepaalde initiatiefnemers de kennis en het benodigde netwerk hiervoor hebben om dit te realiseren tegen lagere kosten. Het belang van een doordachte communicatie en de professionaliteit uit zich ook in het aantrekken van een vrijwillige tekstschrijfster, waardoor de leesbaarheid van advertenties en mediaberichten verbetert en zodoende ook andere doelgroepen bereikt te worden.

Tevens worden Groenkerk en Trynergie door het intensieve gebruik van lokale media onder de aandacht gebracht bij gemeenteambtenaren en politici. De gemeente hield zich bij het opstarten van Groenkerk afzijdig. Door de provincie te benaderen om de nieuwe plaatsnaamborden (Oenkerk werd Groenkerk) te onthullen kwam Groenkerk onder de aandacht van de lokale wethouder. Deze wethouder vond het belangrijk om zich te verbinden aan het initiatief. Zo hebben gedeputeerde Sietske Poepjes en wethouder Houkje Rijpstra de nieuwe plaatsnaamborden Groenkerk onthuld en werd door het betrekken van kranten en Omrop Fryslan Groenkerk op de kaart gezet.

Door zich te presenteren aan de ledenvergadering van het Dorpsbelang, via een samenwerkingsproject met de basisschool en vrouwen van NU is naast het gebruik van de media een manier gevonden om als Groenkerk door te dringen naar informele plekken als sportverenigingen, verjaardagen en buurtbarbecues (van der Linden, 2014). Bovendien heeft het organiseren van activiteiten als energiesymposia en een 'duurzame burendag' bijgedragen de belangstelling van lokale media te bereiken. Van der Linden veronderstelt dat wanneer initiatieven gedragen moeten worden door een regio, dat het gebruik van regionale media en het organiseren van belangrijke symposia elementen zijn die voor een groter lokaal draagvlak zorgen.

#### *Externe partijen en sterk extern netwerk*

Volgens van der Linden zijn succesfactoren als het samenwerken met externe partijen en het aantrekken van externe kennis essentieel voor regionale initiatieven of projecten. De initiatiefnemers Groenkerk en Trynergie hebben hun plannen neergelegd in een externe arena. Hierdoor komen er extra middelen beschikbaar als geld, gezag, kennis en medewerking. Zo werken de initiatiefnemers samen met de Trynwaldster dorpsbelangenverenigingen, gemeente Tytsjerksteradiel, provincie Fryslan, Enerzjy Kooperaasje Fryslan (E.K.F.), Friese Milieu Federatie (F.M.F.), Netwerk Duurzame Dorpen (N.D.D.), scholen (afstudeerprojecten) en andere duurzaamheidsinitiatieven. Ook wordt er in projecten of activiteiten nauw samengewerkt met regionale ondernemers uit de regio, zodat dit een positieve invloed op de lokale werkgelegenheid en hierdoor tevens een lokaal draagvlak verhogend effect heeft. De initiatiefnemers van Groenkerk en Trynergie zijn divers, hoger opgeleid, hebben politiek inzicht en toegang tot professionele netwerken. Deze 'ingrediënten' zorgen voor het gebruik van externe netwerken van hoge kwaliteit die een verre reikwijdte hebben. Ook wordt er intensief gebruik gemaakt van het beschikbare sociale kapitaal in de regio Trynwalden. Van der Linden gaf aan dat er voldoende lokale kennis en expertise zich aan het project hebben verbonden, maar bij gelegenheid moeten gemeente, kennisinstituten, bedrijven of andere contacten ondersteuning geven. De bovenstaande eigenschappen en middelen waarborgen vervolgens de kwaliteit van een initiatief. Voorbeelden van externe kwaliteit is de invulling van de adviesraad, politiek draagvlak, de hoogstaande kennis die verzameld is door de samenwerking met gemeenten, Hogescholen en onderzoeksbureaus.

### *Bescheiden rol overheid en huidig duurzaamheidsbeleid*

Tegenwoordig bestaat er een goede aansluiting van Groenkerk en Trynergie op het provinciale en gemeentelijke beleid. De huidige proactieve houding van de gemeente Tytsjerksteradiel omtrent duurzaamheid heeft bijgedragen aan de bevordering van milieubewustwording onder de bevolking van de regio Trynwalden. Volgens van der Linden was de medewerking in het begin, tijdens de initiatiefase en planvormingsfase van Groenkerk en Zon van Tryntsje erg bescheiden. Deze bescheiden rol in de beginfase heeft een positief effect op initiatieven, omdat volgens van der Linden door een strikte top-down overheidssturing burgerparticipatie afneemt, waardoor motivatie en creativiteit van betrokkenen verloren kan gaan. De zeven initiatiefnemers lieten door het startdocument voor te leggen aan de gemeente Tytsjerksteradiel zien hoe Groenkerk vormgegeven kon worden. Tytsjerksteradiel als duurzame gemeente was bereid een subsidie van 1000 euro te verstrekken om de nulmeting voor Groenkerk te bekostigen (P-nuts, 2013). De rol van de gemeente is volgens van der Linden te zien als:

*“Alleen voor het ondersteunen van een burgerinitiatief kan de gemeente geld beschikbaar stellen. Tytsjerksteradiel heeft voor dit soort projecten jaarlijks een ruimte van 40.000 euro op de begroting staan. De gemeenteraad beslist voor welke projecten dit geld beschikbaar wordt gesteld.”*

Als oud-politicus van GroenLinks onderhoudt van der Linden goede contacten met de gemeente Tytsjerksteradiel en adviseur duurzaamheid van de provincie Fryslan. Hij bemerkt een transitie in beleid, aangezien de provincie en gemeente duurzaamheidsdoelen op de agenda hebben gezet. Zo heeft de gemeente Tytsjerksteradiel een nota duurzaamheid (2008) opgezet en eindigde zij op een derde plaats in de lokale duurzaamheidsmeter van 2013. De gemeente wil door het huidige duurzaamheidsbeleid participeren in duurzame projecten als Trynergie en de toekomstige zorgcoöperatie, welke de overheden niet alleen kunnen verwezenlijken. Om deze reden hebben Trynergie en ook Groenkerk een hoog 'knuffelgehalte' en worden deze vaak als voorbeelden aangedragen op duurzaamheidssymposia van de provincie en gemeente. De verbeterde aansluiting op het gemeentelijke beleid is tot stand gekomen doordat projecten (Trynergie) regionaal opgeschaald en meer geconcretiseerd zijn. Trynergie wordt dan ook in ruimtelijke mate financieel gesteund door de overheid. Een andere oorzaak van de transitie in het overheidsbeleid is dat er vanuit de maatschappij het draagvlak voor duurzame energie vanuit een coöperatieve gedachte groeit.

*Van der Linden: “wat maatschappelijk aanspreekt krijgt gelukkig ook steun in gemeentelijk en provinciaal bestuur.”*

## **Resultaat**

Doordat het initiatief niet op korte termijn gerealiseerd is, is niet specifiek te bepalen hoe de output van deelproject zich ontwikkelt. Het beoogde maatschappelijke effect van deelprojecten wordt bepaald door de toepassing van een nulmeting. Naast het belang van een nulmeting is het relevant om (tussen)resultaten te tonen aan de lokale bevolking, omdat dit een positief werking heeft op het lokale draagvlak en betrokkenheid. Eveneens heeft een doel als het gebruik maken van lokale

ondernemers, waardoor men een stijging van de lokale werkgelegenheid wil realiseren, een draagvlak verhogend effect.

#### *Nulmeting laat voortgang zien*

Om de voortgang en resultaten van Groenkerk objectief te meten is er gebruik gemaakt van een nulmeting. De situatie in de initiatiefase van Groenkerk werd geanalyseerd door een nulmeting, waardoor in kaart werd gebracht wat de huidige stand van de gemeenschap is op het gebied van:

- mensen: capaciteiten en vaardigheden inwoners, bedrijven, organisaties en verenigingen
- Aarde: gronden, benutting, opbrengsten en natuur
- Milieu: afval, energie, voedsel, vervoer en wonen

(Bron: Startdocument Groenkerk, 2011, p.8)

Vanuit de nulmeting kunnen er objectieve doelen opgesteld worden. Als een onderdeel van Groenkerk is afgerond wordt geëvalueerd of bepaalde doelen gerealiseerd zijn. Dit wordt verricht door bepaalde factoren nogmaals te meten. De situatie wordt met een interval van tien jaar onderzocht, zodat men kan inspelen op bepaalde ontwikkelingen die de gestelde doelen negatief zouden kunnen beïnvloeden. De eerste nulmeting voor Groenkerk is uitgevoerd in 2012.

#### *Toekomstige outcome en werkgelegenheid*

De status van Groenkerk is operatief en Trynergie bevindt zich momenteel in de consolidatiefase. Toch heeft Groenkerk enkele belangrijke tussenresultaten behaald. Zo zijn Trynergie en ZorgLokaal voortgekomen uit Groenkerk en zijn er enkele belangrijke andere tussensuccessen als het project Zon van Tryntsje. Volgens van der Linden is het van belang om tussensuccessen tentoon te spreiden en uit te vergroten aangezien dit op het draagvlak een positief effect heeft. Dit bevordert het vertrouwen van de lokale en bindt mensen langer aan projecten. De gemeenschappelijke verduurzaming van de omgeving heeft direct invloed op de werkgelegenheid en de vitaliteit van de regio. Het samenwerken met ondernemers uit de regio voor het verduurzamen van woningen en het aanschaffen van zonnepanelen heeft een stijging in werkgelegenheid opgeleverd.

*Van der Linden: "Successen van het met verduurzamen van de woningen en het aanschaffen van zonnepanelen heeft zoveel regionale werkgelegenheid opgeleverd. Je kunt heel concreet aangeven wat het betekent in werkgelegenheid."*

Nu vloeit er jaarlijks nog zes miljoen euro per de regio uit, wat in 2050 verminderd zou moeten zijn naar nul euro. Volgens van der Linden betekent deze zelfvoorzienendheid dat er meer geld beschikbaar komt om te investeren in de lokale leefbaarheid. Ook maakt de toekomstige energielevering via energieleverancier NLD grotere geldstromen beschikbaar, waardoor Groenkerk en Trynergie nog zichtbaarder worden om lange termijn doelen als de energietransitie en zelfvoorzienendheid te verwezenlijken. Omtrent het thema leefbaarheid heeft van der Linden het volgende voor ogen:

*"Als we in de toekomst een bloeiend verenigingsleven hebben, de huizen er goed uitzien, de mensen hier nog graag willen wonen en we ons steentje hebben bijgedragen op het gebied van*

*duurzaamheid dan is het programma/project geslaagd. Tot 2050 is er echter nog een lange tijd te gaan."*

Van der Linden vindt het bovenstaande toekomstperspectief realistisch, omdat de groei van Groenkerk een indicatie geeft hoe gemotiveerd de lokale bevolking is om hun eigen omgeving te ontwikkelen. Maar ook algemene negatieve ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing hebben in mindere mate effect op Oenkerk, omdat Oenkerk een aantrekkelijk vestigingsklimaat kent voor buitenstaanders door de nabijheid van de stad Leeuwarden. Wel kunnen de ontwikkelingen in de energiesector effect hebben op Groenkerk en Trynergie, omdat de lange termijn doelstellingen gericht zijn op het jaar 2050, waardoor de ontwikkelingen van energievoorzieningen snel andere vormen kunnen aannemen.

#### *Effect en spinn-offs*

Door het succes van Zon van Tryntsje begon Groenkerk meer vorm te krijgen. Het gevolg van de ontwikkeling van Groenkerk is dat energie en zorg zijn opgeschaald van dorpsniveau naar regio Trynwalden, terwijl wat resteert van Groenkerk voorlopig op dorpsniveau blijft. De opschaling van energie en zorg zorgt er volgens van der Linden voor dat de sociale cohesie die in potentie aanwezig is in de regio nog verder wordt versterkt door de nieuwe gevormde coöperaties. De intensieve samenwerking met lokale dorpsbelangen en ondernemers uit de regio geeft de bovenstaande gegroeide regionale betrokkenheid weer.

Ook buiten de regio Trynwalden heeft Groenkerk zijn doorwerking. Het beleid om andere geïnteresseerde dorpen van buiten de regio van informatie te voorzien. Dorpen kunnen op aanvraag informatie krijgen over de opzet en invulling. Ook via bijeenkomsten van de F.M.F. en de N.D.D is Groenkerk in gesprek met ander dorpen (P-nuts, 2013). Dat duurzaamheidsinitiatieven in andere dorpen waar Groenkerk als voorbeeld worden genomen maakt volgens van der Linden de bevolking van Trynwalden trots over wat er toe nu toe bereikt is en heeft een positieve werking op de betrokkenheid in de regio. Van der Linden benadrukt dat het puur gaat om informatievoorziening, omdat de kracht van initiatief Groenkerk verankerd ligt in de regionale structuur van Trynwalden.

Naast het effect op dorpen van buiten de regio Trynwalden heeft Groenkerk /Trynergie ook een aantrekkingskracht van andere duurzame projecten. De ledenaantallen van windmolenverenigingen in Tergreft en Bartlehiem krimpen, waardoor de renovatiekosten van de oude windmolens niet meer bekostigd kunnen worden door de leden. Deze windmolengroepen hebben Trynergie benaderd om zich aan te sluiten. De windmolens zijn van toekomstige toegevoegde waarde voor zelfredzaamheid qua energievoorziening.

## Bijlage 4 Uitwerking casus SintJan Kloosterburen

In deze bijlage volgt een uitgebreide beschrijving van de resultaten die verkregen zijn uit het semigestructureerde interview en geraadpleegde documenten. De casus wordt eerst ingeleid door het schetsen van de regionale context en de inhoud van het betreffende project. Vervolgens wordt uiteengezet welke succesfactoren voor de casus van belang zijn in de initiatie, planvorming en resultaat. Tevens wordt de rol van de overheid beschouwd.

### *Inleiding*

Stichting SintJan is een particulier bottom-up initiatief uit Kloosterburen. Het dorp is gelegen in de gemeente De Marne (provincie Groningen). Inwoners van Kloosterburen, maar ook buitenstaanders participeren met een grote maatschappelijke betrokkenheid in het proces van het verbeteren en het verduurzamen van de eigen leefomgeving. In 2001 is door de inwoners van Kloosterburen een dorpsvisie opgesteld, welke aan de basis ligt voor de oprichting van de stichting van SintJan in 2006 (Aalvanger & Breman, 2013). De in 2011 succesvol opgerichte dagbesteding voor mensen met een verstandelijke beperking ‘Mien Toentje’ gaf de initiatiefnemers en andere betrokkenen de motivatie om andere ontwikkelingen in gang te zetten. Zodoende heeft SintJan van het Ministerie van Binnenlandse Zaken de experimentstatus gekregen.

Het initiatief SintJan beschouwt de negatieve demografische ontwikkelingen als een kans en probeert hierdoor een krachtige zelfredzame gemeenschap te creëren (Ruimtevolk, 2013). Het oude kloosterterrein wordt herontwikkeld tot een authentieke plek met een eigen karakter. Door middel van een integraal programma bestaande uit wonen, zorg, werken, cultuur en ecologie moet de leefbaarheid en vitaliteit van Kloosterburen behouden en verbeterd worden (Aalvanger & Breman, 2013). De ‘nieuwe’ dorpskern wordt hiervoor herontwikkeld, waardoor in de toekomst meer toeristen aangetrokken worden.

### Overzicht programma Kloosterburen

- *ZORG - zorg voor ouderen en verstandelijk gehandicapten zeker stellen*
- *CULTUUR - religieus erfgoed van het dorp – kerk, kloostertuin en kloosterboerderij – herbestemmen en revitaliseren, zodat ze kunnen worden ingezet voor onder meer culturele activiteiten, steunpunten van – digitale – zorgverlening, het creëren van nieuwe ontmoetings-en samenwerkingsplekken.*
- *ECOLOGIE - het stimuleren van duurzame teelttechnieken, waarbij de kloostertuin als proeftuin voor de landbouw wordt gebruikt, en het bevorderen van duurzame bouwtechnieken, waaronder stro- en leembouw’*

(Bron: Ruimtevolk, 2013, p.1)

Aalvanger en Breman (2013) hebben onderzoek gedaan naar het initiatief Kloosterburen namens de Universiteit Wageningen. Volgens hen is het initiatief een pionier onder de burgerinitiatieven. Al zeven jaar zijn gemotiveerde initiatiefnemers geëngageerd om samen het initiatief te ontwikkelen. In deze afgelopen zeven jaar heeft SintJan enkele successen, maar ook tegenslagen gehad, wat zich uit in een wisselwerking van welbehagen en frustraties.

## Initiatiefase

In dit deel van het hoofdstuk worden enkele factoren beschreven die bijgedragen hebben aan het van de grond komen van SintJan. Evenals in Reduzum zijn ook in deze casus krimpgerelateerde leefbaarheidsproblemen de aanzet geweest van collectieve actie. De gemeenschap draagt de traditie en historische waarden van Kloosterburen met zich mee. De hoge sociale cohesie, aantrekkingskracht van externen en zelfredzaamheid worden versterkt en versterken het verhaal van het oude kloosterdorp. Naast deze gunstige lokale condities blijken ook de creatieve achtergrond, competenties en de andere manier van kijken van de groep initiatiefnemers doorslaggevende lokale condities in de initiatiefase zijn. Ten slotte licht Anne Hildrink in het laatste deel van deze casus toe waarom zij sceptisch tegenover haalbaarheidsstudies staat.

### *Voedingsbodem van SintJan*

Kloosterburen is een katholieke enclave en is gelegen in het van oudsher protestantse noorden van de provincie Groningen in de gemeente De Marne. Volgens de prognoses van de gemeente zal De Marne het huidige aantal inwoners van 10.000 in de toekomst (2041) zien dalen met 2.000 inwoners (Gemeente De Marne, 2014). Oorzaken voor de regionale bevolkingskrimp zijn de regionale migratie en lage geboortecijfers (Provincie Groningen, 2012). Naast de afname van het aantal inwoners van de gemeente De Marne is/zal de bevolkingssamenstelling ingrijpend veranderen. Op dit moment heeft Kloosterburen 600 inwoners (Gemeente De Marne, 2014).

De regionale krimp en de veranderende bevolkingssamenstelling kunnen leiden tot een afname van de lokale leefbaarheid. Echter zijn de bovenstaande negatieve twee ontwikkelingen de voedingsbodem voor collectieve actie en zelforganisatie in Kloosterburen. De afname van bepaalde dorpsvoorzieningen als de supermarkt en leegstand hebben er toe geleid dat enkele initiatiefnemers het burgerinitiatief SintJan hebben ontwikkeld. Een ander gevolg is de verpaupering van monumenten die om herbestemming vragen. Volgens de geïnterviewde initiatiefnemer, Anne Hildrink, is de leefbaarheidsproblematiek in Kloosterburen ook deels gerelateerd aan de beleidskeuze van de gemeente De Marne en de provincie Groningen, omdat Kloosterburen niet benoemd is tot 'kerndorp'. Consequenties van deze beleidskeuze zijn dat gemeente, zorgcorporaties en woningcorporaties besluiten alleen te investeren in regionale kerndorpen. In de krimpnota geeft de gemeente De Marne (2011, p.25) aan dat:

*“Door de krimp en door de concentratie van voorzieningen in de grotere kernen verandert het dagelijkse leven in de dorpen. Waar voorzieningen in de directe omgeving verdwijnen, neemt de betekenis van sociale samenhang en eigen inzet toe. Voortbouwend op sterke tradities hierin, willen we dorpsgemeenschappen ondersteunen bij het ontwikkelen van nieuwe praktische vormen van onderlinge betrokkenheid en inzet. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat meer inzet van de bewoners zelf ook gewoon noodzakelijk is, omdat de financiële ruimte van de gemeente de komende jaren zeer beperkt zal zijn.”*

### *Sterke sociale cohesie, aantrekkingskracht externen en zelfredzaamheid*

Zoals in de inleiding beschreven is Kloosterburen van oudsher een katholieke enclave. Als gevolg van de religieuze verzuiling was het in het verleden ondenkbaar om als inwoner van Kloosterburen te participeren in de hervormde dorpslevens in

buurdorpen. Kloosterburen heeft hierdoor een sterk intern netwerk opgebouwd met tal van verenigingen. De inwoners van Kloosterburen voelen zich verbonden met het kloosterverleden en wat tevens een inspiratiebron blijkt te zijn.

Een andere reden voor de sterke sociale cohesie in Kloosterburen is volgens het SCP Groningen (2013) gerelateerd aan de ligging van het dorpen. Geïsoleerde dorpen als Kloosterburen vertonen een duidelijk sterkere sociale samenhang (SCP Groningen, 2013). De sterkere sociale samenhang uit zich in dat inwoners van Kloosterburen beduidend meer participeren in vrijwilligerswerk, meer sporten in informeel verband en vieren meer katholieke feesten met een historische betekenis zoals carnaval. Jannie Rozema, onderzoeker bij het Kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool in Groningen, stelt dat er verschillen bestaan in krimp dorpen in de provincie Groningen. Het Hoogland (regio Eemsdelta en gemeente De Marne) kenmerkt zich door een modern plattelandsleven waarin burgers een actievere houding aannemen dan in vergelijking met dorpen in de regio Oost-Groningen (DvhN, 2013). Volgens Rozema is dit gerelateerd aan de sociale dorpsstructuur en opleidingsniveau van de bevolking (DvhN, 2013). Net als de monniken destijds pionierden, heeft Kloosterburen een grote aantrekkingskracht gehad op pioniers van buiten de provincie Groningen. De pioniersgeest van voornamelijk hoger opgeleiden heeft als gevolg dat er een 'mix' is van autochtonen en externen in Kloosterburen (DvhN, 2013). De in hogere mate van zelfredzaamheid van Kloosterburen komt voort uit de cultuur-historische invloeden (DvhN, 2013). In vergelijking met andere dorpen gelegen in Oost-Groningen woonden van oudsher in de regio Eemsdelta en gemeente De Marne verhoudingsgewijs meer boeren, die destijds meer op zichzelf aangewezen waren, waardoor er in Kloosterburen sprake is van een hogere mate van zelfredzaamheid (DvhN, 2013). Deze hoge mate van zelfredzaamheid wordt ook bevestigd door de ervaringen van de burgemeester van de gemeente De Marne.

#### *Creatieve achtergrond initiatiefnemers*

De projectgroep SintJan bestaat uit acht initiatiefnemers. Hiervan zijn er twee gevestigd in Kloosterburen en de overige initiatiefnemers wonen in de omgeving of stad Groningen. Het Rijksinstituut van Volksgezondheid en Milieu (2013) schetst de groep initiatiefnemers als een groep personen met brede interesse en ondernemers met pioniersgeest. De initiatiefnemers waren oorspronkelijk werkzaam in de culturele sector of als zelfstandige zonder personeel (ZZP'er). Volgens Hildrink hebben deze persoonlijke achtergronden invloed op het slagen van een project, omdat creativiteit zorgt voor het 'speelse' dat nodig is om een initiatief van de grond te krijgen en te ontwikkelen. Tevens beschikt de groep initiatiefnemers over een bepaalde ondernemersgeest die vereist is om ontwikkelingen in gang te zetten. Hildrink vertelt dat initiatiefnemers een initiatief niet moeten ontwikkelen vanuit een commercieel oogpunt, maar grotendeels op vrijwillige basis. Om de beweging werkelijk krachtig te laten worden moeten de initiatiefnemers handelen vanuit de innerlijke motivatie, zodat zij ondanks teleurstellingen en tegenslagen sterk aan het initiatief verbonden blijven.

Zo omschrijft zij kunstenaars als personen die ongeacht de ontwikkelingen van de markt zich bovenmatig inspinnen om hun kunstwerk te voltooien:

*"Als je een commerciële ontwikkelaar bent, dan participeer je niet in een project als Kloosterburen. Kunstenaars doen dit wel, omdat ze hun werk maken of er nou markt voor is of niet. Die gaan heel ver om iets te realiseren. Dat speelt een rol."*

Echter wordt de groep creatieve initiatiefnemers volgens het onderzoek van Aalvanger en Breman (2013) door diverse inwoners beschouwt als een 'elite-club'. De oorzaak van deze beschouwingwijze is dat er een gering aantal oorspronkelijke dorpsbewoners betrokken zijn bij het initiatief SintJan. Ook de anonieme geïnterviewde beaamt het bovenstaande door te stellen dat betrokken externen beschouwd worden als een groep intellectuelen van buitenaf die relatief onbekend zijn onder de dorpsbevolking. De geringe naamsbekendheid van de initiatiefnemers van SintJan duidt onder andere op een laag lokaal draagvlak. Het lokale draagvlak wordt nader uiteengezet in de planvorming van SintJan.

Een andere relevante factor is dat de groep initiatiefnemers goede contacten onderhoud met en toegang heeft tot externe netwerken. Aalvanger en Breman (2013) stellen dat SintJan vanaf het begin goede verbindingen heeft gelegd met de buitenwereld. Wanneer de benodigde expertise niet voorhanden is in het interne netwerk, moeten externe netwerken worden aangeboord. Hildrink beaamt dit door te stellen dat voor een initiatief als SintJan het dorp qua aantal inwoners te klein is om het integrale plan te realiseren. De onderstaande formulering van Hildrink illustreert dat externe invloeden essentieel zijn om de slagingskans van SintJan te verhogen. In de alinea '*lokale bevolking ziet lange termijn visie niet*' wordt nader uiteengezet waarom het ook van belang is om zich te richten op het sterke interne netwerk van het dorp.

*Hildrink: "Als SintJan alleen met mensen uit het eigen dorp gerealiseerd moet worden is het bijna niet te doen. Daarvoor is het dorp te klein. Eigenlijk zijn wij een hart dat van binnenuit een beweging heeft, maar ook impulsen van buitenaf nodig heeft om te blijven bewegen. Dat is waar het over gaat. In die zin moet je de term 'dorp' (traditionele dorpsgemeenschap) loslaten. We zijn een hart dat moet voeden en gevoed moet worden."*

#### *Andere manier van kijken en Beeldvorming*

Hildrink geeft tijdens het interview aan dat er een soort 'monocultuur' (het is zo, of zo) heerste in het kijken naar een gebied. In de jaren '90 was het interessant om door de bestaande 'monocultuur' het gebied te benaderen vanuit verschillende invalshoeken, waardoor de verschillende percepties en kennis van de lokale bevolking elkaar aanvullen en deel uitmaken van een plan van ontwikkeling. Toen in 2003 de dorpsvisie opgesteld is vanuit de bovenstaande manier van denken, hadden de inwoners van Kloosterburen zich afgevraagd '*wat specifiek Kloosterburen is?*'. De inwoners van Kloosterburen hadden geconcludeerd dat er kansen en mogelijkheden lagen in Kloosterburen, welke destijds niet optimaal benut werden. Volgens Hildrink is dit gerelateerd aan de beperkte beschouwingwijze en de wijze van ontwikkelen. Essentieel hierbij is dat de gebiedsontwikkeling dient aan te sluiten aan de behoeftes van de dorpsbewoners en de toekomstige vitaliteit van het dorp moet waarborgen. Als voorbeeld draagt Hildrink aan:

*"Ik raakte betrokken bij een initiatief dat een woonvorm op wilde zetten voor verstandelijke gehandicapten. Echter voldeden de keuzes die gemaakt werden niet aan de verwachtingen van de initiatiefnemers. Toen hebben we gezegd dat je eerst moet benoemen hoe je het bekijkt, wat er nodig is en hoe je het wil doen. Daar kwam uit dat de bewoners in een omgeving zouden moeten wonen waar ze gezien en gekend worden, veilig kunnen bewegen, waar je werk kan vinden en waarbinnen je je kan ontwikkelen. Toen ben ik erachter gekomen dat dit in Kloosterburen gerealiseerd kan worden, wanneer het ontwikkeld wordt ten behoeve van de inwoners van Kloosterburen en bijdraagt aan de toekomstige vitaliteit."*



Vervolgens is SintJan opgericht, waarin naast de beschouwingwijze ook de beeldvorming van het oude Kloosterdorp een belangrijke rol vervult. Het religieuze erfgoed van Kloosterburen stimuleert burgers en externe partijen de betrokkenheid bij het initiatief (Aalvanger & Breman, 2013). De cultuurhistorie versterkte het van de grond krijgen van het initiatief volgens Hildrink. De componenten van het religieuze erfgoed staan in verbinding met de integrale benadering van het initiatief. Aalvanger en Breman (2013) geven SintJan het advies om het verhaal van Kloosterburen te laten aansluiten op de leefwereld van de dorpsbewoners. Hierbij is het relevant om toekomstige veranderingen in het eigen verhaal te verbinden aan de publieke wens van verandering van de inwoners van Kloosterburen, waardoor SintJan in de initiatiefase breder gedragen zou moeten worden.

#### *Haalbaarheid*

Hildrink vertelt dat voor het eerste project (zorg voor mensen met een beperking) geen specifiek plan was opgesteld. Zoals eerder beschreven is in overleg met de inwoners van Kloosterburen de locatie van het project verkend en welke doelgroep gebruik zou moeten maken van de nieuwe voorziening. Gaandeweg is er een plan van aanpak opgesteld, aangezien subsidies aangevraagd en fondsen geworven moesten worden.

Hildrink geeft aan dat zij sceptisch staat tegenover haalbaarheidsstudies, omdat er buitensporig veel energie aan verkwist wordt en het bovendien vaak niet functioneel is doordat er een kloof bestaat tussen theorie en praktijk. In veel situaties is er een haalbaarheidsrapport geschreven door professionals, waarbij burgerinitiatieven niet in de tijdgeest van professionals zaten. De nieuwe en traditionele werkwijzen botsten met elkaar, waardoor professionals een negatieve werking op het proces en het oorspronkelijke idee. Dit wordt nader toegelicht in het volgende deel van de casus over de succesfactoren in de planvormingsfase en proces.

### **Planvorming/proces**

In het tweede deel van deze casus komen enkele relevante factoren naar voren die van invloed zijn op de planvorming en het proces van SintJan. Zo stellen Aalvanger en Breman (2013) vast dat SintJan relatief onzichtbaar is in het dorp. Bovendien ziet een deel van de lokale bevolking voor zichzelf een rol weggelegd in de uitvoeringsfase, waardoor bewoners een bescheiden rol hebben in de planvormingsfase en geen oog lijken te hebben voor de lange termijn visie van SintJan. Redenen hiervoor zijn onder andere het matige lokale draagvlak en het enkel bij gelegenheid betrekken van inwoners in het proces. De geïnterviewde initiatiefnemer stelt ook dat bepaalde externe partijen, gemeente en provincie ook hier belemmerend werken, waardoor bijvoorbeeld de ontwikkeling van het initiatief destijds stagneerde. Ten slotte wordt in dit deel van de casus de organisatiestructuur en de bedrijfsmatige aanpak van SintJan beschreven.

#### *Relatieve onzichtbaarheid SintJan*

Hildrink geeft aan dat SintJan in het begin veel aanloop tijd heeft gevergd. Naar aanleiding van het ACT-onderzoek (Academic Consultancy Training) van de studenten van de Universiteit Wageningen is de organisatie van SintJan in gesprek gegaan met enkele sleutelfiguren uit Kloosterburen (Aalvanger & Breman, 2013). In dit gesprek kwam naar voren dat veel inwoners van Kloosterburen een afwachtende

houding hadden, welke zich uitte in het 'eerst zien, dan geloven' principe. Bovendien werd SintJan in het begin door de dorpsbewoners beschouwd werd als zorgproject. De vraag die groeide in de dorpsgemeenschap was 'waarom geldt dat bedoeld is voor de zorg investeren in het restaureren van een rijksmonument?'. Het bleek dat de zichtbaarheid van het initiatief in het dorp beperkt was, inwoners van Kloosterburen waren niet op de hoogte van de activiteiten die georganiseerd werden door SintJan. Hildrink draagt als voorbeeld het project van de gehandicaptenzorg aan waarin de organisatie de naam SintJan beter hadden moeten koppelen aan het succes van het project:

*"Het dagbestedingsproject was in samenwerking met een zorgaanbieder gestart, maar het project was helemaal vanuit ons ontwikkeld. Na twee jaar had de betreffende zorgaanbieder een bord met hun eigen naam en een hek om het project heen geplaatst, waardoor het succes van het project in feite door deze instelling werd geclaimd. Wij hadden onze naam er niet zichtbaar aan verbonden, wat betekende dat mensen SintJan niet associeerden met het project. We waren naïef, want het succes moet zichtbaar zijn om het lokale draagvlak te vergroten en daarmee het vertrouwen van de inwoners van Kloosterburen te winnen."*

SintJan was zich bewust van hun onzichtbaarheid, waardoor zij besloten een grotere betrokkenheid te generen door contact te leggen met de carnavalsvereniging en besturen van andere verenigingen in het dorp. Ook werden er meer bepalende activiteiten in het dorp georganiseerd zoals de SintJan-markt om het initiatief zichtbaarder te maken. Hierin was het van belang om dwarsverbanden te creëren met andere verenigen of organisaties (Aalvanger & Breman, 2013).

*Lokale bevolking ziet lange termijn visie niet*

Tijdens de presentatie van het plan (2007) van SintJan zat de kerk, waarin het plaatsvond, volgens Hildrink 'bomvol' en reageerden veel inwoners van Kloosterburen enthousiast op de ontwikkelde plannen. Echter, was dit geen correcte weerspiegeling van de realiteit.

*Hildrink: "Wij dachten dat doordat iedereen enthousiast reageerde dat de mensen het snapten, maar dat was niet zo. Nu weet je dat het een strategie is van herhalen, herhalen, herhalen en daarna niet gefrustreerd raken."*

De bovenstaande formulering illustreert dat de inwoners van Kloosterburen het integrale plan niet begrijpen. Aalvanger en Breman (2013) stellen dat het integrale plan van SintJan als neveneffect heeft dat het initiatief vatbaar is voor meerdere interpretaties, waardoor het integrale karakter van SintJan vaak niet begrepen wordt door de dorpsbewoners. Ook het Dorpsbelang stelt dat SintJan moeite heeft met het vertalen van de visie naar de dorpsbewoners (Aalvanger & Breman, 2013). Aalvanger en Breman (2013) adviseren SintJan om het integrale plan op te delen in 'hapklare brokken', zodat de inwoners van Kloosterburen sterker betrokken raken bij concrete activiteiten en projecten. Hildrink vult het bovenstaande aan dat veel dorpsbewoners net als de gemeente en andere organisaties moeten wennen aan de nieuwe manier van denken en ontwikkelen, omdat burgerinitiatieven vaak gezien worden als het samen realiseren van bijvoorbeeld een nieuw dorps huis of speeltuin. Het integrale lange termijn plan is minder concreet en tastbaar voor de lokale bevolking.

De anonieme respondent geeft aan dat de inwoners van Kloosterburen zich te weinig betrokken voelen in het proces van het initiatief, waardoor de opinie ontstond dat voor de dorpsbewoners geen rol was weggelegd in het ontwikkelen van de plannen. Ook het onderzoek van Aalvanger en Breman (2013) toont aan dat er een 'wisselend beeld' is van in welke mate de dorpsbewoners betrokken zijn in het proces van planvorming. Dit is deels te verklaren doordat een deel van de lokale bevolking de lokale problematiek niet erkent (Aalvanger & Breman, 2013). Naast de geringe betrokkenheid van de dorpsbewoners in de planvorming wil een deel van de lokale bevolking zich vooral verbinden aan SintJan op 'projectmatige' basis (Aalvanger & Breman, 2013). Het is gecompliceerd om bloot te leggen of de oorzaak van het draagvlak verankerd ligt in de interesse, matige betrokkenheid in het proces of dat net zoals in Reduzum dorpsbewoners zich vooral binden voor de korte termijn aan het initiatief. Ook Aalvanger & Breman (2013) constateren dat een deel van de inwoners, naast de matige betrokkenheid in de planvorming, een rol voor zich zien weggelegd in de uitvoering van onderdelen van het integrale plan (projecten en activiteiten). Zo hebben de inwoners van Kloosterburen geen eenduidig beeld van SintJan, maar spreekt een deel van de bevolking wel hun steun voor het initiatief uit. Te stellen is dat het lokale draagvlak van SintJan matig tot zwak is, wat ook beaamt wordt door de anonieme geïnterviewde.

#### *Externe partijen en positieve invloed recessie*

SintJan profileert zich als een organisatie die gericht is op externe steun. Om in verbinding te staan met externe netwerken van regionale partijen, zoals de gemeente, woon- en zorgorganisaties, profileert SintJan zich frequent op symposia over platteland, krimp-, en burgerinitiatieven (Ruimtevolk, 2014). Ook wordt er intensief samengewerkt met kennisinstellingen als de Hanze Hogeschool, Wageningen University en Alfa College met als doel kennis uit te wisselen en de kwaliteit van deelprojecten en het integrale plan te verhogen. Naast de samenwerking met kennisinstellingen geeft Hildrink aan dat SintJan ook professionals als planologen en architecten (Moniko Kira, genomineerd architect van het jaar 2009) heeft aangetrokken om de kwaliteit van de planvorming te waarborgen. Echter heeft het samenwerken met bepaalde externe partijen complicaties met zich meegebracht, doordat deze partijen te overheersend aanwezig waren in het planvormingsproces.

Van der Klauw (2014), medewerkster van Ruimtevolk, stelt zich naar aanleiding van de sterke externe focus van SintJan de vraag of SintJan zich niet meer moet inspannen om zo een groot mogelijk lokaal draagvlak te verwerven. Bovendien heeft de focus op de samenwerking met externe partijen volgens Hildrink de ontwikkeling van SintJan in de beginfase gestagneerd. Volgens Aalvanger en Breman (2013) bekeken veel externe partijen SintJan vanuit hun eigen perspectief. Zo konden betrokken externe partijen de doelstellingen van SintJan niet beschrijven, waardoor deze partijen vaak gericht waren op het waarborgen van de kwaliteit, behoeften en verwachtingen van bijvoorbeeld zorgklanten. Door dit commerciële perspectief waaruit veel externe partijen opereren stellen Aalvanger en Breman (2013) dat externe partijen geen specifieke binding met Kloosterburen hadden, waardoor zij geen bijdrage konden leveren aan het oplossen van de lokale problematiek. De doelstellingen van zorgcoöperaties en woningcorporaties stonden door eigen belangen tegenover SintJan. In de onderlinge belangenverstremming van externe partijen schuilde de 'naïviteit' van SintJan. In 2007 is een projectontwikkelaar betrokken geraakt bij het initiatief. Hij zou een plan van aanpak met financiële

onderbouwing opstellen. Echter heeft deze projectontwikkelaar zich in 2009 teruggetrokken, omdat het plan in zijn ogen niet rendabel was door de destijds economische laagconjunctuur.

*Hildrink: "Wij konden de externe partijen niet op een lijn krijgen waarvan wij uitgingen dat zij betrokken zouden zijn. In dit proces waren we te afwachtend en deels naïef."*

Het gevolg van dit moeizame proces was dat de initiatiefnemers met de gedachte speelden om te besluiten om het initiatief te beëindigen. Om het initiatief toch voor te zetten heeft de groep initiatiefnemers feedback bij elkaar gezocht om het proces te evalueren. De uitkomst hiervan was dat men het eens was over dat 'niet alle paden belopen zijn' en dat geprobeerd was het initiatief in een kleine kring te ontwikkelen. Ook constateerden de initiatiefnemers dat het 'vroeg' benaderen van externe partijen 'de ziel' uit het initiatief trok, waardoor de regie zoals in het bovenstaande voorbeeld de planvorming en proces in handen kwam van de externe projectontwikkelaar.

*Hildrink: "Destijds wilde ik de projectontwikkelaar niet voor de 'voeten' lopen, waardoor er veel concessies zijn gedaan. Dit resulteerde er toentertijd in dat er afgeweken moest worden van het beoogde plan."*

De negatieve ervaringen met de externe projectontwikkelaar hebben geleid tot een afname van invloeden die externe partijen kunnen uitoefenen op het proces, waardoor SintJan tegenwoordig in minder mate genoodzaakt is om af te wijken van het oorspronkelijke plan. Het eigenaarschap van het proces is weer terug in handen van SintJan. Aalvanger en Breman (2013) geven aan dat het eigenaarschap van het proces de ontwikkeling van het initiatief positief beïnvloedt, maar de extreme vasthoudendheid aan het eigen plan zorgt voor inflexibiliteit, omdat de 'rechtlijnige' benadering weinig inbreng van andere partijen duldt. Het advies wordt dan ook gegeven om meer ruimte te bieden voor de inbreng van andere partijen door in oogschouw te nemen hoe en waarom andere partijen zich willen verbinden met het initiatief. Volgens Aalvanger en Breman (2013) heeft een initiatief zonder steun van de overheid en andere partijen een aanzienlijk lagere slagingskans.

De behoefte van het controleren van het proces zorgde ook voor onduidelijkheden en ondermijning van vertrouwen (Aalvanger & Breman, 2013), waardoor de relatie met de overheid en andere partijen verslechterde. Zo illustreren Aalvanger en Breman (2013, p.30) twee expressieve voorbeelden van het gebrekkige proces door slechte communicatie met de woningstichting waardoor het vertrouwen werd geschaad:

*Woningstichting: "Nog voordat er overleg is geweest, staat er een artikel in de krant met daarin de plannen van SintJan. Daarbij wordt opgemerkt dat wij nu aan zet zijn en hierdoor voor het blok komen te staan."*

*Woningstichting: "Aanvankelijk wilde SintJan misschien woningen huren. Enige tijd later is er opeens sprake van een eventuele koop."*

Aalvanger en Breman (2013) adviseren SintJan om eerst te bekijken of bepaalde externe partijen echt benodigd zijn om het initiatief succesvol te ontwikkelen. De hoge inspanningen om samen te werken met externe partijen zijn vaak te

beschouwen als onnodig en niet efficiënt, omdat veel externe partijen geen sector overschrijdende benadering hebben en nog niet klaar zijn voor de nieuwe wijze van gebiedsontwikkeling. Wanneer door SintJan besloten is dat externe partijen een relevante bijdragen kunnen leveren moet in overleg het verloop van het proces besproken en gereflecteerd worden. Bovendien moeten er afspraken gemaakt worden over verantwoordelijkheden en wederzijdse verwachtingen (Aalvanger & Breman, 2013).

#### *De tijd vooruit en de overheid*

Net als Aalvanger en Breman (2013) stelt Hildrink dat veel organisaties nog niet toe waren om op een nieuwe wijze de publieke ruimte te ontwikkelen.

*Hildrink: "Als pioniers zagen we destijds niet hoever we voor de muziek uitliepen."*

Hildrink geeft aan dat toen het plan van SintJan gepresenteerd werd op een symposia in Amsterdam hoezeer zij in de frontlinie zaten van nieuwe soorten burgerinitiatieven, waardoor de initiatiefnemers evenals extern partijen regelmatig wederzijds gefrustreerd raakten. Volgens Hildrink kunnen geïnstitutionaliseerde organisaties als de gemeente, provincie en zorginstellingen het integrale karakter van SintJan niet inpassen in het eigen beleid door de vasthoudendheid aan regelgeving en procedures. Ook wordt de bescheiden faciliterende rol aangewezen als belemmerende factor in het ontwikkelingsproces. Hildrink stelt dat samenleving opgedeeld is in kolommen (wonen, onderwijs, zorg etc.), waardoor geldstromen in veel beleidsvelden en andere sectoren niet integraal, maar top-down zijn geregeld. Het gevolg hiervan is dat elk beleidsveld zicht verhoudt tot het eigen deel, waardoor bijvoorbeeld SintJan tijdelijk werd gezien als een zorgproject. Bovendien stonden destijds deze beleidsvelden en bepaalde sectoren onder druk door de economische laagconjunctuur en de top-down aansturing. Hildrink formuleert omtrent de omgang met de overheid het volgende:

*"De overheid is nog echt top-down aangestuurd en werkt belemmerend bij momenten. In het proces liepen wij daardoor frustratie op, want we werkten wel binnen de geldende beleidslijnen. Burgerparticipatie is HET item in Nederland, dus hebben wij gedacht dat er ruimte is voor ons initiatief, maar wat de overheid doet/deed is om binnen hun systematiek burgerparticipatie te ontwikkelen."*

*"In de beginfase van SintJan was de overheid geïnteresseerd en vonden zij het een prachtig proces", aldus Hildrink. Dit resulteerde in de financiering van rondetafelgesprekken (ateliers) met bewoners en partijen, om tot een concreet uitvoeringsplan te komen. In de volgende fase waarin het initiatief gerealiseerd moest worden signaleerde SintJan dat de houding van de gemeente omsloeg, waardoor voor SintJan als ook voor de gemeente de frustraties hoog opliepen. De geïnterviewde initiatiefnemer geeft ook aan dat de omgang met lokale overheden een leerproces is waarin men gaandeweg politiek inzicht opbouwt. Hildrink omschrijft zichzelf omtrent de omgang met de gemeente dan ook als naïef, waardoor destijds kennis ontbeerde over het functioneren van de gemeente. Aalvanger en Breman (2013) stellen dat het initiatief SintJan de droom is van een persoon. De kritiek op de initiatiefneemster is dat deze te lang haar eigen concept heeft nagestreefd, waardoor de provincie zijn twijfels heeft over het lokale draagvlak en vindt dat er te weinig bewegingsruimte is voor anderen of externe partijen (Aalvanger & Breman, 2013). Eveneens is er een gebrek is in vertrouwen en wederkerigheid, waardoor er sprake is van een onbevredigende*

samenwerking van beide kanten. De onderstaande formulering van Hildrink schetst het beeld van de gebrekkige relatie van SintJan met de gemeente destijds vanuit haar eigen optiek.

*Hildrink: "Het is een methodiek en die je niet zomaar kunt veranderen. En daarnaast is het een armlastige gemeente die erg verbonden is met de provincie, dus daar hadden ze zich ook toe te verhouden. Wij gingen daar dwars doorheen, dat heel goed geweest voor beide partijen, waardoor we elkaar ook nooit hebben losgelaten. Weerstand en frustraties waren er aan beide kanten."*

Ook stelt Hildrink dat door de economische laagconjunctuur de gemeente een mogelijkheid ziet om met onze nieuwe werkwijze als burger gaten op te vullen die ontstaan door bezuinigen, welke door minister-president Rutte wordt gekenmerkt als participatiesamenleving. Hildrink formuleert omtrent de participatiesamenleving het volgende:

*"Wij zeggen nee, tuurlijk willen we best vanuit betrokkenheid vrijwilligerswerk doen, maar vragen hetzelfde van jullie. Zij denken in professionals en burgers. Wij ontwikkelen als burgers dit project, met zorg op deze plek, en dat alleen vitaal wordt wanneer de baten daarvoor ook naar de mensen vloeien. Dat vraagt professionaliteit met vrijwillige inzet. Dat wil er bij hun niet in."*

Een andere belemmerende factor omtrent het samenwerking met de gemeente en provincie is de kwetsbaarheid voor politieke verschuivingen. Zo vertelt Hildrink dat er een gemeente ambtenaar beschikbaar was die affiniteit had met SintJan, waardoor deze zich verbond aan het initiatief en het ook binnen de gemeentelijke organisatie uitzette. Ten gevolge van een politieke verschuiving werd deze gemeentelijke ambtenaar vervangen. Volgens Hildrink zorgde de politieke verschuiving voor stagnatie van het initiatief. Om financieel minder afhankelijk te zijn van de gemeente en provincie richt SintJan zich op fondswerving, maar is het echter nog altijd afhankelijk van bijvoorbeeld de overheidssubsidie zoals het 'waddenfonds'. Wanneer deze subsidie niet toegewezen wordt aan Kloosterburen is het vertrouwen van de lokale bevolking in het initiatief volledig verdwenen volgens Hildrink (subsidie is inmiddels verkregen)(Provincie Groningen, 2014). Deze 'nieuwe weg' moet de kwetsbaarheid voor politieke instabiliteit in de toekomst minimaliseren.

#### *Organisatie en bedrijfsmatigere aanpak*

SintJan is qua organisatie te beschouwen als een stichting met sterke externe invloeden. Aalvanger en Breman (2013) stellen dat enkele externe partijen de integrale plannen van SintJan ambitieus en complex vonden. De oprichting van werkgroepen (SintJans-markt, duurzame landbouw, kloostertuin, Nijheem) werden door betrokkenen en externe partijen dan ook beschouwd als een bevorderlijke ontwikkeling voor het planvormingsproces van SintJan. Voorheen werd de organisatie van SintJan gevormd door een bestuur dat verantwoordelijk was voor alle taken omtrent het initiatief. Naast het algemene bestuur werd een nieuw dagelijks bestuur en werkgroepen opgesteld om de concrete uitvoering van de plannen van SintJan te bevorderen (Aalvanger en Breman, 2013). Het algemene bestuur moet waken over het waarborgen van de het integrale karakter en brede doelstellingen van SintJan. Het dagelijkse bestuur zorgt voor het voeren van onderhandelingen en onderhouden van contacten met externe partijen en heeft daarnaast een belangrijke bevoegdheid voor de uitvoering van de plannen. De twee

bovenstaande besturen zijn sterk gekoppeld aan elkaar doordat enkele leden van het dagelijkse bestuur deel uitmaken van het overkoepelende algemene bestuur. De organisatorische verandering leidde tot een horizontale organisatiestructuur waarin de betrokkenheid van alle betrokkenen werd gestimuleerd. Ook werd door betrokkenen aangegeven dat er de behoefte is om 'klein te beginnen'. In de ateliers kwam naar voren dat de overgang naar een zorgcoöperatie een geleidelijk proces moet zijn en niet overhaast moet worden, waar door het inspelen op onverwachte ontwikkelingen en cumulatief grotere voordelen te behalen zijn. Aalvanger en Breman (2013) merken op dat SintJan zich vanaf het begin af aan gericht heeft op het integrale grote plan, terwijl in vergelijking met andere succesvolle initiatieven te zien is dat deze klein begonnen zijn en gaandeweg op organische wijze verder hebben ontwikkeld. Momenteel spant SintJan zich in om aspecten als zorg en duurzame energie onder te brengen in coöperaties.

## **Resultaat**

Het initiatief is op dit moment nog niet afgerond, waardoor het resultaat van SintJan nog niet beoordeeld kan worden. Daarentegen is het wel mogelijk om tussenresultaten en de toekomstige outcome te beschouwen. Aan het einde van dit deel van de casus wordt toegelicht hoe SintJan de beweging van de indicator leefbaarheid observeert. Vervolgens wordt ingegaan op welke toekomstige negatieve ontwikkeling volgens Hildrink SintJan kan bedreigen en wordt zichtbaar dat een matig tot zwak draagvlak het initiatief onder druk kan zetten.

### *Toekomstige outcome*

Volgens Hildrink heeft de aanpak van SintJan ertoe geleid dat de omslag van krimp naar groei in gang is gezet. De eerste concrete resultaten die behaald zijn innovatieve zorg voor ouderen en gehandicapten en opbloei van toerisme door investeringen in de huidige waarden van het gebied. Bovendien werden de lokale leefbaarheid, economie en vitaliteit verhoogd. De toekomstige outcome van het initiatief moet een toename van de leefbaarheid en vitaliteit zijn. Op dit moment is nog niet aan te geven of het integrale programma van SintJan dit zal gaan verwezenlijken. De output van het plan is om een nieuwe woon-werkvorm op te zetten en het ontwikkelen van de historische plek zodat het een toeristische trekpleister wordt. De focus van SintJan richt zich op kansrijke sectoren als wonen, werken, zorg en toerisme die de bovenstaande outcome kunnen verwezenlijken. Het tussensucces van bepaalde projecten zijn volgens Hildrink essentieel om de gemeenschappelijk beeldvorming van de inwoners van Kloosterburen positief te beïnvloeden. Hildrink stelt dat het essentieel is om aan te tonen dat het initiatief oprecht is en eveneens moet hetgene dat je creëert ook functioneren. Herhaaldelijk moet worden aangetoond dat de projecten van het initiatief functioneren en dat de inwoners van Kloosterburen de meerwaarde van SintJan zien. Evenals in het proces is het van belang om de voordelen van bepaalde projecten te tonen aan de lokale bevolking, zodat door(tussen)resultaten de lokale bevolking vertrouwen krijgt in de lange termijn visie. De zichtbaarheid van concrete resultaten is van invloed op de perceptie van de lokale bevolking en geeft tevens vertrouwen aan de inwoners van Kloosterburen. Ook gaan projecten van het initiatief functioneren wanneer er succes is. Hildrink geeft een passend voorbeeld omtrent de doorwerking van resultaten in de lokale samenleving:

*“De molengroep gaf de kaartclub voor het 10-jarig bestaan 100 euro. De relatie tussen de kaartclub en de molengroep veranderde positief. Het is vaak gebaseerd op dat de andere groep er een meerwaarde uithaalt.”*

Als voorbeeld van tussensucces noemt Hildrink het zorgproject Mien Toentje. De zorgaanbieder die participeert in het project heeft zich teruggetrokken uit de gehele provincie Groningen. Door het succes van Mien Toentje heeft de betreffende zorgaanbieder besloten te blijven participeren in het project. Maar ook het gehandicaptenzorgproject heeft een positief effect op de lokale werkgelegenheid, omdat SintJan werknemers uit het dorp prefereerde. Een jonge vrouw heeft door dit project een baan in Kloosterburen gekregen. Deze ontwikkeling dient als uithangbord voor SintJan en tevens het gebruik van het lokale sociaal kapitaal. Dit uit zich in extra ‘klusjes’ die door deze persoon worden gedaan. Volgens Hildrink is de meerwaarde sociaal kapitaal (met elkaar iets doen) die aan de ene kant verbindend werkt en tegelijkertijd een economische component bestaande uit een baan met een inkomen in Kloosterburen. Hildrink komt tot de conclusie dat wanneer mensen zich werkelijk verbinden met een initiatief of project, het een grotere slagingskans heeft, wat zij dan ook beschouwt als een van de succesfactoren. Een ander succesvol resultaat is de door de dorpsbewoners gerealiseerde dorpsbibliotheek. Deze dorpsbibliotheek wordt geëxploiteerd door drie vrijwilligers en heeft nog steeds een groeiend ledenaantal (70 leden). Het behoudt van deze ontmoetingsplek is voor de leefbaarheid en vitaliteit van Kloosterburen van groot belang.

#### *Indicator en gevaar*

SintJan probeert door het organiseren van bijeenkomsten waar te nemen hoe de lokale bevolking de (tussen)successen beoordeelt. Volgens Hildrink is het van belang dat de organisatie in het bezit is van een ‘sociale antenne’ waarmee reacties van de lokale bevolking ingewonnen kan worden. Het is van groot belang om alert bij dorpsvergaderingen of andere activiteiten om later te kunnen evalueren of deelprojecten de beoogde werking hebben op de lokale bevolking en hoe het draagvlak zich ontwikkelt. Hildrink stelt dan ook dat resultaten ‘vallen of staan’ bij de perceptie van de lokale bevolking en is niet vanzelfsprekend dat ontwikkelde deelprojecten succesvol zijn. Zo illustreert het zorgproject, dat gerealiseerd is in het gebouw van Olde Heem (nieuwe naam is Nijeheem), dat de output van gepleegde activiteiten niet automatisch succesvol is. Vrijwillig zorgcoördinator van SintJan, Joost Cantineau geeft aan dat na een lange strijd tussen SintJan en externe partijen als woningcorporaties, zorgverleners en de gemeente de gerealiseerde woonvoorziening voor mensen met een zorgvraag onder druk staat (Ruimtevolk, 2014). Voor de acht gerealiseerde appartementen zijn er op dit moment vier personen die gebruik maken van deze aangepaste appartementen. Cantineau denkt de leegstand onder andere een gevolg is van dat de families van de bewoners gevraagd werden om te participeren in het project en verzorging. Ook blijkt dat vrijwilligers besluiten om uit het project te stappen in de uitvoeringsfase. Volgens Cantineau is dit gerelateerd aan het matige tot zwakke draagvlak voor het initiatief. Te concluderen is dat het initiatief kansrijk is door bijvoorbeeld het inspelen op de veranderende zorgsector. Echter is het noodzakelijk om het lokale draagvlak te vergroten.



## Bijlage 5. Uitwerking casus Project 2034 Ulrum

In deze bijlage volgt een uitgebreide beschrijving van de resultaten die verkregen zijn uit de semigestructureerde interviews en geraadpleegde documenten. De casus wordt eerst ingeleid door het schetsen van de regionale context en de inhoud van het betreffende project. Vervolgens wordt uiteengezet welke succesfactoren voor de casus van belang zijn in de initiatie, planvorming en resultaat. Tevens wordt de rol van de overheid beschouwd.

### *Inleiding*

Het dorp Ulrum wordt geconfronteerd met demografische krimp en vergrijzing (Project Ulrum 2034, 2013). In vergelijking met andere dorpen in de gemeente De Marne gaan in verhouding meer openbare functies verloren door de bovenstaande negatieve ontwikkelingen (Dorpsontwikkeling Ulrum Project 2034, 2013). Volgens Roelof Noorda, initiatiefnemer Project Ulrum 2034 en lid van het dorpsbelang Ulrum, is het niet de intentie om zich te focussen op het vasthouden van voorzieningen, maar om het dorp vitaal en leefbaar te houden. De interventies om de leefbaarheid en vitaliteit van Ulrum te verhogen zijn samen te vatten in de volgende hoofdthema's waar inmiddels dertien werkgroepen aan verbonden zijn.

- *Kwaliteiten van Ulrum verbinden aan kansen elders*
- *Ruimte bieden aan eigen initiatief en creativiteit*
- *Ulrum fysiek op orde*

(Bron: Project Ulrum 2034, p. 4)

Ulrum is door de gemeente De Marne niet aangewezen als centrumdorp. Het gevolg is dat de gemeente zoveel als mogelijk voorzieningen wil centreren in het nabij gelegen Leens. Door niet achterover te leunen en alternatieven te bedenken voor de lokale problematiek hebben de Ulrummers een integraal plan opgesteld. Zo wil men de verbinding met het Lauwersmeergebied versterken waardoor het dorp moet gaan fungeren als toeristische trekpleister. Ook de rijke kerkelijke historie van Ulrum kan de ontwikkeling van toerisme vanuit het Lauwersmeer bekrachtigen. Een ander speerpunt van het project is het levensloopbestendig maken van woningen, waardoor ouderen in het dorp kunnen blijven wonen en leegstand wordt tegengegaan. Project Ulrum 2034 wordt gevormd door deelprojecten die bewoners zelf mogen aandragen en uitvoeren. De projecten zijn divers en bestaan bijvoorbeeld uit het al in 2014 gerealiseerde loftuspark (speelpark) voor kinderen met een beperking, dorpszorg, een nieuw ontmoetingspunt, atelier/werkplaats, verduurzaming nieuwe levensbestendige woningen en een museum voor religieuze geschiedenis (Dorpsontwikkeling Ulrum Project 2034, 2013). De filosofie die centraal staat bij het ontwikkelingen van deze deelprojecten is het 'zelf doen', waardoor men inzet op de eigen kracht van het dorp door het bottom-up door de bewoners te ontwikkelen en hiermee te voldoen aan de behoeftes van de Ulrummers. Bovendien staat het dorp open voor kennis van buitenaf, voor bijvoorbeeld planologen en architecten, door gratis een appartement in het dorp aan te bieden. In ruil hiervoor moeten externen een bijdrage leveren aan de plannen van Project 2034 Ulrum.

Net als in de andere onderzochte casussen wordt het integrale programma Project 2034 Ulrum benaderd als project. Het loftuspark is het eerste gerealiseerde deelproject en een belangrijke bouwsteen van het integrale programma. Het succes van dit eerste deelproject beïnvloedt het draagvlak voor de plannen op een positieve

wijze en is onderdeel van de maatregelen die de lokale bevolking neemt op de krimpproblematiek te bestrijden.

## **Initiatiefase**

Een factor die heeft bijgedragen aan het van de grond komen van het initiatief is het hechte interne netwerk welke gekenmerkt wordt door een sterk saamenhorigheids- en verantwoordelijkheidsgevoel. Dit vindt onder andere zijn grondslag in de rijke kerkelijke historie, dat zijn doorwerking heeft in de collectieve actie tegen de lokale problematiek. De voedingsbodem voor deze collectieve actie wordt aangewakkerd door de lokale krimpproblematiek welke onder andere ten grondslag ligt aan de beleidskeuze van de gemeente De Marne om Ulrum aan te wijzen als 'woondorp'. Ondanks bovenstaande negatieve ontwikkelingen heeft het draagvlak voor Project 2034 Ulrum moeten groeien door bijvoorbeeld een succes als de realisatie van het loftuspark. Naast het succes van het eerste gerealiseerde project zijn de initiatiefnemers een belangrijke schakel voor het opstarten en het creëren van draagvlak voor verder initiatief. Ten slotte wordt uiteengezet welke invloed concrete plannen en specifieke haalbaarheidscriteria uitoefenen op het van de grond krijgen van het initiatief.

### *Sterk saamenhorigheids- en verantwoordelijkheidsgevoel*

Zoals in de inleiding al uiteengezet komt Ulrum met krimpproblematiek en een vergrijzende bevolking. Daarnaast draagt volgens Eiko Swijghuizen, voorzitter Vereniging Dorpsbelang, de beleidskeuze van de gemeente De Marne er aan bij dat functies gecentreerd worden in de aangewezen centrumdorpen. Deze negatieve ontwikkelingen voor Ulrum vormen de voedingsbodem voor collectieve actie waaruit Project Ulrum 2034 is ontstaan. De gegroeide collectieve actie is gestoeld op het sterke saamenhorigheids- en verantwoordelijkheidsgevoel van de inwoners van Ulrum.

*Noorda: "De zelfredzaamheid en verantwoordelijkheid zit in het DNA van de Ulrummers. Ik kan er geen vinger achter krijgen waarom deze competenties in Ulrum sterker vertegenwoordigd zijn dan in ander dorpen. "*

*Swijghuizen: "In een centrumdorp als Leens wordt weinig saamengewerkt, waardoor men daar minder actief is dan in Ulrum. In Leens krijgen ze alles en hoeven nergens voor te vechten. In vergelijking met Leens moet Ulrum er meer voor vechten om bepaalde functies te behouden."*

De sterke sociale cohesie is naast bovenstaande negatieve ontwikkelingen gerelateerd aan de 'autochtone' bevolkingssamenstelling. In vergelijking met andere dorpen in de provincie Groningen migreren er een schaars aantal 'nieuwe' bewoners van buitenaf (CAB Groningen, 2012). Door het schaarse aantal 'nieuwe' bewoners kan men onder andere spreken van een autochtone lokale bevolking die sterk gebonden is aan hun dorp. Ook de rijke kerkelijke geschiedenis heeft nog steeds zijn doorwerking op de inwoners van Ulrum. In 1834 scheidde Henrik de Cock plaatselijk predikant en zijn volgelingen zich af van de Nederlandse Hervormde Kerk, waardoor de Gereformeerde kerk is ontstaan. De naam Project Ulrum 2034 vindt dan ook zijn oorsprong in bekende "Afscheiding". Volgens Noorda is het niet onwaarschijnlijk dat de Afscheiding nog steeds van invloed is op de collectieve actie van de dorpsbewoners.

Noorda: *“In 1834 waren hier mensen die hun twijfels hadden over de richting die de kerk opging. Ze gingen de strijd aan tegen het kerkelijke gezag om de kerkregel, weer terug te brengen. Misschien zit dat nog steeds bij de mensen in de genen.”*

Net zoals in het verleden is het dorp nog steeds in bezit van vier kerkelijke stromingen, namelijk de Hervormde Kerk, de Vrijgemaakte Kerk, de Christelijke Gereformeerde Kerk en de Gereformeerde kerk. De van oudsher religieuze verzuiling zorgt echter in de huidige tijd niet voor een segregatie van diverse religieuze groepen in het dorp. Zo worden er in het dorp door de verschillende kerken gezamenlijke activiteiten opgezet. Bovendien ontmoeten de inwoners van Ulrum elkaar intensief bij de (nog) aanwezige commerciële en publieke voorzieningen. Noorda stelt dat de kerkelijke achtergrond de sociale controle en verbondenheid stimuleert. Janette van Dijk, scriba van de Gereformeerde Kerk, beschouwt eveneens dat de sterke saamhorigheid in het dorp mede een gevolg is van de van oudsher sterke band die mensen in de verschillende kerkgemeenschappen met elkaar onderhouden. Ook Noorda stelt dat Project 2034 Ulrum geen belemmeringen ondervindt in de van oudsher kerkelijke verzuiling, aangezien enkele kerkgemeenschappen genoodzaakt zijn te fuseren door een krimpend ledenaantal. Ook heeft het rijke verenigingsleven volgens van Dijk een evidente invloed op de sociale cohesie van Ulrum. Naast negatieve ontwikkelingen, het rijke verenigingsleven en de verschillende kerkgemeenschappen stellen enkele studenten van de Hanzehogeschool Groningen (2010) in hun onderzoek ook vast dat de Vereniging Dorpsbelangen een positieve bijdrage levert aan de saamhorigheid van de inwoners van Ulrum. Dit uit zich in het organiseren van activiteiten en evenementen waardoor een groot deel van de populatie van Ulrum met elkaar interactie heeft. Naast de hoge mate van interactie tussen dorpsbewoners staat Ulrum volgens Swijghuizen bekend om zijn vele vrijwilligers, waardoor dorpsbewoners snel zijn te mobiliseren voor bepaalde activiteiten.

*Bruna Steenbeek, geboren in Ulrum: “Zonder de actieve Vereniging Dorpsbelang zou er weinig sfeer in het dorp zijn” (Hanzehogeschool, 2010).*

*Draagvlak heeft moeten groeien*

Het sterke saamhorigheids-verantwoordelijkheidsgevoel bevordert de ontwikkeling van een groot draagvlak voor Project 2034 Ulrum, omdat de inwoners van Ulrum zich intensief inzetten voor het lokale maatschappelijke belang. Noorda geeft aan dat men niet de illusie moet hebben dat het hele dorp achter het initiatief staat, maar kan wel stellen dat zeventig procent achter de plannen van Project 2034 Ulrum staat. Noorda vertelt dat het draagvlak na het eerste succes, de realisatie van het loftuspark, gestegen is. Het was relevant om de dorpsbewoners iets concreets te tonen, zodat ‘pessimisten’ inzien dat het project kans van slagen heeft. De aankoop van de grond voor het loftuspark is gerealiseerd door diverse ondernemers uit het dorp. Volgens Noorda zorgden ook particuliere leningen van lokale ondernemers voor een groter draagvlak en verantwoordelijkheidsgevoel onder de dorpsbewoners. Door de alternatieve financiering bewandelt men een andere ‘weg’ dan te wachten op mogelijke subsidies van de overheid. Swijghuizen beschouwt de aankoop van de grond voor het loftuspark als sleutelmoment, omdat het project zonder dit succes niet van de grond was gekomen. Naast het eerste succes was het van belang om de nadruk te leggen op het toekomstige maatschappelijke rendement zoals een groeiende lokale werkgelegenheid. Zo worden bij projecten lokale ondernemers

betrokken, zodat aangetoond kan worden dat de voordelen terugstromen naar de gemeenschap. Een ander voorbeeld is het levensloopbestendig maken van woningen, waardoor ouderen langer in het eigen dorp kunnen wonen.

Niet alleen in de planvormingsfase, maar ook in de initiatiefase zijn volgens Noorda goede communicatie en het interne netwerk van de initiatiefnemers doorslaggevend. Zo wordt geïnventariseerd hoe groot het draagvlak voor het plan is en wanneer nodig door inspanningen van initiatiefnemers het draagvlak te vergroten. In Ulrum werden door de initiatiefnemers/Dorpsbelang informatiebijeenkomsten georganiseerd en tevens gebruik gemaakt van de dorpskrant die door negentig procent van de inwoners gelezen wordt. De initiatiefnemers beschikken over een sterk intern netwerk, zodat op informele plekken gediscussieerd wordt over belangen, behoeftes en verwachtingen omtrent het initiatief. De kleine hechte gemeenschap en de rol van de initiatiefnemers in het actieve Dorpsbelang liggen onder andere ten grondslag aan het sterke interne netwerk van de initiatiefnemers. Kortom, het belang van informatiestromen op een formele en informele wijze hebben bijgedragen aan het creëren van draagvlak in de beginfase, waardoor het initiatief gevoed wordt door de ideeën van de inwoners van Ulrum. Het belang van het gegroeide lokale draagvlak voor de lange termijn visie wordt later in dit hoofdstuk nader uiteengezet.

#### *Initiatiefnemers en leiderschap*

De eerste groep initiatiefnemers bestond uit vier personen die met hun plannen Vereniging Dorpsbelang hebben benaderd. Deze eerste groep initiatiefnemers bestond voornamelijk uit lokale ondernemers die zich volgens Swijghuizen later hebben teruggetrokken uit het project om onder andere belangenverstrengeling te voorkomen of ondervonden persoonlijke belemmeringen door de hoge intensiteit die het project met zich meebracht. De plannen zijn overgenomen door een nieuwe groep mensen die voortgekomen is uit Vereniging Dorpsbelang en is geleidelijk gegroeid. De nieuwe groep kenmerkt zich als een actieve groep die weet welke talenten aanwezig zijn en wat er speelt in de gemeenschap. De initiatiefnemers vervullen een stimulerende en inspirerende rol voor andere dorpsbewoners, aangezien de initiatiefnemers vaak ideeën aandragen en ervoor zorgen dat behoeftes en verwachtingen van de lokale bevolking centraal staan in de planvorming (Elshof, 2013). Bovendien betrekken de initiatiefnemers van Project 2034 Ulrum dorpsbewoners in de uitvoering en vervullen tevens een aansturende rol. Ook in deze casus wordt duidelijk dat actieve initiatiefnemers een bepalende factor zijn in het van de grond krijgen en het ontwikkelen van het initiatief.

Volgens Noorda bepaalt de liefde voor het dorp de intensieve inzet van de groep initiatiefnemers. De aanwezige relevante competenties van de initiatiefnemers zijn volgens Noorda: *“commitment, alertheid, creatief zijn door andere wegen te bewandelen, visie uitdragen, kansen zien en aangrijpen.”* Het eerder gegeven voorbeeld van het aankopen van de grond door een alternatieve financiering getuigt van creativiteit en commitment van de groep initiatiefnemers. Ook tijdens het succesvol creëren en vergroten van het lokale draagvlak waren de bovenstaande competenties van de initiatiefnemers belangrijk voor het opstarten van Project 2034 Ulrum. Bovendien stelt Noorda dat een groep initiatiefnemers het eigen idee niet overheersend moet vinden en de ruimte moet bieden voor overleg met andere betrokkenen, waardoor ideeën met elkaar kunnen worden verbonden. Als voorbeeld noemt Noorda een vereniging uit Ulrum die door eigen belangen en onrealistische plannen van de

voorzitter het voortbestaan van deze vereniging in gevaar brengt. De onderstaande formulering illustreert dat de lokale bevolking betrokken moet worden in de planvormingsfase.

*Noorda: "het plan is van de inwoners van Ulrum en niet van een individu of groep initiatiefnemers. Maak gezamenlijk realistische plannen met elkaar, anders heeft het geen kans van slagen".*

#### *Concrete plannen*

In tegenstelling tot de andere casussen is gebleken dat bij het eerste project in een reeks van projecten specifieke haalbaarheidscriteria zijn opgesteld. Voor het aankopen van de grond en onroerend goed zijn weinig subsidiemogelijkheden, maar is echter toch in een korte periode door de initiatiefnemers gerealiseerd. Vervolgens moest het terrein ingericht, leeggehaald en opgeruimd worden. Zo constateerde men asbest in de leegstaande woningen en was tevens de grond vervuild. Vervolgens gingen de initiatiefnemers een specifiek plan van aanpak opstellen, zodat subsidieverstrekkingen konden worden benaderd. Volgens Noorda is het essentieel om specifieke haalbaarheidscriteria op te stellen om in aanmerking te komen voor bepaalde subsidies van overheden en fondsen. Door frequent contact te hebben met subsidieverstrekkingen bleek het gevraagde subsidiebedrag beschikbaar te zijn voor het ontwikkelen van het loftuspark. Het plan van aanpak voor de verschillende projecten bestaat uit een tijdspad, financiële onderbouwing en maatschappelijke relevantie (Dorpsontwikkeling Ulrum Project 2034). Het plan van aanpak is nu gebonden aan de subsidies van het Actieprogramma (WLE), waardoor projecten die onder dit programma vallen voorrang krijgen in het ontwikkelen. Noorda geeft aan dat deze subsidies ook een zekere druk met zich meebrengen, omdat de gemeente en provincie toezicht houden op deze 1,5 miljoen euro, waardoor het volgend jaar (September, 2015) uitgegeven moet zijn (Convenant Project 2034 Ulrum, 2014). Dit wil zeggen dat diverse projecten die grotendeels door WLE subsidies gefinancierd zijn afgerond en operatief moeten zijn. Ook stelt Noorda dat men uitermate voorzichtig is met het aanwenden van het eigen kapitaal, aangezien onvoorziene kosten het hele project onder druk kunnen zetten. Het is relevant om kleine stappen te nemen in het ontwikkelen van projecten om het risico te minimaliseren, aldus Noorda. De onderstaande formulering van Noorda illustreert dat naast specifieke haalbaarheidscriteria ook een risico analyse een vereiste is.

*Noorda: " Het gevaar is dat een fout het hele plan onder druk kan zetten. We hebben een pand aangekocht dat verbouwd moet worden. Hiermee moet je heel voorzichtig zijn en kijken naar de financiën die je hebt. We kunnen geen extra geld lenen wanneer een project duurder uitvalt. Hier moet je jezelf niet mee in de vingers snijden. Hiervoor is het noodzakelijk om een risico analyse op te stellen bestaande uit: wat zijn de kosten, wat brengt het voor ons op en is het voor de stichting die het pand beheerd behapbaar."*

#### **Planvorming/proces**

Het planvormingsproces van Project 2034 Ulrum kenmerkt zich door een hoge toegankelijkheid van dorpsbewoners. De initiatiefnemers stellen de ideeën, behoeftes en verwachtingen centraal in het opstellen van plannen, zodat de lange termijn visie breed gedragen wordt door de lokale bevolking. Ook is het informeren van de bevolking over de voortgang van bepaalde deelprojecten cruciaal, omdat transparantie van het proces volgens de initiatiefnemers een draagvlak verhogend

effect heeft. Tevens is ook in deze casus de organisatiestructuur een succesfactor, omdat bewoners in autonome werkgroepen de eigen ideeën kunnen uitwerken en direct in verbinding staan met het Dagelijkse Bestuur. Om een snellere besluitvorming te genereren, juridische risico's te minimaliseren en in aanmerking te komen voor bepaalde subsidies heeft men besloten om als stichting het initiatief te ontwikkelen. Ook kwam uit de interviews naar voren dat externe partijen onderdeel van het proces zijn zonder dat deze de regie in handen nemen. De eveneens positieve samenwerking tussen de organisatie van Project Ulrum 2034 en de gemeente en provincie sluit het initiatief aan op externe kennisnetwerken, waardoor de bepaalde benodigde kennis van buitenaf wordt aangetrokken. Door onder andere het initiatief te verbinden aan externe netwerken vervult de overheid een faciliterende en stimulerende rol, wat in deze casus een belangrijke succesfactor blijkt te zijn.

#### *Draagvlak lange termijn visie*

Het draagvlak voor de lange termijn visie is voor de initiatiefnemers een strategische bron van macht, omdat een breed gedragen initiatief door een groep dorpsbewoners zorgt voor de legitimatie van bijvoorbeeld financiële ondersteuning door overheden en fondsen. Om een breder gedragen initiatief te verwezenlijken is er in de planvormingsfase ruimte voor initiatief en creativiteit van de dorpsbewoners, dat is ook een van de hoofdthema's van de opgestelde visie van Project Ulrum 2034. Volgens Noorda is het de kracht van de organisatie dat dorpsbewoners zich 'eenvoudig' kunnen aansluiten om eigen ideeën in te brengen in de planvormingsfase. Door het houden van informatie bijeenkomsten worden de inwoners intensief betrokken in het proces. Ideeën van dorpsbewoners worden bediscussieerd in het maandelijkse dorpscafé (Movisie, 2012). Maar ook kunnen zij informatie vergaren in het dagelijkse geopende informatiecentrum. Bovendien dragen de diverse activiteiten die Vereniging Dorpsbelang organiseert bij aan de onderlinge uitwisseling van behoeftes, ideeën en verwachtingen van de inwoners van Ulrum. Ook door het sterke opgezette netwerk van vrijwilligers zijn door middel van 'droomsessies' achterhaalt hoe de inwoners van Ulrum hun dorp in de toekomst zien. Uit de bovenstaande blijkt dat dorpsbewoners hun ideeën en behoeftes mogen blijven inbrengen in het planvormingsproces.

*Noorda: "We houden ook informatiebijeenkomsten om hun mening en oordeel belangrijk te laten zijn in het proces."*

De inwoners van Ulrum vormen de bovenste trede van de hiërarchische ladder van het proces van verzamelen en uitwerking van de eigen ideeën (Project 2034 Ulrum, 2014). De organisatie stelt zich proactief op dorpsbewoners uit alle lagen van de lokale bevolking te betrekken. Iedereen met een realistisch plan krijgt de ruimte en middelen om deze vorm te geven (Movisie, 2012). Zo is Noorda 24 uur per dag beschikbaar voor geïnteresseerde dorpsbewoners en fungeert zodoende als facilitator. Als voorbeeld geeft Noorda een aanvraag van twee dorpsbewoners die een moestuinproject willen ontwikkelen. De filosofie van het initiatief is 'ga zelf aan de slag' en kijk of het haalbaar is. Aan de hand van deze filosofie wordt gestimuleerd en gefaciliteerd om ideeën op 'eigen kracht' te ontwikkelen, waardoor een proactieve houding van betrokkenen aangewakkerd wordt. Ook de anonieme geïnterviewde beschouwt het dorp eigenaar van het planvormingsproces, maar moet stellen dat ook een deel van de inwoners van Ulrum slechts een projectgebonden inzet toont. Noorda beaamt dit door te stellen dat er niet vaak genoeg 'de stip aan de horizon' zichtbaar wordt gemaakt. Bovendien schiet de organisatie volgens Noorda weleens

te kort in de communicatie naar de dorpsbewoners toe. Zo is de huidige website achterhaalt en niet accuraat qua informatie. Volgens Noorda is het eveneens relevant om de mogelijkheden aan te grijpen die sociale media tegenwoordig bieden. Het verbeteren en toepassen van moderne communicatieactiemiddelen maken volgens Noorda onder andere deel uit van het leerproces van de organisatie, aangezien de nieuwe manier van gebiedsontwikkeling ook voor initiatiefnemers vrij bijzonder is.

*Noorda: "Het is steeds een zoektocht hoe je dingen aan moet pakken. Achteraf denk je hadden we bepaalde zaken niet anders moeten benaderen?"*

Namelijk ook in de planvormingsfase zijn communicatie en transparantie essentiële factoren om de lokale bevolking te overtuigen van de opgestelde lange termijn visie. Volgens Noorda is het van belang om dorpsbewoners continue te voeden met informatie zodat deze weten wat er speelt in een bepaald stadium en bovendien inzage krijgen in het proces. Samenvattend worden een hoge toegankelijkheid voor dorpsbewoners, transparantie in het proces en de communicatie van een duidelijke structuur van het plan door Noorda beschouwd als relevante factoren voor het creëren van draagvlak voor de lange termijn visie.

*Noorda: "Er hangt heel veel vanaf hoe je de informatievoorziening naar de mensen toebrengt, dat mensen steeds op de hoogte zijn van dit speelt er in dit stadium en dan weten ze of het goed komt of niet. Hierin is transparantie belangrijk. We hebben geen geheimen voor elkaar, mensen kunnen zo binnenvallen."*

*Burgers kunnen autonome werkgroepen opzetten*

In de initiatiefase organiseren zich burgerinitiatieven vaak op informele wijze (Buijs et al., 2012). Zoals eerder beschreven kwam Project 2034 Ulrum voort uit de vereniging Dorpsbelangen. De organisatie van het initiatief bestaat uit een dagelijkse leiding gevormd door drie personen die elke week vergaderen. Vereniging Dorpsbelangen wordt in het project vertegenwoordigd door de dagelijkse leiding. Leden van de dagelijkse leiding zijn onderdeel van het bestuur van Vereniging Dorpsbelangen en zijn verantwoording schuldig aan deze vereniging (Dorpsontwikkeling Ulrum Project 2034, 2013). De rol van de dagelijkse leiding is het aansturen van het proces, begeleidt of instrueert werkgroepen en heeft overleg met de gemeente en/of provincie. De Vereniging Dorpsbelangen faciliteert de dagelijkse leiding en diverse werkgroepen van het initiatief. De huidige dertien werkgroepen opereren op een autonome wijze waardoor deze de 'eigen' ideeën uitwerken (Dorpsontwikkeling Ulrum Project 2034, 2013). Volgens Noorda staan de werkgroepen direct in verbinding met de dagelijkse leiding, waardoor deze inzicht heeft in ontwikkelingen omtrent bepaalde deelprojecten. Bovendien wordt tijdens het maandelijkse dorpsoverleg, georganiseerd door Vereniging Dorpsbelangen, door werkgroepen de stand van zaken van hun werkzaamheden gerapporteerd (Project Ulrum 2034, 2013). De raad van toezicht fungeert als het controlerende orgaan van Project 2034 Ulrum welke volgens Swijghuizen gevormd wordt door personen met kennis van financiën, politiek inzicht en een sterk extern netwerk. Zo bekleden enkele leden van de raad van toezicht politieke en/of bestuursfunctie.

*Swijghuizen: "De raad van toezicht is kritisch en kijkt het bestuur op de vingers. Een raadslid en een lid Raad van Bestuur Bibliotheek Drenthe maken onder andere deel uit van de raad van toezicht. Hierdoor krijg je meer voeding tijdens vergaderingen. Wanneer bepaalde dingen aangeschaft moeten worden wordt eerst verplicht toestemming aan de raad van*

*toezicht gevraagd om bijvoorbeeld te beoordelen of we ons bepaalde investeringen kunnen veroorloven."*

Na advies van een notaris uit Leens hebben de initiatiefnemers besloten om een stichting op te richten. Redenen hiervoor zijn dat het initiatief serieuzer wordt genomen door bepaalde instanties. Ook is het institutionaliseren van de organisatie een vereiste om in aanmerking te komen voor diverse subsidies, waardoor de legitimiteit bij fondsen en overheden wordt vergroot. Naast deze voordelen wordt door het aannemen van een bepaalde rechtsvorm de aansprakelijkheid en verantwoordelijkheid van de Vereniging Dorpsbelangen overgedragen aan Stichting Ulrum 2034, zodat bij onverwachte negatieve ontwikkelingen de leden van de Vereniging Dorpsbelangen niet rechtsaansprakelijk zijn. Naast het minimaliseren van bepaalde risico's voor de leden van de Vereniging Dorpsbelangen versnelt de aangenomen rechtsvorm de besluitvorming. Volgens Swijghuizen belemmert een vereniging als organisatievorm de besluitvorming, omdat alle 500 leden invloed kunnen uitoefenen op het besluitvormingsproces en zodoende door bijvoorbeeld tegenstrijdige belangen of andere percepties op ontwikkelingen het proces kunnen vertragen. Swijghuizen stelt dat een stichting als organisatievorm sneller beslissingen kan nemen, omdat het bestuur van de stichting alleen de raad van toezicht dient te raadplegen.

*Swijghuizen: "Het is zo als je als vereniging iets wilt aanschaffen zijn er allerlei extra ledenvergaderingen vereist. Bovendien moet een minimaal percentage van de leden aanwezig zijn op de ledenvergadering. Wanneer dit niet het geval is moet er weer een nieuwe ledenvergadering uitgeschreven worden."*

*Omgang met externe partijen in het proces*

Project 2034 Ulrum presenteert zich als een initiatief met brede doelstellingen. Op het gebied van onder andere toerisme, cultuurhistorie, wonen en zorg worden diverse plannen ontwikkeld. Om daadwerkelijk de plannen te kunnen realiseren wordt er nauw samengewerkt met de gemeente, provincie, woningstichting en zorginstellingen. Volgens Noorda moet men ervoor waken dat externe partijen in het proces van planvorming niet overheersend worden. Om het bovenstaande te illustreren draagt Noorda als voorbeeld een woningcorporatie aan.

*Noorda: "Er is een tijd geweest dat men met de hier werkzame woningcorporatie geen kant op kon. Deze was niet te benaderen en zat boven in hun ivoren toren. Deze organisatie was niet transparant en wilde star aan hun eigen plannen vasthouden."*

Na een bestuurswisseling is volgens Noorda deze woningcorporatie transparanter geworden. Deze ontwikkeling is de samenwerking tussen het initiatief en de woningcorporatie ten goede gekomen. De organisatie van het initiatief is door de woningcorporatie benaderd om te mogen deelnemen in het levensloopbestendig maken van woningen, waardoor een meerwaarde gecreëerd wordt door samenwerking. Noorda en Swijghuizen geven aan dat door de nieuwe unieke manier van gebiedsontwikkeling veel externe partijen zich aangetrokken voelen om te participeren in diverse projecten. De betrokken woningcorporatie gaat in het dorp een pilot opstarten om 38 woningen levensloopbestendig te maken, dat onder andere aansluit op de veranderende zorgsector. Ouderen kunnen door de ontwikkeling van dit deelproject in de toekomst langer in het dorp wonen.



Noorda: *“Ik merk dus steeds meer dat er externe partijen komen die zeggen: wij willen graag meedoen omdat jullie op zo’n unieke manier bezig zijn (bottom- up gedachte vanuit de bevolking). Deze externe partijen zeggen niet overheersend te willen zijn en graag iets willen bijdragen. Hierdoor wordt het gerealiseerd onder de vlag van ons.”*

Ondanks de positieve samenwerking met externe partijen deelt Noorda ook negatieve ervaringen. Zo hadden twee architecten hun eigen perceptie op het ontwikkelen van een bepaald project. Volgens Noorda sloten de ‘wilde’ ideeën niet aan bij de behoeftes en verwachtingen van de inwoners van Ulrum, waardoor in overleg besloten werd om de samenwerking te verbreken. De essentie is om iets te creëren waarvoor de lokale bevolking haar steun heeft uitgesproken. In het proces van planvorming moet daarom de juiste balans gevonden worden voor de samenwerking van partijen. Volgens Swijghuizen is dit ook een leerproces voor de organisatie. Maar hij is echter tevreden over de samenwerking met externe partijen. Door te luisteren naar plannen van externe partijen en hierdoor, wanneer nodig, de eigen plannen te wijzigen lijkt er voldoende onderhandelingsruimte te zijn. Zo ligt het eigenaarschap van het proces van Project Ulrum 2034 enerzijds bij de organisatie, maar voelen externe partijen zich anderzijds ook belangrijk in het proces en brengen ideeën in zonder de regie in handen nemen. Bovendien is er sprake van een beleidsverandering van de betreffende woningcorporatie door een bestuurswisseling, waardoor deze externe partij zich terughoudender opstelt in het proces van planvorming. De onderstaande formuleringen van Swijghuizen illustreren de samenwerking met externe partijen in het proces van planvorming.

Swijghuizen: *“ We weten dat we niet alle plannen kunnen realiseren, waardoor we niet star vasthouden aan onze plannen. Als een plan gewijzigd moet worden dan moet je er toch in berusten. We kunnen onze hakken in het zand zetten en bepaalde dingen eisen of we kunnen bepaalde organisaties tegemoet komen met in onze ogen een redelijke voorstel. We luisteren altijd naar plannen van externe partijen.”*

Swijghuizen: *“ De woningcorporatie is 180 graden gedraaid. Met de toenmalige directeur konden we geen kant op. Ik had dit nooit verwacht en ben tevreden over de huidige samenwerking.”*

Ondanks de positieve perceptie van de initiatiefnemers op de samenwerking met externe partijen stelt de aangetrokken projectleider dat het ‘gedeelde eigenaarschap’ van het proces van de lokale bevolking onopzettelijk uit handen wordt genomen. Projectleider Petra de Braal is aangetrokken om de uitvoering van deelprojecten te ondersteunen. Een makelaar uit Ulrum heeft via zijn externe netwerk de Braal benaderd om te participeren in het initiatief. De projectleider brengt de benodigde ervaring en expertise met zich mee omtrent de woningmarkt uit een eerdere overeenkomstige situatie in Zeeland. Volgens Petra de Braal moet men waken als buitenstaander dat je niet de rol van ‘dé projectleider’ en tevens eigenaar wordt van het proces van de dorpsontwikkeling (Ruimtevolk, 2014). Zo geeft ze aan dat inwoners van Ulrum haar benaderen om bepaalde ideeën uit handen te geven. Bovendien geven andere externe partijen de voorkeur aan te communiceren via haar naar het dorp (Ruimtevolk, 2014). De oorzaak hiervan is volgens de Braal dat externe partijen als bijvoorbeeld de gemeente of woningcorporatie graag kennis willen nemen van concrete resultaten (Ruimtevolk, 2014).

### *Overheid faciliteert grotendeels het externe netwerk*

Volgens Noorda zijn de meeste deelprojecten ontstaan voordat er sprake was van eventuele subsidies vanuit de overheid, maar ervaart hij de samenwerking met de verschillende overheden als positief. In de andere onderzochte casussen kwam naar voren dat lokale overheden vaak een belemmerende werking hebben door complexe regelgeving, financiële tekorten of het niet om kunnen gaan met de nieuwe wijze van integrale gebiedsontwikkeling. Wat opvalt in Ulrum is dat de gemeente De Marne en provincie Groningen een faciliterende rol vervullen. Zo financiert de gemeente De Marne ter ondersteuning een professionele projectleider-Petra de Braal. Tevens investeerde de provincie Groningen 1,5 miljoen euro in het initiatief als co-financiering. Het is de doelstelling van de provincie Groningen het initiatief gedeeltelijk in 'vertrouwen' los te laten, het initiatief te blijven steunen en zich in de uitvoering terughoudend op te stellen (provincie Groningen, 2014).

Noorda stelt dat een intensieve samenwerking met de gemeente en provincie essentieel is voor het slagen van het initiatief, aangezien men afhankelijk van elkaar is in verschillende opzichten. Zo kunnen de initiatiefnemers gebruik maken van de netwerken van medewerkers van de gemeente en provincie. De initiatiefnemers worden bijvoorbeeld verbonden door de gemeente en provincie met Hanzehogeschool en University of Wageningen of andere organisaties, omdat de benodigde kennis niet altijd voor handen is onder de inwoners van Ulrum. Swijghuizen typeert de kennis die verkregen wordt via kennisinstellingen van 'levensbelang' voor het initiatief. Ook assisteert de overheid de initiatiefnemers bij het benaderen van bepaalde fondsen, waardoor bepaalde projecten gefinancierd kunnen worden. Co-financiering van de overheid is vaak een voorwaarde die fondsen in hun beleid hebben staan om bepaalde projecten te financieren. Naast de faciliterende rol van de overheid is Project 2034 Ulrum ook aangesloten bij de 'Vereniging Groninger Dorpen', welke ook de benodigde kennis heeft voor dorpsontwikkelingen, maar wordt het externe netwerk grotendeels gefaciliteerd door gemeente De Marne en provincie Groningen.

*Noorda: "Het ontbreekt ons nog weleens aan informatie, maar dan weten we steeds door ons groter wordend netwerk waar we moeten aankloppen. Ik pleeg regelmatig een telefoontje met Gert (gemeente De Marne) en Dorine (provincie Groningen)."*

Noorda is van mening dat de overheid vaak ongenueanceerd wordt benaderd, omdat men als burger vaak niet het inzicht heeft hoe een overheid functioneert. Wanneer men een andere houding tegenover de overheid aanneemt is er volgens Swijghuizen 'meer mogelijk' dan men denkt. Men moet zich realiseren dat de overheid op bepaalde vlakken moet inzetten op burgerkracht door bijvoorbeeld de economische laagconjunctuur. Om tot een vruchtbare samenwerking te komen stelt Noorda, net zoals in de omgang met externe partijen, dat men in bepaalde situaties in goed overleg de beoogde doelen moet bijstellen. Het niet te rigide vasthouden aan de eigen plannen zorgt voor de vorming van een onderlinge vertrouwensband die een positieve uitwerking heeft op het initiatief. De proactieve houding van de gemeente lijkt voort te komen uit vertrouwen en wederkerigheid. Enerzijds uit zich dit door dat men elkaar beschouwt als partners in een gemeenschap en anderzijds in de medewerkers van de betreffende overheidsinstanties.

*Noorda: "Door intensief contact met de gemeente te onderhouden kom je erachter dat er soms nog een verbinding is tussen A en B naar C toe, waardoor bepaalde dingen niet zo gaan zoals*

*ze op dat moment hadden moeten gaan. Er zijn veel belangen die daar om de hoek komen kijken. Door de medewerking van een enthousiaste gemeenteambtenaar leren en manoeuvreren we ons er doorheen. Die stuurt je bij wijze van spreken op zaterdagavond nog een e-mail met allerlei punten waar wij rekening mee moeten houden."*

Noorda veronderstelt dat ook de concrete plannen en het grote draagvlak in vergelijking met SintJan Kloosterburen de gemeente en provincie heeft doen besluiten om te participeren in het initiatief. Bovendien sluit het levensloopbestendig maken van woningen aan op het woningbeleid van de provincie Groningen (provincie Groningen, 2014). Noorda vult het bovenstaande aan met dat het voor overheden een goedkopere optie is om in te zetten op burgerparticipatie. Bovendien is de nieuwe manier van gebiedsontwikkeling een pilot voor de wetenschap en kunnen gemeente en provincie in de toekomst Project 2034 Ulrum gebruiken als 'uithangbord' voor succesvolle burgerinitiatieven. Het gevaar is dat de inwoners van Ulrum door de toegenomen aandacht voor het initiatief de 'grip' op het initiatief in de toekomst kwijt kunnen raken (Ruimtevolk, 2014).

## **Resultaat**

Doordat tot nu toe enkel het loftuspark gerealiseerd is, is nog niet vast te stellen welke outcome het initiatief uiteindelijk zal hebben. Het toekomstige en beoogde maatschappelijke rendement lijkt bevorderlijk voor de vitaliteit en leefbaarheid van Ulrum ondanks de negatieve ontwikkelingen als bevolkingsdaling en vergrijzing. Desondanks kan een nieuwe onverwachte economische recessie de plannen van Ulrum onder druk zetten. Daarnaast wordt de groep initiatiefnemers gevormd door 65-plussers, waardoor het voor de toekomstbestendigheid van het initiatief van belang is jongeren actiever te betrekken in de plannen. Ten slotte wordt in dit deel van het hoofdstuk kort stil gestaan bij de media aandacht, het eventuele effect op de regio en de (nog) niet bestaande samenwerking met soortgelijke initiatieven als SintJan Kloosterburen.

### *Toekomstige outcome*

Uit het onderzoek van de Hanzehogeschool blijkt Ulrum een sociale en actieve identiteit heeft (2011). Om deze identiteit in de toekomst te waarborgen en te verbeteren is onderzocht welke deelprojecten een positieven invloed kunnen uitoefenen op de vitaliteit en leefbaarheid van Ulrum. Noorda stelt dat de deelprojecten van het initiatief maatregelen op de bevolkingsdaling en vergrijzing zijn. Op de negatieve demografische ontwikkelingen wordt ingespeeld door bijvoorbeeld het levensloopbestendig maken van woningen, het opstarten van DorpsZorg als gevolg van de veranderende zorgsector en het creëren van nieuwe ontmoetingsplekken. Noorda is van mening dat bepaalde voorzieningen niet vastgehouden kunnen worden, maar daarentegen kan een dorp gecreëerd worden waar mensen op een prettige manier kunnen blijven wonen. Noorda en Swijhuizen zijn ervan overtuigd dat het plan aansluit bij de behoeften en verwachten van de lokale bevolking, omdat het plan vormgegeven is door een groot deel van de inwoners van Ulrum. Via het sterke interne netwerk te peilen hoe de dorpsbewoners in de toekomst over bepaalde resultaten denken, waardoor de perceptie van de inwoners van Ulrum op resultaten via directe verbindingen de organisatie gemakkelijk bereikt.

Echter kan een nieuwe economische recessie het initiatief onder druk zetten, omdat een verder afname van de werkgelegenheid nog meer jongeren doet besluiten om te migreren naar kansrijkere gebieden. Noorda vraagt zich af in hoeverre je je kunt beschermen tegen onvoorziene situaties als een economische crisis. De organisatie heeft bepaalde veiligheidsmarges ingebouwd, maar meer dan dat kun je volgens Noorda niet doen, aangezien de vorige crisis van 2008 onverwachts optrad en onverwachts weer zijn intrede kan maken.

#### *Jongeren intensief betrekken en omgang vrijwilligers*

Ondanks de krimpproblematiek en vergrijzing waar Ulrum mee kampt beschikt het dorp nog over voldoende jongeren, aldus Swijghuizen. Volgens Swijghuizen is het dan ook van belang dat het initiatief toekomstbestendig is door jongeren te betrekken. De huidige organisatie bestaat grotendeels uit 65-plussers, waardoor het noodzakelijk is om jongeren voort te bereiden op de uitdagingen die in het vooruitzicht liggen. Jongeren worden in het dorp betrokken bij allerlei activiteiten om onderdeel van het proces van planvorming te worden. Noorda stelt dat men kijkt naar de wijze waarop jongeren nog meer betrokken kunnen worden, aangezien het betrekken van jongeren bij bepaalde activiteiten in zijn ogen niet voldoende is.

*Noorda: " We kijken naar hoe we jongeren in de plannen kunnen betrekken. Het is niet eenvoudig om ze te laten zien dat er iets moet gebeuren."*

Jongeren zijn creatief en vol ideeën over hoe het dorp er in hun perceptie zou moeten uitzien en functioneren. Doordat veel projecten pas op lange termijn effect hebben moeten zich jongeren realiseren dat het initiatief voornamelijk gericht is op de toekomstige behoeftes van hen. De 'nieuwe generatie' Ulrummers worden door het aantrekken van een jeugdwerker voorbereid om in de toekomst het initiatief te dragen. De aangetrokken jeugdwerker zorgt ervoor dat jongeren in hun omgeving en taal worden bereikt. Maar ook de Wageningen University gaat jongeren betrekken in de uitvoering van projecten, zodat ook jongeren het verantwoordelijkheidsgevoel genereren om iets bij te dragen aan de leefbaarheid van het dorp. Noorda en Swijghuizen beschouwen de inbreng van jongeren als een van de doorslaggevende factoren om het initiatief robuust te maken voor de toekomst. Naast het intensiever willen betrekken van jongeren geeft Noorda aan dat een 'menselijke' omgang met vrijwilligers een positieve werking heeft op de lange termijn.

Noorda merkt op dat de vrijwilliger de belangrijkste bouwsteen is van het initiatief, wanneer deelprojecten afgerond zijn de continuïteit gewaarborgd wordt door vrijwilligers. Het opgebouwde vrijwilligersnetwerk draagt het initiatief en is verantwoordelijk voor de resultaten. Noorda stelt dat een persoonlijke benadering een positief effect heeft op vrijwilligers. De mens achter de vrijwilliger zien en deze puur zakelijk benaderen wanneer men deze nodig heeft zijn factoren waardoor vrijwilligers enthousiast raken en zich voor langer termijn willen verbinden aan het initiatief. Zonder deze enthousiaste vrijwilligers komt het resultaat onder druk te staan. Afgeronde projecten moeten hun doorwerking nog hebben op de lokale samenleving en gedreven vrijwilligers zorgen ervoor dat de output van een project wordt omgezet in een positieve maatschappelijke outcome.

*Noorda: "We zijn er niet alleen voor het werk, maar denken ook aan elkaar op andere terreinen. Als je weet dat iemand het moeilijk heeft dan ga je er heen. Je merkt dat zoiets*

*wordt gewaardeerd en dat mensen daarna weer verder willen. Het gaat ook om het omzien, kijken naar mensen en niet alleen omdat je iemand puur nodig hebt voor een bepaald project. “*

*Tonen tussenresultaten, media en effect op de regio*

Net zoals in het proces dragen positieve (tussen)resultaten bij aan de positieve beoordeling van het initiatief door de dorpsbewoners. Volgens Noorda krijgt de lokale bevolking hierdoor vertrouwen in het project en draagt dit vertrouwen uit naar de buitenwereld. Ook het omarmen van het initiatief door de media en kennisinstellingen geeft het dorp vertrouwen en tevens trots. Ook zorgt de toegenomen aandacht voor het initiatief voor een verspreiding naar andere regio's, aangezien het initiatief door websites als [bottomup.ruimtevolk.nl](http://bottomup.ruimtevolk.nl) (2013) en [nieuworganiseren.nu](http://nieuworganiseren.nu) (2014) als voorbeeld van succesvolle bottom-up ontwikkeling wordt aangedragen. Ook heeft CDA Tweedekamer-lid Agnes Mulder een werkbezoek gebracht aan Ulrum (Westnieuws, 2014). Bovendien vertelde Noorda dat ook het ministerie van Binnenlandse zaken geïnteresseerd is geraakt, welke met een delegatie Ulrum heeft aangedaan om de nieuwe wijze van gebiedsontwikkeling te aanschouwen.

Omdat het initiatief zoals eerder vermeld nog niet afgerond is het toekomstige regionale effect nog niet te bepalen. Noorda en Swijghuizen stellen echter dat het initiatief in de toekomst effect 'wel zeker' zal hebben op de regio. Dit soort initiatieven dienen volgens Noorda grensoverschrijdend en een voorbeeld voor andere dorpen te zijn. Noorda geeft aan dat veel andere dorpen Ulrum bezoeken om kennis op te doen hoe een initiatief als Project 2034 Ulrum functioneert, maar stelt dat elk dorp zijn eigen specifieke situatie en context heeft waardoor het concept van Ulrum geen universeel model is.

*Noorda: " Het concept van Ulrum kan niet dienen als blauwdruk voor andere dorpen. Daarvoor zijn dorpen te verschillend, is de situatie en de mentaliteit van de bewoners anders. Wel zitten er goede handvaten aan ons plan die zeker zijn te gebruiken, maar het concept een op een overleggen is onmogelijk. “*

Doordat Ulrum onderdeel is van 'Vereniging Groninger Dorpen' wordt opgedane kennis gedeeld met andere dorpen in de provincie Groningen. Opmerkelijk is echter dat Ulrum geen contact onderhoudt met een soortgelijke initiatief als in Kloosterburen. Een samenwerking in de vorm van het delen van kennis en ervaringen zou kunnen bijdragen om bepaalde 'valkuilen' in het proces van planvorming te omzeilen. Zo kunnen ideeën gekopieerd en vervolgens vertaald worden naar het eigen dorp (Elshof, 2013). Veel dorpen in de gemeente De Marne kampen met een soortgelijke problematiek, waardoor de dorpen in samenwerking met elkaar de problematiek op een hogere schaal zouden kunnen bestrijden, waardoor initiatieven een sterker regionaal effect kunnen hebben.

