

EVALUATIE

Verduurzamend ondernemerschap in vrijkomende agrarische gebouwen in Midden-Brabant



Midden-Brabant, november 2016

Meer informatie vindt u op www.tussenheid.nl

Mede mogelijk gemaakt door:



Ministerie van Economische Zaken



Rabobank

Provincie Noord-Brabant

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	2
2. Aanpak	4
3. Uitvoering	6
4. Belemmeringen	8
5. Meerwaarde Tussenheid	12
5.1 Meerwaarde voor initiatiefnemer	12
5.2 Meerwaarde voor overheden en banken	14
6. Aanbevelingen	15
7. Leermomenten voor Tussenheid	17

1. INLEIDING

Steeds meer agrarische bedrijven beëindigen hun bedrijfsvoering. Tot 2030 zal 30 tot 40% van de agrarische bedrijven zijn deuren sluiten, in toenemende mate vanwege het ontbreken van een reëel toekomstperspectief. Inschattingen voor de provincie Noord-Brabant variëren van 3.000 tot 4.500 bedrijfsbeëindigingen. Veel agrariërs blijven wel in het woonhuis wonen, maar een groot deel van de stallen en de landbouwgrond komt leeg te staan.

In het landelijk gebied zijn bedrijfsbeëindigingen of verbreding van activiteiten van alle tijden. Kamperen bij de boer, recreatieve en horeca voorzieningen evenals initiatieven als zorgboerderijen zijn al jarenlang bekende fenomenen op het platteland. In het verleden vormden die activiteiten een aardige bijverdienste voor de agrarische ondernemer. De schaal echter waarop deze activiteiten zich nu ontwikkelen en de achterliggende oorzaken zijn nieuw. De verbreding en vervanging van activiteiten is niet meer een aardige bijverdienste voor enkele, maar een overlevingsnoodzaak voor zeer veel agrarische bedrijven. Die ontwikkeling vormt een uitdaging, zowel voor de agrariërs als voor beleidsmakers.

Decennialang zijn dergelijke nieuwe activiteiten in het landelijk gebied door overheden op diverse niveaus beperkt. De afgelopen jaren is er echter een kentering gaande. Provincies en gemeenten zien vrijkomende locaties in toenemende mate als een kans voor revitalisering van het landelijk gebied. De vrijkomende agrarische bebouwingen (ofwel VAB's) bieden letterlijk ruimte aan nieuwe (economische) initiatieven, verbreding van agrarische bedrijven en jonge nieuwe bedrijvigheid. Dit vraagt om nieuwe (stimulerende) beleidsinstrumenten en een andere omgang met regelgeving.

Deze opgave vormde de basis voor het project 'Verduurzamend Ondernemen in Vrijkomende Agrarische Gebouwen in Midden-Brabant'¹. Een project gericht op het stimuleren en in goede banen leiden van nieuwe economische initiatieven in het landelijk gebied. Initiatieven die cruciaal zijn om de vitaliteit en leefbaarheid van het Midden-Brabantse buitengebied te behouden, maar die nog te vaak tegen drempels aanlopen die realisatie van het initiatief in de weg staan.

Gedurende de projectperiode hebben wij – en natuurlijk de initiatiefnemers zelf – deze drempels ervaren. Van het vinden van geschikte initiatieven tot inpasbaarheid in de naaste omgeving, van miscommunicatie tussen instanties tot belemmerende regelgeving. Samen met initiatiefnemers hebben Tussenheid-deskundigen gezocht naar mogelijkheden om initiatieven alsnog van de grond te krijgen en belemmeringen weg te nemen.

Het project is gebaseerd op het verduurzamingsmodel van Tussenheid, waarin elk initiatief wordt beschouwd en versterkt in een balans tussen ruimtelijke, economische en maatschappelijke aspecten. Niet het advies staat centraal, maar de mate waarin het initiatief kan worden ingebed in harmonische en vruchtbare ruimtelijke, economische en maatschappelijke omgevingen. Dit verslag onderzoekt de werking van die aanpak in de praktijk. Doel is de ondersteuning van bottom-up initiatieven verder te ontwikkelen en handvatten aan te reiken voor de bestrijding van knelpunten bij de realisatie van economische initiatieven in het landelijk gebied.

De behoefte aan die ondersteuning is evident. Het project bood ruimte voor 30 initiatieven uit de regio Midden-Brabant. Vrijwel zonder wervingsinspanningen werden die 30 inschrijvingen gerealiseerd in de eerste weken na openstelling van het project. Bij 38 initiatieven hebben wij de inschrijving gesloten om budgetoverschrijding te voorkomen. Bij een gestructureerde aanpak van het ondersteuningsaanbod kan een veelvoud van economische initiatieven worden gerealiseerd.

¹ Het project werd mede mogelijk gemaakt door de intensieve samenwerking van Tussenheid met Coopnet (community gericht op ondersteuning van coöperaties) en bijdragen van het Ministerie van EZ – Innovatienetwerk, Rabobank Hart van Brabant, Vitaal Leisure Landschap Hart van Brabant en Provincie Noord-Brabant.

Omwille van privacy en bedrijfsgevoelige informatie zijn alle casussen in deze evaluatie geanonimiseerd. Voor nadere informatie over casussen en initiatiefnemers kan contact opgenomen worden met de projectorganisatie.

Afbeelding: Impressie startbijeenkomst VAB Midden-Brabant (26-01-2016), bustour langs mooie voorbeelden



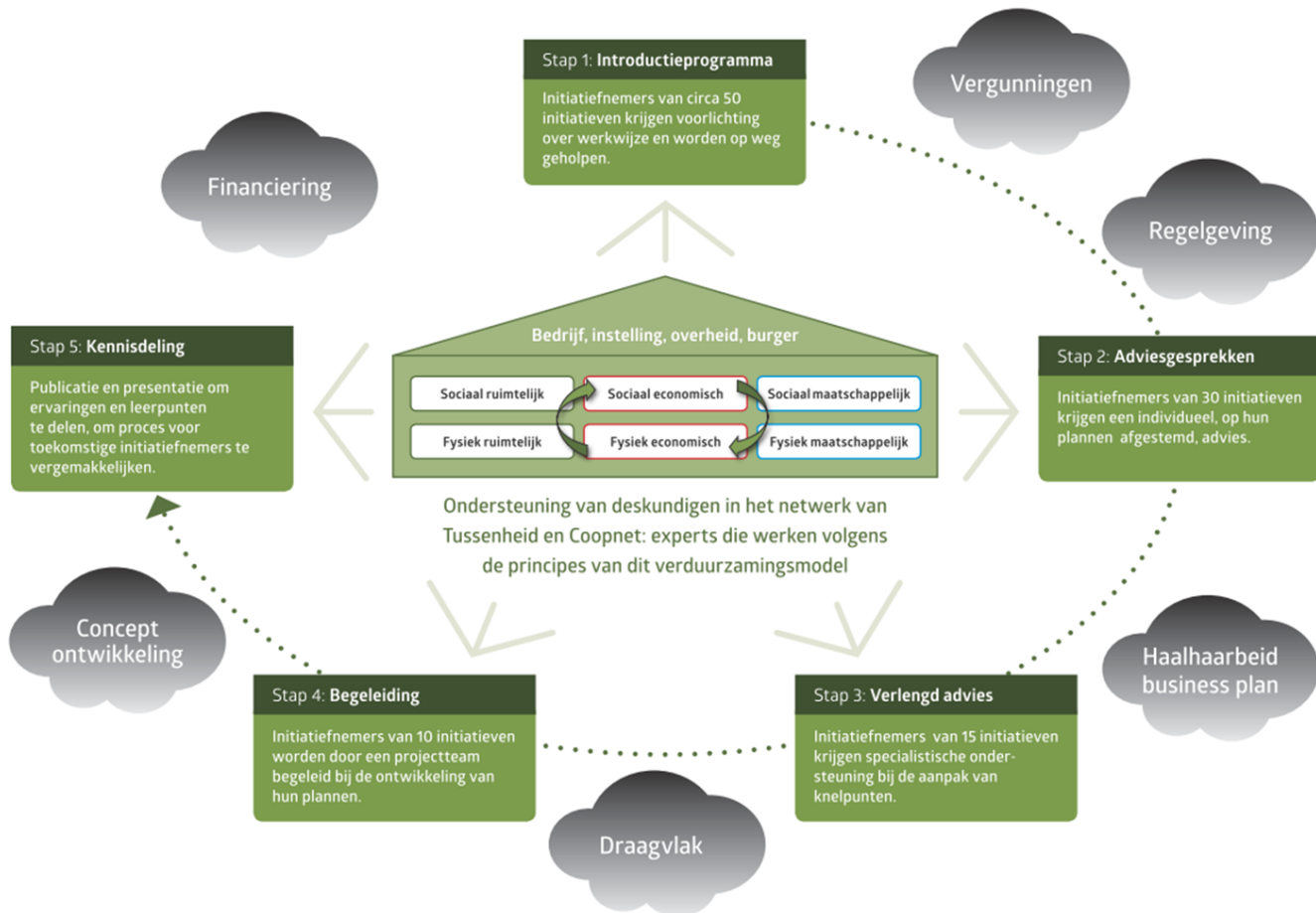
Afbeelding: Impressie startbijeenkomst VAB Midden-Brabant (26-01-2016), bij Gerrithoeve te Oisterwijk



2. AANPAK

De projectaanpak is uitvoerig beschreven in het projectplan (zie bijlage). In onderstaande afbeelding – afkomstig uit communicatiemiddel Leaflet – is de projectaanpak gevisualiseerd.

Afbeelding: Projectaanpak VAB Midden-Brabant



Het project onderscheidt - na de voorbereidende fase – 5 projectstappen.

Voorbereiding / preselectie (stap 0)

- Rapportagemodellen en communicatiestructuur ontwikkeld;
- Werkafspraken met betrokken deskundigen gemaakt;
- Voorselectie gemaakt van relevante initiatieven i.s.m. Rabobank Hart van Brabant, gemeenten en andere partners.

Stap 1: Introductieprogramma / kick-off / werving en selectie

- Diverse (individuele en gezamenlijke) kick-off bijeenkomsten;
- Schetsen mogelijkheden en belemmeringen bij realisatie project;
- Selecteren initiatiefnemers voor volgende fasen van project.

Stap 2: Adviesgesprekken

- Deskundigen voeren individuele adviesgesprekken met deelnemende initiatiefnemers;
- Versterken plannen met advies over o.a. marketing, financiering, regelgeving en innovatie;

- Aandacht voor inpasbaarheid in de verschillende verduurzamingsvelden (ruimtelijk, economisch en maatschappelijk).

Stap 3: Vervolgadvies

- Op maat samengestelde teams van deskundigen voeren begeleidingsgesprekken met initiatiefnemers om plannen aan te scherpen;
- Begeleiding initiatiefnemers in contacten met overheden (gemeenten, Provincie Noord-Brabant) en instanties (adviesorganisaties, banken);
- Initiatiefnemers met goed uitgewerkte plannen doorverwijzen naar of introduceren bij passende ondersteuning in de markt.

Stap 4: Begeleiding

- Opwerken complexe en/of vastgelopen initiatieven: begeleiding bij het uitwerken projectplan en optimaliseren randvoorwaarden;
- Inzet instrumenten als CIMBY, vertrouwenspersoon en projectteam.

Stap 5: Kennisdeling / disseminatie

- Ervaringen project beschreven in evaluatie;
- Aanbevelingen geformuleerd;
- Kennisbijeenkomst georganiseerd.

Voorbeeld casus #1: Bedrijfsuitbreiding- en verbreding

Knelpunt initiatiefnemer

Initiatiefnemer wil bestaande onderneming uitbreiden, om de continuïteit en toekomstbestendigheid van zijn bedrijf te borgen. Ondernemer wil investeren in extra (verblijfs)recreatie- en horeca-activiteiten, met behoud van agrarische productiecapaciteit. Ruimtelijke en planologische beperkingen (o.a. bestemmingsplan en EHS) bemoeilijken de uitbreiding, evenals een kritische omwonende. Wat daarnaast speelt is dat de Provincie Noord-Brabant, het waterschap en de gemeente ambities hebben met het omliggende gebied. Het plan past binnen deze ambitie, maar er is een groot tempoverschil in uitvoering: het initiatief dreigt te moeten wachten op totaalinvulling van het gebied.

Ondersteuning Tussenheid

Tussenheid is samen met de initiatiefnemer het gesprek aangegaan met gemeenten en bureaus. Ter coaching en om het initiatief 'binnen de rails' te houden. Het regionale streeknetwerk is betrokken als 'liaison' tussen initiatief en gemeente. Met elkaar is gekeken naar de aansluiting van de wensen van de initiatiefnemer bij de gemeentelijke plannen voor de ontwikkeling van het nabijgelegen gebied. Deze blijken elkaar te versterken. Hierop heeft de initiatiefnemer zijn uitbreidingsplannen beter afgestemd op de ontwikkeling van de omgeving.

Resultaat

Initiatiefnemer heeft een goed doordacht en attractief ogend plan – een principeverzoek – gepresenteerd bij de gemeente. Onder meer het waterschap en andere organisaties zijn aan boord. Het is nu aan de gemeente om te beslissen of de plannen doorgang kunnen vinden. To be continued, maar de betrokkenen zien de beslissing met vertrouwen tegemoet.

3. UITVOERING

Behoefte aan ondersteuning

De interesse voor deelname aan het project was groot. Via diverse voorlichtingsbijeenkomsten hebben ruim 150 geïnteresseerden kennis genomen van de mogelijkheden van het project. Een succesvolle bijeenkomst, in samenwerking met Vitaal Leisure Landschap / Regio Hart van Brabant en Land van de Hilver, vond plaats op 26 januari 2016. Naast een informatiebijeenkomst werden de circa 50 deelnemers, via een bustocht, in staat gesteld om kennis te nemen van de werking van een aantal concrete succesvolle initiatieven. Na deze bijeenkomst liep het project snel tegen de grenzen van zijn capaciteit. Het is evident dat met een bredere bekendmaking en gerichte informatie, het project in de regio Midden-Brabant een veelvoud van het aantal deelnemers had kunnen werven. De interesse voor de aanpak is groot en zal naar verwachting de komende tijd alleen nog maar groter worden.

Uiteindelijk heeft het project 38 deelnemers toegelaten tot stap 2: adviesgesprekken. Van zes van deze initiatiefnemers is na een eerste kennismaking toch afscheid genomen, hetgeen ertoe heeft geleid dat 32 initiatieven daadwerkelijk aan de vervolgfases van het project hebben deelgenomen. Zoals bij de opzet van het project verwacht bleek een groot gedeelte van de deelnemers na één of enkele gesprekken met de Tussenheid-deskundigen zelfstandig verder te kunnen met de ontwikkeling van het initiatief. Opvallend vaak bleek daarbij de rol van de Tussenheid-deskundige vooral te liggen in het vlot trekken van het gesprek met gemeenten of andere instanties. Doordat partijen elk vanuit het eigen referentiekader denken en spreken ontstaat gemakkelijk het idee dat de ander niet wil luisteren en “lastig” is. De brede deskundigheid en de onafhankelijke positie van de Tussenheid-deskundigen blijken goede instrumenten om partijen bij elkaar te brengen en de mogelijkheden zichtbaar te maken. Ook bleken in veel gevallen de Tussenheid-deskundigen het noodzakelijke stukje creativiteit (een gedachte, een praktijkvoorbeeld of een bouwtekening) in te brengen om vastlopende initiatiefnemers op nieuwe gedachten te brengen en nieuwe kansen te laten zien. Slechts in enkele gevallen bleek, na interventie door Tussenheid-deskundigen, nog verwijzing nodig naar specialistische expertise in de markt. De meeste initiatiefnemers konden zelfstandig de vervolgstappen in de ontwikkeling van het initiatief zetten.

In 17 gevallen bleek een intensievere begeleiding noodzakelijk dan een of enkele gesprekken met Tussenheid-deskundigen. Deze 17 casussen is een verlengd traject of opwerktraject aangeboden. In deze trajecten werkten Tussenheid-deskundigen actief mee aan de uitwerking van het initiatief of het wegruimen van de obstakels. De aard en intensiteit van die inzet varieert. Daarbij gaat het in de meeste gevallen om de uitwerking van businessplannen en/of om het definiëren of onderzoeken van een geheel nieuwe initiatieven en/of om begeleiding bij het doorbreken van blokkades bij gemeenten of Provincie Noord-Brabant. Ook de instrumenten variëren. Soms zorgde Tussenheid voor deskundigen die meedachten over aanpassingen of toepassing van regelgeving; in sommige gevallen werden via CIMBY-trajecten² nieuwe mogelijkheden onderzocht; soms leverde Tussenheid een “projectsecretaris” die de ondernemer bijstond bij het in het spoor houden van de ontwikkeling en de discussies met instanties doelgericht hield; in enkele gevallen (zoals bij de matchingsproblematiek tussen locatiezoekers en –aanbieders) richtte Tussenheid een werkgroep van deskundigen op om een structurele oplossingsmethode uit te werken.

² In de Tussenheid aanpak neemt het CIMBY-traject een belangrijke plaats in. CIMBY staat voor “Certainly in my backyard” en is een methode om op gestructureerde wijze de kwaliteiten van de omgeving van de initiatiefnemer (backyard) te benutten bij de ontwikkeling van het initiatief. Steeds weer blijkt daarbij dat initiatiefnemers omgeven zijn door bereidwillige en deskundige relaties.

**ALS ER VEEL
LEEGSTAND IS
IS ER RUIMTE
VOOR VAN ALLES**

Loesje

Niet alle vraagstukken zijn in de projectperiode volledig tot een oplossing gebracht, maar in alle gevallen bleek het Tussenheid-netwerk de noodzakelijke deskundigheid te kunnen leveren. Het projectresultaat in termen van gerealiseerde nieuwe bedrijvigheid is – gezien de korte projectperiode – moeilijk meetbaar. Duidelijk is wel dat in tenminste tien casussen serieuze en haalbare plannen voor nieuwe bedrijvigheid tot stand zijn gekomen, die binnen afzienbare termijn gerealiseerd zullen worden.

Kenmerken initiatiefnemers / initiatieven

Het projectteam heeft zich intensief gebogen over de vraag hoe initiatiefnemers te attenderen op de mogelijkheden van het project. Uiteindelijk is gekozen voor een gerichte benadering via intermediairs met contacten op het platteland. Onder meer via Rabobank- en ABAB-adviseurs, gemeenten, streekhuizen, ZLTO en het eigen Tussenheid-netwerk. Met name vanuit het eigen netwerk hebben zich veel deelnemers aangemeld. Het gevolg van deze strategie is dat verreweg het grootste gedeelte van de deelnemers en geïnteresseerden bestond uit eigenaren van VAB's, die ofwel zelf plannen hadden voor nieuwe bedrijvigheid ofwel hun locatie aanboden voor verhuur of verkoop. Slechts in twee gevallen hebben zich ondernemers aangemeld met plannen voor het starten/verplaatsen van bedrijvigheid in een VAB. Dergelijke locatiezoekers zijn er ongetwijfeld veel meer in de regio, maar zijn gezien hun diversiteit via een tijdelijke projectmatige aanpak lastig te bereiken. Het door ons bepleite structurele loket (zie 'Aanbevelingen' in Hoofdstuk 6) is beter in staat om deze doelgroep te activeren.

Vrijwel alle deelnemers komen tot hun initiatief vanuit de economische noodzaak om de bestaande agrarische bedrijvigheid te beëindigen en te vervangen door nieuwe bedrijvigheid en/of te verbreden door het toevoegen van een nieuwe activiteit aan de reguliere agrarische bedrijfsvoering. In een aantal gevallen – vier à vijf – betreft het oudere ondernemers(echtparen) zonder opvolging, die vanwege hun leeftijd het bedrijf beëindigen. Circa 25% van de deelnemers heeft een duidelijk en doordacht plan voor de te realiseren nieuwe bedrijvigheid, dat overigens niet in al die gevallen een toekomstbestendig businessplan oplevert. Deze initiatiefnemers benaderen Tussenheid veelal vanuit een relatief concrete economische of ruimtelijke vraagstelling. Door maatschappelijke aspecten daarbij te betrekken levert Tussenheid – naast de gevraagde economische en ruimtelijke expertise – vaak een bredere kijk op oplossingsmogelijkheden. Circa 50% heeft een onvoldragen plan of rudimentair idee. Naast het overwinnen van belemmeringen van ruimtelijke, economische en/of maatschappelijke aard, moet hier veelal ook een stukje ondernemerschap worden toegevoegd.

In de vraagstelling valt op dat maatschappelijke aspecten zelden aanleiding zijn tot het stellen van een hulpvraag; in vrijwel alle gevallen is de vraagstelling ruimtelijk en/of economisch van aard. De meeste initiatieven zijn gericht op het toevoegen van toeristisch/recreatief aanbod, wel vaak gerelateerd aan de agrarische activiteit of passend in de plattelandsetting, zoals recreatie met dieren of natuur.

In het rapport zijn drie voorbeelden van succesvolle casussen opgenomen als tekstkader.

4. BELEMMERINGEN

De intentie van het project was tweeledig. Enerzijds het opsporen en stimuleren van kansrijke bedrijfsmatige initiatieven in VAB's als voorbeeld voor nieuwe toekomstige initiatieven. Anderzijds het ondersteunen bij het wegnemen van belemmeringen voor (huidige en toekomstige) VAB initiatieven. Zoals te verwachten werd het projectteam vooral benaderd door initiatiefnemers met vastgelopen plannen, die één of meerdere drempels ervaren. Initiatieven die geen hinder ervaren of die zelfstandig uit de weg kunnen ruimen voelen nu eenmaal minder behoefte aan ondersteuning en melden zich dan ook niet aan. De ervaringen in het project wijzen er niettemin op dat al deze initiatieven – ook die geen gebruik maken van de ondersteuningsmogelijkheden - geconfronteerd worden met zeer complexe ontwikkelingstrajecten. Een aantal van de door ons geconstateerde belemmeringen en knelpunten lijkt eerder regel dan uitzondering, of is structureel van karakter.

Enkele van de geconstateerde belemmeringen worden hieronder nader toegelicht:

- Op het gebied van informatie:
 - Mismatch locatiezoekers en beschikbaar aanbod.
- Op het gebied van regelgeving:
 - Regelgeving transitie bedrijvigheid;
 - Regelgeving bouwblokken.
- Op het gebied van samenwerking:
 - Draagvlak omgeving;
 - Medewerking gemeente.
- Op het gebied van ondernemerschap:
 - Onduidelijke plannen;
 - Drive initiatiefnemer;
 - Schaamtegevoel VAB-eigenaar.

Mismatch locatiezoekers en beschikbaar aanbod

Het beschikbare aanbod aan VAB's sluit slecht aan bij de vraag naar locaties voor nieuwe bedrijvigheid. De oorspronkelijke agrarische bestemming impliceert kenmerken van de bebouwing (zoals omvang, hoogte, bebouwbare oppervlakte, aard activiteiten, e.d.). De locatie is vaak belast met regelgeving, die hoort bij agrarische bedrijvigheid, maar niet past bij de nieuwe bestemming. Ook worden locatiezoekers vaak geconfronteerd met de wens van eigenaar om het woonhuis te kunnen blijven bewonen. Resultaat is dat de locatie als niet passend wordt beschouwd.

Matching vergt extra inspanning en kennis. Om die reden heeft Tussenheid een werkgroep in het leven geroepen van verschillende deskundigen die zich gezamenlijk buigen over de matching problematiek.

Regelgeving transitie bedrijvigheid

Er is – natuurlijk – veel regelgeving van toepassing op agrarische bedrijvigheid en dus VAB's, die niet past bij nieuwe niet-agrarische bedrijvigheid. Over het algemeen valt deze regelgeving wel aan te passen of kan door de gemeente met enige souplesse worden gehanteerd. Een bijzonder belemmering vormt deze regelgeving in gevallen waarbij, in een overgangperiode, de agrarische en nieuwe bedrijvigheid naast elkaar moeten bestaan. Een geleidelijke transitie, waarbij het afbouwen van de oorspronkelijke (agrarische) activiteit en het gelijktijdig opstarten van een nieuwe (niet-agrarische) activiteit plaatsvindt, is dan niet mogelijk. In het project is Tussenheid erin geslaagd om, voor de individuele casus, werkbare transitie-afspraken te maken met Provincie en betrokken gemeente. Een structurele oplossing voor dergelijke casussen is nog niet voorhanden.

Voorbeeld casus #2: Zorgaccommodatie

Knelpunt initiatiefnemer

Onlangs heeft een ondernemer – die een zorgaccommodatie exploiteert – een naastgelegen locatie (een VAB) aangekocht. Oorspronkelijk met de gedachte om die locatie bij de zorgaccommodatie te betrekken. Echter, deze optie is vervallen omdat de zorgaccommodatie dan te grootschalig zou worden in relatie tot de directe omgeving. Vraag is: hoe de VAB locatie te benutten zonder belemmeringen op te leveren voor de huidige zorgaccommodatie én passend te maken in de directe omgeving. Exploitant heeft wel ideeën, maar geen concrete plannen. De gemeente op haar beurt is huiverig geworden voor nieuwe functies in die buurt, vanwege de geschiedenis rondom de zorgaccommodatie.

Ondersteuning Tussenheid

Tussenheid heeft de initiatiefnemer en de gemeente weer bij elkaar aan tafel gebracht. Betrokkenheid van Tussenheid heeft ertoe geleid dat gemeente enthousiast is geworden over de plannen en dat ze met de initiatiefnemer wil kijken naar de mogelijkheden voor inpassing van het initiatief. Vervolgens is door Tussenheid het CIMBY-instrument ingezet om met directe betrokkenen – klanten, leveranciers en kennissen – van de ondernemer te sparren over het ontwikkelen van een nieuwe nevenactiviteit binnen de huidige RO-bestemming van de locatie.

Resultaat

Initiatief is nieuw leven ingeblazen en de relatie met gemeente is verbeterd. Initiatiefnemer heeft tal van nieuwe ideeën voor een nevenactiviteit ontvangen. Welke nu worden uitgewerkt tot een concreet bedrijfsplan en vervolgens met gemeente en direct omwonenden worden besproken. Indien haalbaar volgt een aparte planologische procedure.

Regelgeving bouwblokken

Een andere regelgeving barrière is die van de bouwblokken. In de praktijk komt het geregeld voor dat op één agrarisch bouwblok meerdere zelfstandige bedrijven aanwezig zijn met meerdere eigenaren of huurders. Die gegroeide praktijk is in strijd met de regelgeving – meer specifiek de Verordening Ruimte – en blokkeert ver- of nieuwbouw op het bouwblok, wat de vestiging van nieuwe bedrijvigheid belemmert. Splitsing van het bouwblok is niet mogelijk vanwege de bepalingen in de Verordening Ruimte en het gevaar dat al deze bedrijven dan tot het maximum gaan uitbreiden. Deze uitbreidingen kunnen op hun beurt leiden tot ongewenste verstening van het buitengebied en overschrijding van de maximale maatvoering als vastgelegd in de Verordening Ruimte. Oplossing van deze problematiek vergt bereidheid van gemeenten en de Provincie om mee te werken aan het aanpassen van de eisen en regelgeving aan de bestaande situatie en/of de kansrijke nieuwe ontwikkeling van het perceel.

Draagvlak omgeving

Tussenheid onderscheidt zich door aandacht voor alle verduurzamingsaspecten van initiatieven. In veel gevallen leidde dat tot streven naar meer aandacht voor de inpassing van het initiatief in de maatschappelijke omgeving. Inpasbaarheid in en medewerking van de nabije omgeving, draagvlak van buurt, is cruciaal voor het voorkomen van (onverwachte) drempels en spanningen tussen initiatiefnemer en andere ondernemers of burgers. In een aantal casussen leidde de betrokkenheid van de omgeving tot duidelijke verbeteringen van de plannen en/of tot inbedding in grootschaliger ruimtelijke ontwikkelingen, waardoor het ook voor gemeenten aantrekkelijker werd om medewerking te verlenen.

Medewerking gemeente

Weinig gemeenten ondernemen actie om belemmeringen op te sporen, weg te nemen of te voorkomen. Bovendien verschilt per gemeente het beleid voor VAB's. Een meewerkende houding en flexibiliteit in het hanteren van regelgeving bij gemeenten lijkt een belangrijke factor bij het bevorderen van nieuwe

bedrijfsmatige initiatieven en/of investeringen. Dit om te voorkomen dat (goede) initiatieven doodlopen, omdat enthousiaste initiatiefnemers door de lange duur van procedures en tegenwerking vanuit overheden 'procedure-moe' worden en/of de kosten de pan uit rijzen.

Onduidelijke plannen

De houding van de gemeenten (bestuur en ambtenaren) wordt deels verklaard door het feit dat zij zich geconfronteerd zien met onvoldoende concrete, soms rudimentaire, plannen van initiatiefnemers. Dat leidt tot een waslijst van aanvullende vragen, mogelijke knelpunten en potentiële bezwaren, die door de initiatiefnemer als tegenwerking wordt beschouwd. Vaak is een iets verdere uitwerking van de plannen, rekening houdend met gemeentelijk beleid en omgevingsbelangen, voldoende om de kou uit te lucht te halen. Ook voor de benadering van andere stakeholders, zoals de bank, vergen de plannen vaak een verdere uitwerking, bijvoorbeeld om de economische en maatschappelijke haalbaarheid te kunnen vaststellen.

Voorbeeld casus #3: Varkensboerderij

Knelpunt initiatiefnemer

Initiatiefnemer runt een kleinschalige boerderij met weidevarkens. De varkens lopen buiten in de wei en schuilen in verplaatsbare onderkomens, passend bij hun natuurlijke omgeving. Een mooi voorbeeld van verduurzamend ondernemerschap, maar in strijd met de (aan revisie toe zijnde) regelgeving. Initiatiefnemer is in gesprek met diverse toezichthouders over onder meer bouwvergunning, dierenwelzijn en natuurbescherming. Instanties redeneren vaak vanuit een defensief toetsende attitude en zijn huiverig voor precedentwerking, bezwaar- en beroepsprocedures en schadeclaims. Een (integrale) oplossing lijkt ver weg.

Ondersteuning Tussenheid

Tussenheid heeft de initiatiefnemer ondersteund bij de contacten en relaties met de instanties. In eerste instantie door bevredigende antwoorden te formuleren op kritische vragen. In een later stadium door de initiatiefnemer te ondersteunen bij de zoektocht naar een gedeeld belang en gezamenlijke oplossing: een aantal win-win situaties, zoals een zeer reëel, rendabel en transparant alternatief voor megastallen. Dit leidt tot de totstandkoming van een 'green deal' waarin de varkensboerderij als pilotproject kan doorgaan met haar duurzame en natuur inclusieve varkenshouderij.

Resultaat

Overeenstemming binnen handbereik tussen initiatiefnemer en (kritische) instanties, waardoor zorgboerderij zijn bedrijfsactiviteiten kan continueren als testlocatie en inspiratiebron voor vergelijkbare initiatieven.

Drive initiatiefnemer

Gedrevenheid van de initiatiefnemer is een belangrijke voorwaarde om, in het complexe en vaak langdurige ontwikkelingsproces, tot resultaat te komen. Het doorschieten in de gedrevenheid leidt soms tot onrealistische ambities en daarmee verlies aan geloofwaardigheid en vormt zo vaak een belemmering voor de ontwikkeling van het initiatief. In het project komen diverse casussen voor waar de interventie van Tussenheid heeft geleid tot aanpassing van de plannen naar een haalbaar concept, waarmee externe partners (en gemeenten) opnieuw aan het initiatief konden worden verbonden. In enkele gevallen is het initiatief zelfs gestopt en vervangen door een beter passende ontwikkeling.

Een te grote gedrevenheid van de initiatiefnemer leidt ook tot gebrek aan kritisch vermogen, waardoor legitieme vragen, opmerkingen en alternatieve voorstellen al snel als onterechte kritiek worden ervaren. Het open staan voor invloeden van anderen is een kritische succesfactor bij de ontwikkeling van nieuwe initiatieven, waaraan niet elke initiatiefnemer vanzelfsprekend voldoet.

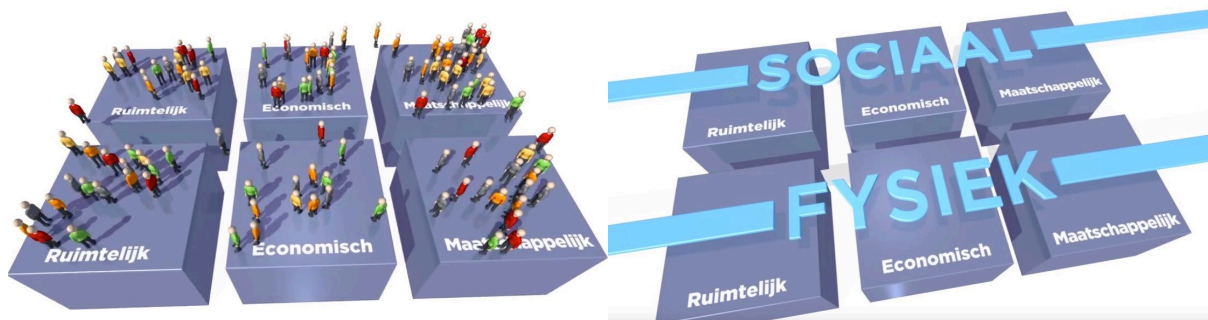
Schaamtegevoel VAB-eigenaar

Naast de gedrevenheid van de initiatiefnemer kan ook juist schaamte en verlegenheid van VAB-eigenaren een belemmering zijn. De vaak trotse ondernemers vinden het lastig om aan te geven dat de winstgevendheid onder druk staat of dat ze gedwongen zijn de bedrijfsactiviteiten te beëindigen. Het ontbreekt ze vaak aan een partij of een vertrouwenspersoon waarmee ze hun ervaringen en kwesties kunnen delen. Beleidsmakers staan relatief ver van de mensen, waardoor de menselijke maat soms ontbreekt. Evenzo zien VAB-eigenaren er vaak tegenop om geld en tijd te besteden aan het ontwikkelen van een plan om hun VAB beter verkoopbaar te maken. Terwijl juist een kleine geld- en tijdsinvestering in veel gevallen de verkoop kan bespoedigen.

5. MEERWAARDE TUSSENHEID

De basis voor de meerwaarde van Tussenheid ligt in het consequent uitgaan van het verduurzamingsmodel. Door in elk initiatief aandacht te hebben voor alle aspecten van het verduurzamingsmodel, door bij de samenstelling van het deskundigenteam te zorgen voor voldoende deskundigheid op alle velden van het verduurzamingsmodel en door bij de ontwikkeling van een vruchtbare omgeving van het initiatief voeding te zoeken vanuit alle elementen van het verduurzamingsmodel verwerft Tussenheid geloofwaardigheid bij alle partners, kan het een onafhankelijke positie innemen en kan het de juiste combinatie van deskundigheden toevoegen aan het ontwikkelingsproces. Alle andere meerwaarden zijn daarom terug te herleiden tot de essentie van het verduurzamingsmodel, ook al is dat niet in elke casus (m.n. bij korte interventies) expliciet aanwijsbaar. Expliciet wordt het verduurzamingsmodel in casussen waarin Tussenheid een langduriger rol speelt in het ontwikkelingsproces, bijvoorbeeld bij de uitvoering van een CIMBY-traject of als coördinator van een projectteam.

Afbeelding: Verduurzamingsvelden van het verduurzamingsmodel



In deze paragraaf wordt de meerwaarde van Tussenheid vanuit twee kanten belicht:

- de meerwaarde voor de initiatiefnemer;
- de meerwaarde voor overheden en banken.

5.1 Meerwaarde voor initiatiefnemer

Tussenheid als actieve intermediair

Quote initiatiefnemers:

“Tussenheid heeft ons een spiegel voorgehouden”; “Confronterend, was pijnlijk maar verhelderend”; “Tussenheid pakt verbindende rol”; “Tussenheid zet je aan het denken”; “Tussenheid helpt je bij het structureren van je plannen”.

In veel trajecten was de rol van Tussenheid in omvang beperkt en vooral gericht op een korte interventie bij het presenteren van het initiatief, communicatie over initiatief, financiering van het plan en betrokkenheid van belanghebbenden. Daarbij bleken twee elementen bepalend voor de rol van Tussenheid. Allereerst de onafhankelijke positie van Tussenheid zonder banden met belanghebbenden, overheden of zakelijke dienstverleners. En in de tweede plaats de inhoudelijke toevoegingen die de Tussenheid-deskundigen leveren aan het initiatief, niet als afstandelijk adviseur maar als actieve meedenker. De integrale benadering van het initiatief, met aandacht voor alle verduurzamingsaspecten, oog voor het belang van alle partijen en actieve inhoudelijke bijdragen plaatst Tussenheid in een natuurlijke positie van actieve intermediair tussen initiatiefnemer, vigerend beleid van overheidsinstanties (gemeenten en Provincie Noord-Brabant) en andere belanghebbenden. Vanuit die positie kon Tussenheid een doorslaggevende rol spelen bij het vlot trekken van

vastlopende gesprekken tussen partijen en het voorkomen van het ontsporen van initiatieven. Juist dat vastlopen in belemmeringen als regelgeving, onbegrip, financiering, projectontwikkeling in de beginfase van het initiatief was voor de meeste deelnemers aanleiding om zich aan te melden voor het project. De korte interventies van Tussenheid in de beginfase kunnen ernstige conflicten tussen partijen en mislukkingen in latere ontwikkelingsfasen voorkomen.

Benutten brede netwerk

Quote initiatiefnemers:

“Ze delen veel kennis, netwerk en ideeën”; “Ze zetten hun netwerk in”; “Hun netwerk is bruikbaar”; “Denktank op locatie”; “Tussenheid Meedenkers!”; “Wij hebben onwijs veel geleerd”.

Naast de korte interventies vanuit de onafhankelijke positie zit een belangrijke meerwaarde van Tussenheid in het brede netwerk van deskundigen. De Tussenheid-deskundigen kunnen na een intake snel schakelen in hun netwerk om zodoende de juiste overige deskundigen bij een casus te betrekken. Veelvuldig werden werkgroepen opgericht vanuit het brede netwerk. Met als vanzelfsprekend aandacht voor inzet vanuit verschillende verduurzamingsvelden (sociaal, fysiek / ruimtelijk, economisch en maatschappelijk). De collegiale ondersteuning zorgt voor een bredere aanpak, die vanuit meerdere invalshoeken is belicht. Daarnaast werd het netwerk van deskundigen benut om de omgeving van het initiatief te versterken. Het vergroten van draagvlak door het betrekken van de nabije omgeving van de initiatiefnemer of de omgeving van de locatie waar de initiatiefnemer zich wil vestigen.

Creativiteit

Quote initiatiefnemers:

“Tussenheid heeft ons een spiegel voorgehouden”; “Kunnen sparren voor belangrijke bijeenkomsten”; “Tussenheid pakt verbindende rol”; “Nieuwe ideeën aangedragen voor project”; “Tussenheid-deskundigen helpen je om richting te bepalen”.

Meer dan eens werd een vastgelopen initiatief nieuw leven in geblazen door creatieve inbreng van Tussenheid-deskundigen. Het inschakelen van deskundigen uit andere verduurzamingsvelden leidt tot inzichten en oplossingen waar initiatiefnemers zelf niet aan gedacht zouden hebben. Het bekijken van een initiatief vanuit andere invalshoeken verruimt de (creatieve) blik en leidt tot nieuwe mogelijkheden. Reguliere adviseurs – onder meer adviseurs/medewerkers van banken, makelaars, architectenbureaus, gemeenten en RO specialisten – kijken vaak niet verder dan hun eigen vakgebied. Ze werken nogal eens verkokerd en missen de invalshoeken die de (creatieve) blik verruimt.

Activeren omgeving

Quote initiatiefnemers:

“Goede brainstorm”; “Aanpak paste bij ons”; “Tussenheid pakt verbindende rol”; “Sparrend tot nieuwe dingen komen”; “Prima initiatief, goed huiswerk”; “Hoge en voelbare betrokkenheid”.

Datzelfde gebeurt wanneer kennis en creativiteit van de omgeving van de initiatiefnemer wordt geactiveerd – bijvoorbeeld via het CIMBY-instrument. Het uitnodigen tot meedenken van de lokale gemeenschap of kennissen die dicht bij initiatiefnemer staan leidt in de betreffende casussen tot vele nieuwe, creatieve inzichten, die bijdragen aan de kwaliteit van het uiteindelijk te realiseren initiatief.

5.2 Meerwaarde voor overheden en banken

Ontzorging

De VAB-dienstverlening ontzorgt gemeenten en banken. Tussenheid neemt hen werk uit handen door initiatiefnemers van advies te voorzien, voordat zij contact zoeken met de gemeente of bank. Onze deskundigen maken een 'quickscan' van het initiatief en ondersteunen de initiatiefnemers bij het verbeteren van zijn of haar plannen. Door deze voorselectie krijgen gemeenten en banken voornamelijk haalbare en concrete initiatieven voorgelegd. Het voordeel voor de instanties is helder, zij zijn veel minder inzet kwijt aan het beoordelen en opwerken van initiatieven en ook de interactie met de initiatiefnemer verloopt soepeler.

Vraagbaak

Met dit project – en eerdere trajecten – heeft Tussenheid een sterke kennisbasis opgebouwd, met veel kennis over plattelandsontwikkeling, aanpak van leegstand en het opwerken van initiatieven. Die expertise stelt Tussenheid beschikbaar aan alle belanghebbenden. Zoals bijvoorbeeld Provincie Noord-Brabant, die Tussenheid als vraagbaak benut inzake de ontwikkeling van haar VAB en leegstand beleid.

De kennisdeling met beleidsverantwoordelijke overheden en intermediairs is in het project als expliciete doelstelling opgenomen. Naast vele individuele contacten organiseert Tussenheid daarom ook kennisdelingsbijeenkomsten. Mede voor dit doel is de Vereniging Tussenheid Brabant opgericht, die er zorgt voor draagt dat de kennisdeling ook na afloop van de projectperiode wordt gecontinueerd. Een succesvolle bijeenkomst heeft plaatsgevonden op 21 juli in het kader van de door de Provincie Noord-Brabant geïnitieerde 'Rondgang Leegstand'³.

Rondgang Leegstand (21-07-2016)



Tijdens de Rondgang Leegstand namen gedeputeerden Erik van Merrienboer en Anne-Marie Spierings, samen met circa 50 genodigden van de Provincie Noord-Brabant, kennis van de aanpak en enkele good-practices van deelnemers aan het VAB Midden-Brabant project. De ondernemers die werden bezocht maakten indruk door hun enthousiaste en vasthoudende aanpak. De door Tussenheid gepresenteerde belemmeringen en de manier waarop die samen met de initiatiefnemers werden benaderd vonden herkenning en gehoor bij de deelnemers aan de rondgang.

³ Voor het Brabantse provinciaal beleid m.b.t. (agrarische) leegstand zie ook:

- www.brabant.nl/actueel/nieuws/2016/april/kwart-boerderijen-in-brabant-leeg-in-2030.aspx;
- www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/ruimtelijke-ordening/leegstand.aspx.

6. AANBEVELINGEN

Reguliere inrichting Tussenheid aanpak

De aanpak van Tussenheid kan veel kansen creëren door in een vroegtijdig stadium vanuit integrale optiek begeleiding te bieden. Tussenheid-deskundigen ondersteunen initiatiefnemers bij verbetering en totstandkoming van de plannen. Daarnaast neemt de aanpak overheden en andere instanties werk uit handen, doordat onze deskundigen de ‘voorwas’ doen voordat plannen formeel bij een gemeente of bank worden ingediend.

De ondersteuning van bottom-up initiatieven rechtvaardigt een meer reguliere inrichting van de lokale of regionale Tussenheid aanpak. Daarom is het van belang dat Tussenheid de volgende stap kan zetten op weg naar een gestructureerde brede toepassing in de provincie Noord-Brabant. De ervaringen die wij hebben opgedaan in het VAB Midden-Brabant project en de lessen die wij hebben geleerd zien wij als stappen in een leerproces. De volgende stap is naar onze smaak het leggen van een stevigere structurele basis onder de Tussenheid beweging. Inmiddels is Vereniging Tussenheid Brabant een feit. De leden van de vereniging werken samen aan het uitbouwen van kennis en vaardigheden voor de ondersteuning van bottom-up initiatieven in onze provincie. Direct voortbouwend op de resultaten van het project willen wij met onze eerste aanbeveling een volgende stap zetten naar een vernieuwende benadering van verduurzamende initiatieven in Brabant.

1. VAB Lab

De omvang van de (toekomstige) VAB problematiek rechtvaardigt een structureel loket in elke regio in de provincie Noord-Brabant. Het zogenoemde VAB Lab stimuleert zinvolle verduurzamende economische initiatieven op het platteland, ondersteunt de kwaliteit en haalbaarheid van initiatieven die worden ingediend bij gemeenten en Provincie en voorkomt verspilling van (ambtelijke) energie aan vermijdbare knelpunten. Via het VAB Lab vindt een voorselectie plaats van initiatieven zodat de gemeenten voornamelijk haalbare en concrete initiatieven ter besluitvorming voorgelegd krijgt. Hierbij kan vanuit het VAB Lab een notitie worden aangereikt welke toepasbaar is in de besluitvormingsprocedure, wat stroomlijning van verzoeken bevordert.

Vanuit het VAB Lab worden verbindingen gelegd met ondersteuningsinitiatieven op andere terreinen van economische, ruimtelijke of maatschappelijke activiteit, zodat een sterke gemeenschappelijke basis in de Brabantse regio's wordt gerealiseerd.

Over een dergelijk initiatief in Midden-Brabant wordt momenteel gesproken met Rabobank, gemeenten regio Hart van Brabant, Midpoint Brabant en NVM.

Het Tussenheid-netwerk is steeds beter in staat om initiatiefnemers te ondersteunen bij de totstandkoming van realiseerbare verduurzamende initiatieven. Uit het project is gebleken dat ook (de toepassing van) regelgeving en randvoorwaarden een belangrijke rol spelen bij de realisering van waardevolle initiatieven. Daarom richt onze tweede aanbeveling zich op overheden en intermediairs. Voor de invulling van die aanbeveling stelt Tussenheid actief zijn praktijkervaringen en opgedane kennis beschikbaar.

2. Stimuleer meewerkende houding overheden

Zorg voor een meewerkende houding bij overheden, banken en intermediairs. Nieuwe economische activiteiten in VAB's (evenals op andere terreinen), zeker bij geleidelijke overgang, vergen enige souplesse bij de interpretatie en uitvoering van regelgeving. Hanteer de menselijke maat en ondersteun initiatiefnemers bij het verkrijgen van draagvlak in de omgeving – bijv. via het CIMBY-instrument. Ook de ontwikkeling van specifiek beleid voor VAB's kan de verstandhouding tussen overheden en initiatiefnemers verbeteren: in plaats van dichtgetimmerde, op traditionele sectoren geënte regels uitgaan van voorwaarden en doelen waaraan nieuwe economische initiatieven moeten voldoen.

Aanbeveling 3a en 3b hebben betrekking op een langere termijn ontwikkeling, waarvoor eerder gespecialiseerde intermediairs dan Tussenheid het voortouw zouden moeten nemen. Wel zal Tussenheid kennis en ervaring beschikbaar stellen en hebben wij inmiddels het initiatief genomen om met de primair betrokken intermediairs de eerste stappen te zetten.

3a. Digitaal VAB-portal

De mismatch tussen locatiezoekers en locatie-aanbieders frustreert de ontwikkeling van economische activiteiten in VAB's. Een mogelijke oplossing is het inrichten van een online portal waar aanbieders van VAB hun kavel of vastgoed in de etalage kunnen plaatsen, om zo locatiezoekers optimaal te informeren over het beschikbare aanbod. Een soort Funda voor VAB-eigenaren met specifieke informatie elementen (ontwikkelingsruimte, gebiedskwaliteiten en -ambities e.d.).

3b. Gebouwenbank

Een andere suggestie is het invoeren/opzetten van een 'gebouwenbank' per gemeente of regio. Opdat te slopen gebouwen beter inzichtelijk worden gemaakt en initiatiefnemers die in het kader van kwaliteitsverbetering moeten slopen/investeren – en zelf niets hebben af te breken – gebouwen uit de 'gebouwenbank' kunnen slopen. Zo kunnen voormalige bedrijfslocaties die nu onverkoopbaar zijn – vaak oude stallen met asbest – stukje bij beetje worden gesloopt totdat alleen het huis overblijft, wat mogelijk wel verkoopbaar is. Dit haalt ook een deel van de asbestproblematiek – verplicht per 1-1-2023 – uit de lucht.

Kennisdeling met stakeholders staat hoog op de agenda van Tussenheid. Het streven is niet het ondersteunen van zoveel mogelijk initiatiefnemers, maar het realiseren van een zo vruchtbaar mogelijke omgeving voor de ontwikkeling van verduurzamende initiatieven. De overheden in de provincie spelen in die omgeving een centrale rol.

4. Structureel overleg Tussenheid en overheden

Onze ervaring is dat gemeenten en de Provincie Noord-Brabant onvoldoende weten wat er speelt in het veld, wat helaas leidt tot te vaag beleid of onwerkbare regels. Frequent en gestructureerd overleg tussen Tussenheid en gemeenten/Provincie Noord-Brabant over VAB beleid kan uitkomst bieden. Met Tussenheid als klankbord vindt de voeding van problemen vanuit de markt plaats. De overheden kunnen die input vervolgens vertalen naar werkbare regelgeving en beleid, eventueel getoetst door Tussenheid-deskundigen.

Tenslotte is in het project gebleken dat ook financieringsmogelijkheden, of het gebrek daaraan, een belangrijk element vormen van de vruchtbare omgeving die wij voor verduurzamende initiatieven in onze provincie nastreven. Onze laatste aanbeveling is daarom gericht aan financiële instellingen. Ook hier zullen wij de kennis en ervaring die Tussenheid opdoet in de praktijk van de ondersteuning actief aanbieden aan de primair verantwoordelijke partners.

5. Kredietfaciliteit om transitie/planvorming te faciliteren

Verkoop en transitie van VAB-locaties verloopt vaak moeizaam. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat veel VAB-eigenaren geen geld hebben voor – of durven te steken in – de overdracht. Ontwikkelingsgeld ontbreekt op het moment dat de locatie wordt overgedragen of verkocht moet worden. Een dergelijk traject kost vaak veel geld. Het realiseren van een kredietfaciliteit in samenwerking met pensioenfondsen en banken om transitie of planvorming te faciliteren zou hiervoor uitkomst kunnen bieden. Dit komt zowel ten goede aan de VAB-eigenaar als de gehele economische ontwikkeling van het platteland.

7. LEERMOMENTEN VOOR TUSSENHEID

Bij de uitvoering van het project VAB Midden-Brabant is veel goed gegaan, zoals ook blijkt uit de evaluatie. Maar zoals ieder project kent ook dit onderdelen die minder goed zijn verlopen. In dit hoofdstuk worden mogelijke verbeteringen van de Tussenheid aanpak en organisatie beschreven, naar aanleiding van de minder goed verlopen elementen. De vervolgstappen in het ontwikkelingsproces van Tussenheid als Brabants netwerk voor ondersteuning van bottom-up initiatieven zijn gericht op het implementeren van de geleerde lessen.

- De **voorbereiding en opstart** van het project duurde veel langer dan van tevoren werd ingeschat. Tussenheid werkzaamheden worden projectmatig vormgegeven en gefinancierd. Hoewel de problematiek van leegstand op het platteland niet nieuw is, heeft het anderhalf jaar geduurd om voldoende middelen te vinden om de interventie te financieren. Het Tussenheid-netwerk van deskundigen is niet in staat om een dergelijke investering in experimentele activiteiten te dragen. Er moet dus een meer reguliere basis worden gelegd onder de ontwikkeling van de Tussenheid aanpak.
- Dankzij de samenwerking kon het VAB-project worden geïntegreerd in de **administratie en systemen** van Coopnet. Niettemin werd de feitelijke start van de werkzaamheden vertraagd door het inrichten van de organisatie (o.a. website, publiciteit, contracten en digitaal informatiesysteem), die noodzakelijk is voor de uitvoering van de werkzaamheden. Ook hiertoe is een meer reguliere basis voor Tussenheid projecten noodzakelijk.
- Tenslotte blijkt in de **projectmatige aanpak** een sterke neiging tot het beperken van de projecttermijn. Voor het uitvoeren van het geraamde aantal intakes is dat geen bezwaar. Maar de doorlooptijd van de individuele casussen is veel minder voorspelbaar. De geraamde projectduur is daardoor overschreden, terwijl Tussenheid-deskundigen ook na de projectperiode nog bij enkele casussen betrokken zullen blijven. De ondersteuning van bottom-up initiatieven rechtvaardigt een meer reguliere inrichting van de lokale of regionale Tussenheid aanpak.
- In het project functioneerde een **kerngroep** van drie ervaren Tussenheid-deskundigen. Deze kerngroep nam alle intakes voor zijn rekening en trad ook op als coördinator in de verschillende casussen. De intake is cruciaal en sterk afhankelijk van ervaring en kennis (van het netwerk) van de individuele deskundige. De projectaanpak met een centrale kerngroep functioneerde goed en is aan te bevelen voor de inrichting van andere Tussenheid activiteiten.
- Hoewel Tussenheid-deskundigen uit het netwerk snel en eenvoudig konden worden ingeschakeld, bleef de **communicatie en kennisdeling** beperkt en afhankelijk van individuele deskundigen. Dat geldt zowel binnen een casus als bij de interactie tussen verschillende casussen. Deskundigen uit het netwerk bleken meer dan bereid om hun specifieke kennis en ervaring beschikbaar te stellen. Echter, het verbinden van die inbreng tot geïntegreerde adviezen ($1 + 1 + 1 = 4$ meerwaarde) bleek niet vanzelfsprekend. Het verbinden van inbreng van deskundigen vergt een professionalisering van de kennisdelingssystemen van Tussenheid.
- De **professionaliteit** van aanpak en uitvoering laat – ten aanzien van aspecten als toepassing methodiek, rapportage, zakelijke afspraken en communicatie onderling – nog te wensen over, zo blijkt ook uit de reacties van een aantal deelnemers. De oorzaak daarvan is deels gelegen in het incidentele karakter van de inzet van de deskundigen (ruim 20 deskundigen ingezet met, uitgezonderd de kerngroep leden, een gemiddelde tijdsbesteding van circa 20 uur in de loop van een jaar). Het gebrek aan professionaliteit wordt echter zeker ook veroorzaakt door het ontbreken van een bedrijfsmatige structuur in het Tussenheid-netwerk en vooral het ontbreken van voor “kennisdeling” en “projectmatig werken” toegeruste systemen. De effectiviteit van de Tussenheid aanpak, de ontwikkeling daarvan en vooral de verbreiding van de Tussenheid kennis en inzichten zou een enorme boost kunnen krijgen door meer professionaliteit in de onderliggende systemen en structuur. De aanbeveling om te streven naar een structurele voorziening, en verbinding met verwante (Tussenheid en niet-Tussenheid) initiatieven, als volgende stap in het ontwikkelingsproces, is hieraan gerelateerd.

- Het lijkt in de Tussenheid aanpak nog te ontbreken aan **effect op de reguliere beroepspraktijk** van de Tussenheid-deskundigen. De geïntegreerde (verduurzamingsmodel) benadering van initiatieven in de Tussenheid aanpak is herkenbaar binnen het project; buiten het project – tijdens hun reguliere werk – staat voor de deskundigen in het netwerk de Tussenheid werkwijze niet zichtbaar centraal. Tussenheid zal moeten zoeken naar mogelijkheden om de binding met en implementatie van Tussenheid werkwijze buiten projecten verder te stimuleren. Ook hier speelt de beschikbaarheid van een effectief kennisdelingssysteem een belangrijke rol.
- Uit praktische overwegingen is bij de **werving van deelnemers** vooral gericht op VAB-eigenaren. Die doelgroep is in de regio meer dan groot genoeg, maar heeft wel geleid tot een beperkt bereik van overige initiatiefnemers. Interesse / participatie van creatieve ondernemers van buitenaf was gering. Voor de ontwikkeling van verduurzamende bedrijvigheid op het platteland is een breder bereik van de ondersteuning van initiatieven noodzakelijk. Tussenheid en de verantwoordelijke beleidsmakers zullen zich moeten beraden op de vraag hoe dat bredere bereik kan worden gerealiseerd.