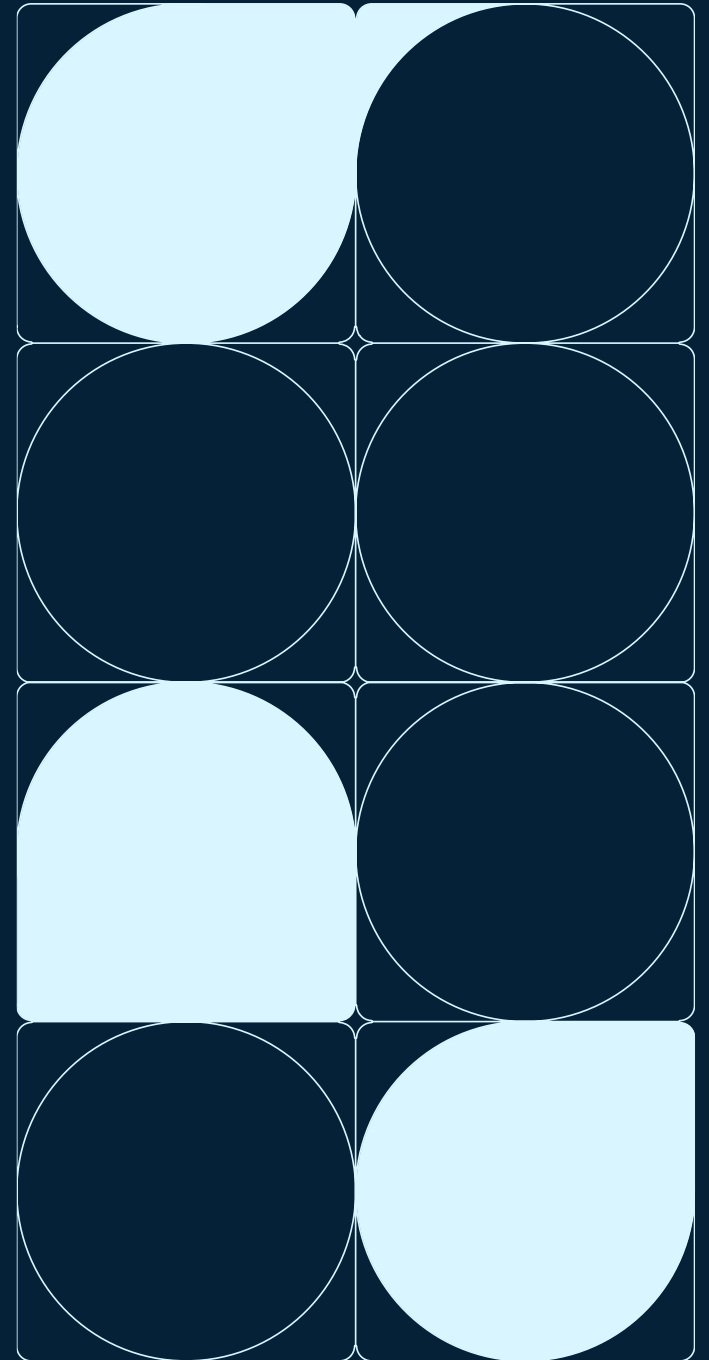


Evaluatie Club van Aanjagers

Tsjûkemar

20 oktober 2025 |

Auteur Ellis Brinkman | Kelley Zenderink Ruimtewerk





Inhoud

1	Aanleiding	2
1.1	Samenvatting evaluatie Club van Aanjagers	3
1.1.1	Behaalde resultaten en bijdragen	3
1.1.2	Conclusie	4
1.1.3	Aanbevelingen voor de toekomst	4
2	Opbouw onderzoek	5
3	Bevindingen en adviezen	8
3.1	Het proces van de CvA	8
3.2	Koers: missie & doelen, strategie & beleid, leiderschap	11
3.2.1	Missie & doelen	11
3.2.2	Strategie & beleid	13
3.2.3	Leiderschap	13
3.3	Markt- en klantoriëntatie	14
3.4	Cultuur & samenwerking	14
3.5	Stuurinformatie en realisatie	16
3.6	Mensen & middelen	17
3.6.1	Mensen	17
3.6.2	Middelen	17
3.7	Structuur	18
3.7.1	Interne structuur	18
3.7.2	Externe structuur	18
4	Projecten	19
5	Bijlage	20





1 Aanleiding

De club van Aanjagers van de Tsjûkemar-projecten bestaat 10 jaar! In 2015 heeft een groep ondernemers en ondernemende inwoners nagedacht over manieren om de verblijfskwaliteit van het Tsjûkemar te benutten, sociaal, ruimtelijk en economisch. Daarbij staan drie ambities voorop: van doorvaart naar bestemmingsmeer, gastvrij voor iedereen en een economische impuls voor het gebied.

Er is actief verbinding gezocht en gevonden met Wetterskip Fryslân, de gemeente De Fryske Marren en provincie Fryslân. Ook Rijkswaterstaat heeft haar medewerking toegezegd. Dit heeft in februari 2016 geleid tot de oprichting van de stichting Club van Aanjagers Tsjûkemar (hierna te noemen CvA). De stichting heeft als doel het initiëren en aanjagen van uiteenlopende projecten die bijdragen aan de aantrekkelijkheid van het gebied voor recreatie en toeristische voorzieningen. Hiermee wordt niet alleen de leefbaarheid vergroot, maar ook de economische draagkracht van de regio versterkt. De kracht van de gemeenschap – aangeduid als “de Mienskip” – vormt hierbij de basis.

In 2019 is een intentieovereenkomst gebiedsontwikkeling Tsjûkemar-regio opgesteld met het recreatieschap De Marrekrite, Wetterskip Fryslân, provincie Fryslân en de gemeente De Fryske Marren. Hiermee is een brede basis gelegd om gezamenlijk te investeren in de Tsjûkemar-projecten.

De stichting heeft bureau Ruimtewerk gevraagd een evaluatie op te stellen. En op basis van deze evaluatie een advies te geven op twee centrale vragen:

1. Hebben we bereikt wat we voor ogen hadden en wat heeft daaraan bijgedragen? Hiervoor is gekeken naar de resultaten die zijn behaald.
2. In hoeverre is het profiel van de Club van Aanjagers (CvA) toekomstbestendig? Hierbij is gekeken naar de wijze waarop de CvA functioneert.

De evaluatie heeft tot doel zicht te krijgen op de sterke en minder sterke punten. Het is aan de CvA en de betrokken partners om te concluderen in welke mate de doelen zijn bereikt en wat hierbij het aandeel van de CvA is geweest. Om van daaruit de koers voor de toekomst te bepalen.





1.1 Samenvatting evaluatie Club van Aanjagers

De Club van Aanjagers bestaat tien jaar en is ontstaan vanuit een maatschappelijk initiatief, met ondersteuning van de gemeente De Fryske Marren (DFM) en provincie Fryslân. Ter voorbereiding op de toekomst is geëvalueerd hoeverre de gestelde doelen zijn behaald en hoe het profiel van de Club van Aanjagers Tsjûkemar (CvA) aansluit bij de toekomstige opgaven.

1.1.1 Behaalde resultaten en bijdragen

De centrale ambitie, het versterken van de leefbaarheid rondom het Tsjûkemar door de transformatie van doorvaart naar verblijfsmeer, staat nog fier overeind. De stichting heeft drie hoofdambities: Van doorvaart naar bestemmingsmeer, Gastvrij voor iedereen en Economische impuls voor het gebied. Daarbij richt zij zich op de realisatie van fysieke opgaven en het betrekken van de Mienskip. De intentieovereenkomst "gebiedsontwikkeling Tsjûkemar-regio" opgesteld met het recreatieschap De Marrekrite, Wetterskip Fryslân, provincie Fryslân en de gemeente De Fryske Marren, vormt hiervoor de basis.

Met name in de eerste jaren zijn diverse projecten gerealiseerd, variërend in bijdrage aan het gebiedsonderwijs tot fysieke verbeteringen zoals de bloemrijke fietspaden en composteren bij de boer in samenwerking met jonge boeren, een openbare wandel- en fietsroute bij de Christiaansloot, de aanleg van camper- en passantenplaatsen Headammen, de survivalbaan en het opknappen van de eilanden. De wind stond nog vol in de zeilen, er was proces- en timmer(uitvoerings)geld beschikbaar vanuit de overheid, waaronder vanuit het project "maatschappelijke initiatieven" van de Provincie Fryslân. De Oaljemantsjes werden aangesteld en de opgaven waren van een overzichtelijke omvang.

Met het wisselen van bestuurders en het wegvallen van politiek draagvlak en de keuze om geen Samenwerkingsovereenkomst te maken waarin inzet van de verschillende partijen en de financiële middelen zijn geborgd, werd de wind uit de zeilen genomen. Dat in combinatie met de grote diversiteit wat betreft aard, omvang en complexiteit van onderwerpen waar de CvA zich op richt heeft geleid tot een afname van focus bij de betrokken partijen met stagnatie van met name de grote projecten als gevolg.

De CvA onderscheidt zicht in het doel de Mienskip te betrekken. Zij vervult een unieke en functionele rol in het verbinden van de overheid en de Mienskip. Dit vergroot de bewustwording over de waarde van het gebied en stimuleert betrokkenheid bij de ontwikkeling ervan. Hierdoor hebben initiatieven een brede impact en wordt de gezamenlijke verantwoordelijkheid en mogelijkheid gevoeld om bij te dragen aan de eigen leefomgeving. Dat vormt de basis voor duurzame ontwikkelingen.

Daarbij vallen twee succesfactoren op:

1. Structurele politieke aandacht voor het Tsjûkemar op provinciaal en gemeentelijk niveau, mede dankzij de inzet van de CvA;
2. Sterke maatschappelijke betrokkenheid, waarbij de CvA fungeert als schakel tussen inwoners, ondernemers en overheden en daarin het gezamenlijk eigenaarschap stimuleert.





1.1.2 Conclusie

De CvA levert een waardevolle bijdrage aan zowel fysieke als maatschappelijke ontwikkelingen rondom het Tsjûkemar, door haar verbindende rol en het duurzaam op de agenda zetten van het gebied bij overheden en gemeenschap. Ook in de toekomst is hier behoefte aan. Randvoorwaardelijk is commitment van alle betrokken partijen en beschikbaarheid van (financiële)middelen, verankert in een korte en bondige overeenkomst waaruit vertrouwen en verantwoordelijkheid spreekt.

Het herijken van de doelen en aanscherpen van de rol van de CvA én van de partners is met het verschuiven van met name de politieke focus en overheidsfinanciering essentieel voor het borgen van de samenwerking en daarmee voor de kracht van de Club van Aanjagers van het Tsjûkemar.

1.1.3 Aanbevelingen voor de toekomst

Naar aanleiding van de evaluatie zijn de volgende drie aanbevelingen geformuleerd:

1. Meer focus en realistische opgaven

- Breng focus aan op de opgaven en vergroot daarmee de kans op concrete resultaten door een betere afstemming tussen ambities en beschikbare middelen (tijd, geld en kennis).
- Herijk de doelen en selecteer die opgaven die daar maximaal aan bijdragen.
- Sluit zoveel als mogelijk aan op de koers en plannen van de overheid om de uitvoerbaarheid te vergroten.

2. Duidelijke afspraken

- Borg expliciet eigenaarschap van (politiek)bestuurders voor een effectieve samenwerking met overheden.
- Borg heldere uitvoeringsafspraken waaronder toekenning van rollen, taken en verantwoordelijkheden en inzet van mens en middelen, verankert in een korte en bondige samenwerkingsovereenkomst waaruit vertrouwen en verantwoordelijkheid spreekt.

3. Versterken van rol en continuïteit

- Behoud de breed gewaardeerde en onafhankelijke rol op lokaal en regionaal niveau.
- Bewaak het collectief geheugen, ook voor de overheid.
- Herijk en versterk de rol van de CvA als aanjager en verbinder, maar ook de rol van de partners, tenminste intern en samen met de provincie en gemeente DFM met als doel de effectiviteit van de samenwerking te versterken, passend bij de koers van de eigen organisatie.
- Versterk het eigenaarschap van de samenleving door partners als het Adfysteem, de dorpsraden, de ondernemersvereniging en de gemeentelijk dorpscoördinatoren in positie te brengen.





2 Opbouw onderzoek

Ruimtewerk BV heeft een analyse gemaakt op de effectiviteit van de CvA in relatie tot het gestelde doel: het initiëren en aanjagen van diverse projecten om de aantrekkelijkheid voor recreatie en toeristische voorzieningen en daarmee de leefbaarheid en economische draagkracht van de regio groter te maken. De kracht van de Mienskip vormt hierbij de basis.

De evaluatie is tot stand gekomen aan de hand van de volgende stappen:

- Stap 1: Startgesprek en in beeld brengen tijdlijn.
- Stap 2: Analyse van beschikbare documenten;
- Stap 3: Interviews met betrokkenen uit verschillende geledingen;
- Stap 4: Analyse aan de hand van zes organisatiesturingscomponenten: Koers, Cultuur, Structuur, Mensen en Middelen, Stuurinformatie en Markt- en Klant oriëntatie.
- Stap 5: Rapportage en advies.

Doordat de analyse vooral is gebaseerd op de interviews, pretenderen we niet de absolute waarheid weer te geven. Er is gezocht naar overeenkomstige beelden en eventueel expliciete afwijkende ideeën. Beide zijn weergegeven in de analyse.

In hoofdstuk 3 wordt gekeken naar de wijze waarop de CvA functioneert. Aan de hand van een visualisatie "Logboek Club van Aanjagers van de Tsjûkemar - projecten" is een overzicht gemaakt van de gerealiseerde projecten. Hiermee ontstaat een beeld wat, waar gerealiseerd is, welke projecten zijn gestrand en welke nog in ontwikkeling zijn.

Om beeld te hebben bij het doorlopen proces in de afgelopen tien jaar, is een proceslogboek opgetekend gevisualiseerd in het "Logboek Club van Aanjagers van de Tsjûkemar- proces". Deze visualisatie illustreert de bevindingen met betrekking tot de wijze van functioneren van de CvA mede in relatie tot de bijdrage van haar strategische partners.

De analyse en adviezen zijn opgesteld aan de hand van zes organisatiesturingscomponenten: Koers, Cultuur, Structuur, Mensen en Middelen, Stuurinformatie en Markt- en Klant oriëntatie in relatie tot toekomstbestendig profiel CvA. Alle componenten samen maken de kracht van de organisatie waarbij de tegenoverliggende componenten elkaar versterken. Er is gekozen voor deze methodiek omdat alle wezenlijke componenten voor een krachtige organisatie aan bod komen en het inzicht geeft waar de kracht en de mogelijkheden tot verbetering zitten.

De zes organisatiesturingscomponenten zijn:

1. Koers
2. Markt- en Klant oriëntatie
3. Cultuur en samenwerking
4. Stuurinformatie
5. Mensen en Middelen
6. Structuur

Op basis van de gevoerde gesprekken en de zes sturingscomponenten zijn per component kansen voor de toekomst benoemd. Daarnaast is een overkoepelend beeld gevormd dat antwoord geeft op de twee onderzoeksvragen:





1. Hebben we bereikt wat we voor ogen hadden en wat heeft daaraan bijgedragen?
2. In hoeverre is het profiel van de Club van Aanjagers (CvA) toekomstbestendig?

De adviezen bij de sturingscomponenten en de projecten dienen als bouwstenen voor het versterken en borgen van de toekomstbestendigheid van de CvA.







3 Bevindingen en adviezen

De bevindingen en adviezen zijn tot stand gekomen aan de hand van deskresearch en interviews. Deze zijn gerubriceerd in de zes organisatie sturingscomponenten waarbij bevindingen en met name de mogelijkheden voor versterken en borgen van de inzet van de CvA in verschillende componenten terug kan komen.

3.1 Het proces van de CvA

In de afgelopen jaren is er veel gebeurt rondom de CvA, zowel in het proces als in de realisatie. Om een beeld te krijgen is een visualisatie opgesteld van de belangrijkste stappen die genomen zijn. Dit is weergegeven in het "Logboek Club van Aanjagers van de Tsjûkemar – Proces". Het geeft een beeld van de dynamiek van de afgelopen jaren waarbinnen de CvA haar werk verricht.

De projecten van de CvA zoals opgenomen in het projectplan 2018 en aangevuld met enkele eerder gerealiseerde projecten zijn gevisualiseerd in het "Logboek Club van Aanjagers van de Tsjûkemar-projecten". Hierop staan de projecten die de haven hebben bereikt (gerealiseerd), op koers zijn (focus projecten) of zijn gestrand. De focusprojecten zijn twee door de politiek aangewezen prioritaire opgaven.

Opvallend is dat de gerealiseerde projecten met name uit de beginperiode zijn. De wind stond nog vol in de zeilen, er was proces- en timmer(uitvoerings)geld beschikbaar vanuit de overheid, waaronder vanuit het project "maatschappelijke initiatieven" van de Provincie Fryslân. De Oaljemantsjes werden aangesteld en de opgaven waren van een overzichtelijke omvang.

In januari 2019 tekende de CvA, het recreatieschap De Marrekrite, Wetterskip Fryslân, provincie Fryslân en de gemeente De Fryske Marren de intentieovereenkomst gebiedsontwikkeling Tsjûkemar-regio. Dit was de opmaat voor een samenwerkingsovereenkomst gericht op afspraken over het beschikbaar stellen van mens en middelen (financiering). Slechts twee maanden later, in maart 2019, waren de provinciale verkiezingen met een wisseling van Statenleden.

Maatschappelijke initiatieven waaronder de CvA, werden niet meer opgenomen in het coalitieakkoord. De wind viel weg en de samenwerkingsovereenkomst is er, mede door de sterke juridisering van de samenwerking, niet meer gekomen.

Met de komst van de nieuwe Projectgedeputeerde van de Provincie in september 2021, trok de wind weer aan. De Ulesprong en Zuid-Oosthoek werden aangewezen als focusprojecten en in 2023 werden de maatschappelijke initiatieven weer onderdeel van het provinciaal coalitie akkoord. In 2024 heeft de gemeente DFM procesgeld beschikbaar gesteld voor het focusproject Dagrecreatie Zuid-Oosthoek.

Nu, in 2025 blijkt dat van beide focusprojecten nog maar weinig gerealiseerd is. De intenties zijn er, maar de resultaten blijven uit. In de volgende paragrafen wordt de oorzaak daarvan onderzocht.



Logboek Club van Aanjagers van de Tsjûkemar -projecten

Focusprojecten op koers!

Dagrecreatie Ôlesprong

Start: 2017

Focusproject in 2022

Planfase: 2025

Ambities en doelen gericht op recreatie en het versterken van de leefbaarheid op en om het Tjeukemeer, worden samen met de overheden uitgewerkt.



Dagrecreatie Zuid-Oosthoek

Start: 2018

Focusproject in 2022

Planfase: 2025

Ambities en doelen gericht op recreatie en het versterken van de leefbaarheid op en om het Tjeukemeer, worden samen met de overheden uitgewerkt.



Projecten die zijn gestrand..



Cultuurroute: panoramaplekken met boomstoelen als culturele herkenningspunten vanaf het water en over land.
2018-2024



Fietsroutes (Broeresleat, Brette Hoane) over fietsbrug nabij horecapunt.
2018-2023



Dagrecreatie Oosterzee/ pilot Omgevingswet: een tweede haven als opstapplek Tsjûkemar.
2018-2024

Projecten die de haven hebben bereikt!



Het kruispunt is heringericht met aandacht voor veiligheid, OV, landschap en cultuurhistorie, waarbij dankzij CvA een toekomstige waterverbinding mogelijk blijft.



Aansluitend op de jachthaven van de watersportvereniging St. Nicolaasga is met de CvA het plan voor de herinrichting van dagrecreatie en realisatie van camper- en passantenplaatsen Headhammen uitgewerkt en gerealiseerd.



Jonge boeren sloegen samen met CvA de handen ineen: van bloemrijke fietspaden tot composteren bij de boer, opgezet samen met de gemeente De Fryske Marren en uitgebreid onder de vlag van agricycling.



Buorkjen mei Wearde
2018-2020



Oosterzee en omgeving kwamen met het idee voor dé survivalbaan van de Tsjûkemar-regio. Samen met CvA werd het plan gerealiseerd. Ook het Gebiedsonderwijs maakt er actief gebruik van.



Fossilvrije 2 weken: Culturele hoofdstad 2018

De evenementen op het eiland in het kader van Culturele Hoofdstad 2018 zijn geheel fossilvrij gerealiseerd evenals het vervoer van en naar het eiland op initiatief van Club van Aanjagers (CvA).



Kruispunt Huisterheide (water)
2018-2021



Dagrecreatie Ôlesprong
2017-heden



Headhammen
2019-2022



Herinrichting eilandjes Tsjûkemar: (1) Ganzetippe
2018-2024



Herinrichting eilandjes Tsjûkemar: (3) Tsjûkepôle
2018-2026



Herinrichting eilandjes Tsjûkemar: (2) Marchjepôle
2018-2026



Survivalbaan Oosterzee
2018-2020



In Delfstrahuizen vind je een prachtig zwemstrand aan het Tsjûkemar, compleet met ligweide en speeltoestellen. De CvA heeft gewerkt aan de opwaardering en herinrichting van het strand. Het project is nu aangewezen als focusproject waarbij een kitesurfzone is gepland.



Gebiedsonderwijs 2018-2028

Grutsk! Samen met omliggende scholen wordt jaarlijks gebiedsonderwijs rond natuur, techniek, cultuur en beweging georganiseerd, waarbij kinderen en scholen worden verbonden vanuit cultureel besef en zorg voor hun leefomgeving.



Het recreatieterrein heeft een totale herinrichting voor dagrecreatie gekregen. Er wordt gezocht naar een verdere opwaardering waaronder een gepaste horecavoorziening. Het project is nu aangewezen als focusproject.



In samenwerking met het recreatieschap Marrekrite zijn de eilandjes van Tsjûkemar vernieuwd. Er zijn nieuwe steigers van kunststof geplaatst, de ligplaatsen zijn verbeterd, milieuvriendelijke toiletvoorzieningen gerealiseerd en recreatiestranden aangelegd.



Dagrecreatie Zuid-Oosthoek: Zwemstrand
2018-heden

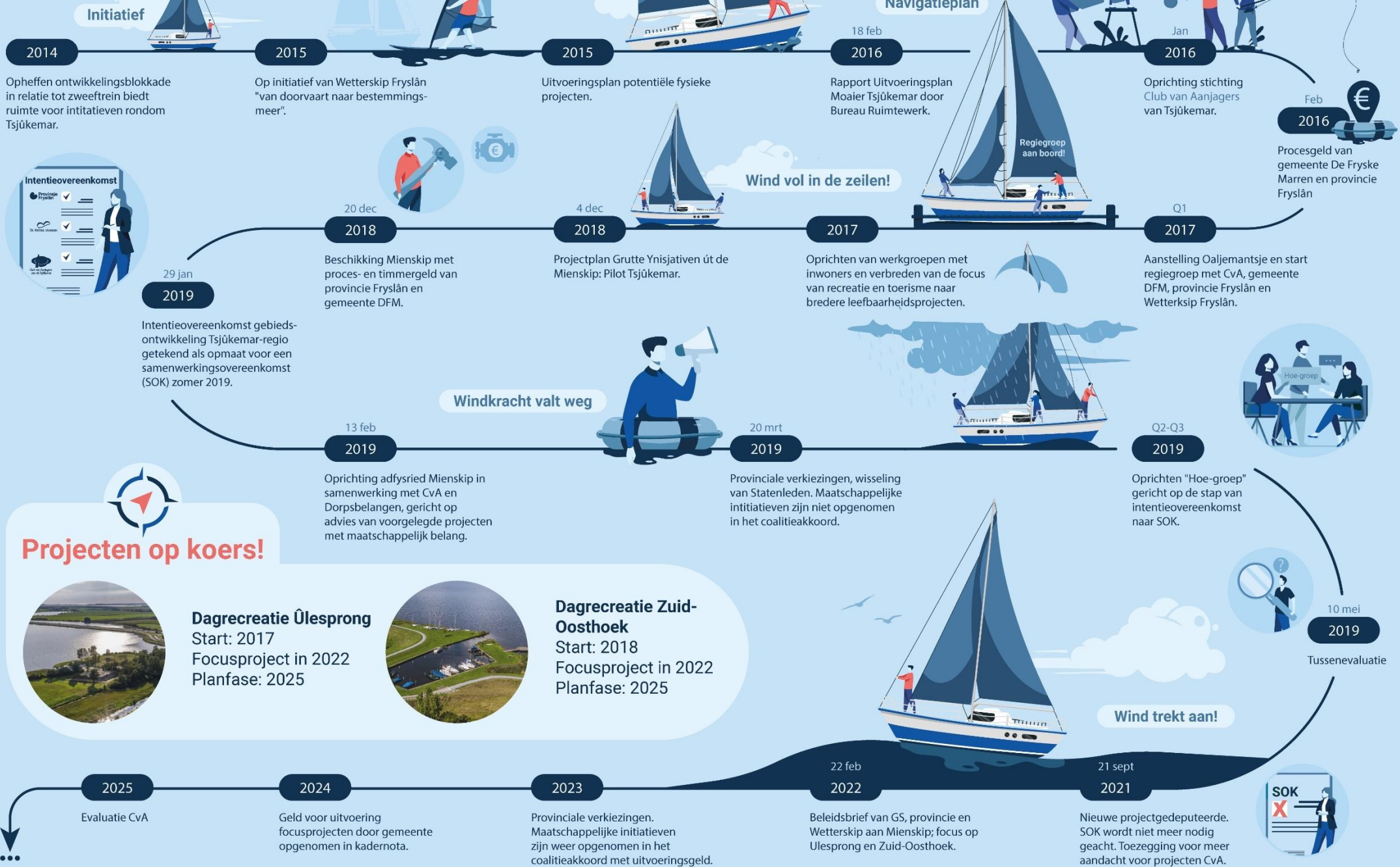


Publiekspad Waterrijk
2021-2022



Langs het meer, tussen het water van de Pier Christiaansloot en de nieuwe recreatiewoningen, slingert nu een aantrekkelijke openbare wandel- en fietsroute.

Logboek Club van Aanjagers van de Tsjûkemar -proces





3.2 Koers: missie & doelen, strategie & beleid, leiderschap

3.2.1 Missie & doelen

De CvA heeft een heldere missie: van doorvaart naar bestemmingsmeer voor het versterken van de leefbaarheid rondom het Tsjûkemar. Uit de gesprekken komt deze missie nog steeds sterk naar voren, aangevuld met het doel om door toename van toerisme de werkgelegenheid te behouden of zelfs te versterken. Het belang van de eigen inwoners en ondernemers staat hierbij voorop.

Daarnaast is de samenwerking met de CvA Voor provincie Fryslân een pilot passend bij de visie op grote maatschappelijke initiatieven en om te werken "als één overheid". De doelen zijn bij het opstellen van de intentieovereenkomst gebiedsontwikkeling Tsjûkemar-regio in 2019 als volgt geformuleerd:

- De transformatie van doorvaartmeer naar bestemmingsmeer, zodat bezoekers langer blijven en meer gebruik maken van voorzieningen.
- Zonering: meer intensieve activiteiten (zoals watersport en recreatie) aan de westzijde, en stillere recreatie en natuur aan de oostzijde.
- Gastvrijheid voor uiteenlopende doelgroepen, inclusief lokalen en toeristen.
- Economische versterking via ondernemers- en verblijfsinitiatieven rondom het meer.
- Regie vanuit de gemeenschap (Mienskip): bottom-up aanjagers zoals ondernemers en bewoners bepalen samen met overheden de koers.

De brede formulering van de doelen biedt ruimte voor diverse thema's en kansen om nieuwe activiteiten te ontwikkelen. Dit varieert van een concreet project als de survivalbaan tot het meedenken over grote initiatieven zoals de Lelylijn of de gebiedsontwikkeling het Veenweidegebied. De brede formulering blijkt ook nadelen te hebben. De hoeveelheid en omvang van de initiatieven leidt tot een beperkte focus en betrokkenheid, is het niet binnen de CvA dan is het wel bij de partners. En zonder focus geen resultaat. Er is bij de partners maar ook binnen het bestuur behoefte aan meer duidelijkheid over de doelen en het beoogd resultaat bij de verschillende opgaven. Daarnaast wisselt de rol van de CvA bij de verschillende initiatieven en projecten zonder dat deze expliciet wordt gemaakt. Dat leidt tot onduidelijkheid tussen betrokkenen.

De CvA is opvallend succesvol op het doel "Regie vanuit de Mienskip". Zij betreft en verbindt op regionaal niveau de behoefte van de Mienskip onderling en met de overheid. Hierdoor worden initiatieven breed gedragen en wordt de gezamenlijke verantwoordelijkheid en mogelijkheid gevoeld om bij te dragen aan de eigen leefomgeving. Dat vormt de basis voor duurzame ontwikkelingen en wordt breed gewaardeerd. Dit is met de huidige individualisering, een opvallend en waardevol resultaat.



**Advies missie en doelen:**

- Herijk de missie en doelen van de CvA en scherp deze aan waar nodig, als basis waarop alle activiteiten zijn gestoeld en worden gewogen. Eerst als CvA en vervolgens met de strategisch partners.
- Bepaal per opgave de rol van de CvA.
- Breng focus aan: prioriteer op bijdragen aan doelen.
- Borg commitment en randvoorwaarden inclusief concrete doelen en resultaten per project met betrokken partijen om de haalbaarheid te vergroten.
- Continueer vanuit de CvA de inzet op het doel "regie vanuit de Mienskip".





3.2.2 Strategie & beleid

De strategie van de CvA is gericht op het aanjagen en activeren van initiatieven van en door de Mienskip. Daarbij betreft zij de gemeente en de provincie actief als financiers en verantwoordelijke overheden. Omgekeerd richten gemeente en provincie hun strategie op het inspelen op de behoefte en het benutten van de kracht van de Mienskip met de CvA als intermediair. Voor de provincie Fryslân is deze samenwerking een pilot passend bij de visie op grootschalige maatschappelijke projecten.

Zowel gemeente DFM als de provincie zijn voornemens de meerwaarde en effectiviteit van de inzet van de CvA te evalueren. Er is bij beide behoefte aan focus op die opgaven die aansluiten bij vigerend beleid en waarvoor al budget beschikbaar is. Ambities en afspraken op bestuurlijk niveau hebben niet altijd dezelfde prioriteit bij de uitvoering. Ook omdat de afgelopen jaren is gebleken dat het vrijmaken van middelen voor realisatie en onderhoud moeizaam is. Dit leidt tot vertraging of stranden van initiatieven

Advies strategie en beleid:

- Maak bestuurders mede verantwoordelijk voor het resultaat voor verankering van opgaven binnen alle overheidslagen om de uitvoering te waarborgen,
- Stem ambities en opgaven af op vigerend of aankomend beleid waarvoor ook financiële dekking is bij de betrokken partijen.

3.2.3 Leiderschap

Sinds de oprichting beschikt de CvA over een bevlogen en daadkrachtig bestuur. In de uitvoering van initiatieven en projecten spelen de Oaljemantsjes een zichtbare en belangrijke rol. De CvA wordt door betrokkenen gewaardeerd als inspirerend, strategisch, creatief en toegankelijk, met een brede blik op de omgeving. De voorzitter combineert ondernemerschap met visie en handelt proactief: hij belichaamt het DNA van de CvA en bewaakt samen met de Oaljemantsjes het collectief geheugen van de organisatie. Binnen het bestuur bestaat wel behoefte aan meer focus, door opgaven scherper te prioriteren op basis van hun bijdrage aan de centrale doelstellingen.

Advies leiderschap:

- Behoud de bevlogenheid, creativiteit, flexibiliteit, en toegankelijkheid.
- Behoud de brede scoop op strategisch niveau.
- Versterk focus en prioritering op tactisch en operationeel niveau, met een expliciete rol voor de betreffende bestuurders.





3.3 Markt- en klantoriëntatie

De CvA is breed verankerd en gewaardeerd binnen de Mienskip. Dit doet zij vanuit persoonlijke betrokkenheid in het gebied en bij de Mienskip. Maar ook door de verbindingen met dorpsraden en ondernemersverenigingen. De CvA heeft goed zicht op wat er speelt in het gebied en wordt met name gewaardeerd om haar vermogen mee te denken vanuit belang en de kansen van de Mienskip. Interessant is de gedane suggestie dat er voor de CvA voor de noordelijke dorpen een nog iets grotere rol gewenst is.

In samenwerking met de scholen is nagedacht hoe via gebiedsonderwijs kinderen van omliggende basisscholen te betrekken bij het belang en de mogelijkheden van hun eigen leefomgeving. Zij vormen immers straks de toekomstige dragers van de leefbaarheid op en rondom het Tsjûkemar. Vanuit het onderwijs wordt bovendien verkend hoe gebiedsonderwijs breder uitgerold kan worden, met een blijvende rol voor de CvA. Dit onderstreept de betekenis en toegevoegde waarde van de CvA in het gebied.

"Dankzij de inzet van het CvA is het gebiedsonderwijs een inspirerend voorbeeld geworden van hoe scholen en kinderen met elkaar worden verbonden vanuit cultureel besef, onderlinge verbondenheid en een gedeelde verantwoordelijkheid voor de leefomgeving van het kind. Dit zou ook in andere gebieden opgepakt moeten worden"

- Citaat Elisah van Zanden
voorzitter Stuurgroep gebiedsonderwijs-

De CvA is bescheiden in haar profilering, het gaat haar om de resultaten. Gevolg is dat niet altijd bekend is wat er met de opgehaalde informatie gedaan is en welke resultaten de CvA boekt.

Voor herkenbaarheid en blijvend draagvlak is terugkoppeling en profilering wel van belang, ook als dat enig tijd en geld kost.

Advies Markt en klant oriëntatie:

- Continueer de betrokkenheid bij de Mienskip en bij de strategische partners op bestuurlijk en uitvoerend niveau.
- Onderzoek (nogmaals) de wensen en ideeën van de noordelijke dorpen.
- Onderzoek op welke wijze de profilering versterkt kan worden richting de Mienskip, subsidieverstrekkers en andere betrokkenen voor behoud of vergroten van het draagvlak.

3.4 Cultuur & samenwerking

De CvA vervult een neutrale, gebied brede rol die positief gewaardeerd wordt door provincie en gemeente DFM. De organisatie kenmerkt zich door een cultuur van creativiteit, toegankelijkheid, maatschappelijke betrokkenheid en uitvoeringskracht. Zij investeert consequent in haar relatie met de overheid. Daarbij blijkt de maatschappelijke positie van bestuursleden en hun netwerk zeer relevant. Daar waar het bestuur de rol van entrepreneur vervult, worden de Oaljemantsjes door alle geïnterviewden expliciet geroemd als cruciaal voor de verankering, (de begeleiding van) de uitwerking en bewaking van voortgang van het werk van de CvA. De overheden zijn zeer te spreken over de kennis over en begrip voor de dynamiek binnen de overheid, waarin bureaucratie en politieke wisselingen de voortgang en resultaten beïnvloeden.

"De CvA is in staat continuïteit te bieden in een samenwerking met de overheid die wordt bemenst door passanten".

- Citaat provincie -





Op strategisch niveau wordt de CvA erkent als relevante speler. Tegelijkertijd is het essentieel om intenties om te zetten in concrete afspraken en helder en zorgvuldig te bepalen bij welke opgaven ondersteuning van de overheid gewenst is. Een voorbeeld van gedeelde intenties is de formele status die zowel gemeente als provincie hebben toegekend aan de focusprojecten Dagrecreatie Ulesprong en Zuid-Oosthoek, terwijl in de uitvoering toch onduidelijkheid bestaat over fasering, koers en aanpak.

Op tactisch niveau waarderen zowel de CvA als de overheden de samenwerking. De relatie met zowel gemeente als provincie wordt al jaren als constructief ervaren, mede dankzij betrokken en (overwegend) vaste contactpersonen. Het expliciet onderscheiden van hoofd- en bijzaken kan de effectiviteit mogelijk nog verder versterken. Evenals het tijdig uitspreken van (on)mogelijkheden.

Op operationeel niveau ervaart de CvA echter wisselende, en soms beperkte grip op de voortgang van gezamenlijke projecten en initiatieven. Er gevoel leeft dat individuele ambtenaren te veel vanuit hun eigen vakgebied en te weinig vanuit het integrale belang handelen. De analyse uit de provinciale beleidsbrief "Grote integrale maatschappelijke initiatieven" -in uitwerking op het Statenbesluit november 2018 d.d. 28 november 2018 van de provincie Fryslân- gericht op het vereenvoudigen en versnellen van maatschappelijke initiatieven, sluit nog steeds aan bij de actuele behoefte van de ondernemers en de CvA.

Vanuit zowel de gemeente DFM als Provincie Fryslân is behoefte om de rol van de CvA te herijken met onderscheid in strategische vraagstukken en projecten en de fase waarin een opgave zich bevindt. Vanuit de samenleving is het Adfysteam samengesteld, een

afvaardiging per dorp vanuit de ondernemersverenigingen en de dorpsraden. Zij zijn opgericht op initiatief van de CvA maar zijn onafhankelijk. De CvA vervult hier een initiërende en leidende rol. Het eigenaarschap van de samenleving kan nog sterker door partners als de Adfysteam, dorpsraden, ondernemersverenigingen en de dorpscoördinatoren in positie te brengen. De CvA kan dan haar rol als aanjager en verbinder nog beter vervullen.

Advies Cultuur en samenwerking:

- Behoudt en koester de open dialoog met alle betrokken partijen, de informele cultuur en gebied brede neutrale positie.
- Bepaal zorgvuldig bij welk verzoek ondersteuning van de overheid gevraagd wordt.
- Maak bestuurders medeverantwoordelijk voor het succes.
- Herijk de rol van de CvA zowel intern als met de strategisch partners en maak daarbij onderscheid in strategische vraagstukken en uitvoeringsopgaven.
- Borg bestuurlijk opdrachtgeverschap.
- Borg expliciet voor projecten in uitvoering de randvoorwaarden (zie ook bij Projecten).
- Bewaak voortgang en afspraken.
- Bespreek knelpunten expliciet met betrokken partijen en neem elk verantwoordelijkheid daarin, passend bij de gemaakt afspraken.





3.5 Stuurinformatie en realisatie

De CvA legt intern verantwoording af volgens haar statuten. Met betrekking tot de verantwoording van de subsidies wordt een RA-accountantsverklaring gevraagd. Dit betekent relatief veel werk en hoge kosten die gevoelsmatig niet altijd in verhouding staan tot de omvang van het subsidiebedrag. De wijze van verantwoording verschilt daarbij per relatie en vraagt dus maatwerk en extra inspanning van de CvA.

Er is behoefte aan verantwoording op resultaat in relatie tot de gestelde doelen van de CvA waar verschillende projecten aan bijdragen in plaats van verantwoording van realisatie van de projecten in de vorm zoals ze zijn oorspronkelijk zijn aangevraagd. De opgave is om dit passend te krijgen binnen de verantwoordingsverplichtingen die de overheid heeft.

Advies Stuurinformatie en realisatie

- Onderzoek in samenwerking met de subsidieverstrekkers de mogelijkheid voor een eenvoudiger en/of ruimer verantwoordingskader bij subsidieverstrekingen.





3.6 Mensen & middelen

3.6.1 Mensen

De CvA heeft een bestuur, aangevuld met een secretaresse en communicatiemedewerker. Zij worden ondersteunt door twee Oaljemantsjes. De bestuursleden en communicatiemedewerker werken onbezoldigd.

De club is klein in omvang maar heeft een opvallend groot relationeel bereik. De huidige bezetting van bestuur en Oaljemantsjes is beperkt in omvang in relatie tot de missie, doelen en complexiteit van projecten. Dit maakt de organisatie sterk vanuit wendbaarheid en flexibiliteit. De persoonsafhankelijkheid is hierbij wel groot wat een kwetsbaarheid kan worden. Borg de balans tussen benodigde en beschikbare capaciteit (tijd en kennis), ook in relatie tot verdeling van rollen, taken en bevoegdheden in de samenwerking met andere partijen (zie ook paragraaf 4 Projecten).

Rand voorwaardelijk is de inzet van de Oaljemantsjes die tijd en expertise hebben om de vele initiatieven in de brede dynamiek te begeleiden, zowel op inhoud als proces.

"De Oaljemantsjes zitten overal bovenop en zijn voor ons echt belangrijk"

- Citaat Adfysteam-

3.6.2 Middelen

De overheid heeft met diverse subsidies project- en procesgelden beschikbaar gesteld. De procesgelden zijn noodzakelijk voor de brede vraagstukken. De projectgelden (timmergelden) zijn noodzakelijk voor de daadwerkelijke realisatie van projecten. Het is nog onzeker welke financiële middelen er in de toekomst beschikbaar zijn.

Bij zowel provincie als gemeente is behoefte aan focus op die opgaven die aansluiten bij vigerend beleid en waarvoor al budget beschikbaar is. Ook omdat de afgelopen jaren is gebleken dat het vrijmaken van mens en middelen voor realisatie en onderhoud moeizaam is. Dit leidt tot vertraging of stranden van initiatieven. In de praktijk blijkt het moeilijk om altijd aan de voorwaarden te voldoen en ligt de oorzaak regelmatig buiten de invloedssfeer van de CvA. Hiermee ontstaat het risico op terugbetaling of vervallen van budgetten, vaak buiten de invloed van de stichting. Concreet leidde dit in 2025 tot een terugbetaalverplichting, waarvoor uitstel van betaling is aangevraagd.

Het is wenselijk om te kijken naar meer flexibele subsidievoorwaarden. Te denken valt aan een flexibele subsidiepot voor lopende projecten, langere looptijden of voorkomen van terugbetaling door tussentijdse rapportages en afstemming met subsidieverleners. Daarnaast wordt waar mogelijk ingezet op het principe "werk met werk maken" bijvoorbeeld met de herinrichtingen van drie eilanden samen met het Wetterskip en recreatieschap Marrekrite.



**Advies Mens en middelen:**

- Herijk binnen de CvA de ambities en de wijze waarop deze te borgen. Breng balans in de benodigde en beschikbare capaciteit.
- Onderzoek de mogelijkheid voor structurele inzet vanuit de overheid.
- Behoudt de Oaljemantsjes, eventueel met een meer concrete roltoekenning en/of focus.
- Borg de beschikbaarheid van procesgelden om juist de verbinding tussen mienskip en overheid en brede scoop te borgen.
- Verbreed de subsidievoorwaarden en verantwoording van concreet resultaat naar beoogd effect en vergroot de doorlooptijd.

3.7 Structuur

3.7.1 Interne structuur

Volgens de statuten mogen er maximaal negen bestuursleden deelnemen, momenteel zijn dat er vijf. De samenstelling is breed wat betreft kennis en achtergrond. Hoewel statutair bepaald wordt het roulatiesysteem niet consequent gehanteerd. Georganiseerde roulatie houdt continuïteit en vernieuwing in balans, het is voor iedereen helder wanneer er weer functies vacant komen en welke termijn je als bestuurder aangaat. Het risico bij frequente roulatie is kennisverlies, zeker omdat de bestuurders van de overheid als belangrijke partner veelal snel wisselen. Juist de stabiliteit van de bezetting van de CvA blijkt waardevol, naast de steeds wisselende samenstelling binnen de overheid. De CvA heeft daarnaast twee personen werkzaam in de rol

van bezoldigd Oaljemantsje. Zij verbinden, structureren en bewaken de voortgang van de verschillende initiatieven en projecten.

Besluitvorming en overleggen vinden plaats conform de statuten waarbij datgene wordt gedaan wat nodig wordt geacht. Hierop zijn geen punten van aandacht naar voren gekomen.

3.7.2 Externe structuur

De regiegroep werkt op strategisch niveau en bestaat uit het bestuur van de CvA, en ambtelijke ondersteuning van de gemeente DFM en van de provincie Fryslân en op uitnodiging het Wetterskip. Zij borgen ook de integrale kijk en aanpak van de verschillende opgaven vanuit de verschillende organisaties en de koppeling van de CvA met de eigen organisatie op het juiste niveau. Deze samenwerking wordt door alle betrokkenen ervaren als constructief en prettig.

Vanuit de samenleving is het Adfysteem samengesteld, een afvaardiging van plaatselijke belangen en de ondernemersverenigingen. Zij geven zwaarwegend advies op de projecten.

Advies Structuur:

- Borg tenminste de huidige bezetting van bestuur, ondersteuning en Oaljemantsjes inclusief de benodigde financiering.
- Versterk de structuur door uitbreiding van bestuurders met diversiteit van expertise, passend bij de ambities en doelen.
- Borg de wijze van roulatie, indachtig de continuïteit van de CvA.
- Behoud de externe structuur.





4 Projecten

In 2018 zijn er in gezamenlijkheid van provincie Fryslân en de gemeente DFM subsidiegelden beschikbaar gesteld voor diverse projecten van de CvA. Ook vóór 2018 heeft de CvA (mee)gewerkt aan de realisatie van projecten. Voor de gewenste fysieke transformatie van doorvaart naar bestemmingsmeer is een eerste aanzet gemaakt. Onder andere met het vergroten van de verblijfswaarde van de eilanden en het uitbreiden van de eerste resultaten voor dagrecreatie Headammen. De zonering van activiteiten blijkt moeilijker te realiseren door stagnatie van fysieke projecten. De doorlooptijd van de grotere projecten zoals dagrecreatie Zuid-Oosthoek en Ulesprong is lang en ongewis. Voor veel ondernemers blijkt dit vaak te lang of risicovol of er is onvoldoende belang om door te zetten.

In de huidige situatie zijn intenties leidend en wordt er over de uitvoering weinig vastgelegd. Samenwerkingsovereenkomsten ontbreken. Dit leidt, ondanks ieders goede bedoeling, tot rolonduidelijkheid met daarbij behorende wrijving en/of stagnatie. Voor de realisatie is bij alle partijen behoefte aan meer structuur, waarbij doelen, beoogde resultaten, aanpak, rollen en verantwoordelijkheden, tijdspad en randvoorwaarden helder en geborgd zijn. En waar voortgang bewaakt wordt.

Advies Projecten

- Borg bij strategische projecten (o.a. focusprojecten) het bestuurlijk opdrachtgeverschap van de betreffende overheid.
- Borg samenwerkingsafspraken gericht op projectdoelen, verplichtingen, rollen, taken en verantwoordelijkheden op strategisch, tactisch en operationeel niveau
- Houdt het eenvoudig en voorkom juridificering:
 - Leg hoofdlijnen vast gebaseerd op partnerschap en vertrouwen.
 - Creëer optimale handelingsvrijheid voor CvA.
 - Borg ambtelijke toetsing vanuit integraal belang in plaats van gesegmenteerd belang.
- Monitor voortgang.
- Stem verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed op elkaar af en wees hier transparant in naar de achterban.





5 Bijlage

Bijlage 3 Informatiebronnen en documenten

Voorgesprekken	
Frans Heesen	Voorzitter CvA
Sjoerd de Visser	Oaljemantsje
Wim van Gorkum	Regisseur/verbinder in regionale samenwerkingen, Provincie Fryslân
Jolanda Nagelhout	Beleidsmedewerker gemeente De Fryske Marren

Geïnterviewden zomer 2025	
Naam	Functie
Peter Gardenier	Penningmeester CvA (sinds 2020)
Ronald Huese	Initiatiefnemer CvA en voormalig bestuurslid, betrokken bij de oprichting van de CvA
Jan Altenburg & Karel Hiemstra	Lid werkgroep dagrecreatie De Ulesprong Voorzitter van de Bouwcommissie van het SSO
Elisah van Zanden	Voorzitter Stuurgroep Gebiedsonderwijs
Harm de Jong	Bestuurslid CVA en ondernemer
Peter de Wit	Voormalig beleidsmedewerker gemeente De Fryske Marren, betrokken bij de oprichting van de CvA
Jolanda Nagelhout	Beleidsmedewerker gemeente De Fryske Marren
Wim van Gorkum	Regisseur/verbinder in regionale samenwerkingen, Provincie Fryslân
Jitske Stavenga	Regisseur/verbinder in veenweideprogramma, Provincie Fryslân
Judith Porsius	Senior projectleider, Provincie Fryslân, betrokken bij de oprichting van de CvA

Documenten

Statuten CvA kenmerk 2016.0275.01
Rapport Uitvoeringsplan moiaer Tsjûkemar 18 februari 2016
Dorpensie Trye doarpen 2017
Beschikking Mienskip 2018
Projectplan Grutte Ynisjativen ut de Mienskip: pilot Tsjûkemar 4 december 2018
Intentieovereenkomst gebiedsontwikkeling Tsjûkemar-regio dd 29 januari 2019
Beleidsbrief "Grote integrale maatschappelijke initiatieven" in antwoord op het provinciaal statenbesluit 218 dd 28 november 2018
Website De Club van Aanjagers:
<https://www.tsjukemarplannen.nl/organisatie/de-club-van-aanjagers/>
Website jong Tsjûkemar: <https://www.jongtsjukemar.nl/>
Powerpoint "Het net ophalen" (bron en datum onbekend?)
Diverse projectplannen en folders (o.a. Boomstoelenroute; Elfwegentocht Fossielvrij)

Interview vragen

1. Wat was volgens u de aanleiding en het beoogd resultaat bij de oprichting van de CvA
2. Wat is de afgelopen 10 jaar een succes en wat waren de succesfactoren?
3. Wat zijn de gemiste kansen en wat zijn daarvan de oorzaken?
4. Hoe heeft de CvA invulling gegeven aan het bereiken van de doelen?
5. Hoe is de samenwerking met andere stakeholders verlopen. Wat was positief en wat had beter gekund?
6. Was de beschikbare financiering toereikend en zijn de middelen goed besteed? Had een andere financieringsconstructie tot een beter resultaat geleid?
7. Welke kansen ziet u voor de toekomst voor de CvA?





Ruimtewerk

Thorbeckegracht 39

8011 VN Zwolle

038 425 43 21

info@ruimtewerk.nl