

Branding **Het Groene Woud**

Procevaluatie naar aanleiding van de conferentie

'Identity, Image and
Economics - Principles
of Regional Branding'



Trident Hotel,
Kinsale, West
Cork, Ireland
May 18th, 19th
& 20th, 2005



18 t/m 20 mei 2005
Kinsale – West Cork, Ireland

Branding **Het Groene Woud**

Procesevaluatie naar aanleiding van de conferentie

Identity, Image and Economics – Principals of Regional Branding

18 t/m 20 mei 2005

Kinsale – West Cork, Ierland

In opdracht van: Interprovinciaal Overleg IPO (www.ipo.nl)
Stichting Innovatieplatform Duurzame Meierij
(www.duurzamemeierij.nl)

Opgesteld door: **Interactive Consult**
Marien Sonneveld

in samenwerking met: initiatiefgroep Branding Het Groene Woud

Dit project was mogelijk door financiële bijdragen van:

Provincie Noord-Brabant



Interprovinciaal Overleg



Inhoud

Inleiding.....	3
Leeswijzer	3
Deel I: Procesbeschrijving.....	4
1. "Branding Het Groene Woud"	5
1.1 Aanleiding	5
1.2 Typering van Het Groene Woud.....	5
1.3 Gebiedsidentiteit als uitgangspunt	6
1.4 Doel van "Branding Het Groene Woud"	6
2. Ontstaan van het initiatief	7
2.1 Oorsprong van het idee: de initiatiefnemer.....	7
2.2 Projectontwikkelingsproces.....	7
2.3 Samenhang: relatie met andere initiatieven	9
3. Dilemma's bij de projectinitiatie	11
3.1 Uitvoeringscapaciteit	11
3.2 Projectorganisatie of pionieren?	11
3.3 Visievorming: top-down of bottom-up?	12
3.4 Mobiliseren van ondernemers	12
3.5 Leren van elders	13
3.6 Financiering.....	14
Deel II: Conferentieresultaten	16
4. Principes van regional branding	17
4.1 Defining and creating image and identity: developing brand values	17
4.2 Organisation, funding, investments and communications.....	18
4.3 Inclusion and participation.....	19
4.4 Quality standards: Development, Compliance & Monitoring	22
Deel III: Bevindingen.....	23
5. Praktijklessen en conclusies	24
5.1 Betekenis van de SDPO-aanpak	24
5.2 Vijf praktijklessen.....	25
5.3 Overige conclusies.....	26
Bijlage 1: Verwachtingen vanuit het project SDPO aan koplopergroepen	28
Bijlage 2: Aandachtspunten voor SDPO	29



Inleiding

In mei 2005 heeft een groep van 40 mensen uit de provincie Noord-Brabant deelgenomen aan een internationale conferentie over *regional branding*¹. De conferentie vormde de start van het project "Branding Het Groene Woud". Dit project wil nieuwe bedrijvigheid in de regio ontwikkelen door de potentie van het Nationaal Landschap te gebruiken en te versterken. Dat brengt naast inhoudelijke ook sturingsvragen met zich mee, zoals:

- is het mogelijk om via de strategie van *branding* gebiedsprocessen in gang te zetten, die de ontwikkeling naar duurzaamheid versterken? Welke rol spelen de verschillende bestuurslagen?
- is er draagvlak te creëren in en buiten het gebied voor de ontwikkeling van een *brand*? Wat zijn de drijvende krachten in de regio? Hoe kunnen die samengaan met bestuurlijke doelen?
- welke stimulansen en knelpunten ervaren de betrokkenen bij dit vernieuwingsproces?

Dergelijke sturingsvragen passen precies bij het project Sturing op Duurzame Plattelandsontwikkeling (SDPO) van het Interprovinciaal Overleg IPO. SDPO zoekt praktijksituaties voor provincies om te leren hoe ze anders kunnen omgaan met sturingsvraagstukken. Daarom is het project "Branding Het Groene Woud" bij wijze van pilot ondersteund, met als aandachtspunten:

1. zicht krijgen op sturingsaspecten van *regional branding*; wat is daarbij de wenselijke rol van regionale / provinciale overheden?
2. beoordelen op praktische uitvoerbaarheid van de aanpak met koplopergroepen en kennis-kringen: draagt dit bij aan anders leren sturen?

Deze procesevaluatie vormt de afsluiting van de SDPO-pilot.

Leeswijzer

Deel I beschrijft het procesverloop tot en met de conferentie en bevat de zgn. praktijklessen. Het eerste hoofdstuk geeft achtergrondinformatie over het initiatief "Branding Het Groene Woud". De geschiedenis die hieraan voorafging, staat in hoofdstuk 2 beschreven. Veelal ontbreekt dergelijke informatie, terwijl juist de context in die voorafgaande fase het slagen van een gebiedsproject beïnvloedt. Het is dan ook van belang die leerervaringen te ontsluiten. Hoofdstuk 3 beschrijft de dilemma's bij de voorbereiding en opstart van het project.

Deel II (hoofdstuk 4) bevat de plenaire resultaten van de workshops tijdens de conferentie. Dit zijn de principes van *regional branding*, benoemd vanuit de praktijkervaringen van de deelnemers.

In deel III is hoofdstuk 5 gewijd aan de praktijklessen en conclusies uit deze pilot. Bijlage 1 vermeldt de beoogde aanpak van het project Sturing op Duurzame Plattelandsontwikkeling. Bijlage 2 bevat verbeteringsuggesties voor de aanpak.

Voor de overige inhoudelijke aspecten van de conferentie wordt verwezen naar de CD-ROM, die West Cork Leader Co-op heeft gemaakt.

¹ Een goede Nederlandse vertaling lijkt niet voorhanden, evenmin als voor *citybranding*. Het gaat niet zozeer om de ontwikkeling van een merk, maar om benutting van de culturele identiteit, die de basis vormt van *regional branding*. Dempsey van West Cork LEADER Co-op definieert *regional branding* als "the story the region tells about itself". *Regional branding* combineert identiteit, imago en economische ontwikkeling.



Deel I:

Procesbeschrijving



1. "Branding Het Groene Woud"

1.1 Aanleiding

De conferentie "Identity, Image and Economics – Principals of Regional Branding" vond plaats in mei 2005. Deze conferentie werd georganiseerd door partners uit drie landen: West Cork LEADER Co-Operative Society uit Ierland, Sussex Downs Conservation Board (SDCB) uit Engeland en Stichting Innovatieplatform Duurzame Meierij (IDM) uit Nederland. Doelstelling was om via internationale uitwisseling de betekenis vast te stellen van *regional branding* voor duurzame regionale of plattelandontwikkeling. In West Cork had men al 13 jaar ervaring met dit thema. Meerdere Europese regio's wilden daar kennis van nemen. Ook IDM was geïnteresseerd hoe *regional branding* kon bijdragen aan een duurzame Meierij.

Bovendien had IDM belangstelling voor de gevorderde plannen van Sussex Downs om beter landschapsbeheer en -ontwikkeling te realiseren door koppeling aan een rendabele, duurzame schapenhouderij en vereconomisering van het veelzijdige recreatieve bezoek aan het gebied.

1.2 Typering van Het Groene Woud

Voor wat betreft de Nederlandse inbreng op de conferentie zou de focus liggen op Het Groene Woud, dat grotendeels in de Meierij ligt. Dit gebied is door het Kabinet aangewezen als één van de 20 Nationale Landschappen en omvat een groot aantal natuurgebieden en agrarische cultuurlandschappen. Het ligt in het hart van de stedendriehoek Tilburg, Den Bosch en Eindhoven; een stedelijke omgeving met een verzorgingsgebied van 1,5 miljoen mensen en een concentratie van hoogwaardige, kennisintensieve bedrijvigheid (industrie en zakelijke dienstverlening).

Door demografische en sociaal-economische ontwikkelingen domineert de stedelijke blik op het landschap. Dat heeft ingrijpende gevolgen voor de toekomstige functies van dit gebied voor het stedelijke netwerk. Waar vroeger de landbouw de hoeksteen vormde van de plattelandseconomie, zijn inmiddels andere vormen van wonen en werken diezelfde landbouw in economische betekenis voorbijgestreefd. Wil men de bestaande landschappelijke kwaliteiten borgen en uitbreiden, dan moeten er nieuwe coalities gevormd worden en zal de stedelijke samenleving zelf meer moeten gaan investeren in Het Groene Woud. Het stedelijk netwerk van BrabantStad en de ontwikkeling van Het Groene Woud zijn nadrukkelijk op elkaar aangewezen. Dat roept nieuwe vragen op voor dit binnenste buitengebied. Kan de landschappelijke kwaliteit van het gebied benut worden voor het vinden van nieuwe economische dragers? Waar belemmeren de sturing van stedelijke en plattelandontwikkeling het duurzaamheidsperspectief? Hoe kunnen we creativiteit en energie van burgers en ondernemers inzetten bij de ontwikkeling van Het Groene Woud? Leiden initiatieven van burgers en ondernemers tot nieuwe mogelijke sturingsvormen? Wat is de rol van de verschillende bestuurslagen daarbij?

Dergelijke vragen vormden de aanleiding om te zoeken naar oplossingen, die het landschappelijk karakter en de natuurwaarden behouden, en tegelijkertijd nieuwe economische en waardenketens ontwikkelen, die bijdragen aan de landschaps- en natuurdoelstellingen. De aanwijzing als Nationaal Landschap zou kunnen bijdragen om Het Groene Woud als merknaam tot ontwikkeling te brengen, ter ondersteuning van een duurzame gebiedsontwikkeling met economische veerkracht en betekenis in een Europese context.



1.3 Gebiedsidentiteit als uitgangspunt

Branding van een gebied gaat uit van de streekidentiteit: de kernwaarden van het gebied die door inwoners en bezoekers beleefd worden. Zo'n streekidentiteit bestaat uit landschapskenmerken als karakteristieke flora en fauna. Maar ook de historie, tradities en gebruiken en symbolische kenmerken spelen een rol. De streekidentiteit kleurt het zelfbeeld van een gebied, het wij-gevoel. Het is bovendien de basis voor het imago, het beeld dat anderen van het gebied hebben. Een gerichte aanpak kan streekidentiteit en imago versterken. Daar is een toenemende belangstelling voor. Voorbeelden zijn de culinaire producten van de Waddenzee en recreatiemogelijkheden van het Zuid-Limburgse Heuvelland. Buitenlandse voorbeelden van naam zijn de technologieontwikkeling – Futuroscop – in Frankrijk rond Poitiers en in Ierland het fuchsiamerk in West-Cork, dat bijdraagt aan een sterke economische regio-ontwikkeling.

Branding maakt de onderlinge samenhang zichtbaar en biedt aanknopingspunten om de streekidentiteit te versterken en uit te dragen. Maar er komt meer bij kijken. Er zijn innovaties nodig: combinaties van nieuwe functies, nieuwe economische dragers en samenwerking in nieuwe ketens en netwerken. Die moeten passen bij het gebied en de aanwezige ecologische, sociale en economische waarden duurzaam versterken. Dat brengt de noodzakelijke samenhang en synergie waar burgers en ondernemers, stad en platteland gezamenlijk profijt van hebben. De agrarische ondernemers en andere grondeigenaren in het gebied spelen een sleutelrol. Zij geven immers direct en dagelijks vorm aan natuurontwikkeling en landschap. Kansrijke combinaties voor ondernemers die passen bij de marktbehoeften, bij de streek en bij de doelen van het Nationaal Landschap Het Groene Woud moeten daarom systematisch onderzocht en in kaart gebracht worden. Door bundeling van krachten in de regio zelf ontstaat perspectief voor nieuwe relaties en activiteiten.

1.4 Doel van "Branding Het Groene Woud"

Bovenstaande ontwikkelingen leidden tot het idee voor "Branding Het Groene Woud", als concept en als strategie om projecten op te schalen en te combineren met nieuwe economische initiatieven. Het doel is als volgt geformuleerd:

Het duurzaam in de markt zetten van de Groene Woudregio door intersectorale samenwerking onder een gezamenlijk beeldmerk en versterking van de regionale economie, met als doel behoud en versterking van gebiedswaarden.

De conferentie in Cork was bedoeld als eerste verkenning van de mogelijkheden van *branding*. Deelname aan deze conferentie door een grote groep belanghebbenden uit deze regio zou de visievorming over de gewenste en mogelijke ontwikkeling van Het Groene Woud op gang moeten brengen. Vandaar uit zou het project verder ontwikkeld moeten worden.

Behalve de conferentie heeft vooral ook het Streekfestival Het Groene Woud in 2005 (zie o.a. www.hetgroenewoud.com) belangrijk bijgedragen aan een nieuw elan voor en uit de streek.



2. Ontstaan van het initiatief

Het initiatief voor "Branding Het Groene Woud" en de conferentie in Cork zijn van de grond gekomen door een samenloop van omstandigheden. Enkele gedreven initiatiefnemers legden herhaaldelijk verbanden tussen parallel lopende projecten en doelen van verschillende belanghebbenden. De voorgeschiedenis van dit project illustreert binnen welke context innovatieprocessen totstandkomen. Veelal ontbreekt dergelijke informatie, terwijl juist de context in die voorafgaande fase het slagen beïnvloedt. Het is dan ook van belang die leerervaringen te ontsluiten en beschikbaar te maken, zoals in dit rapport. Immers, "wie de geschiedenis niet kent, is gedoemd haar te herhalen".

2.1 Oorsprong van het idee: de initiatiefnemer

Het initiatief voor "Branding Het Groene Woud" is afkomstig van Frans van Beerendonk. Als bewoner en (agrarisch) ondernemer in het gebied en als bestuurder wilde hij borgen, dat er bij alle plannen voor het gebied over ruimtelijke, stedelijke, natuur- of andere ontwikkeling voldoende ruimte zou blijven voor ondernemerschap. Van Beerendonk is er van overtuigd, dat economische activiteiten de basis vormen voor een duurzame gebiedsontwikkeling. Maar die moeten dan wel in samenhang met elkaar ontwikkeld worden in regionale ketens en netwerken. En met een duidelijke meerwaarde: versterking van de identiteit en de duurzaamheid van het gebied.

Globalisering bracht welvaart door overbrugging van fysieke afstanden met media en modern vervoer. Maar tegelijkertijd vergrootte het de sociale afstand tussen mensen die in elkaars nabijheid wonen en werken. Uit de behoefte aan meer welzijn ontwikkelt zich een trend van regionalisering. Die moet kunnen bijdragen aan behoud en ontwikkeling van: a) regionale economische samenwerking, b) werkgelegenheid, c) sociale cohesie en lokale voorzieningen, die bijdragen aan het welzijn van bewoners en bezoekers, d) her- en erkenning van elkaar door stad en land en last but not least: e) duurzame natuur- en (cultuur)landschapswaarden.

Van Beerendonk heeft zijn idee onder andere besproken, getoetst en ingebracht bij IDM, waarvan hij vice-voorzitter is. Het werd daarmee onderdeel van het collectief geheugen en vormde het toetsingskader voor activiteiten die later volgden.

PRAKTIJKLES: De vastlegging van het oorspronkelijke idee vormt de basis voor het collectief geheugen.

2.2 Projectontwikkelingsproces

In juli 2003 hebben IDM-voorzitter Van den Oetelaar en medebestuurder Van Hezik deelgenomen aan een studiereis van de Provincie Noord-Brabant met de reconstructiepartners naar Cork, Ierland (IDM vormt het sociaal-economisch platform van de Reconstructiecommissie Meierij). In Cork heeft Van Hezik contact gelegd met de manager Ian Dempsey van de West Cork LEADER Co-operative Society. De regio Cork bleek door het LEADER programma al meer dan 10 jaar ervaring te hebben om met *regional branding* de economie van zuidwest Ierland te revitaliseren. Dat gaf een heel andere kijk op de mogelijke aanpak voor gebiedsontwikkeling, ook binnen de reconstructie. Niet zozeer ruimtelijke (her-)indeling, maar de economische ontwikkeling gold in Cork als aanjager.

PRAKTIJKLES: "Leren van elders" bevordert innovaties in eigen regio.



De toevallige ontmoeting tussen de twee LEADER⁺-organisaties IDM en West Cork LEADER Co-op versterkte de behoefte aan een transnationaal samenwerkingsproject, omdat in beide regio's het aantal agrarische bedrijven afnam en daardoor het behoud van het ruraal erfgoed onder druk kwam. Bovendien bleek "Cork" succesvol in het in de benen krijgen van de streek en zou ze haar netwerk beter benutten. Genoeg reden voor IDM om daar wat van te willen leren. En ondanks de verschillen tussen Cork en de Meierij leek ook het organisatiemodel van West Cork LEADER Co-op aantrekkelijk (want fysiek aanwezig): één organisatie, die zowel de visie heeft op de potenties van het gebied, strategieën kan ontwikkelen als partijen in operationele sfeer kan faciliteren.

Korte tijd na de studiereis naar Cork in juli 2003 besloot het IDM-bestuur tot een kortdurend onderzoek naar de mogelijkheden voor een transnationaal samenwerkingsproject. Ook de Sussex Downs Conservation Board (SDCB) uit Sussex – Engeland had interesse in de ervaringen van Cork met *regional branding* en was bereid te participeren in een uitwisseling. Zij hadden kennisgenomen van het idee, omdat ook SDCB partner is in het Lifescape-project (zie verder).

Aanleiding en totstandkoming van het project

Gebeurtenissen:

- sinds jaren: lokale initiatiefnemer
- 2002: natuurontwikkeling – Brabants Landschap
- jun. 2003: voorbereiding Lifescape
- jul. 2003: studiereis Cork (reconstructie)
- sep. 2004: symposium Nat. Landschap HGW
- sep. 2004: principebesluit 3 partners tot conferentie

IDM-besluiten

- sep. 2003: onderzoek transnationale samenwerking
- nov. 2003: akkoord voorstel samenwerking Cork
- mrt. 2004: bijstelling ambitie wegens financiën
- okt. 2004: principebesluit samenwerking streekproducten
- jan. 2005: goedkeuring conferentie, mits financieel haalbaar
- mrt. 2005 ev.: voorbereiding
- mei 2005: conferentie

Uiteindelijk volgde in september 2004 een bijeenkomst met de drie beoogde partners West Cork LEADER Co-op, IDM en SDCB, die toen besloten tot een internationale conferentie over *regional branding*, waarbij West Cork LEADER Co-op de leiding zou nemen.

Het was duidelijk, dat in Cork aan de ontwikkeling van de fuchsiabrand een heel proces was voorafgegaan. Ook aanleiding en context in de regio's van de drie partners verschilden sterk. Toepassing van een blauwdruk van Cork in de eigen regio zou niet volstaan. Daarom zou de conferentie zich richten op het achterhalen van de principes van *regional branding*. Zo kwam voor het project "Branding Het Groene Woud" uiteindelijk de volgende sturingsvraag naar voren:

Binnen welke context, onder welke randvoorwaarden en vanuit welke sturingsfilosofie kan regional branding betekenis krijgen voor nieuwe economische activiteiten, die een duurzame regionale ontwikkeling dragen?



In januari 2005 hechtte het IDM-bestuur haar goedkeuring aan mede-organisatie van de conferentie met de opdracht aan haar dagelijks bestuur te zorgen voor financiële dekking en de "zorg dat het project gedragen wordt tot in de basis". Daaruit ontstond het plan om "met een bus vol" naar Cork te gaan. Deelname aan de conferentie (maar vooral ook: onderlinge contacten voor, tijdens en na de reis) door een voldoende grote groep zou de bewustwording en het zien van kansen voor *regional branding* bespoedigen.

PRAKTIJKLES: Het delen van ervaringen en gezamenlijk verkrijgen van inzicht kweekt draagvlak en enthousiasme, en is cruciaal voor (de acceptatie van) nieuwe innovaties.

Medio januari 2005 zijn de partners wederom bijeen geweest voor afspraken over de inhoud van het programma en datum voor de conferentie. Vooral de vaststelling van de datum en de daarop volgende aankondiging van de conferentie hebben voor de doorbraak gezorgd en verder uitstel voorkomen. Vanaf dat moment heeft zich een initiatiefgroep gevormd, die de voorbereidingen en organisatie van de conferentie heeft verzorgd.

PRAKTIJKLES: Onomkeerbare besluiten bevorderen de procesvoortgang.

Voor deelname aan de conferentie hebben de drie partners gezamenlijk uitnodigingen verstuurd naar tal van adressen. Daarnaast heeft de initiatiefgroep gericht mensen benaderd voor een delegatie uit de regio, op grond van hun verwachte bereidheid om zich voor vervolgactiviteiten in te zetten. Om voor hen geen (financiële) drempel op te werpen, was het uitgangspunt dat zij geen of slechts een geringe bijdrage in de kosten verschuldigd zouden zijn. De doelstelling om een grote groep af te vaardigen bepaalde daarmee tegelijkertijd ook het benodigde budget. Desondanks bleek bij de werving al snel dat niet (alleen) de kosten, maar vooral beschikbare tijd (inclusief reizen zou de conferentie 3 volle dagen in beslag nemen) voor vele ondernemers een drempel voor deelname vormde.

Naast IDM hadden ook mensen uit Beerze-Reusel belangstelling voor *regional branding*. Niet voor niets ligt Het Groene Woud gedeeltelijk in dit gebied. Zodoende heeft ook het projectbureau De Hilver een groep deelnemers uit Beerze-Reusel georganiseerd. Uiteindelijk bestond de groep deelnemers uit Het Groene Woud uit 40 personen.

2.3 Samenhang: relatie met andere initiatieven

Het Groene Woud

Dit was van oorsprong een op natuurontwikkeling gericht project op initiatief van Brabants Landschap en provincie. Eén van de activiteiten binnen dit project was de realisatie van een natuurbrug over de A2 tussen Best en Boxtel. Later is het project Het Groene Woud binnen het provinciale beleid gekoppeld aan BrabantStad, uit oogpunt van afstemming van stedelijke en plattelandsontwikkeling. De natuurbrug kreeg daarbij – naast haar functie voor de natuur – vooral een gezichts-bepalende functie. De naam van de inmiddels gerealiseerde natuurbrug Het Groene Woud is in grote letters op de brug aangebracht en vestigt zo dagelijks de aandacht van duizenden automobilisten op dit gebied. Zo zou deze visualisatie van het gebied bijdragen aan *regional branding*.

Het symposium Het Groene Woud, dat in september 2004 vanuit het gelijknamige project werd georganiseerd, bevestigde bij het IDM-bestuur het belang van producten uit de streek in relatie tot het landschap. In oktober 2004 sprak het IDM-bestuur zich daarom positief uit over het initiatief om in transnationale samenwerking een overkoepelende structuur en een marketingconcept voor streekproducten te ontwikkelen, naar aanleiding van de positieve ervaringen van Cork. Daarmee gaf IDM handen en voeten aan de eerder geuite wens voor internationale samenwerking en richting aan de gewenste ontwikkeling in haar eigen werkgebied.



Inmiddels was in Nederland het proces tot vaststelling van Nationale Landschappen gaande. De aanwijzing van Het Groene Woud als Nationaal Landschap zou kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van Het Groene Woud als merknaam. De politieke en bestuurlijke aandacht leidde tot oprichting van het Bestuurlijk Platform Het Groene Woud, dat *branding* heeft benoemd tot één van haar vier speerpunten.

De aanwijzing van Het Groene Woud als Nationaal Landschap heeft bijgedragen aan de ideevorming over *regional branding*; de aandacht voor de natuuraspecten van het gebied zou zich immers ook moeten vertalen naar verdere ontwikkelingskansen voor bewoners en bedrijfsleven, die het landschap door de eeuwen heen hebben gevormd en nodig zijn om het in stand te houden.

LIFESCAPE – YOUR LANDSCAPE

In 2003 waren de afdeling Milieu van Provincie Noord-Brabant en het European Center for Nature Conservation - ECNC actief met uitwisselingsbijeenkomsten in het kader van Brabant European Partnership. In één van die bijeenkomsten (workshop in Vught, juli 2003) is ook het project Het Groene Woud toegelicht. Dit heeft geleid tot het Interreg IIIB project LIFESCAPE – YOUR LANDSCAPE (gestart: begin 2005). Het project gaat over economische ontwikkeling door benutting van de regionale identiteit van het landschap en de aanwezige natuurlijke kwaliteiten van een regio. Het wil met praktijkvoorbeelden aantonen dat deze strategie betekenis heeft voor duurzame ruimtelijke ontwikkeling en bijdraagt aan het versterken van de ecologische infrastructuur.

Deze benadering van duurzaamheid vanuit de koppeling tussen regionale identiteit, landschap en economie vertoonde veel overlap met de doelen van IDM voor de Meierij. Wegens die nauwe verwantschap besloot IDM tot samenwerking met de provincie, werd IDM partner en de Meierij één van de 7 internationale voorbeeldregio's in LIFESCAPE – YOUR LANDSCAPE.

Gedurende de 2 jaar waarin het Interreg-project werd ontwikkeld, hebben betrokkenen een proces van kennismaking, bewustwording en besluitvorming doorgemaakt, dat naadloos aansloot op het initiatief voor het project "Branding Het Groene Woud".

Sturing op Duurzame Plattelandsontwikkeling

Gelijktijdig met genoemde ontwikkelingen waren Provincie Noord-Brabant en Telos in opdracht van het Interprovinciaal Overleg (IPO) bezig met een project voor "Anders leren sturen naar een duurzame plattelandsontwikkeling". Dit project SDPO wil de lessen uit de praktijk ontsluiten en voor anderen toegankelijk maken. De belemmeringen in de uitvoeringspraktijk van plattelandsontwikkeling die zich daarbij voordoen, wil SDPO trachten weg te nemen en/ of bestuurlijk te agenderen. De gelijktijdige betrokkenheid van Marien Sonneveld ("planschrijver") bij SDPO en bij het initiatief voor *regional branding* resulteerde in een SDPO-pilot. Daarbij moeten de bevindingen met *regional branding* de lakmoesproef vormen voor de aanpak van SDPO voor andere gebiedsinitiatieven.

Evenals de eerder genoemde projecten heeft ook de link tussen SDPO en *regional branding* gezorgd voor directe en indirecte betrokkenheid van veel mensen bij het Branding Het Groene Woud.

Aldus hebben drie provinciale projecten onbedoeld een belangrijke rol gespeeld bij de totstandkoming van het initiatief "Branding Het Groene Woud".

PRAKTIJKLES: Integraal werken vindt niet plaats in een project, maar als projecten in een gebied worden gecombineerd.



3. Dilemma's bij de projectinitiatie

3.1 Uitvoeringscapaciteit

Na vaststelling in januari 2005 van de conferentiedatum en het programma moesten de voorbereidingen starten. Het ontbrak echter aan uitvoeringscapaciteit voor de organisatie van de conferentie, het formeren van een Nederlandse delegatie, regelen van financiering, etc. Het – beperkte – budget voor de verkenning van de mogelijkheden voor transnationale samenwerking was in 2004 al benut. Ook voor eerder ingezette externe capaciteit waren niet langer middelen voorhanden. Daardoor werd een oneigenlijk beroep gedaan op de projectleider van LIFESCAPE – YOUR LANDSCAPE, welk project op dat moment ook nog niet over uitvoeringscapaciteit kon beschikken. Hoe voorkom je dan, dat een goed idee strandt en al gemaakte afspraken niet nagekomen kunnen worden?

Min of meer noodgedwongen is toen - in lijn met de strategie van IDM om ZZP-ers (zelfstandigen zonder personeel) in te zetten voor projectontwikkeling - in maart 2005 Marien Sonneveld bereid gevonden tijd te steken in de organisatie van IDM's aandeel in de internationale conferentie, met als uitgangspunt dat opdrachtnemer tegelijkertijd het budget moest vinden voor zijn eigen kosten. Aldus is geschied. Vervolgens resteerden slechts twee maanden tot de conferentie.

PRAKTIJKLES: Het ontbreken van middelen of capaciteit om een proces of project goed op te zetten, werkt sterk vertragend, maar stimuleert de creativiteit.

3.2 Projectorganisatie of pionieren?

Hoewel in maart (na aanstellen van een projectcoördinator) de tijd ging dringen, is er geen formele projectgroep benoemd. Normaliter zou een projectorganisatie zijn ingericht. Zo niet in deze casus, wellicht doordat een opdrachtgever ontbrak. Hier was sprake van initiatiefnemers, die zelf hun verantwoordelijkheid namen en zonder verdere formele opdracht of taakafbakening de conferentie organiseerden. De kern van de initiatiefgroep bestond uit:

- Frans van Beerendonk (initiatiefnemer) en Joop van Hezik, vanuit IDM;
- Rob Maessen, namens de provincie en project LIFESCAPE – YOUR LANDSCAPE;
- Ger Duijf, projectleider van het provinciale Ontwikkelingsprogramma Het Groene Woud;
- Marien Sonneveld: projectcoördinator.

Daarnaast zijn meer of minder frequent ook anderen - waaronder medewerkers van Telos en Imagro - betrokken bij de voorbereidingen.

Er ontstond een natuurlijke taakverdeling op basis van ieders persoonlijke competenties en netwerk, waarmee toegang mogelijk was tot alle benodigde partijen en mensen. Daar is flink gebruik van gemaakt bij de besluitvorming tot participatie in de conferentie, bij de financiering, selectie van deelnemers en sprekers, en last but not least: in de informele communicatie. De informele aanpak heeft gezorgd voor slagvaardigheid en korte lijnen. Terugkijkend blijken de initiatiefgroep en haar aanpak een goede afspiegeling van de beschrijving van een zgn. koplopergroep uit het programma Sturing op Duurzame Plattelandsontwikkeling (zie ook bijlage 1).

PRAKTIJKLES: De SDPO-aanpak met een koplopergroep wérkt. Maar de informele aanpak maakt het initiatief kwetsbaar vanwege de vrijwillige inzet van betrokkenen.



3.3 Visievorming: top-down of bottom-up?

De uitgangssituatie met betrekking tot *branding* was bij elk van de drie partners verschillend. In Cork is *regional branding* opgepakt door de LEADER-organisatie en heeft men jarenlange ervaring. Destijds is het initiatief gestart vanuit de visie van derden/ deskundigen en met de financiële middelen uit het LEADER-programma is gezocht naar nieuwe economische impulsen. Kortom: een *outside – in* initiatief vanuit een economische invalshoek én met sociaal-culturele doelen.

Bij de Sussex Downs betrof het idee voor *regional branding* een top-down initiatief. Overheden en maatschappelijke organisaties hadden reeds hun krachten gebundeld voor behoud van de natuur- en landschapswaarden. Via de huidige status van *area of outstanding natural beauty* streeft men naar erkenning als *national parc*. Voor behoud van de natuurwaarden is extensieve begrazing nodig. Om die reden tracht men een economische impuls te geven aan de schapenhouderij, waarbij een normaal bedrijfseconomisch rendement voor de continuïteit van de begrazing moet zorgen. De ecologische invalshoek is het doel, economische activiteiten vormen de motor.

In Het Groene Woud was sprake van een bottom-up gebiedsinitiatief. De initiatiefgroep heeft geruime tijd voor het dilemma gestaan of zij voorafgaand aan de conferentie een visie en strategie voor *regional branding* zou moeten formuleren, of de conferentie juist moest gebruiken voor het opdoen van kennis en inzichten, die op een later moment tot visievorming zouden leiden. In dat kader zijn ook gesprekken gevoerd met deskundigen op het gebied van branding. Daaruit kwam duidelijk het besef voort, dat *regional branding* sterk verschilt van *branding* van concrete fysieke producten. De ervaringen vanuit Cork gaven al aan, dat *regional branding* multi-sectoraal en multi-disciplinair moet worden opgepakt. Dat heeft ertoe bijgedragen geen overhaaste stappen te nemen voor "Branding Het Groene Woud", maar de conferentie vooral te gebruiken voor informatievergaring, draagvlakvorming, opiniëring en visievorming op de kansen voor Het Groene Woud. De oorspronkelijke gedachte was immers om de conferentie te gebruiken om kennis en ideeën op te doen, die het inzicht moeten leveren voor een uiteindelijke visie en een gedegen strategie. Dit is ook verwoord in de conferentiebrochure:

"Identity, Image and Economics – Principles of Regional branding" seeks to provide a forum for discussion and analysis on the strategies, policies and principles necessary to stimulate innovative thinking in diversifying, re-vitalising and repositioning rural areas.

De voorstellen voor ontwikkeling van een eigen *brand*, die zijn aangeboden naar aanleiding van de gesprekken, werden vooralsnog geparkeerd.

Later bij de voorbereiding van vervolgstappen bleek het dilemma tussen top-down visieformulering en bottom-up visievorming opnieuw te spelen. Toen is wederom gekozen voor de bottom-up benadering. Het was de overtuiging van de initiatiefgroep, dat deze werkwijze – in die fase – het meest recht deed aan de ondernemersinitiatieven, die na de conferentie zijn gestart. Juist dat ondernemende is nodig om ontwikkeling te realiseren. Tegelijkertijd was duidelijk, dat *regional branding* niet het zoveelste gebiedsinitiatief moest worden dat zich een plek tracht te verwerven, maar bestaande initiatieven en activiteiten zou moeten bundelen om voldoende schaalgrootte te krijgen, waarmee impact ontstaat voor een duurzame ontwikkeling.

PRAKTIJKLES: Elke regio heeft zijn eigen context en processen; regional branding vraagt maatwerk.

3.4 Mobiliseren van ondernemers

Om ondernemers te mobiliseren en te informeren over de ideeën en mogelijkheden van *regional branding* is voorafgaand aan de conferentie een tweetal bijeenkomsten in de regio georganiseerd.



Ondanks de grote aantallen uitnodigingen was de opkomst relatief beperkt en betrof het vooral agrarische ondernemers. Bij het telefonisch uitnodigen van ondernemers uit horeca en recreatie bleek de belangstelling voor gebieds- of plattelandontwikkeling gering.

In de bijeenkomsten is een korte toelichting gegeven op de context: de relatieve kleinschaligheid, veranderende stad-landverhoudingen en de start van het Nationaal Landschap. Om het landschap in stand te houden, zijn nieuwe economische dragers nodig met als uitgangspunt: producten en diensten uit de streek van uitstekende kwaliteit, die elk ook een meerwaarde voor de regio hebben (versterking van de gebiedsidentiteit).

De daaropvolgende discussie toonde aan, dat de perceptie van de aanwezige (met name agrarische) ondernemers op toekomstmogelijkheden varieert, maar vooral traditioneel is. Er zijn voldoende voorbeelden in de regio van ondernemers, die hun bedrijfsperspectief hebben vergroot door op die ontwikkelingen in te spelen, maar die aanpak werd tijdens de bijeenkomsten niet door iedereen als succesvol gezien. Ondanks de goede initiatieven (zoals o.a. Duinboeren, Mortelboeren, Woudboeren etc.) is de samenwerking tussen ondernemers in de regio teveel sectorgebonden en van een te klein schaalniveau om daadwerkelijke betekenis te krijgen voor het gebied.

PRAKTIJKLES: Samenwerking creëert samenhang en schaalomvang.

3.5 Leren van elders

Werkbezoeken aan Drenthe

Een delegatie uit Het Groene Woud heeft eind april 2005 een bezoek gebracht aan Drenthe. De deelnemers hebben eerst diverse bedrijven bezocht, die participeren in "Drents Goed", een formule voor streekproducten. Enkele jaren geleden hadden vele ondernemers op het platteland onder coördinatie van het Noord-Nederlands Bureau voor Toerisme (NNBT) gesubsidieerd geïnvesteerd in verblijfsaccommodatie binnen de Drents Goedformule. Toen echter het voortbestaan van het NNBT en de subsidieregeling eindig bleken, zijn veel problemen ontstaan met de afwikkeling van de investeringen. De meeste van de bezochte accommodaties kampen met een grote onderbezetting, waardoor geen bedrijfseconomische exploitatie mogelijk is. Daaruit blijkt het grote gevaar van subsidiegedreven activiteiten.

De plannen voor investering in verblijfsaccommodaties waren onvoldoende gestoeld op de markt-vraag. Daarnaast bleek ook elke ondernemer zijn eigen promotie te verzorgen met overigens een beperkt bereik. De kleinschaligheid en vooral de versnippering – ondanks de vlag van Drents Goed – leek de excursiedeelnemers een schrikbeeld voor Het Groene Woud.

Het afsluitende bezoek aan een fruitbedrijf bood de excursiedeelnemers meer inspiratie. Samen met andere ondernemers was – weliswaar met vallen en opstaan – een afzetstructuur opgezet voor professionele verkoop. De distributie en verkoop waren uitbesteed aan een derde, die daarin ook ondernemersrisico loopt. Het grootste knelpunt leek nog het (beperkte) schaalniveau: een relatief gering aantal deelnemende producenten en detaillisten, binnen een te beperkt afzetgebied. Niettemin was de interesse bij de excursiedeelnemers voor deze opzet gewekt, die na uitvoerige discussie hier graag nog eens op terug wilden komen. Daarmee was tegelijk de aandacht gewekt om later in Ierland te vernemen hoe men die problematiek in Cork heeft opgepakt.

Ervaringen uit andere LEADER-gebieden

Het bezoek aan Drenthe werd gevolgd door een informatie-uitwisseling tussen vertegenwoordigers van de verschillende LEADER⁺-gebieden over hun ervaringen met de projecten. Daarbij kwamen enkele thema's herhaaldelijk terug.



- Hoe weet je of een initiatief zal blijven draaien zonder subsidie, wat is een gezond ondernemersklimaat? Waar ligt het aan als een samenwerkingsverband doorgaat of juist instort?
- Wie moet ondernemers stimuleren, de overheid of ondernemers zelf?
- Hoe zorgen we voor economisch perspectief in een regio, met veel jonge ondernemers, gebiedsgerichte ontwikkeling en een collectief zichzelf bedruipende regionale economie?

Dit waren voor de initiatiefnemers voor "Branding Het Groene Woud" belangrijk ankerpunten in hun voorbereidingen.

De bijeenkomst werd afgesloten met onder meer de volgende conclusies.

- Ondernemers moeten echt geloven in het gezamenlijke belang, in de meerwaarde van samenwerken. Er zijn sterke trekkers nodig!
- Samenwerking is alleen interessant als het (ook) economisch perspectief biedt.
- Om tot samenwerking te komen moet mensen de gelegenheid geboden worden elkaar te leren kennen, zoals bijvoorbeeld in een ondernemerscafé. Als er dan een match gevonden wordt ontstaan nieuwe ideeën. We moeten dus energie steken in het mensen bij elkaar brengen, en professioneel de voorwaarden creëren, waaronder nieuwe initiatieven kunnen slagen of überhaupt kunnen beginnen.
- De overheid richt zich te veel op grootschalige bedrijven en schat kleinschalige werkgelegenheid niet genoeg op waarde. Juist dit type werkgelegenheid is voor regionale ontwikkeling belangrijk.

Tegen deze achtergronden zag IDM voor de conferentie de volgende doelen:

- identificeren en definiëren van de principes van *regional branding* door internationale uitwisseling van ervaringen;
- mobiliseren en enthousiasmeren van de regio voor *regional branding*.

De opgedane kennis zou volgens IDM moeten dienen voor ontwikkeling van een internationaal toepasbaar marketingconcept voor regionale producten en diensten, die de relatie tussen landschap en economie centraal stellen.

PRAKTIJKLES: Marktkansen en professioneel ondernemerschap vormen de basis voor regionale ontwikkeling.

3.6 Financiering

Het besluit om te participeren in de organisatie van de conferentie is genomen zonder zicht op de financiële mogelijkheden. De actualiteit van het thema en de opgebouwde relaties met andere initiatieven en projecten leken voldoende vertrouwen te geven, dat de financiering te organiseren moest zijn. Toch legt dat een zware druk op de verantwoordelijken, zoals blijkt uit de IDM-notulen van 2 februari 2005: "Als dit [de financiering, MS] niet zeker is dan gaat men vanuit IDM niet naar de conferentie" en: "Dagelijks bestuur krijgt de opdracht om de financiering rond te krijgen".

Hoe organiseer je dat, als in januari al afspraken zijn gemaakt met de andere partners over conferentiedatum en programma? Het is als volgt opgelost.

- Gebiedsontwikkeling in de Meierij was reeds als casus opgenomen in de groslijst van het nog te starten project Sturing op Duurzame Plattelandsontwikkeling. Zodoende kon een voorstel voor het initiatief "Branding Het Groene Woud" als pilot daarin worden ondergebracht. Het startmoment van het initiatief en de aanwezigheid van een initiatiefgroep waren hiervoor belangrijke uitgangspunten.
- De tweede financier was Provincie Noord-Brabant. Zij had belang bij het "Branding Het Groene Woud" vanuit haar trekkersrol voor het project LIFESCAPE – YOUR LANDSCAPE en voor het Ontwikke-



lingsprogramma Het Groene Woud. Beide leggen de koppeling tussen landschap en economische vitaliteit. Door de betrokken beslissers persoonlijk te informeren over de aanpalende en overlappende doelstellingen is draagvlak verkregen. Vervolgens is conform de normale procedures een aanvraag voor een financiële bijdrage ingediend en gehonoreerd.

- Nadat door SDPO en Provincie Noord-Brabant in een groot deel van de financiering was voorzien, kon IDM de ontbrekende middelen conform de regeling uit het LEADER⁺-fonds toezeggen. Daarmee was de financiering rond.

Financiering werkt vertragend in een ontwikkelingsproces; zorgvuldigheid, beoordeling en besluitvorming vragen tijd, ook ingeval van goed inzicht in en toegang tot beslissers. Voor de conferentie was de financiering pas de dag vóór vertrek naar Cork definitief rond. Dit illustreert het belang van lef, persoonlijke inzet en ondernemend gedrag. Zonder deze voorwaarden zou het initiatief niet hebben kunnen starten.



Deel II:
Conferentieresultaten



4. Principes van regional branding

De conferentie had onder meer tot doel de fundamentele principes vast te stellen voor de ontwikkeling van een *regional brand*, mede op basis van de ervaringen van de deelnemers. Daartoe is voor vier thema's van *regional branding* tweemaal een workshop gehouden. Onderstaand volgt voor elk van de thema's de resultaten, die tijdens de conferentie plenair zijn gepresenteerd.

4.1 Defining and creating image and identity: developing brand values

Customer focus

Tijdens de workshop over de ontwikkeling van de waarden van een merk zijn vier aspecten onderscheiden. Bovenaan staat de klant; wees duidelijk in keuzen van je doelgroep, zorg dat je daar alles van weet en maak waar, dat de klant koning is. Daarnaast zijn er meer spelers, waar je rekening mee moet houden bij ontwikkeling van het merk. Denk aan de inwoners of bezoekers van de regio, aan de producenten en de financiers, maar ook: concurrenten. Stel vast welke waarden het merk moet hebben voor de verschillende doelgroepen in je publiek en hoe dat bereikt gaat worden.



Integrity

Het volgende aspect is integriteit. Het merk moet gebaseerd zijn op echte waarden. Voorkom loze kreten om aandacht te vragen voor het merk; het levert niets op en brengt de kansen juist in gevaar. Zorg dat de licentiehouders uitdragen en uitstralen wat de regio te bieden heeft. Niet meer en niet minder. Zorg dat mensen, die de regio bezoeken, krijgen wat ze verwachten. Zo niet, dan zullen ze geen producten kopen en de regio en het merk de rug toekeren. Het sleutelwoord hier is: vertrouwen. Ontwikkeling van een merk betekent het opbouwen van een relatie met de mensen, die de producten of diensten van dat merk afnemen of gebruiken. Die relatie is gebouwd op vertrouwen. Zorg daarom dat niemand die het merk voert het vertrouwen van de klant in het merk kan schaden.

Brand structure

Voor de strategie van het merk is van belang te kiezen wat voor type merk men nastreeft.

- Wordt het merk gebouwd rondom één product of sector? Is het merk uniek voor dat product of die markt, zodat sprake is van een monopoliepositie?
- Kunnen meerdere soorten producten onder één merk vallen? En wat voegt elk product dan toe aan de waarde van het merk? En omgekeerd: wat voegt het merk toe aan de waarde van de afzonderlijke producten en diensten? Waar zit het onderlinge verband tussen de producten en de doelgroepen voor wie de producten bestemd zijn?
- Moet het merk zich een positie veroveren tussen vergelijkbare, reeds bestaande merken of is sprake van een nieuw product en/of een nieuwe markt?

Voor de ontwikkeling van een regiomerk zal sprake zijn van een mix. Het merk moet de identiteit van de regio benadrukken om onderscheidend te zijn van andere regio's. Tegelijkertijd moeten er verschillende producten en diensten onder kunnen vallen, die ook gezamenlijk weer betekenis hebben. Mogelijk komt er één merk voor subregio's, die elk hun eigen identiteit hebben ten opzichte van elkaar.



Differentiation

De ontwikkeling van een regiomerk is bedoeld om een relatie op te bouwen tussen mensen en de regio. Daarvoor moet het regiomerk uniek zijn. Dat unieke kan op vele manieren tot uiting komen. Bijvoorbeeld door de geografische ligging. Ook bepaalde streekgewoonten of een bekende persoonlijkheid uit de regio kunnen de regio bekendheid geven. Het landschap in de regio heeft mogelijk een bepaald imago, dat kan bijdragen aan het opbouwen van het regiomerk. En zelfs zonder dergelijke onderscheidende kenmerken kan een regiomerk toch succesvol worden door de wijze van overbrengen van de waarden van het merk, de levering van de producten en diensten, etc. Tot slot kan ook kwaliteit een belangrijk onderscheidend kenmerk zijn, al is het moeilijk om aan te geven waar die kwaliteit dan uit blijkt. Kwaliteit is in elk geval een minimum voorwaarde.



4.2 Organisation, funding, investments and communications

In deze twee workshops stond centraal: wat zijn achterliggende gedachten voor een regiomerk, waar beginnen we en hoe zou een regiomerk moeten functioneren? De basisprincipes betreffen:

- de regio als uitgangspunt. De context of omstandigheden in een regio zijn allesbepalend, want er zijn geen standaard oplossingen. Elke regio moet uitgaan van zijn eigen sterke punten;
- de uitdagingen voor een organisatie. Om een regiomerk te voeren is sterk leiderschap en een gedeelde visie nodig, die de drijvende kracht achter het regiomerk vormen;
- de initiële bouwstenen om een regiomerk te bouwen.

Context: waarmee beginnen?

Er is vanuit drie perspectieven gekeken naar de context, de omstandigheden van waaruit een regiomerk opgebouwd wordt.

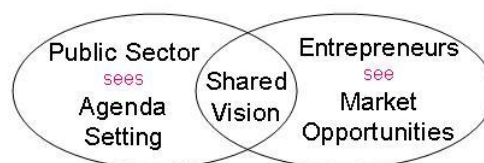
- *Sociale krachten*

Welk sociaal kapitaal is aanwezig in de regio? Welke capaciteit is beschikbaar om daadwerkelijk actie te ondernemen? Dit is sterk afhankelijk van de organisaties, die in de regio werkzaam zijn en de sterkte van hun onderlinge netwerk. Want er moet veel samengewerkt worden. Waarschijnlijk zijn nieuwe coalities of samenwerkingsverbanden nodig. In hoeverre zijn mensen zich bewust, dat ze onderdeel uitmaken van een sociaal-regionale samenleving? Zijn er regionale "trekkers"? Verder moeten er gezamenlijke behoeftes zijn, waar een regiomerk in kan voorzien.

- *Economische krachten*

Vanuit het economisch perspectief moeten er gezamenlijke markt doelstellingen zijn. De collectieve inspanningen moeten elkaar versterken. Daarbij komt tevens de vraag hoe economische ontwikkeling ook publieke voordelen kan opleveren. Juist die combinatie zal de waarde van een regiomerk versterken. Tot slot blijken de deelnemers in hun regio allen te streven naar onderscheidende kwaliteit, die tot stand moet komen door goed ondernemerschap.

- Genesis - Where do you start?
 - Where does the driving force come from?
 - Public sector/Private sector working relationships
 - Trust, expectations, relevance



- *Culturele krachten*

De culturele identiteit van een regio is het kernpunt. Het uitdragen van daarvan leidt tot emotionele binding met de regio. Het geeft betekenis aan de regio en draagt zo bij aan de *quality of life*. Dan moet uiteraard wel bekend zijn aan welke culturele karakteristieken mensen hechten. Ook kan er verschil zijn tussen het beeld dat consumenten van de regio hebben (imago) en dat van de inwoners uit de regio (identiteit). Voor emotionele binding is authenticiteit het beste uitgangspunt.

Startpunt

De ontwikkeling van een regiomerk vraagt sowieso samenwerking van private en publieke partijen. Begin daar, waar de drijvende kracht vandaan komt. Werk vandaar uit aan relaties en een gezamenlijke visie. Maak onderscheid in verantwoordelijkheden: ondernemers moeten marktkansen creëren, de publieke sector de juiste agenda voeren om dit mogelijk te maken. De gezamenlijke visie moet vertaald worden naar waarde. Blijf niet eindeloos praten over abstracte doelen, maar begin! Werk met kleine stappen, en zorg voor een blijvende goede uitwisseling tussen private en publieke belangen en doelen. Daarmee ontstaat vertrouwen. Reflecties van buitenstaanders op de ontwikkeling van het regiomerk en de publiekprivate samenwerking zijn daarbij waardevol. Van belang is verder, dat alle betrokken beseffen binnen welke tijdsspanne resultaten mogelijk zijn, zodat verwachtingen reëel blijven. Dit is afhankelijk van het commitment, de omvang en het tempo van investeringen en de wijze waarop betrokkenen met risico's om (willen) gaan.

Bouwstenen

Aan het regiomerk moet een solide en duurzaam economisch model ten grondslag liggen. Voor de ontwikkeling van het regiomerk zijn geen vaste procedures mogelijk: een stap-voor-stap ontwikkeling biedt de beste kansen. Dat biedt kansen om vertrouwen en langdurige relaties op te bouwen, die nodig zijn voor een succesvol regiomerk. Respect en gebruik van elkaars inzet en competenties zijn daarvoor belangrijke ingrediënten.

■ **Building Blocks**

- Sustainable economic model
- Develop organic & incremental development with market opportunity
- Partners meet
 - Long term relationship
 - Open
 - Trust
- Respect and use each others competences
- Expectations about competences – agenda setting

4.3 Inclusion and participation

Bij de ontwikkeling van een *regional brand* komen een aantal fundamentele vragen aan de orde. De antwoorden vormen de piketpaaltjes, die het kader aangeven waarbinnen het proces van *branding* zich afspeelt. Tijdens de conferentie in Cork is één van de workshops geheel gewijd aan dit onderwerp. Onderstaand volgt de plenaire presentatie van de resultaten van de workshop "Inclusion and participation".

Inhoud (Inclusion)

De inhoud van een regiomerk ligt vast in:

- de identiteit van de regio;
- de beschikbare "middelen": potenties van het gebied en de activiteiten die er plaatsvinden;
- de marktkansen.

Om de kansen van *regional branding* te benutten, moeten de beschikbare middelen mogelijk anders ingezet worden dan tot nu toe werd gedaan.

Bijvoorbeeld: geen andere producten maken, maar bestaande producten op andere wijze afzetten.



Om te starten is een visie nodig hoe je de identiteit van de regio wilt inzetten en wat je met *regional branding* wilt bereiken. Die visie moet zorgen voor de juiste verbindingen met bestaande activiteiten en betrokkenen. Het is de basis om synergie te krijgen en te benutten, en om aan de consumentenvraag te voldoen. Dat laatste kan niet genoeg nadruk krijgen. [zie ook resultaten van de 1^e workshop]

Vervolgens is de vraag: wie neemt het initiatief? Een regiomerk kun je niet door één partij laten organiseren. Het is een samenspel van activiteiten, dat vraagt om samenwerking van alle betrokkenen. Maar, absolute voorwaarde is een "trekker".

In de discussie zijn als mogelijke partijen genoemd: Leadergroepen, ondernemersorganisaties, coöperaties, overheidsinstellingen etc. Maar betrek daar vooral ook producenten en hun organisaties bij: zij vervullen een sleutelrol in de uitvoering. En tot slot: maak vooral gebruik van die mensen, wiens reputatie deuren opent.

Vervolgens is financiering nodig. [zie verder: workshop 2]. En om dat te verkrijgen, of het nu publiek of privaat geld is, heb je een goed plan nodig met doelen en meetpunten. Daarin staat wie verantwoordelijk is voor wat bereikt moet worden.

Betrokkenheid (Participation)

Als duidelijk is wat je wilt met *regional branding*, moet je medestanders organiseren. Hoe interesseer je bedrijven om te participeren in een regiomerk? Hoe breng je de visie op hen over? Daarvoor moet eerst de waarde van de identiteit en de mogelijkheden van de regio worden gecommuniceerd. En daar zijn talloze voorbeelden, zowel uit eigen regio als van elders, hoe ondernemers toegevoegde waarde creëren met hun producten en diensten, passend bij de regionale identiteit. Tijdens de conferentie hebben we daar voorbeelden van gezien.

Het belangrijkste om ondernemers betrokken te krijgen, is in te gaan op wat zij nodig hebben om te kunnen ondernemen. Daarvoor moeten we begrijpen waar zij behoefte aan hebben, hoe dat ondernemerschap eruit ziet. Dat soort kennis vervult een sleutelrol. Alleen als je daarin kunt voorzien, wordt *regional branding* voor hen ook zakelijk interessant.

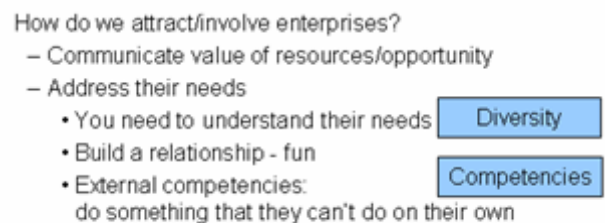
Als de ondernemersbehoeften duidelijk zijn, komt het erop aan om relaties te bouwen. Niet belemmeringen, maar kansen moeten daarin centraal staan: mensen moeten het leuk vinden wat ze doen. Diversiteit is daarbij een gegeven, maar ook noodzaak. Iedereen heeft immers een eigen kijk op de zaak. Met als gevolg, dat mensen zullen afvallen en anderen weer aanhaken.

Om dit mogelijk te maken zijn bepaalde competenties nodig. Ook of juist van buitenstaanders. Er zijn nu eenmaal zaken binnen een *regional brand*, die alleen mogelijk zijn door het netwerk in te schakelen. Zaken, die niemand in zijn eentje voor elkaar krijgt of het alleenrecht toe heeft. Daaronder valt bijvoorbeeld de communicatie, maar ook de organisatie en de samenwerking.

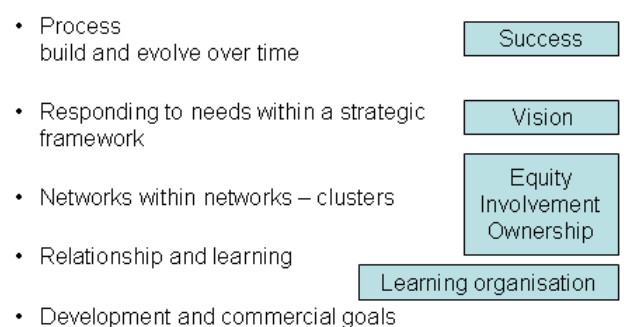
Proces

Het bovenstaande gaat over procesvorming, dat zich in de tijd verder ontwikkelt binnen de strategische kaders. Daarom moet er van begin af aan een visie zijn, als horizon waar je je koers op

Participation



Process: how



kunt richten. Wordt het daarmee niet veel te ingewikkeld, vroeg men zich af tijdens de workshops. Maar om ondernemers te betrekken, moet je ze erbij halen met zaken die ze echt interesseren en voorzien in hun ondernemersbehoefte. Je moet successen boeken, ook op korte termijn om te laten zien dat samenwerking loont. Om vertrouwen te bouwen en door te gaan. En vervolgens ontstaan verschillende groepen; elk daarvan draagt een steentje bij, maar je moet elke groep ook voorzien van wat ze nodig hebben. Verder spelen zaken als zeggenschap, betrokkenheid en eigendom. Ook dat vergt een zorgvuldige aandacht en organisatie. Weglating van onderdelen om het te versimpelen kan niet. Al deze zaken zijn nodig, en zullen bovendien in de tijd veranderen. Daarmee kun je leren van je eerdere ervaringen en die benutten voor verdere ontwikkeling en nieuwe, wellicht betere resultaten.

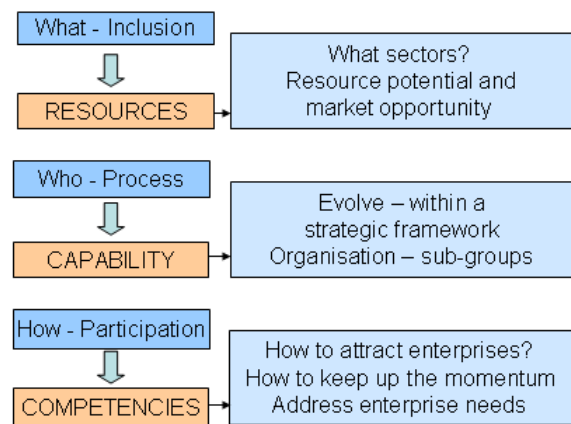
Samenvattend

Het starten van *regional branding* is terug te brengen tot drie vragen: wat, hoe en wie? Om daar antwoorden op te geven, drie zaken cruciaal.

Middelen: Wat zijn de potenties van het gebied? Welke sectoren passen daarin? Wat reken je tot de brand?

Bekwaamheid: Wie neemt het initiatief? Wie zorgt voor vertaling van de visie naar een strategie? Wie neemt de organisatie op zich en vertaalt abstracte ideeën naar concrete activiteiten? Wie houdt overzicht en coördineert, ook als steeds meer subgroepen en – activiteiten ontstaan?

Competenties: Hoe creëer je betrokkenheid? Welke competenties heb je nodig om marktkansen te creëren en benutten? Hoe "verleid" je bedrijven om mee te doen? En hoe houd je ze geïnteresseerd? Hoe creëer je het goede moment en hoe kun je dat vasthouden?



Analogy of the bus

- Where is the bus going? → Shared vision
- Who buys/hires the bus? → champions
- Who drives the bus? → Agency - entrepreneur
- Who gets on the bus? → Entrepreneur, knowledge workers
 - Can you get off the bus? → If you have a valid ticket!
 - Can you get on the bus, later on?
- Who collects the fair?



4.4 Quality standards: Development, Compliance & Monitoring

Regional branding is meer dan logo en design. Een regiomerk staat ergens voor: versterking van de regio-identiteit en onderscheidende kwaliteit van de producten en diensten. Slechte ervaringen blijft men zich lang herinneren. Daarom vergt *regional branding* ook kwaliteitsborging. Omschrijf daartoe eerst je business en leg je doelgroep(en) vast.

Development

Ga bij ontwikkeling van kwaliteitscriteria uit van de consument en maak onderscheid naar criteria voor het soort product of dienst. Begin – omdat de ontwikkeling van een regiomerk tijd kost – met een kleine groep sterk gemotiveerde mensen. Zorg voor een "trekker" voor dit aspect van *regional branding*.

Het regiomerk moet een bepaalde exclusiviteit krijgen.

Daarom moeten de eerste kwaliteitscriteria al gereed zijn, voordat de strategie voor *regional branding* wordt vastgesteld en gecommuniceerd. Stel bovendien een maximum aan het aantal producenten van hetzelfde product of dienst om te zorgen voor blijvende exclusiviteit en onderscheidend vermogen.

Zorg naast ontwikkeling van kwaliteitscriteria ook voor training in kwaliteitsmanagement om daarmee professionaliteit te bevorderen. Laat deelnemers in het regiomerk vooral ook van elkaar leren.

Compliance & Monitoring

De kwaliteitscriteria van het regiomerk moet uitstijgen boven de standaard- of wettelijke criteria, die voor een bepaald product, productiewijze of bedrijvensector gelden.

De criteria moeten juist de exclusiviteit en het onderscheid waarborgen. De criteria moeten daarom door een externe en onafhankelijke partij gemonitord worden. Wie niet langer aan de criteria voldoet, verliest het recht om het regiomerk te voeren. Om het kwaliteitsbeleid en het regiomerk professioneel neer te zetten, moeten deelnemers betalen voor een licentie om het regiomerk te mogen voeren.

Zet de resultaten van audits/monitoring ook in voor benchmarking: dat maakt de kwaliteitsbeoordeling transparant (vertrouwen!) en het is een goede basis voor onderling leren hoe het beter kan.

Succesfactoren

- combineer excellente kwaliteit met een geavanceerde marketing
- richt met het regiomerk op het topsegment
- zorg voor voortdurende training en kennisoverdracht bij de regionale deelnemers

Onbeantwoorde vragen

- Hoe maak je het aantrekkelijk om toe te treden tot het regiomerk?
- Moet elke deelnemer hetzelfde bedrag betalen? En deelnemers die later toetreden?
- Moet een keuze gemaakt worden tussen een systeem voor branding en voor kwaliteitsborging?

Quality is what is behind the brand (1)

Consumer demands on food

- Place of production – guarantee local produce
- How produced?
- Safe: no hazards and: health benefits
- Convenience
- Ethic of business

Quality is what is behind the brand (2)

Quality issues tourism / hospitality

- Quality of accommodation
- Added quality above standards
- Quality of service
- Indicators (smile)



Deel III:

Bevindingen



5. Praktijklessen en conclusies

5.1 Betekenis van de SDPO-aanpak

Deze pilot binnen het project SDPO had als aandachtspunt te bezien wat de sturingsaspecten van regional branding zijn, wat de wenselijke rol van regionale of provinciale overheden is, en of de SDPO-aanpak bijdraagt aan anders leren sturen.

De SDPO-aanpak werkt

De initiatiefgroep "Branding Het Groene Woud" voldeed aan het profiel van een koplopergroep (zie bijlage 1). En de pilot heeft aangetoond, dat de SDPO-aanpak *wérkt*, ondanks (of: dankzij?!) de kwetsbaarheid in verband met de vrijwillige inzet van betrokkenen. Overigens zijn er wel kanttekeningen bij de voorgestelde aanpak. Die aandachtspunten bij de aanpak uit bijlage 1 staan vermeld in bijlage 2. Het komt er vooral op neer, dat de praktijk zich niet laat vangen in een model; daarom moet men pragmatisch met de aanpak omgaan.

De initiatief- of koplopergroep heeft zich echter niet beperkt tot sturingsvragen. In de praktijk staan niet de sturingsvragen centraal, maar de inhoudelijke en procesvragen om tot plattelandsontwikkeling te komen. Sturingsvragen zijn daar weliswaar onderdeel van, maar vormen niet het hoofddoel. In bijlage 2 staat dit onder "Focus en inhoud" nader toegelicht.

De rol van kenniskringen (onderdeel van de SDPO-aanpak) is in de pilot wat vrijer ingevuld; er is niet één vaste kenniskring gevormd, maar er zijn meerdere bijeenkomsten gehouden met sterk verschillende samenstelling voor input of reflectie rond "Branding Het Groene Woud". Het betreft onder andere bijeenkomsten met ondernemers, met kenniswerkers en vertegenwoordigers van gemeenten. Het is aan te bevelen, die ruimere invulling van kenniskringen ook in vervolgv activiteiten van SDPO toe te passen.

Resultaat

Vanuit het project is samenwerking gezocht met, en ruimte voor eigen initiatief gevraagd van de Provincie. Dat is conform doel gerealiseerd, waar het vooraf informeren en betrekken van bestuurders zeker toe heeft bijgedragen. Dit heeft ertoe geleid dat de Duurzaamheidsraad van de Provincie onderzoekt hoe zij de initiatiefgroep op dit punt kan ondersteunen. Verder is met twee GS-leden gesproken, die zich bereid hebben verklaard vanuit hun portefeuille de mogelijkheden tot facilitering van het vervolg te laten onderzoeken. Op ambtelijk niveau is nauwe samenwerking opgebouwd met onder andere de projectleider voor het uitvoeringsprogramma Nationaal Landschap Het Groene Woud. Binnen dit programma is inmiddels ook een voorstel ingediend hoe het vervolg van "Branding Het Groene Woud" aangestuurd kan worden. Daarmee heeft deze aanpak zeker geleid tot andere wijze van sturing.

Rol van overheden

Het project moet een initiatief van de regio blijven. Daarin werken ondernemers, maatschappelijke organisaties e.d. samen. Vanuit het project zoekt men samenwerking met gemeenten, omdat die gelijktijdig met de initiatiefnemers en in hetzelfde gebied publieke doelen trachten te realiseren. De binding met gemeenten in de regio is nu nog zwak; tot na de gemeenteraadsverkiezingen lijkt het niet zinvol te investeren in bestuurlijke relaties met gemeenten. Nadat de nieuwe Raden en Colleges bekend zijn, ontstaat echter een mooi momentum. De initiatiefgroep streeft naar een samenwerkingsovereenkomst met de regionale overheden, waartoe ook de waterschappen, reconstructiecommissie en bestuurlijke fora worden gerekend.



Van de provinciale overheid verwacht de initiatiefgroep voortzetting van de huidige ambtelijke samenwerking en de bestuurlijke aandacht en interesse. Vooral bij verbreding van de huidige ondernemersgroep naar MKB en vooral het groot bedrijf hoopt de initiatiefgroep ook op support van de provincie bij het bouwen van netwerken en samenwerkingsverbanden. Tot slot vraagt de initiatiefgroep aan de provincie om financiële ondersteuning van een klein kernteam, voor de uitvoering van activiteiten voor *regional branding*. Voorzetting van de vrijwillige inzet van de huidige initiatiefgroep is niet langer verantwoord uit oogpunt van continuïteit en professionaliteit.

De navolgende paragrafen gaan in op specifieke punten.

5.2 Vijf praktijklessen

De als eerste te noemen *lessons learned* vormen aanvullingen op de SDPO-aanpak. De andere praktijklessen uit de voorgaande hoofdstukken zijn verwerkt in de overige conclusies.

1. *Bouw aan collectief geheugen*

Van veel ontwikkelingen is het oorspronkelijke idee en de visie of bedoeling niet vastgelegd. Maar dit is juist het ankerpunt om aanpak en doelen na verloop van tijd te (her-)ijken. Niemand heeft medio 2003 kunnen voorzien, dat (pas?) in 2005 de conferentie zou plaatsvinden, hoewel daartoe destijds wel besluiten zijn genomen. En vrijwel niemand wist medio 2005 wat de oorsprong van het idee voor *regional branding* was, en hoe in twee jaar tijd ontwikkelingen aan elkaar zijn geknoopt om dit mogelijk te maken. Dat was immers niet eerder vastgelegd. Dit evaluatierapport beoogt daarin te voorzien. Daarmee is ook materiaal beschikbaar om de effectiviteit van sturing aan een evaluatie te onderwerpen.

2. *Leer van ervaringen elders*

Elders kijken verruimt de eigen blik. Vooral als die situatie genoeg afwijkt van de eigen omgeving en omstandigheden, en men onbevangen voor nieuwe indrukken openstaat. Meerdere ondernemers onder de deelnemers aan de conferentie hadden in Cork graag meer bedrijven bezocht. Dergelijke uitwisselingen inspireren tot nieuwe ideeën, waaruit innovaties kunnen ontstaan. Maar ook uit oogpunt van sturing is een nadere beschouwing van "Cork" interessant, juist vanwege de andere context en het verschil in tijd en ontwikkelingsfase.

3. *Procesaanpak kweekt draagvlak*

Gebiedsontwikkeling zoals *regional branding* vraagt om een project- én procesmatige aanpak. Het uitgangspunt van het IDM-bestuur "gedragen tot in de basis" bevestigde de noodzaak voor de toen reeds in gang gezette procesaanpak. Die was cruciaal voor de succesvolle eerste fase van "Branding Het Groene Woud". Al spoedig na "Cork" zijn spontaan de eerste samenwerkingsverbanden van ondernemers ontstaan voor *regional branding*. Het uitgangspunt "met een bus vol naar Cork" te gaan, heeft goed gewerkt.

Dat moet te denken geven bij alle bestuurders, die naarstig zoeken naar mogelijkheden om plattelandsontwikkeling (aan) te sturen; in het project "Branding Het Groene Woud" is voor deze regio in minder dan één jaar mogelijk meer bereikt dan in vier jaar reconstructievoorbereiding.

4. *Bewaak de (proces)voortgang*

Er is veel tijd verstreken voordat de ideeën rond *branding* in de eerste projectcontouren werden vertaald. Ideevorming heeft tijd nodig, maar onomkeerbare besluiten (met verplichtingen aan derden) - van in dit geval IDM en initiatiefgroep - kunnen de voorbereiding flink bespoedigen. Toen eenmaal een datum voor de conferentie was vastgesteld, zijn de voorbereidingen in een stroomversnelling gekomen.



5. *Regional branding vraagt maatwerk*

De context en processen in verschillende gebieden zijn heel divers, zoals de vergelijking van Cork, Sussex Downs en Meierij leerde. Vanuit bestuurlijk oogpunt wordt vaak naar uniformering van aanpak gezocht, maar: blauwdrukken werken niet, ondanks overeenkomstige doelstellingen. Beschikbaarheid van gebiedskennis en lokale trekkers zijn essentiële voorwaarden voor gebiedsontwikkeling. Dat houdt voor (aan-) sturing van gebiedsprocessen in, dat per gebied keuzen gemaakt moeten worden welke (samenwerkende) partij(en) voor die sturing moeten en kunnen zorgdragen.

5.3 Overige conclusies

Naast de reeds genoemde praktijklessen biedt de pilot nog meer aanknopingspunten voor andere wijzen van sturing van plattelandsontwikkeling. Die punten staan onderstaand vermeld met daarbij een aantal vragen.

1. *Regional branding is procesinstrument*

Regional branding houdt veel meer in dan het ontwikkelen van een marketing concept; het is een strategie om gebiedsprocessen op gang te brengen en te kanaliseren. Dit besef heeft voorkomen, dat het initiatief "Branding Het Groene Woud" zich meteen heeft gestort op product- en merk-ontwikkeling. In de maanden na de conferentie is verder gewerkt aan draagvlak, commitment en bestuurlijke inbedding. Die ontwikkeling van de *inner brand* (conform de Finse aanpak van *regional branding*) is eind 2005 afgerond. Vanaf dan is ook concrete invulling nodig om richting (en sturing?) te geven aan de inhoud van de *regional brand*.

Vraag: Zowel in Nederland (Waddenzee, Limburgs Heuvelland, Kuststreek, grote steden) als elders in Europa (waaronder Cork en Finland) is ervaring opgedaan met (sturing van) *regional branding*. Binnen bijvoorbeeld het Leader-netwerk worden die ervaringen uitgewisseld. Welke activiteiten ontplooiën (regionale) overheden om die kennis te verwerken en toe te passen?

2. *Procesfacilitering kwestie van balans*

Het ontbreken van middelen of capaciteit om een proces of project goed op te zetten, werkt sterk vertragend. Hierdoor sneuvelen echt goede ideeën. Voor regionale ontwikkeling is facilitering nodig in menskracht, netwerken en geld om het innovatieproces vooruit te helpen. Geen "standaard" subsidies; dat zijn slechte drijfveren die bovendien weinig specifiek zijn. Op diverse plaatsen is de facilitering ingevuld met een streekhuis e.d., waarmee de verankering in het gebied is geborgd.

Vraag: Vanuit diverse regio's heeft men goede ervaring met programma- en projectbureaus, plattelands- of streekhuizen, kennisloketten etc. Die initiatieven verdienen geëvalueerd te worden op hun bijdrage aan plattelandsontwikkeling. Hoe passen dergelijke instrumenten in de bestuurlijke visie op een gebied en bij de beleidsuitvoering tot heden?

3. *Innoveren is pionieren*

De opstart van "Branding Het Groene Woud" met de conferentie als eerste activiteit heeft alle kenmerken van pionieren. De informele aanpak heeft uitstekend gewerkt, maar maakt het initiatief kwetsbaar vanwege de vrijwillige inzet van betrokkenen. Maar het is duidelijk, dat een vervolg op deze pioniersfase van *regional branding* meer structuur vergt. Bovendien vergt *regional branding* een bredere betrokkenheid en inzet van ook andere belanghebbenden ("streekhouders") en bijbehorende sturingsvraagstukken.

De rol van de initiatiefgroep moet in de vervolgfase veranderen in regiegroep. Die moet samenhang houden in de diversiteit van activiteiten en projecten, die zullen ontstaan. De regiegroep moet het bottom-up proces faciliteren en aansturen. Om te voorkomen, dat de projectorganisatie



institutionaliseert (lees: bureaucratiseert), wordt gewerkt aan een netwerkstructuur waar (combinaties van) gebiedsactoren specifieke activiteiten oppakken onder coördinatie van een regiegroep.

Het is uit sturingsoogpunt van belang de verdere ontwikkeling van de casus *regional branding* te volgen en ruimte te bieden voor ontwikkeling.

4. Initiatief uit de regio!

Op grond van de ervaringen tijdens het bezoek aan Noord-Nederland concludeerde de initiatiefgroep, dat de initiatieven primair moeten starten vanuit (ondernemers uit) het gebied. Dat vergt tijd, inspanning en overtuigingskracht. Overheden kunnen het veranderingsproces stimuleren en begeleiden met flankerende maatregelen, maar voor een levensvatbare ontwikkeling moet de kracht uit het gebied zelf komen en moet een rendabele exploitatie mogelijk zijn.

Vraag: Welke gebiedsinitiatieven steunt elke overheid? Wat gebeurt er met die leerervaringen?

5. Samenwerking creëert samenhang en schaalomvang.

Het (ver)binden van lopende activiteiten en bestaande projecten aan gebiedsdoelen levert meer effect dan in een nieuw project weer van voor af aan te beginnen. Eerder of elders bereikte resultaten komen dan ook tot hun recht, doordat het collectief geheugen wordt opgebouwd en benut. Samenwerking is bovendien nodig om voldoende schaalgrootte te creëren: coalities en combinaties te vormen die voldoende impact krijgen om daadwerkelijk bij te dragen aan een duurzame ontwikkeling. Concreet: "Branding Het Groene Woud" heeft pas meerwaarde als het ook betekenis heeft voor reeds gestarte initiatieven in het gebied, zoals Kom maar achterom, Woudboeren, Mortelboeren e.d. De projectgroep wil daar op aangesproken worden.

Vraag: Zetten regionale overheden het vertrouwen in dit gebiedsinitiatief voort? Zijn zij bereid het initiatief ook te erkennen als vertegenwoordiger namens het gebied voor branding en bijbehorende activiteiten? Wat impliceert het besluit hierover?

6. Integrale aanpak op gebiedsniveau in plaats van op projectniveau

Drie provinciale projecten hebben onbedoeld een belangrijke rol gespeeld bij de totstandkoming van het initiatief "Branding Het Groene Woud": Nationaal Landschap Het Groene Woud, LIFESCAPE – YOUR LANDSCAPE en Sturing op Duurzame Plattelandsontwikkeling. Het verbinden van de (mogelijkheden van) deze projecten heeft voor *regional branding* de meerwaarde opgeleverd, die door elk van de afzonderlijke projecten niet mogelijk was geweest.

Vraag: Bij sturings- en beleidsvraagstukken lijkt integraliteit een sleutelwoord. Feitelijke integratie vindt alleen plaats in het gebied en is geen kwestie van een brede aanpak in een project- of beleidsplan. Wat kan er verbeterd worden om het integraliteitstreven ook gerealiseerd te krijgen?

7. Financiering is combineren

Financiering van dit initiatief is alleen mogelijk gebleken met lef om beslissingen te nemen en doordat de leden van de initiatiefgroep goed inzicht hadden in, en toegang tot het kennis- en projecten-netwerk, beslissers en fondsen. En zelfs dan was de financiering pas de dag vóór vertrek naar Cork definitief rond. Dit illustreert het belang van het combineren van ideeën, belangen en ontwikkelingen en het beschikken over goede netwerken. Maar bovenal: persoonlijke inzet en ondernemend gedrag. Zonder deze voorwaarden zou het initiatief niet hebben kunnen starten.



Bijlage 1: Verwachtingen vanuit het project SDPO aan koplopergroepen

Taak

Een koplopergroep is coalitie van personen, die een zorg, probleem of passie delen rond duurzame plattelandsontwikkeling. De groep adopteert een praktijkcasus met een sturingsvraag passend binnen één of meer van de vier sturingsthema's en heeft de ambitie dat vraagstuk in die casus tot een oplossing te brengen. De deelnemers in een koplopergroep stellen daartoe hun kennis, vaardigheden en netwerk beschikbaar. Het resultaat en effect van een casus van een koplopergroep is de ontwikkeling van nieuwe sturingsvormen.

Een koplopergroep vergt één of meer "trekkers", bijvoorbeeld een charismatisch bestuurder uit het gebied. Deze geeft dekking aan het proces en accepteert dat niet alles verloopt zoals wanneer de overheid het zou organiseren. Daarnaast vraagt het werkproces om een inspirator uit de buurt of uit de streek, die anderen aan zich kan binden. De inspirator wordt gedekt door de eerder genoemde bestuurder, die ruimte zoekt voor het realiseren van ongebruikelijke ideeën².

Verwachtingen

1. Vraagstelling De casus van de koplopergroep is:
 - ✓ afkomstig uit de uitvoeringspraktijk van plattelandsontwikkeling;
 - ✓ gericht op knelpunten rond sturing op duurzaamheid (drie kapitalenmodel).
2. Houding De koplopergroep:
 - ✓ onderschrijft de noodzaak voor andere manieren van sturen: balanceren tussen de drie duurzaamheidskapitalen;
 - ✓ is nieuwsgierig naar werkwijzen, visies, aanpak en oplossingen van anderen.
3. Samenstelling De deelnemers:
 - ✓ zijn representant van burgers, het regionale bedrijfsleven, overheden, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen;
 - ✓ vertegenwoordigen het gedachtegoed achter de economische, ecologische en sociaal-culturele duurzaamheidskapitalen;
 - ✓ nemen deel op persoonlijke titel;
 - ✓ acteren onder de bezielende motivatie van een lokaal of regionaal actieve bestuurder met relevant netwerk.
4. Ambitie De koplopergroep wil:
 - ✓ nieuwe sturingsvormen in de praktijk helpen ontwikkelen, vormgeven en toepassen;
 - ✓ anderen in de gevonden resultaten meenemen en betrekken;
 - ✓ de resultaten verankeren in de uitvoeringspraktijk door – bijvoorbeeld zelf als eerste – de opgedane ervaringen toe te passen.
5. Initiatief De koplopergroep:
 - ✓ organiseert t.b.v. de eerste verkenning een brainstormbijeenkomst bedoeld voor verkenning van samenwerking kopgroep/ SDPO.
 - ✓ neemt actief deel aan gezamenlijke opstartsessies en mogelijke vervolgbijeenkomsten zoals themabijeenkomsten enz.
6. Facilitering De koplopergroep wordt ondersteund door:
 - ✓ het Kennisknooppunt, dat als aanspreek- en coördinatiepunt fungeert;
 - ✓ inhoudelijke deskundigen die op ad hoc basis bijdragen leveren;
 - ✓ procesbegeleiding t.a.v. het leerproces en vastlegging van leerervaringen;
 - ✓ kenniskringen op deelgebieden, die input kunnen leveren via ideeën, kennis, ervaringen of juist helpen met het uitdragen van de leerervaringen.

² Platteland aan het stuur, Raad voor het Landelijk Gebied, april 2004



Bijlage 2: Aandachtspunten voor SDPO

Deze pilot in het kader van Sturing op Duurzame Plattelandsontwikkeling (SDPO) was bedoeld als lakmoesproef van de aanpak met koplopergroepen en kenniskringen (zie bijlage 1). Dit concept op zich is goed. Het geeft invulling aan een netwerkstructuur, die nodig is voor bottom-up gebieds-initiatieven. Op grond van de pilot wil ik daar een aantal kanttekeningen bij plaatsen.

Project- versus procesaanpak

De opzet van SDPO is projectmatig. Dat gaat mogelijk voorbij aan het procesmatige karakter van (sturingsvraagstukken rond) duurzame plattelandsontwikkeling. Concreet (o.b.v. deze pilot):

- **aanvang:** het begin van het gebiedsontwikkelingsproces is moeilijk aan te wijzen. Er liepen al tal van processen voordat de pilot werd geformuleerd. Die voorafgaande processen zijn voor het leerproces minstens zo belangrijk als wat zich vanaf aanvang van de casus afspeelt. M.a.w.: een casus binnen SDPO zal steeds onderdeel zijn van een lopend proces met eigen doelen en dynamiek, waarmee rekening gehouden moet worden bij afbakening, focus en looptijd van een casus.
- **doorlooptijd:** SDPO heeft een beperkte tijdschijf (één jaar?). Het is de vraag of binnen die looptijd voldoende bijdrage kan plaatsvinden aan een casus, waarvan de processen veel langer lopen. Het toespitsen op een enkel aspect van de casus doet geweld aan de beoogde integraliteit en komt de gebiedscasus niet ten goede.
- **aanpak:** de SDPO-aanpak vermeldt o.a. een startbijeenkomst, activiteitenagenda, formulering van kennisvragen, etc. Dat werkt alleen als deze als mogelijk te gebruiken instrumenten worden gezien en niet leiden tot vaste procedures. In deze pilot zijn ze niet allemaal worden gebruikt en zeker niet in de vermelde volgorde.

Ter illustratie: in hoofdstuk 2 staan de processen beschreven voorafgaand aan de voorbereiding van het project "Branding Het Groene Woud". Juist daar speelden ("onbewust") de sturingsvragen, die in dit geval door de initiatiefnemers goed zijn opgepakt.

Kenniskring

De SDPO-aanpak veronderstelt nu een 1 : 1 verhouding tussen koplopergroep en kenniskring. Dat is niet nodig en niet gewenst. In deze pilot zijn groepsbijeenkomsten georganiseerd en gesprekken gevoerd met groepen met wisselende samenstelling. Juist die wisselwerking heeft tips, nieuwe inzicht en (vervolg-)contacten opgeleverd. De dynamiek van de gebiedspraktijk kan vragen om input uit andere hoek. Een en ander is ook afhankelijk van agenda's. Kenniskringen moeten dus dynamisch kunnen worden ingevuld. Het is wel van groot belang om de informatie te kanaliseren en te bundelen, om zo voor iedereen (een deel van) de samenhang zichtbaar te maken en te houden.

Opmerkingen bij de verwachtingen van de koplopergroep (zie bijlage 1)

• *Betrokkenheid*

Participanten in de koplopergroep moeten vooral in de beginfase persoonlijk gedreven zijn. Een koplopergroep kan niet terugvallen op een back office, projectplannen etc., noch heeft of krijgt hij sturingsmacht: onorthodoxe oplossingen voor complexe knelpunten ontstaan immers niet met de middelen/ sturingswijzen die de knelpunten hebben veroorzaakt. Je kunt problemen niet oplossen op het niveau waar ze zijn ontstaan.

In een latere fase past de koplopergroep de rol van regiegroep, die dan zorg draagt dat anderen invulling/ uitvoering geven aan het vervolg, om te zorgen voor voldoende schaalgrootte.



- *Initiatief en ondersteuning*

De noodzaak van een "trekker" voor een koplopergroep is in deze pilot bevestigd. Zonder trekker en geestelijk vader van het oorspronkelijk idee verliest een initiatief zijn continuïteit en anker. Aanvullend daarop moet een koplopergroep ook voldoende capaciteit hebben voor ondersteuning. Bij ontbreken daarvan vertraagt het proces en/of verwatert het initiatief. De ondersteuning door het Kennisknooppunt van SDPO is daarvoor niet toereikend, want:

- alleen gericht op sturingsaspecten;
- heeft een andere agenda en doelstelling;
- is niet voldoende betrokken bij en verweven met het gebied.

- *Samenstelling*

Het SDPO-project vermeldt een beoogde, brede samenstelling van een koplopergroep. Deze pilot leert, dat dit vooral niet als criterium of als doel moet worden gehanteerd. Belangrijker dan die brede samenstelling is dat de leden van een koplopergroep een gezamenlijke visie hebben, goed met elkaar kunnen samenwerken en persoonlijk betrokken zijn. Tot slot moeten de leden van een koplopergroep elk een netwerk hebben en gebruiken, dat relevant is voor het vraagstuk waar de groep zich op richt. Daarmee boort een koplopergroep veel meer capaciteit en competenties aan dan een groep zelf kan hebben.

- *Focus en inhoud*

De SDPO-aanpak gaat uit van een taak voor de koplopergroep om een sturingsvraag te adopteren en te willen oplossen. In deze pilot – en naar verwachting bij vele andere praktijksituaties – stonden niet zozeer die sturingsvraagstukken centraal, als wel het integrale vraagstuk van plattelandsontwikkeling. Sturingsvraagstukken speelden zeker mee, maar waren minder expliciet. Eigenlijk is de SDPO-aanpak, die zich uitsluitend op sturingsvraagstukken richt, geen integrale aanpak, zelfs als die sturingsvragen zich richten op zowel economie, ruimtelijke ordening, ecologie, etc. Inhoudelijke vragen kunnen niet gescheiden worden van sturingsvragen; die zijn integraal onderdeel van de plattelandsproblematiek. Sturingsvragen zijn geen aanleiding tot een praktijkcasus, maar vloeien daar uit voort, bijvoorbeeld door geconstateerde knelpunten.

De wijze waarop provincies en andere overheden zich nieuwe sturingswijzen aanleren, is uiteraard een verantwoordelijkheid van die organisaties zelf. De praktijkcasussen – zie deze pilot - bieden daarvoor goede handreikingen, maar zijn niet bedoeld voor interne organisatievraagstukken.

- *Leren*

Het Kennisknooppunt van SDPO wil voorzien in de procesbegeleiding van het leren. Echter, de doelstellingen van de praktijkcasussen zullen niet (uitsluitend) gericht zijn op leren. Dat is een bijkomend aspect. Er zal vooral behoefte zijn aan procesbegeleiding rond inhoudelijke vraagstukken van de gebiedscasus. Die vormen van facilitering zijn waarschijnlijk moeilijk te scheiden. Dit behoeft nader aandacht binnen SDPO.

Tip voor de SDPO-aanpak

Selecteer de praktijkcasussen op (verwachte) sturingsvraagstukken, maar leg er bij de begeleiding van de casussen geen nadruk op. Biedt een casus begeleiding om de sturingsvraag te formuleren en vooral: als waarnemer de gebiedscasus te volgen om te zien hoe men in de koplopergroep omgaat met die impliciete sturingsaspecten. Dat geeft veel meer inzicht in de gebiedsprocessen en mogelijke vernieuwing van sturingsvormen, dan casussen te selecteren, die zich specifiek op de sturingsvragen richten.

