

Kennisuitwisseling door praktijkdeskundigen

Ervaringen met *regional branding* uit Ierland, vertaald naar Brabant

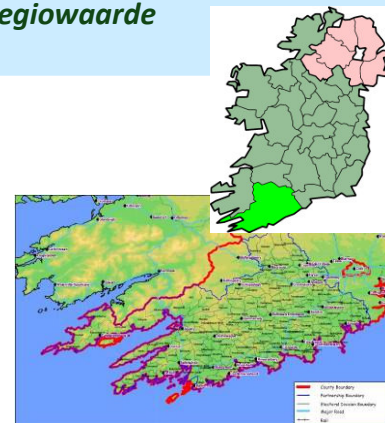


31 juli 2009

door Rob Maessen - Provincie Noord-Brabant, en Marien Sonneveld - Regiowaarde

Op zoek naar praktijkervaringen

In de Brabantse Kempen en Nationaal Landschap Het Groene Woud werkt men, net als in diverse andere regio's, aan verbetering van het economisch perspectief voor lokale ondernemers. Tegelijkertijd wil men het karakter van deze gebieden behouden en versterken, omdat het een aantrekkelijk leefklimaat biedt dat ook volop bezoekers trekt. En dat is economisch weer interessant. Om de koppeling tussen economisch perspectief en kwaliteit van de leefomgeving te borgen, hebben Stichting Kempen Goed en Stichting Streekfestival Het Groene Woud elk een certificeringssysteem opgezet. Om die twee systemen te integreren zoekt men ervaringen uit andere regio's. Welke activiteiten ontplooit men daar om de duurzame gebiedsontwikkeling te realiseren? Welke rol speelt branding van de regio? Wat is de bijdrage van certificering? En op welke wijze heeft men de belangen van de relevante verschillende partijen georganiseerd? Voor antwoorden op dergelijke vragen is een verkenningsreis ondernomen naar de regio West Cork in Ierland.



Waarom naar Ierland?

Brabant en West Cork zijn geen onbekenden van elkaar. In 2003 vormde West Cork het decor voor de partners in het Brabantse reconstructieproces om hun tegenstellingen te overbruggen. Dat leidde tot het Verdrag van Cork, waarmee het proces weer was vlot getrokken. Twee jaar later hebben beide regio's samen met de Engelse South Downs de eerste Europese conferentie over *regional branding* georganiseerd. Deze conferentie en het eerste Streekfestival Het Groene Woud, beide in het voorjaar van 2005, markeren de start van *regional branding*-processen in Brabant.

West Cork heeft jarenlange ervaring met *regional branding*. Hier heeft men de *Fuchsia brand* ontwikkeld. Door de jaren heen zijn kwaliteitscriteria ontwikkeld voor een aantal sectoren. De Brabanders wilden weten hoe men de certificering geregeld heeft. En men was benieuwd naar de ervaringen van ondernemers zelf. Waarom willen zij zich aansluiten bij dit merk? Wat moeten zij er voor doen en wat levert het op? Hoe communiceer je dat eigenlijk als je pas aan het begin staat van je traject voor *regional branding*? En hoe verhoudt dat zich tot de rest van gebiedsontwikkeling?

Kennisexpeditie naar West Cork

In juni 2009 heeft een delegatie van dertien personen uit Brabant de regio West Cork in Ierland bezocht om antwoor-

den te vinden op bovengenoemde vragen. De driedaagse ontdekkingsstocht heeft een schat aan informatie opgeleverd over de filosofie en aanpak van de *Fuchsia brand* en de motivatie van de bezochte bedrijven om zich daar bij aan te sluiten. Het ging niet alleen over certificering, maar vooral over het proces van onderlinge samenwerking, en hoe dat tot ieders voordeel strekt en tegelijkertijd het gebied op de kaart zet. Die Ierse praktijkervaring laat zich formuleren in een aantal lessen en vertalen naar vijf aandachtspunten voor bestaande of nieuwe brandinginitiatieven. Die staan vermeld in deze brochure.

Colofon

De Kennisexpeditie naar West Cork is een initiatief van Stichting Kempen Goed en Stichting Streekfestival Het Groene Woud. Regiowaarde heeft deze brochure laten maken om praktijkkennis over duurzame regionale ontwikkeling te ontsluiten. Het is een samenvatting van het rapport over de kennisexpeditie, dat verkrijgbaar is bij Stichting Streekfestival Het Groene Woud. Het staat ook op de website van Regiowaarde: www.regiowaarde.nl/producten.htm.

Contactpersoon Streekfestival Het Groene Woud:

Albert-Jan Vester

0624 – 612 968

avester@brabant.nl



Contactpersoon Regiowaarde:

Marien Sonneveld, 06 22 - 94 23 18, info@regiowaarde.nl

Ontwikkeling van het fuchsiamerk

In de 1980-er jaren zat de Ierse economie in een diep dal. De werkgelegenheid daalde dramatisch, veel mensen – vooral jongeren – trokken naar de steden en de leefbaarheid in plattelandsregio's kwam onder grote druk. Zo ook in West Cork waar de levensmiddelenbranche en de toeristische sector geïdentificeerd werden als kansrijke sectoren om het tij te keren. In 1991 zijn enkele slimme mensen gestart met een raamwerk voor gebiedsontwikkeling. Met vallen en opstaan is een aanpak ontwikkeld, vaak gepaard aan een heleboel discussies. Want hoewel de diversiteit in *agro & food* aan de ene kant kansen bood, bleek het gebrek aan samenhang aan de andere kant juist weer vaak een hinderpaal. Daarom werd de hoofddoelstelling: ondernemers organiseren zodat zij vooral zelf hun productiemogelijkheden beter kunnen gaan exploiteren. Om de plannen te kunnen financieren heeft men de West Cork LEADER Co-Operative Society Limited opgericht, waarmee vanaf 1992 Europese subsidie beschikbaar kwam.



Twee jaar later, bij de start van LEADER II, koos de groep de ontwikkeling van een *regional brand* voor West Cork als vlaggenschipproject. Het "gebiedsmerk" zou de mooie, ongerepte omgeving moeten benadrukken, evenals de rijkdom en diversiteit aan erfgoed, cultuur en landschap. Daarmee kon het

bestaande, positieve imago van de regio wellicht kansen bieden voor nieuwe ontwikkelingen. De rode fuchsia werd als beeldmerk gekozen. Van 1992 tot 1996 heeft men gewerkt aan samenwerkingsverbanden, opbouwen van vertrouwen en

het uittesten van de *Fuchsia brand* als gebiedsmerk. Vervolgens is een passende organisatie opgericht voor de uitvoering van de plannen: Fuchsia Brands Limited.



Fuchsia Brands Ltd. heeft onder meer criteria laten ontwikkelen voor het gebruik van het merk. Voor belangstellende ondernemers zijn op allerlei terreinen cursussen georganiseerd om hen te ondersteunen bij professionalisering, kwaliteitssystemen en samenwerking. Dit bleek een gouden greep. Deelname aan deze trainingen versterkte de onderlinge samenhang en heeft veel goodwill gekweekt. Daarnaast zijn ondernemers ook individueel ondersteund, zoals bij het opstellen van investeringsplannen en het aanvragen van subsidies. In 1998 – ruim 6 jaar na de start – is het fuchsiamerk commercieel gelanceerd met (toen) 26 gecertificeerde levensmiddelenproducenten en 17 toeristische ondernemers. Later heeft men het fuchsiamerk uitgebreid naar de kunstnijverheid en momenteel is men bezig met de visserij. Inmiddels zijn er ongeveer 200 lokale bedrijven aangesloten die het logo mogen voeren en gebruik maken van het marketing- en ontwikkelingsprogramma. Essentie voor alle sectoren is de link met de regionale identiteit, want dát is de betekenis van het merk.

Met het aflopen van het LEADER⁺-programma in 2008 was het even spannend hoe het vervolg invulling zou krijgen. Zou een gezond evenwicht bewaard kunnen blijven tussen commerciële aspecten en ontwikkeldoelstellingen? Het resultaat was een nieuw LEADER-plan voor de periode 2007 – 2013, dat ook is gehonoreerd. In plaats van één gebiedsprogramma (alleen LEADER) combineert men nu meerdere programma's en regelingen. Daarbij richt men zich – naast voortzetting van *regional branding* met het fuchsiamerk – ook op sociale ontwikkeling, de gebouwde omgeving, en op energievraagstukken. De West Cork LEADER Co-op is samengegaan met andere organisaties in het huidige West Cork Development Partnership WCDP. Zo werkt men aan een integrale gebiedsaanpak.

Rol certificering bij regional branding

Aanleiding voor het bezoek aan West Cork was de behoefte aan ervaringen met een systeem voor certificering: ondernemers die zich aansluiten en willen onderscheiden met het merk van de regio dienen zich daarvoor eerst op een transparante manier te kwalificeren. Tijdens de kennisexpeditie werd allengs duidelijker, dat *regional branding* in West Cork níet primair draait om certificering en het handhaven van criteria. Het fuchsiamerk staat weliswaar garant voor kwaliteitsproducten en diensten, maar is vooral ontwikkeld voor stimulering van de regionale economie door meer onderlinge samenwerking. De aangesloten ondernemers zijn daar zelf

voor verantwoordelijk – ook trouwens voor de benodigde investeringen. Maar zij kunnen een beroep doen op Fuchsia Brands Ltd. om die samenwerking tot stand te brengen en activiteiten voor het collectieve belang te organiseren. *Regional branding* draait dus om netwerken en onderlinge samenwerking. Fuchsia Brands realiseert dat via drie sporen:

- professionalisering door trainingen, workshops, lezingen;
- evenementen voor en door ondernemers, waarmee het fuchsiamerk positief onder de publieke aandacht komt;
- project- en procesmanagement: bewaken van doel en budget, en initiëren en begeleiden van activiteiten.

Producten en diensten van ondernemers moeten vooral passen bij de streekidentiteit en het positieve imago van het

gebied. Excellentie en kwaliteit vormen daarbij de hoeksteen. Certificering moet waarborgen, dat de leden van Fuchsia Brands die identiteit op de juiste wijze uitdragen en daar naar handelen. Dat uit zich bijvoorbeeld door inkoop bij bedrijven uit de eigen regio of door zich met streekproducten publiek te onderscheiden. Aldus weet men het streekimago in te zetten voor duurzame ontwikkeling en economisch perspectief.

Criteria

Certificering vindt plaats aan de hand van criteria, de *codes of practice*. Deze zijn kort en bondig omschreven, eerst voor de *food sector*, later ook voor de toeristische sector en de kunstnijverheidssector. Deze criteria gelden zowel als voorwaarde om lid te mogen worden, als om lid te blijven. Daarom worden de leden jaarlijks beoordeeld via audits. De kracht van het

systeem ligt in de eenvoud: geen dikke handboeken of discussies op voorhand over normen en waarden, en vooral geen moeilijke of tijdrovende administraties en geldverslindende controlesystemen. De essentie is dat de certificering een kapstok vormt om de doelstelling scherp te houden: samenwerking voor een duurzaam regionaal perspectief. Er is ook nauwelijks discussie over de meerwaarde van het fuchsiamerk; ondernemers beschouwen het merk als van henzelf en waarderen de ondersteuning die Fuchsia Brands Ltd. hen biedt. Zelfs de jaarlijkse kwaliteitsbeoordelingen worden door ondernemers niet als lastig ervaren, maar als welkome feedback om verbeteringsmogelijkheden op te sporen.



Lessen uit Ierland



De drijvende kracht achter de gebiedsontwikkeling in West Cork is de verbondenheid van de bewoners met hun regio en hun grote saamhorigheid. Dat vertaalt zich naar een steeds hechter wordende samenwerking tussen ondernemers, inwoners en maatschappelijke organisaties (publiek en privaat). In Brabant kennen we dezelfde drie groepen. Maar in onze dichtbevolkte provincie liggen de verhoudingen wat anders. Er is een veelheid aan instanties en organisaties die zich actief in-

zetten voor een breed scala van maatschappelijke doelstellingen. Juist in de context van dit dichtbevolkte institutionele landschap van Brabant is het primair een kwestie van duidelijkheid scheppen over de rolverdeling en over de toegevoegde waarde van het brandinginitiatief. Dat vraagt een procesgerichte benadering en visionair leiderschap met veel ruimte en gevoel voor verantwoordelijkheid bij de actoren uit het gebied om de krachten te bundelen. Dát is ook de kern van de rol die Fuchsia Brands vervult. De ervaringen uit West Cork laten zich samenvatten in drie lessen die elkaar aanvullen.

Les 1: een duidelijk doel voor ogen

We zouden ons misschien minder druk moeten maken over de precieze betekenis van een brandingorganisatie voor de aangesloten ondernemers. Laat dat maar aan hen over. *Regional branding* draait om versterking van het gevoel van saamhorigheid via samenwerking of partnerschappen en het

versterken van vaak al bestaande netwerkcontacten. De focus moet veel meer gericht worden op wat een ondernemer bijdraagt aan het collectief, om daar de juiste condities voor te scheppen. Flexibilisering, versterking en een betere benutting van Brabantse netwerkstructuren zou het ultieme doel van *regional branding* in Brabant moeten zijn. Zo kunnen we duurzame regionale ontwikkeling realiseren.

Les 2: zoek complementariteit

Fuchsia Brands weet zich telkens weer opnieuw nuttig te maken voor elk van de drie groepen actoren in de regio. De rode draad daarbij is het bestaande gevoel van regionale identiteit – *West Cork, a place apart* – dat in de loop der jaren nader inhoud en vorm heeft gekregen. De invulling van die verbindende rol getuigt van onafhankelijke visie, flexibiliteit en vooral: daadkracht. Deze tweede les leert, dat men een fundamentele keuze moet durven maken voor een ontwikkelmodel, waarin publieke en private partijen elkaar aanvullen. Op basis van overeengekomen lange termijn doelen neemt de private sector verantwoordelijkheid voor invulling en uitvoering, en scheidt de publieke sector vooral de randvoorwaarden.

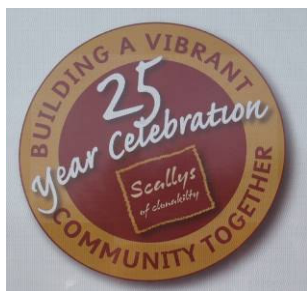
Les 3: creatief maatwerk

De ontwikkelingsaanpak van de *Fuchsia brand* laat zich niet één-op-één kopiëren naar andere regio's. Dat is de derde les uit West Cork. Netwerksamenwerking vraagt niet om een blauwdruk, maar om een script of verhaallijn, waarin duidelijk wordt hoe de verschillende rollen het beste in het gebied vertolkt kunnen worden. Als de belangrijkste spelers en de beoogde uitkomst duidelijk zijn, dan is het de kunst om effectieve samenwerking te organiseren. Iedere uitvoering van het "script" is weer een unieke belevenis, waarin meerdere partijen uit de regio betrokken zijn en in goede harmonie hun eigen specifieke rol weten te spelen.

Aandachtspunten voor Brabantse brandinginitiatieven

Tegen de achtergronden van deze drie lessen uit de kennis-expeditie worden een aantal kansen zichtbaar, waarmee brandinginitiatieven zich in positieve zin kunnen onderscheiden binnen het dichtbevolkte institutionele landschap van Noord-Brabant. Die lessen hebben wij vertaald naar vijf aandachtspunten, die voor Brabantse Brandinginitiatieven van belang zijn.

1. Samenwerking geworteld in een rijke historie



Vele Brabantse regio's kennen een rijk verleden, waarin de identiteit van bewoners door de eeuwen heen is geworteld. Brandinginitiatieven versterken die rijke historie. Daarmee ontstaat een voedingsbodem voor een duurzame, regionale ontwikkeling waar vooral

lokale ondernemers maatschappelijk verantwoord hun voordeel mee kunnen doen. Ondernemersinitiatieven zijn dan niet alleen een stimulans voor werkgelegenheid en een innovatieve groene economie, maar versterken bovendien de kwaliteit van de samenleving en onze natuurlijke omgeving. De regionale identiteit levert daarbij inspiratie en fungeert als drijvende kracht voor velen.

2. Voortzetting interregionale samenwerking

Brabantse Brandinginitiatieven zijn bottom-up opgezet en verankerd in lokale gemeenschappen. Langzamerhand weten deze initiatieven elkaar steeds beter te vinden. Zo hebben de stichtingen Kempen Goed en Het Groene Woud formeel besloten tot onderlinge samenwerking. Die zal worden voortgezet en uitgebreid naar vergelijkbare organisaties in andere delen van Brabant. Daarmee ontstaat volume, met behoud van verscheidenheid, en groeit de toegevoegde waarde van dit collectief voor andere maatschappelijke actoren.

3. Visualiseer de impact en spin-off

De veelheid aan initiatieven in Brabant getuigt van creativiteit, werklust en van rijkdom in verscheidenheid. Tegelijkertijd blijft bij sommige buitenstaanders een beeld van kneuterigheid en versnippering hangen, omdat de regionale betekenis (nog) niet goed zichtbaar is. In West Cork zijn met hulp van het University College Cork de effecten van 15 jaar *regional branding* in beeld gebracht. Daaruit komen mooie multiplier-

effecten naar voren van de investeringen die gedaan zijn. Ook wordt zichtbaar, dat negatieve tendensen worden omgebo-gen. Zo zijn nieuwe perspectieven gecreëerd voor agrarische bedrijven en zijn ook nieuwe bedrijven opgestart in de regio. We zouden, net als in West Cork, beter moeten registreren, rapporteren en communiceren wat er allemaal gebeurt en wat dat betekent. Laat zien hoe *regional branding* de concurrentiekracht van Brabant verbetert en bijdraagt aan verbetering van de kwaliteit van onze samenleving en van ons landschap. Het ontbreekt nu nog aan overzicht en betekenis van *regional branding*. De verdere samenwerking van Brabantse Brandinginitiatieven zou zich vanuit die doelstelling moeten richten op een hechtere band met het Brabantse onderzoek en onderwijs.

4. Dwarsverbanden tussen sectoren

Brabantse Brandinginitiatieven kennen een belangrijk aandeel van ondernemers uit de agrarische sector, maar dat is al lang niet meer exclusief. Daaruit blijkt, dat het belang van regionale samenwerking ook door ondernemers in andere branches onderkend wordt. Opmerkelijk is echter dat de brug naar andere sectoren nog veel minder ver is uitgewerkt. Juist in een verdergaande samenwerking met andere sectoren als welzijn, zorg, onderwijs, sport en cultuur ligt potentieel misschien wel de grootste toegevoegde waarde voor de gebiedsgerichte Brabantse Brandinginitiatieven.

5. Nieuwe regionale voedselketens

Brabantse Brandinginitiatieven manifesteren zich momenteel nadrukkelijk in de vorm van een groeiend productaanbod uit de streek. Het is echter van belang om daarbij goed in het oog te houden, dat het primair niet gaat om het realiseren van een aanbod van producten, maar om het maken van nieuwe verbindingen tussen producent en consument. De consument heeft, ook in Brabant, een beetje zijn buik vol van voedselketens die er vooral op gericht lijken steeds meer geld te verdienen ten koste van onze gezondheid, het milieu en van het sociale weefsel van onze samenleving. Er is dringend behoefte aan nieuwe maatschappelijk verantwoorde en regionale voedselketens.



De breed samengestelde Brabantse Brandinginitiatieven zijn in beginsel goed geëquipeerd om in die alternatieve voedselketens op regionaal niveau te kunnen voorzien. Sterker nog: het zou in feite misschien wel hun *core-business* kunnen zijn.