

## **Countryside Exchange**

**Een interessante methode om anders te vernieuwen op het platteland**

Janke Greving

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster  
Postbus 19197  
3501 DD Utrecht  
tel.: 070 378 56 53  
internet: <http://www.agro.nl/innovatienetwerk/>

ISBN: 90 – 5059 – 257 – 0

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 05.2.096 (serie achtergrondrapporten), Utrecht, april 2005.

## Voorwoord

Het platteland verandert in hoog tempo. Soms ligt de noodzaak voor veranderingen in calamiteiten - denk bijvoorbeeld aan de MKZ-crisis - maar daarnaast zien we zaken veranderen door verstedelijking, vergrijzing van de bevolking, naar aanleiding van Europese regelgeving of als gevolg van bedrijfseconomische overwegingen.

Countryside Exchange is een in Nederland nieuwe methode die kan helpen structuur of houvast te bieden aan mensen in dergelijke veranderingsprocessen. De methode helpt om belangrijke vragen voor het gebied in kaart te brengen, ze te bespreken en ze te verwerken tot handvatten waarmee de veranderingen gestuurd kunnen worden; richting kunnen krijgen. De in Amerika ontworpen methode is inmiddels ongeveer 100 keer onder leiding van de Glynwood Foundation toegepast, voornamelijk in de VS en in Engeland. Het belangrijkste vernieuwende element in de methodiek is dat een internationaal team van deskundigen de problemen op andere, vernieuwende manieren bekijkt, waardoor oplossingen in zicht komen die anders niet zouden zijn bedacht.

InnovatieNetwerk heeft in 2002 het initiatief genomen om deze methode voor plattelandsontwikkeling in Nederland te introduceren. De eerste praktijktoepassing in Nederland is medegefinancierd door het ministerie van LNV (directie Platteland) en het Nationaal Netwerk voor Plattelandsontwikkeling.

In de nazomer van 2003 is een groep binnen- en buitenlandse experts op het gebied van plattelandsontwikkeling een week lang te gast geweest in Noord-Beveland. Het team was daar met een opdracht, namelijk een antwoord vinden op de vragen "Hoe kan Noord-Beveland kansen voor de ontwikkeling van het eiland het beste benutten?" en "Hoe kunnen we het mooie landschap daarvoor gebruiken, zonder de bijzondere waarden aan te tasten?". Vanaf begin 2003 heeft een lokaal team de Countryside Exchange voorbereid.

De experts gingen op werkbezoek bij verschillende bedrijven in verschillende delen van het gebied, en stelden overall waar ze kwamen hun eigen onbevangen, onbevooroordeelde vragen. In de discussies die ze voerden met lokale belanghebbenden, ontstonden vaak nieuwe gezichtspunten. Deze gesprekken werden dan ook als zeer effectief ervaren. Op de laatste dag van hun bezoek presenteerden de experts het gastgebied een rapport met hun antwoorden en aanbevelingen, en gaven ze een drukbezochte presentatie aan alle Noord-Bevelanders die wilden komen.

Vanzelfsprekend zijn alle partijen die hebben meegeholpen om de eerste Countryside Exchange tot een succes te maken, nieuwsgierig naar het effect dat het project heeft gehad. Ook is het natuurlijk interessant om te achterhalen waardoor een methode als Countryside Exchange resultaten boekt, waar andere methoden van plattelandsontwikkeling ergens in de loop van het proces stikken.

Om die reden is het hele proces geëvalueerd. Dit rapport geeft zowel nadere informatie over de methodiek alsook inzicht in de evaluatie.

Op basis van de opgedane ervaringen heeft de minister van LNV, in het Meerjarenprogramma Platteland, toegezegd partners te gaan zoeken die deel willen nemen aan deze methode en die ook financieel willen bijdragen aan het vervolg. Daarmee zijn mogelijkheden ontstaan voor partijen in andere gebieden om gebruik te maken van de mogelijkheden die de methode biedt. Wie neemt deze handschoen op?

*Dr. G. Vos*

*Directeur InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster*

## Inhoudsopgave

Voorwoord	i
1. Aanloop en voorbereiding	1
2. Aanloop en voorbereiding in Noord-Beveland	4
3. Het principe van een Exchange-week	5
4. De Exchange-week in Noord-Beveland	6
5. Wat heeft het pilotproject Noord-Beveland opgeleverd?	8
6. Succesfactoren	10
7. Wanneer is een gebied geschikt?	13
8. Wat kost het?	15
Literatuur	16

## 1. Aanloop en voorbereiding

De functies die het platteland van oudsher vervulde, wijzigen of worden uitgebreid. Hetzelfde geldt voor de wet- en regelgeving waarmee men te maken heeft. Die veranderingsprocessen gaan snel, en voor alle betrokkenen geldt dat die turbulentie een grote impact heeft.

Countryside Exchange is een methode om de gebiedsontwikkeling en -verandering een impuls te geven. De methode helpt bovendien richting te geven aan de veranderingen. Daarnaast biedt de methode mogelijkheden om gebiedsontwikkeling weer op gang te helpen, wanneer die in een impasse is geraakt. De verantwoordelijkheid en het initiatief voor die veranderingen blijven echter onmiskenbaar bij de bewoners van het gebied.

Belangrijk om vast te stellen, is dat Countryside Exchange nooit het formele bestuurlijke beleid vervangt. Wel kan gemeentelijk of regionaal beleid op deze manier een energieke impuls krijgen. Knelpunten in wet- en regelgeving worden niet opgelost, maar de methode kan er wel voor zorgen dat men zich weer gaat realiseren waar de knelpunten zitten. Die bewustwording kan op haar beurt weer de aanzet zijn tot het ondernemen van actie.

Countryside Exchange bestaat uit een aantal fasen, die samen een jaar in beslag nemen. De eerste fase is de aanloopfase, een periode van werving en selectie. In deze periode doet de facilitator (bij de eerste praktijktoepassing in Nederland heeft ETC Adviesgroep Nederland in Leusden deze functie vervuld) samen met financiers een oproep aan personen of organisaties om hun gebied voor te dragen als gastgebied. Er zijn een reeks selectiecriteria en een aantal thema's geformuleerd, aan de hand waarvan men kan bepalen of het gebied voor deelname in aanmerking komt. De belangrijkste criteria zijn dat er in het gebied een groep mensen is met hart voor het gebied die zich enthousiast voor een Countryside Exchange willen inzetten. Het gebied moet verder een vraag of uitdaging hebben die het bezoekende expertteam voldoende stof geeft om te onderzoeken. De afronding van de aanloopfase bestaat uit de keuze van een gebied.

De tweede fase speelt zich af in het gebied. Er wordt een intentieverklaring opgesteld waarin beide partijen (de facilitator en het gastgebied) zich committeren aan het proces, afspreken wat er gaat gebeuren en waarin de verantwoordelijkheden van de beide partijen duidelijk zijn omschreven.

Vervolgens wordt er een Lokaal Organisatie Comité (LOC) opgericht, dat het proces in het gebied stuurt. Het LOC is altijd een afspiegeling van de gemeenschap, en kan dus bestaan uit bijvoorbeeld lokale ondernemers, veehouders, landbouwers, natuurbeheerders, gebiedsontwikkelaars, vrijwilligersorganisaties, politici, ambtenaren van betrokken overheden en burgers.

Het LOC krijgt bij de voorbereidende werkzaamheden ondersteuning van een procesbegeleider van de facilitator. In samenwerking met deze begeleider formuleert het LOC essentiële gebiedsvragen. Daarmee kan het team van experts in de Exchange-week aan de slag.

De aard van de centrale gebiedsvraag bepaalt welke experts gevraagd worden om in het team mee te doen. Liggen de vragen voornamelijk op het bestuurlijk vlak, dan zullen deskundigen op dat gebied worden gerekruteerd. Hebben de vragen specifiek landschappelijke aspecten, dan worden teamleden gezocht met grote kennis en ervaring op het gebied van landschapsinrichting en ruimtelijke ordening. Uiteindelijk wordt een team samengesteld waarvan de experts een ideale mix van kennis bezitten om de gebiedsvraag te kunnen beantwoorden.

De teamleden worden gerekruteerd door de facilitator. Die zoekt de experts in eigen land, en werft ook teamleden in Groot-Brittannië (via CEI-Associates) en de Verenigde Staten (via Glynwood Foundation). Het is de bedoeling dat in de nabije toekomst ook experts uit andere Europese landen kunnen worden ingezet. Gebleken is namelijk dat een expertteam met leden uit verschillende landen een verrassend heldere blik op de zaken kan geven. Iedereen neemt immers zijn eigen culturele bagage mee.

Wanneer de gebiedsvraag is geformuleerd, stelt het LOC een informatiepakket samen. De experts krijgen deze achtergrondinformatie toegestuurd voordat ze het gebied bezoeken. Verder verzorgt het LOC het programma voor de Exchange-week. Concreet houdt dat in dat het LOC voorbereidt met welke betrokkenen of belanghebbenden het expertteam gaat spreken, wanneer dat gebeurt en welke locaties worden bezocht. Overigens kunnen de teamleden gedurende de Exchange-week zelf extra bezoeken en gesprekken inroosteren.

De voorbereidende maandelijkse bijeenkomsten van het LOC worden bijgewoond door een procesbegeleider. Deze 'buitenstaander' kan de grote lijnen in de gaten houden, houdt de leden van het LOC een spiegel voor, en helpt problemen en dilemma's op te lossen die er bij het organiseren van de Exchange-week komen kijken. Doel van de maandelijkse bijeenkomsten is uiteindelijk om een doeltreffend en succesvol programma voor het expertteam op te stellen, waarin alle belangrijke thema's van de gebiedsvraag aan de orde komen, maar ook de diverse visies die in het gebied leven met betrekking tot de gebiedsvraag.

Wat betreft het soort activiteiten - het spreekt eigenlijk voor zich - geldt dat afwisseling de 'spirit' goed houdt. Niemand blijft fris wanneer hij een week lang van hot naar her moet reizen om formele discussies aan te gaan met bewoners van het gastgebied. Hetzelfde geldt wanneer het programma voor een Exchange-week enkel zou bestaan uit het bezichtigen van bezienswaardigheden.

Dan volgt fase drie. Deze fase trekt over het algemeen de meeste aandacht, zowel in het gebied als van buitenaf. Dit is immers de week dat de experts in het gebied aan het werk gaan; de week waarin duidelijk zichtbaar is dat er veel gebeurt. Het hele gebied is of raakt erbij betrokken, er is veel aandacht van de pers en van instanties die ook buiten het gastgebied opereren.

Fase vier behelst de periode na de Exchange-week, waarin de betrokkenen in het gebied samen op zich laten inwerken wat het expertteam heeft teweeggebracht aan veranderingen en welke aanbevelingen zijn gedaan. De oogst wordt als het ware binnengehaald. In deze periode worden de adviezen omgezet in concrete actieplannen.

## 2. Aanloop en voorbereiding in Noord-Beveland

Noord-Beveland, het gebied tussen het Veerse Meer en nationaal park de Oosterschelde, telt 7.052 inwoners. Van oudsher is het een agrarisch gebied, maar veel landbouwbedrijven kunnen uit louter landbouw niet langer voldoende inkomen halen. Sinds jaar en dag proberen veel agrariërs op Noord-Beveland om een stukje toerisme in hun bedrijf te integreren. Het succes van dergelijke initiatieven is in sommige gevallen groot; andere initiatieven blijven achter bij de verwachtingen.

Toerisme is sowieso altijd belangrijk geweest voor het eiland, maar tot op heden beperkt het toeristisch aanbod op Noord-Beveland zich grotendeels tot het hoogseizoen. De bewoners van het eiland vroegen zich dan ook af hoe het seizoen verlengd kan worden.

Mensen en organisaties op het gebied van landbouw, recreatie en natuur leken niet met elkaar op één lijn te kunnen komen en vaak had men te maken met bestuurlijke stroperigheid. Dat was reden voor de Sociëteit Noord-Beveland om zich in september 2002 aan te melden als gegadigde voor de pilot van Countryside Exchange in Nederland, waarvoor ETC Adviesgroep Nederland als facilitator zou optreden.

In december 2002 is Noord-Beveland gekozen als gastgebied voor het Nederlandse pilotproject van Countryside Exchange. Vanaf januari 2003 werkte het Lokaal Organisatie Comité (LOC) aan de verdere voorbereiding. Dat gebeurde onder meer in een reeks maandelijkse bijeenkomsten, bijgewoond door een afgevaardigde van de facilitator.

Op 20 maart werd in een open, brede bijeenkomst van de Sociëteit Noord-Beveland een gebiedsvraag geformuleerd, namelijk:

*Hoe kunnen we landbouw, recreatie en natuur optimaal inzetten ter versterking van de regionale economie en de leefbaarheid, met behoud van identiteit en het karakter van onze lokale gemeenschap en ons landschap?*

Aan de hand van deze vraag heeft een werkgroep, ingesteld door het LOC, het programma voor het expertteam samengesteld. De facilitator heeft op basis van dezelfde vraag geschikte experts voor het team gezocht. Die experts zijn geworven in eigen land (3), en via Glynwood Foundation (USA) en CEI (UK) ook in de Verenigde Staten (2) en in Groot-Brittannië (3).

Intussen formeerde het LOC nog een aantal kleinere werkgroepen, onder meer voor het samenstellen van het informatiepakket voor het expertteam, voor het krijgen van media-aandacht en voor het vinden van lokale sponsors. Tijdens de maandelijkse bijeenkomsten werd de voortgang in de werkgroepen besproken.



### 3. Het principe van een Exchange-week

Het programma van de Exchange-week ziet er standaard als volgt uit:

Het team arriveert op vrijdagmiddag. Die avond en de ochtend erna neemt het team de tijd om met elkaar kennis te maken. Ze kennen elkaar, elkaars kennis en vaardigheden immers nog niet en moeten bepalen hoe ze over de grenzen van hun eigen werkvelden met elkaar kunnen samenwerken. De leden krijgen een korte introductie over het gebied, waarin een en ander wordt uitgelegd over de lokale context, de politieke situatie, de regelgeving, de cultuur en de geschiedenis.

Van zaterdagmiddag tot en met de woensdag volgt het team de agenda voor het programma zoals dat is opgesteld door het LOC. In deze periode vinden de intensieve gesprekken met de lokale bevolking, de werkbezoeken en de discussies plaats. Het team probeert in deze korte tijd een goed en volledig beeld te krijgen van het gebied en zoveel mogelijk informatie te vergaren waarmee een antwoord kan worden gegeven op de gebiedsvraag.

Vanaf donderdag werkt het expertteam aan de presentatie die op donderdagavond zal worden gehouden voor de direct betrokkenen (lokale bevolking en organiserend comité), genodigden en andere belangstellenden. Na de presentatie volgt een discussie over de bevindingen van het team, waaraan alle aanwezigen deel kunnen nemen.

Op vrijdag schrijft het team een uitgebreid rapport waarin alle inzichten, mogelijke oplossingen voor de gebiedsvraag en adviezen aan bod komen. Op zaterdag vertrekt het team.

## 4. De Exchange-week in Noord-Beveland

De Exchange-week in Noord-Beveland heeft plaatsgevonden van 6 tot 12 september 2003. Op vrijdagmiddag trof het expertteam elkaar voor het eerst, in een motel buiten het gastgebied. De introductiebijeenkomst vond plaats onder leiding van de facilitator (ETC Adviesgroep Nederland). Op zaterdag kwam een delegatie van het LOC uit Noord-Beveland naar datzelfde motel om een introductie te verzorgen over de streek en om het team de gelegenheid te geven door te vragen op de gebiedsvraag. Deze centrale vraag was opgesplitst in een drietal concrete deelvragen, te weten:

- 1) Hoe kunnen we beter gebruik maken van de mogelijkheden die natuur en landschap ons bieden, in het bijzonder het Veerse Meer en het Nationaal Park Oosterschelde?
- 2) Hoe kunnen we het aanbod aan recreatieactiviteiten verbreden en hoe kunnen we het toeristenseizoen verlengen?
- 3) Hoe kan een agrarisch bedrijf op andere manieren inkomen genereren, en zijn er andere markten mogelijk voor agrarische producten?

Nadat de vragen door leden van het LOC waren toegelicht, droeg de facilitator de verantwoordelijkheid voor het verloop van de Exchange-week over aan de lokale organisatoren. Daarna volgde een rondrit door alle kernen van Noord-Beveland. Als bekroning op de eerste indrukken van het team, volgde een rondvlucht boven het gastgebied.

's Avonds was het hele gezelschap te gast op de boerderij van een lid van het LOC. Daar maakten de experts informeel kennis met onder anderen enkele gemeenteraadsleden, waterschapsbestuurders, een lid van Gedeputeerde Staten van de provincie Zeeland en de andere leden van het LOC.

De zondag werd besteed aan het thema 'recreatie'. De experts hebben per fiets een deel van het eiland verkend en 's middags werd in kleine groepjes een bezoek gebracht aan diverse recreatieondernemingen. 's Avonds was er een discussie met vertegenwoordigers van recreatiebedrijven en met kritische burgers. Thema was het ontwikkelen van de bedrijfstak zelf en van de kwaliteit daarvan.

Op maandag was het de beurt aan de landbouw om zich te presenteren. In dat kader brachten de experts een bezoek aan proefboerderij De Rusthoeve in Colijnsplaat. Vervolgens werd opnieuw in kleine groepjes een reeks bezoeken gebracht aan andere (grote) landbouwbedrijven in het gebied. Daartussen zat een aantal bedrijven met nevenactiviteiten, zoals een minicamping, een boerderijwinkel, een zelfplukkerij, natuurontwikkeling, akkerrandenbeheer en een kwekerij waar planten rechtstreeks vanuit de kas worden verkocht. 's Avonds was er opnieuw een gesprek tussen de experts en vertegenwoordigers van de landbouwbedrijven. Onderwerpen die aan de orde kwamen, waren natuur, jacht, wildschade en het eigen bedrijf.

Dinsdag stond in het teken van de verwerkende industrie. Het team sprak met vertegenwoordigers van grote en kleine verwerkende bedrijven en bezocht daarnaast de Neeltje Jans, een aantal winkels op het eiland, een camping en een wijngaard.

Op woensdag kwam vervolgens alles aan bod dat te maken had met 'groen en blauw' - land en water. Deze dag vonden er gesprekken plaats met beleidsmakers van gemeente, provincie, waterschap, staatsbosbeheer en Nationaal Park Oosterschelde. Het thema van die gesprekken was de samenwerking op uitvoerend niveau. 's Avonds werd uitvoerig gesproken met vertegenwoordigers van organisaties voor dorpsbelangen. In die gesprekken stond de leefbaarheid van het gebied centraal.

Vanaf donderdag zijn alle gegevens en indrukken verwerkt die het team tot dan toe had opgedaan. Eerst in de vorm van een presentatie tijdens een openbare avond in de studio's van Zeelandnet. Deze presentatie is de climax waar zowel het expertteam als het LOC naartoe werken. Door alle bezoeken die het expertteam in Noord-Beveland heeft afgelegd, zijn immers veel mensen in beweging gebracht. Daardoor is onder de plaatselijke bevolking een gezamenlijke dynamiek en nieuwsgierigheid ontstaan naar de bevindingen van het team. Hoe kijkt het team naar het gebied? Wat zijn hun aanbevelingen? Hoe komen die over op de bevolking?

De avond bij Zeelandnet trok maar liefst 160 belangstellenden, onder wie veel Noord-Bevelanders, genodigden en geïnteresseerden van binnen en buiten het gastgebied.

Uiteindelijk werden – op vrijdag - alle bevindingen verwerkt in een uitgeschreven rapport, dat op zaterdagochtend aan het LOC is aangeboden. Op zaterdag keerden de leden van het team huiswaarts.

## 5. Wat heeft het pilotproject Noord-Beveland opgeleverd?

In Noord-Beveland liet de presentatie bij Zeelandnet al zien dat de mensen uit het gebied erg enthousiast waren over wat Countryside Exchange ze tot op dat moment had gebracht. Een afgevaardigde van het ministerie van LNV merkte daarover op dat er totaal andere vragen werden gesteld dan op gebruikelijke inspraakavonden. Het ging op die avond namelijk niet meer over wat wel of niet is toegestaan, maar over eigen initiatief, eigen verantwoordelijkheid en eigen waarden van de mensen in het gebied.

Eén van de algemene conclusies van het expertteam in Noord-Beveland was dat er te weinig wordt samengewerkt. Eén van de Nederlandse teamleden vond dat verrassend: 'Ik dacht dat op zo'n klein eiland iedereen elkaar wel zo'n beetje zou kennen, maar dat bleek helemaal niet zo te zijn. Zo is er een wijngaard die heel goed georganiseerd is binnen een nationaal netwerk van wijngaarden. Maar die wijngaard heeft op Noord-Beveland zelf nauwelijks contacten. Veel initiatiefnemers zijn toch vrij individueel bezig. Het leuke is wel dat we dat tijdens de Exchange-week hebben zien veranderen. Er ontstond steeds meer een gemeenschappelijk gevoel. De kunst is om dat gevoel vast te houden!'

Kort na de Exchange-week hebben het LOC en een aantal Noord-Bevelanders die intensief bij de voorbereiding ervan betrokken waren, een bijeenkomst georganiseerd waarbij bij de 'oogst' van de Exchange-week is stilgestaan. De meest prominente uitkomst daarvan was dat de betrokkenen zich meer bewust waren geworden van de eigen identiteit van het eiland. Noord-Beveland zou een handelsmerk mogen zijn voor toerisme en landbouw, een handelsmerk om met trots uit te dragen en te promoten. Het zelfvertrouwen van alle betrokkenen had een geweldige oppepper gekregen. Want met zijn allen hadden ze het toch maar even klaargespeeld om die belangrijke week goed te laten verlopen! Tijdens deze 'oogstbijeenkomst' zijn prioriteiten benoemd. Daarbij zijn meteen suggesties gedaan om de plannen daadwerkelijk vorm te kunnen geven.

Tijdens de novemberbijeenkomst van de Sociëteit Noord-Beveland - toegankelijk voor alle bewoners van het eiland - is deze inventarisatie aan de Noord-Bevelanders voorgelegd. Een brede discussie en overleg heeft er geleid tot het samenstellen van werkgroepen die handen en voeten geven aan de volgende uitdagingen:

- 1) Toerisme en kunst: wat kunnen die sectoren aan elkaar hebben en wat kunnen we doen met de rijke cultuurhistorie van het eiland?
- 2) What's on your t-shirt, ofwel: hoe dragen we de identiteit van Noord-Beveland uit; maken we een eigen logo?

- 3) Nieuwe vormen van toerisme en arrangementen: wat kunnen we (bijvoorbeeld) duikers en vogelaars bieden?
- 4) Noord-Beveland over de dijk, ofwel: hoe kunnen we meer samenwerken en meer doen met het Nationaal Park Oosterschelde?
- 5) Nieuwe kansen voor de landbouw: Noord-Beveland als handelsmerk.

De gemeente Noord-Beveland heeft het 'eigen merk' opgenomen in de toeristische visie voor 2004. Het project 'eigen merk' is intussen in een gevorderd stadium. Er wordt gewerkt aan het opzetten van een boerenmarkt, om lokale producten direct aan de consument aan te bieden. Het is de bedoeling dat die markt ook voor toeristen aantrekkelijk is.

In samenwerking met het Zeeuws Agrarisch Jongeren Kontakt wordt nu bovendien gewerkt aan een project dat 'vermarketing' heet; dit gaat meer in de richting van 'telen op verzoek'. Concreet komt het erop neer dat eerst wordt gekeken wat de vraag is, en op basis daarvan wordt vervolgens geteeld. Dat is een totaal andere benadering dan de heersende: eerst telen en daarna zien hoe je je producten kwijtraakt.

Verder hebben de werkgroepen 'toerisme en kunst' en 'nieuwe vormen van toerisme' besloten de krachten te bundelen, om zo slagvaardiger te kunnen werken. Er wordt inmiddels gewerkt aan het vormgeven van kunstarrangementen, waarin de deelnemers bijvoorbeeld workshops kunnen volgen.

## 6. Succesfactoren

Countryside Exchange heeft op diverse gebieden belangrijke effecten. Ten eerste krijgt het zelforganiserend vermogen van de mensen en organisaties in het gebied een enorme impuls. Voorafgaand aan de Exchange-week moet er immers veel werk worden verzet om de organisatie rond te krijgen. Met de komst van het expertteam geldt dat vreemde ogen dwingen, en uiteraard houdt ook de pers scherp in de gaten wat er allemaal staat te gebeuren. Er is het gastgebied dan ook alles aan gelegen om goed voor de dag te komen, waardoor doelgericht en energiek wordt gewerkt. Het LOC bereidt de Exchange-week grondig voor door de vragen en verlangens die er in het gebied leven, zo scherp mogelijk te formuleren.

Ook de samenstelling van een LOC speelt daarin een rol. Leden van het LOC moeten namelijk allemaal aan één voorwaarde voldoen, en dat is dat ze er belang bij hebben dat de gebiedsvraag beantwoord wordt. Het lijkt logisch om vragen op het gebied van landbouw te benaderen en te formuleren met enkel een handjevol boeren, maar bijvoorbeeld organisaties op het gebied van landbouw of organisatoren van lokale markten en winkeliers - die lokaal geteelde producten verkopen - kunnen natuurlijk ook een heel zinvolle inbreng hebben.

Het is dus belangrijk om breed te denken bij de vorming van een LOC. Iedere sector of groepering heeft zijn eigen achterban of netwerk, en dus is de kans dat geopperde oplossingen breed worden gedragen groter naarmate het aantal sectoren waaruit een LOC bestaat ook groter is.

Een goede geografische spreiding is van groot belang. Wanneer een Countryside Exchange wordt gehouden in een gebied dat drie gemeenten omvat, moet je uit al die gemeenten vertegenwoordigers in het LOC opnemen. Jong en oud, geboren-en-getogen in het gebied of nieuwkomer, politiek actief of niet: zo lang de LOC-leden belang hebben bij antwoorden, is hun inbreng nuttig. Zelfs 'nee-zeggers' zijn van het grootste belang voor de samenstelling van een evenwichtig LOC. Immers: de beste antwoorden vind je na zo breed mogelijk meningen te hebben gehoord. Het werkt het beste wanneer alle partijen vanaf het begin de indruk hebben dat hun mening ertoe doet; dat er naar hen wordt geluisterd.

De lokale bevolking heeft een heel grote rol in een Countryside Exchange. Deze bereidt samen het veranderingsproces voor door de vragen en de verlangens zo scherp mogelijk te formuleren. Na afloop van de Exchange-week moeten de mensen vervolgens de handschoenen opnemen die het expertteam bij vertrek heeft neergeworpen in de vorm van aanbevelingen en aandachtspunten. Door daar samen intensief mee bezig te zijn, groeit het onderlinge begrip en het gevoel van saamhorigheid onder de bevolking.

Voor alle betrokkenen geldt dat het hele proces, de voorbereidingsperiode en de Exchange-week, veel betekent voor de persoonlijke ontwikkeling. De mensen uit het gastgebied leren van elkaar en van de aanwezigheid en inbreng van de experts. De

experts doen op hun beurt veel kennis en ervaring op die ze in hun eigen (werk)gebied, in hun eigen land, weer kunnen toepassen. Iedere betrokkene krijgt als het ware een spiegel voorgehouden. De blik van buitenstaanders, de nieuwe ideeën en de dialogen in het gebied leiden tot blikverruiming en bewustwording van de eigen kracht.

Meedoen wordt door veel betrokkenen achteraf beschreven als een speciaal moment in hun leven. De uitdaging van het realiseren van alle zaken die bij de organisatie komen kijken, inspireert - dat geldt voor zowel gebiedsbewoners als experts.

Een van de prettige bijverschijnselen van de methode is dat de bestaande strakke scheidingen tussen verschillende sectoren verdwijnen. Mensen en organisaties die normaal gesproken niets met elkaar te maken hebben, vinden elkaar nu wel. Dat effect begint al bij het samenstellen van het LOC. Belangenorganisaties, overheden en bewoners van het gastgebied komen allemaal in beeld; ze worden allemaal in het proces betrokken, wat tot gevolg heeft dat iedereen zich medeverantwoordelijk gaat voelen.

Als algemeen effect kan men stellen dat de methode op natuurlijke wijze leidt tot het ontstaan van een 'multistakeholder-proces': alle belanghebbenden - of ze nu invloed hebben of niet - worden betrokken in het proces van planning en verandering. Daarmee ontstaat een gezamenlijk draagvlak voor de gemaakte plannen, en dat biedt een solide basis voor de werkelijke uitvoering daarvan. De (denkbeeldige) muren tussen verschillende groeperingen en disciplines verdwijnen; oplossingen worden voor een heel gebied gezocht en overstijgen het sectorbelang.

De experts hebben voorafgaand aan hun bezoek - maar ook daarna - geen enkele binding met of belang in het gastgebied, en kunnen daardoor onbevangen en onbevooroordeeld hun werk doen. Hun ongebondenheid en het feit dat de experts allemaal op persoonlijke titel aan de uitwisseling deelnemen, zorgt er bovendien voor dat mensen in het gastgebied zich niet geremd voelen om ook onderwerpen te berde te brengen die gevoelig liggen.

De teamleden worden niet gehinderd door 'beladen' voorkennis, voordat ze het gastgebied betreden. Daar staat tegenover dat ze wel een grondige kennis van hun eigen vakgebied meebrengen. De combinatie van onafhankelijkheid en professionaliteit biedt de experts de mogelijkheid om vragen te stellen die in het dagelijks leven niet meer worden gesteld. De kern van de problemen komt op tafel, taboes zijn er niet of spelen geen rol, en zaken die altijd als vanzelfsprekend werden aangenomen, worden ter discussie gesteld. Voordeel van een tweetalige Countryside Exchange is dat alle betrokkenen daarbij hun gedachten, vragen en bevindingen heel helder moeten formuleren. Voor de Nederlandse teamleden betekende dat wel dat ze minder tijd hadden om eigen vragen te stellen vanwege het over en weer vertalen van vragen en antwoorden.

Volgens John Chapman, één van de drijvende krachten achter de organisatie van Countryside Exchange in Groot-Brittannië, kan het expertteam worden gezien als een katalysator: het zet een proces in werking zonder eraan deel te (blijven) nemen. Het team is betrokken en geïnteresseerd, maar is geen partij en zal dat ook nooit worden. Wat het team wél doet, is processen initiëren en mensen inspireren.

Het effect gaat veel verder dan alleen dat wat besproken en gerapporteerd wordt. Na de Exchange-week zien facilitator en LOC erop toe dat de bevindingen van het expertteam wortel kunnen schieten, of verankeren. Men gaat niet simpelweg over tot de orde van de dag maar er treedt een structurele verandering op. Middelen om dat te bevorderen, zijn de aandacht en de tijd die de facilitator nog besteedt aan vervolgacties en de evaluatie een jaar na het bezoek van het expertteam. Die evaluatie is vast onderdeel van de methode. Er zijn dus telkens opnieuw momenten waarop alle betrokkenen verantwoording afleggen van de stappen die tot op dat moment zijn genomen.



## 7. Wanneer is een gebied geschikt?

Countryside Exchange wordt altijd ingezet in een streek of een duidelijk afgebakend deel van een regio waar mensen en organisaties zijn met hart voor het gebied, die een impuls willen geven aan de ontwikkeling van hun streek. Tot nu toe zijn de Exchanges voornamelijk gehouden in plattelandsgebieden. Maar de methode is ook goed toe te passen in een meer stedelijke omgeving, vooropgesteld dat er aan de gebiedscriteria wordt voldaan.

Vanaf 1987 zijn er meer dan honderd gebieden onder de loep genomen met een Countryside Exchange. In de Verenigde Staten, Groot-Brittannië, Ierland, Canada, Japan en in Nederland heeft de methode veel losgemaakt en in gang gezet. De gebieden verschilden erg van karakter, maar de vragen waarmee de expertteams aan de slag zijn gegaan, kwamen telkens voor een groot deel overeen.

Een Countryside Exchange kan overigens over veel meer gaan dan alleen economische aspecten. Vaak ligt het accent ergens anders. Je kunt daarbij denken aan het behoud van landschap of de organisatie van ruimtelijke ordening. De kern van de gebiedsvragen betreft doorgaans één van de drie aspecten van duurzame ontwikkeling: de economische, de ecologische of de sociale kant daarvan. Het belang dat de diverse spelers in het gebied bij de ontwikkeling ervan hebben, verschilt. Maar om de afzonderlijke en gezamenlijke doelstellingen te bereiken, is men wel van elkaar afhankelijk. Countryside Exchange kan helpen om de betrokkenen in het gebied dat inzicht te geven.

De methode Countryside Exchange is het meest effectief wanneer:

- a) Partijen in een gebied een complexe vraag of uitdagingen hebben die meerdere sectoren beantwoord willen zien;
- b) Het gebied geografisch goed afgebakend is en men het als een eenheid ziet;
- c) Er voldoende mensen te vinden zijn die mee willen werken aan de voorbereiding en uitwerking van het programma voor het team van experts. Naderhand moeten er voldoende mensen zijn die met de aanbevelingen aan de slag gaan;
- d) Het aannemelijk is dat het programma logistiek en financieel goed rondkomt;
- e) Er al een project of traject loopt waaraan het bezoek van de experts een impuls kan geven.

De gebiedsvraag moet gaan over de ontwikkeling van het gebied, de vraag moet leven bij de bewoners en de mensen die er werken. De aard van de vraag kan technisch-inhoudelijk zijn of bestuurlijk. Telkens geldt dat er behoefte moet bestaan om de beantwoording van de gebiedsvraag een flinke impuls te geven.

Countryside Exchange heeft zich in de tijd dat de methode wordt toegepast, bewezen als een zeer effectief middel om regio's het geloof in de eigen kracht terug te geven. Bovendien is de methode in de loop van de jaren door ervaring steeds meer verbeterd. Dat biedt potentiële gastgebieden enorme voordelen; men kan vrij snel aan de slag

met het voorbereiden. Er hoeft immers niet eerst eindeloos gediscussieerd te worden over hoe het proces wordt aangepakt: dat is al beschreven. Alle processen en procedures verlopen volgens vaste formats.

## 8. Wat kost het?

Het succes heeft voor een deel ook te maken met de manier van financieren. De kosten zijn namelijk ongeveer evenredig gespreid over drie partijen, waardoor het voor alle betrokkenen veel oplevert tegen relatief lage kosten:

- a) Het gebied investeert veel vrijwilligersuren in de aanloopfase en in de Exchange-week en neemt de verblijfskosten van de teamleden voor zijn rekening. Er hoeven echter geen dure salarissen voor experts te worden betaald.
- b) De teamleden en/of hun werkgevers betalen hun dagen en reiskosten, omdat zij de week zien als een investering die hun professionaliteit ten goede komt.
- c) Sponsors (bijvoorbeeld de provincie, Leader+, ministeries) hebben interesse getoond om de professionele procesbegeleiding door een facilitator te financieren, wanneer zij daarmee goed verlopende innovatie in het landelijk gebied kunnen bewerkstelligen.

Het feit dat de kosten door verschillende partijen worden gedragen, brengt de kans op een eventuele belangenverstremming terug tot een minimum.

### Wat kost een Countryside Exchange?

#### Voor het gastgebied

*In geld:* Tussen de vijf- en elfduizend euro aan materiële kosten in het jaar dat aan de komst van het expertteam voorafgaat. Tussen de dertig- en vijftigduizend euro (exclusief BTW) aan programmakosten.

*Aan tijd:* Rond de 130 vrijwilligersdagen voor de mensen die zich als Lokaal Organisatie Comité in het gastgebied actief bezighouden met het voorbereiden en organiseren.

#### Voor een teamlid

*In geld:* De reiskosten naar het gebied waarin je aan de slag gaat.

*Aan tijd:* 10 dagen gedurende de Exchange-week.

Overigens zal er bij het organiseren van iedere Countryside Exchange in Nederland rekening moeten worden gehouden met vertaalwerk. De formats en het handboek zijn inmiddels weliswaar beschikbaar in het Nederlands, maar doordat er experts van over de grens komen, zullen er altijd teksten moeten worden overgezet in een taal die voor alle deelnemers begrijpelijk is. Verder hebben de leden van het expertteam in Noord-Beveland vastgesteld dat het wenselijk is om tijdens de publieke presentatie van de bevindingen een professionele tolk in te schakelen.

## Literatuur

- Evaluatie en eindrapport van de eerste Countryside Exchange in Nederland, Jelleke de Nooy, Irma Corten, Henk Kieft, ETC Adviesgroep Nederland, januari 2004
- Een heel eiland op de divan, eerste Nederlandse Countryside Exchange op Noord-Beveland, Marjel Neefjes, september 2003
- Countryside Exchange (CE), soms net een sprookje, Zin in Tekst / Janke Greving, oktober 2003
- Glynwood Center's Local Organisers Handbook, Glynwood Foundation, USA
- Countryside Exchange: de kiem voor succes? Quick-scan van de methode voor versterking van gebiedsprocessen, Expertisecentrum LNV, November 2004 (rapport nr. 2004/343)