



[*Let's KISS*]

Een praktische gids over het hoe en waarom van grensoverschrijdende samenwerking in het kader van LEADER+



Let's KISS

Een praktijkgids over het hoe en waarom van
grensoverschrijdende samenwerking in het kader van LEADER+



Colofon

Let's KISS

Een praktijkgids over het hoe en waarom van grensoverschrijdende samenwerking in het kader van LEADER+

De foto op de voorkant is gemaakt door Cathrien Posthumus en het beeld is te vinden in Oost Drenthe. Het duidt op een adagium binnen plattelandsontwikkeling:

'zorg voor voldoende draagvlak.'

Andere foto's zijn gemaakt door Tjipke Geertsema, Freek Ebbing, Wim Hiemstra, Else Christensen, Lex Roeleveld, Wietze Landman, Thorkild. Cartoon achterzijde: Lodewijk le Grand. We zijn de geïnterviewden erkentelijk voor hun bereidheid om ons in hun 'samenwerkingskeuken' te laten sneuven. Lezers worden aangemoedigd om uit deze publicatie te citeren, mits zij de bron vermelden.

Marc Buijter, Marga de Jong, Wim Hiemstra
Leader+ netwerk Nederland
Nationaal Netwerk Plattelandsontwikkeling
Postbus 64
3830 AB Leusden
033 – 43 26 090
leadernetwerk@etcnl.nl
www.leaderplus.nl

Productie: "Citaat", Velp
Grafisch ontwerp: Henk-Jan Panneman, Arnhem
Druk: Drukmotief bv, Apeldoorn
Oplage: 750 stuks
oktober 2003

1	Inleiding	8
1.1	Vragen uit de praktijk	8
1.2	LEADER+ netwerk stimuleert samenwerking onder het motto: 'Let's Kiss'	9
1.3	Opzet en inhoud van deze praktijkgids	10
2	Zes voorbeelden van transnationale samenwerking	12
2.1	Villages of Tradition	12
2.2	Transnet	15
2.3	Sustainable Open Space	17
2.4	Partnerschap Spreewald-Weerribben	20
2.5	Duurzaam Toerisme in het kader van de Inter-Regional Waddensea Cooperation	23
2.6	Hands on Hedges	26
3	Enige leerervaringen uit de praktijk	28
3.1	Waarom grensoverschrijdende samenwerking? Wat is de toegevoegde waarde?	28
3.2	Samenwerken is mensenwerk'	34
3.3	Cultuurverschillen in beleid en praktijk	36
3.4	TNS en de subsidiebureaucratie	38
3.5	Blikken uit het buitenland	39
4	De onvermijdelijke tips en suggesties	42
4.1	Inleiding	42
4.2	De identificatie van een project voor grensoverschrijdende samenwerking	43
4.3	Hoe en waar vind je geschikte partners?	44
4.4	De organisatie van een (eerste) internationale ontmoeting	48
4.5	Ontwerp van een samenwerkingsproject	50
4.5.1	Samenwerkingsovereenkomst	50
4.5.2	Haalbaarheidsonderzoek	51
4.5.3	Gezamenlijke doelen, strategie en plan van aanpak	51
4.6	Het zoeken naar financiering	52
4.7	De uitvoering van een samenwerkingsproject	54
4.8	Monitoring, evaluatie en communicatie	56
	Bijlagen	
1	Procedurele aanwijzingen van de Europese Commissie voor de uitvoering van acties voor transnationale en inter-regionale samenwerking binnen LEADER+	58

1.1	Enige opmerkingen vooraf	58
1.2	Algemene regels bij een grensoverschrijdend samenwerkingsproject	58
1.2.1	Regels bij interregionale samenwerking	59
1.2.2	Regels bij transnationale samenwerking met gebieden binnen de EU	59
1.2.3	Regels bij transnationale samenwerking met gebieden buiten de EU	59
1.3	Financiering	60
1.4	Goedkeuringsprocedure	60
1.4.1	Stap 1	60
1.4.2	Stap 2 A	60
1.4.3	Stap 2 B	61
1.4.4	Een voorbeeld	61
1.5	Verschillende typen van samenwerking	61
1.6	Rol van de eerstverantwoordelijke LEADERgroep	62
2	Profiles of the 28 LAG's in the Netherlands	63

1. Inleiding

1.1 Vragen uit de praktijk

Net als in LEADER II wordt ook in het LEADER⁺ programma veel waarde gehecht aan samenwerking tussen plattelandsgebieden. Het is één van de drie prioriteiten van het programma. Er wordt onderscheid gemaakt tussen Interregionale Samenwerking (IRS), waarbij plattelandsgebieden binnen één land samenwerken en Transnationale Samenwerking (TNS), waarbij er sprake is van samenwerking tussen plattelandsgebieden in verschillende landen. Bij TNS mag worden samengewerkt met plattelandsgebieden binnen en buiten de Unie, zolang ze maar georganiseerd zijn volgens de LEADER-principes. De programmadoelen met betrekking tot IRS en TNS lopen uiteen van het bundelen van know-how, ervaring, kritische massa en financiële middelen tot het creëren van complementariteit en draagvlak voor projecten gericht op plattelandsontwikkeling.

Het opzetten en onderhouden van efficiënte en effectieve, grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden is echter geen sinecure. In de in 2000 opgestelde, ex-post evaluatie van het LEADER II programma in Nederland valt bij voorbeeld te lezen: 'De transnationale samenwerking staat nog in de kinderschoenen. Men verwacht er veel van maar het tot stand brengen van samenwerkingsverbanden kost tijd. Vooral communicatie kan een probleem zijn in het begin en dat heeft een averechts effect op het definiëren van de basis voor samenwerking. Er is daardoor in de beginjaren te weinig financieel besteed en een deel van het budget is overgeheveld naar plattelandsinnovatie. Ook werd aanvankelijk weinig systematisch gerapporteerd over de uitwisselingen en de leerervaringen.'

Deze observatie uit 2000 is nog steeds bijzonder actueel. Het aantal projecten gericht op grensoverschrijdende samenwerking blijft opnieuw achter bij de verwachtingen. Ook de signalen uit het veld, die bij het netwerkbureau binnenkomen, wijzen op een onverminderd grote afstand tussen goede voornemens en daadwerkelijke actie. Met het oog op samenwerking met andere gebieden stellen projectleiders, LEADER-coördinatoren en secretarissen van Plaatselijke Groepen vaak algemene en basale vragen. 'Hoe zoek je geschikte partners voor samenwerking? Wat zijn de Brusselse eisen met betrekking tot samenwerking? Wat levert samenwerking ons eigenlijk op? Zijn er in de LEADER II periode interessante leerervaringen opgedaan? Hebben jullie ook een handboek voor Transnationale Samenwerking?' Enzovoorts. Tot dusver werden deze vragen beantwoord met verwijzingen naar documenten en personen die nadere informatie kunnen verschaffen over grensoverschrijdende samenwerking. Dat geldt ook voor de vragen die vanuit het buitenland bij het netwerkbureau binnenkomen. Via de e-mail ontvangt het netwerk regelmatig verzoeken van buitenlandse LAGs en LEADER-netwerken om contact te leggen met mogelijke partners in Nederland voor internationale samenwerking. Dergelijke verzoeken wor-

den via de website en e-mail door het netwerkteam doorgestuurd naar alle Nederlandse LAGs en LEADER-coördinatoren. In termen van concrete samenwerking levert deze werkwijze tot dusver weinig resultaat op.

1.2 LEADER⁺ netwerk stimuleert samenwerking onder het motto: 'Let's Kiss'

De achterblijvende samenwerking tussen plattelandsgebieden was voor het netwerkteam begin dit jaar aanleiding om een actiever beleid te gaan voeren. Ter ondersteuning en stimulering van IRS en TNS worden verschillende activiteiten ontplooid.

Naast de oproepen voor samenwerking, zowel vanuit Nederland als vanuit het buitenland, is de LEADER⁺-website voorzien van meer op maat gesneden informatie over grensoverschrijdende samenwerking. Ten behoeve van een gerichte 'partnersearch' zijn de profielen van de Nederlandse LAGs in het Engels op de website geplaatst. De EU-regels voor opzet en financiering van acties voor samenwerking en een factsheet met praktische tips en suggesties uit het LEADER II programma kunnen worden gedownload van de website <http://europa.eu.int/comm/archives/leader2/> Via de taalkeuze 'engels' en de button 'transnational cooperation' kunt u de methodological guide downloaden.

Daarnaast is het Forum op de website opengesteld voor discussies over het onderwerp.

Tijdens een werkoverleg tussen een aantal nationale netwerkcoördinatoren en beleidsmedewerkers van de Europese Commissie is onlangs besloten dat het Zweeds netwerkteam een database gaat ontwikkelen om het zoeken naar geïnteresseerde en geschikte partners te vereenvoudigen. Een eerste versie van deze database voor 'partnersearch' is inmiddels beschikbaar en toegankelijk via de Nederlandse LEADER⁺-website: www.leaderplus.nl. Verder worden er op Europees niveau regelmatig bijeenkomsten over grensoverschrijdende samenwerking georganiseerd.

In Nederland heeft het LEADER⁺-netwerkteam op 8 mei jl. in Zwolle een werk-bijeenkomst georganiseerd voor projectleiders, coördinatoren en secretarissen van Plaatselijke Groepen. Doel van deze bijeenkomst was een helder en overzichtelijk beeld te krijgen van de Nederlandse praktijkervaringen met grensoverschrijdende samenwerking en van de methodische en procesmatige vragen die daarbij opkomen. De bijeenkomst was mede bedoeld om richting te geven aan de opzet en inhoud van deze praktijkgids voor grensoverschrijdende samenwerking.

Een belangrijke les, die uit de werkbijeenkomst in Zwolle naar voren kwam, was dat het voor initiatiefnemers van belang is om samenwerking met andere gebieden niet

moelijker en zwaarder te maken dan het al is. Wanneer zich ideeën of aanknopingspunten voor samenwerking aandienen dan loont het de moeite om er niet gelijk als een berg tegen op te zien en er gewoon aan te beginnen. En niet met zevenmijls laarzen, maar met kleine stapjes vooruit. Eén van de sprekers, Joerg Wilke, directeur van de Wirtschaftsförderung Wesermarsch (een LEADER-gebied ten Noord-Westen van Bremen, Duitsland), gaf aan: “We don’t do a project because of the money, never. We do regional development and then we look for the money. Local people first, then concept, then money. Keep it smart and simple: KISS”. Zijn presentatie was de inspiratie voor de titel van deze gids over interregionale en transnationale samenwerking: ‘Let’s Kiss’.

1.3 Opzet en inhoud van deze praktijkgids

Als motto verwijst ‘Let’s Kiss’ enerzijds naar het aarzelende verlangen naar een nieuwe en aangename kennismaking en anderzijds naar de ratio achter het managementadagium: ‘Let’s Keep It Smart and Simple’. Kennismaking en samenwerking met nieuwe partners kan met andere woorden bijzonder spannend, interessant en zinvol zijn, maar enige voorzichtigheid is op zijn plaats. Jij en je aanstaande partner(s) moeten er allebei aan toe zijn en je hoeft niet gelijk eeuwige trouw aan elkaar te beloven en een groots opgezette bruiloft te organiseren. Neem er dus de tijd voor, kijk goed om je heen maar maak het ook niet te moeilijk; bij IRS en TNS gaan LAGs eerder een LAT-relatie aan dan een huwelijk.

Bewoners van LEADER-gebieden die buiten de eigen gebiedsgrenzen op zoek gaan naar nieuwe partners voor kennismaking en eventueel samenwerking zijn meestal erg nieuwsgierig naar de belevenissen en inzichten van anderen die meer ervaring hebben. Daarnaast wil men ook wel weten welke methoden er zijn en welke formaliteiten moeten worden vervuld voor verwerving van subsidies. Maar dat wordt over het algemeen toch minder interessant gevonden dan de verhalen die uit het leven zijn gegrepen.

Een dergelijke vraag- en prioriteitsstelling, die ook naar voren komt uit de vragen die bij het netwerkbureau binnenkomen (zie paragraaf 1.1), vormt de centrale leidraad voor deze publicatie van het LEADER⁺-netwerk. De praktijkervaringen en –inzichten van Nederlandse ervaringsdeskundigen staan centraal. Deze worden gebundeld en verwerkt tot een soort praktijkgids voor grensoverschrijdende samenwerking in het kader van LEADER⁺. Methodische en procedurele aanwijzingen komen hierbij wel aan bod, maar krijgen een minder prominente plaats. Over deze onderwerpen zijn immers al diverse, kwalitatief hoogwaardige publicaties verschenen.

Met de beschrijving en analyse van ervaringen en inzichten van mensen uit de praktijk wil het netwerkteam uitdrukkelijk niet aan anderen de wet voorschrijven. Het gaat er meer om een indruk te geven van de vele en diverse (om)wegen die naar Rome leiden. Deze gids is daarom vooral bedoeld als een *bron van inspiratie* voor projectleiders, coördinatoren en secretarissen van plaatselijke groepen, bewoners van LEADER-gebieden en alle andere mensen die op een of andere manier geïnteresseerd zijn in interregionale of transnationale samenwerking in het kader van LEADER⁺.

Deze gids is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 opent met beschrijvingen van de zes TNS-projecten die mede zijn opgezet en uitgevoerd door de ervaringsdeskundigen die hebben meegewerkt aan deze brochure. Hun persoonlijke ervaringen en inzichten vormen in hoofdstuk 3 de basis voor zes 'verhalen', in even zoveel paragrafen, over de praktijk van grensoverschrijdende samenwerking. In hoofdstuk 4 volgen ten slotte enige methodische tips en suggesties voor de ontwikkeling van TNS/IRS-projecten in de praktijk.

Bijlage 1 bevat een samenvatting van de procedurele aanwijzingen van de Europese commissie inzake transnationale en interregionale samenwerking. En in bijlage 2 zijn profielen van de 28 Nederlandse LAGs opgenomen voor een eerste kennismaking die, zoals te doen gebruikelijk in het internationale verkeer, in het Engels plaatsvindt.

In deze gids worden uitsluitend voorbeelden behandeld van transnationale samenwerking, aangezien deze vorm van samenwerking met partners buiten de eigen gebiedsgrenzen voornamelijk het meeste voorkomt in het LEADER⁺-programma. Als gevolg hiervan wordt in deze gids niet veel exclusieve aandacht besteed aan interregionale samenwerking. Vanwege de vele overeenkomsten met transnationale samenwerking doet dit echter weinig af aan de waarde van deze gids. Om de overeenkomsten te benadrukken en om de samenwerking tussen plattelandsgebieden binnen één land niet geheel achter de horizon te laten verdwijnen zal veelvuldig gebruik worden gemaakt van de term 'grensoverschrijdende samenwerking' waarmee beide vormen van samenwerking onder één noemer zijn gevat.

2. Zes voorbeelden van

2.1 Villages of Tradition

Villages of Tradition wil toeristen een belevingswereld bieden waarin ze kunnen genieten van de charme, eenvoud en rust van het platteland.

Dorpsgemeenschappen waar de mens centraal staat, waar de typische streekproducten en ambachten nog niet verdwenen zijn en waar de tradities nog leven.

Villages of Tradition is een transnationaal samenwerkingsverband van historische dorpen in Portugal, Nederland en Italië waar actieve en betrokken inwoners zorgen hebben om de toekomst, want hoe lang kan een traditioneel dorpsleven nog stand houden. Zij willen hun zorg om de toekomst ombuigen in kansen en staan daarom open voor toerisme. Wellicht geen bussen vol toeristen, maar aantallen die passen bij de aard en schaal van het dorp.

Het doel van *Villages of Tradition* is de leefbaarheid en de lokale economie van de deelnemende dorpen en hun omgeving te bevorderen door gezamenlijke ontwikkeling en promotie van cultuurtoerisme. In de lopende projectperiode (september 2001-september 2006) worden hiertoe activiteiten ontplooid zoals afstemming van criteria voor *Villages of Tradition*, culturele uitwisselingsbezoeken en het ontwikkelen van een gezamenlijke website en brochure.

Het totale budget voor vijf jaar bedraagt € 748.737. Hiervan is 33% gefinancierd vanuit het LEADER+ budget van de vier gebieden waarin de negen dorpen zich bevinden (Noardwest Fryslân, Lauwersland, Drents-Friese woud en Flevoland), 33% door bijdragen van provincies en gemeenten en 33% door eigen bijdragen van de deelnemende dorpen. De eigen bijdragen kunnen bestaan uit vrijwilligerswerk, donaties van het bedrijfsleven en particulieren, lidmaatschapsbijdragen van de dorpen en inkomsten uit de verkoop van streekproducten, bijdragen van cursisten en contributies van deelnemende dorpen.

Villages of Tradition is in september 1999 gestart als een LEADER II project. Directe aanleiding was een ontmoeting in november 1997 van Francisco de Calheiros (Portugal), Giovanni Pignatelli (Italië), Bart Bagerman (Nederland) en Cathrien Posthumus (Nederland). Zij ontmoetten elkaar tijdens een TNS bijeenkomst in Brussel die was georganiseerd door het European Observatory. Het klikte tussen deze LEADER-coördinatoren. Vooral de ervaring en het netwerk van De Calheiros bleken van grote waarde. Hij startte in 1983 de organisatie Turihab, een netwerk van karakteristieke accommodaties, vaak poussada's (landgoederen met wijngaarden), op het Portugese platteland. Zowel in LEADER I als in LEADER II, kon Turihab gebruik maken van de beschikbare programmasubsidies om de accommodaties verder te verbeteren en in aantal te doen toenemen.

transnationale samenwerking

Nog tijdens de TNS-bijeenkomst in Brussel formuleerden de gesprekspartners een protocol met de naam *Villages of Tradition*. Ze vonden elkaar in de gemeenschappelijke overtuiging dat toerisme een belangrijke motor kan zijn voor de gewenste revitalisering van traditionele dorpen. Mede dankzij de goede samenwerking en het netwerk van De Calheiros kon *Villages of Tradition* in 1998 als een TNS-project worden gepresenteerd in het Europese parlement te Straatsburg. Spaanse en Zweedse LAGs werden als 'observers' toegelaten. De Nederlandse dorpen zijn geselecteerd op basis van twee hoofdcriteria, te weten: een authentieke cultuurhistorische uitstraling en een actieve dorpsgemeenschap.

Het cultuurtoerisme wordt in de dorpen die deelnemen aan *Villages of Tradition* ontwikkeld op basis van de volgende deelprojecten:

- karakteristieke overnachtingsmogelijkheden
- thematische routes
- culturele evenementen (markten) en internationale uitwisselingen
- vergroten van aanbod van ambachtelijke bedrijven
- professionele promotie
- dorpsontwikkelingsplannen.

In 2000 zijn drie uitwisselingsbezoeken in de drie deelnemende landen georganiseerd, waarbij de betrokken dorpsgemeenschappen elkaar beter leerden kennen. En omdat er bij elk bezoek een gedeputeerde meereisde die LEADER in zijn of haar portefeuille had, kon tegelijkertijd ambtelijk en politiek draagvlak worden opgebouwd. Verwerving van een nieuwe goedkeuring was nadien in de meeste LAGs relatief eenvoudig. In 2001 en '02 werden weinig TNS-activiteiten ontplooid in verband met de periodieke vernieuwing van het LEADER-programma.

In juni 2003 is een conferentie gehouden in Nederland. De aanleiding was de jaarmarkt op hemelvaartsdag in Eenrum, die door deelname van Portugezen en Italianen een internationaal karakter kreeg. Na de jaarmarkt is vergaderd over *Villages of Tradition*. Het doel van de bijeenkomst was om de verschillende programma's in de drie landen op elkaar af te stemmen. Ook waren er vertegenwoordigers van initiatieven voor plattelandstoerisme uit Frankrijk en Duitsland aanwezig.



Projectpartners Villages of Tradition

- *Portugal*: Ader-Sousa, Adril, Adrimag, Adriminho, Atahca, Beira Douro, Dolmen, Probasto, Sol do Ave in Entre Douro en Minho, Portugal; Beira Douro en Alto Douro in Tras-os-montes, ; (de Portugese organisaties zijn allemaal private, non-profit organisaties);
- *Nederland*: Vereniging *Villages of Tradition (VOT)*: Easterlittens, Kimswerd, Veenklooster, Oude Bildtzijl, Echten, Dwingeloo, Eenrum, Niehove en Schokland in Fryslân, Drenthe, Groningen en Flevoland
- *Italië*: Gal Partenio (LAG) in Valle Caudina, Italië en Terminio Cervialto (LAG) in Campania
- *Spanje en Oostenrijk*: zes samenwerkingsverbanden die aspirant-lid zijn, namelijk vier in Galicië, Spanje en twee in Kamptal, Oostenrijk.

Voor nadere informatie over *Villages of Tradition* kunt u zich wenden tot:

- Frits Schuitemaker, projectcoördinator *VoT*: frits.schuitemaker@hetnet.nl
- *VoT*-website: www.villagesoftradition.nl



Dorpen met levende tradities. Kaatsen op het dorpsplein van Easterlittens, Fryslân.

2.2 Transnet

Het vestigen van een internationaal samenwerkingsverband dat effectief bijdraagt tot versterking van plattelandsondernemingen die participeren in rurale bedrijfsnetwerken. Dat is het doel van *Transnet*, een TNS-project dat momenteel (juni 2003) wordt ontwikkeld voor minimaal vijf LEADER-gebieden in Ierland, Nederland, Finland en Frankrijk. De inbreng van Nederlandse zijde komt uit het LEADER-gebied Oost-Drenthe. De projectleiding is in handen van het Waterford LEADER Partnership uit Ierland.

In november 2002 brachten het MKB-lid van de Plaatselijke Groep (PG) en de LEADER coördinator Cathrien Posthumus van Oost-Drenthe een bezoek aan Waterford in Zuid-Oost Ierland. De Ierse zusterorganisatie ter plaatse had hen per e-mail uitgenodigd voor deelname aan een beurs over transnationale samenwerking (TNS). Ter voorbereiding hadden de Ieren een congresbundel samengesteld met ideeën en thema's voor TS-projecten. De deelnemers werden uitgenodigd en uitgedaagd om aan de hand van de bundel aan te geven waar de eigen interesse naar uitging. De delegatie uit Oost-Drenthe had vooral interesse in het idee voor ontwikkeling van een Europese koepel voor bedrijfsnetwerken op het platteland. Een dergelijk initiatief zou een krachtige en structurele impuls kunnen geven aan het lopende Stipo-project (Stimulering Plattelandsondernemingen, red.) in het rurale bedrijfsnetwerk in Oost-Drenthe.

De Ieren, Finnen en Fransen die met soortgelijke ideeën en initiatieven bezig zijn, waren op de beurs snel gevonden. Tijdens de daarop volgende besprekingen in Finland en Frankrijk is het projectidee uitgewerkt tot een concept-projectplan. De projectpartners willen innovaties stimuleren en het ondernemerschap versterken, in het bijzonder van ondernemende jonge mensen en vrouwen in het Midden- en Kleinbedrijf. Hiertoe worden activiteiten georganiseerd rond drie thema's:

1. Een Europees netwerk van rurale kwaliteitskringen voor het Midden- en Kleinbedrijf.
2. Een gezamenlijke trainingsmodule voor Internationale Handel.
3. Zakelijke evenementen zoals bedrijvenbeurzen en symposia.

Er wordt gezocht naar structurele verbetering van het functioneren van de overwegend kleinschalige rurale bedrijfsnetwerken, onder meer door de organisatie van een aantal seminars die moeten leiden tot de ontwikkeling van een gezamenlijke website en een gids met goede methoden en praktijken voor kleinschalige ondernemersnetwerken. Met het oog op de monitoring en evaluatie wordt gedacht aan succesindicatoren zoals het aantal deelnemende bedrijven, de kwaliteit van de gids met goede methoden en praktijken en de trainingsmodule en uiteindelijk ook de omzet in nieuwe markten. Het totale budget van het beoogde TNS-project wordt nu geschat op circa € 200.000,-.

De foto is genomen op 7 maart 2003 in Finland. Het zijn de vrouwen betrokken bij het Transnet project. Transnet speelt in op de Europese prioriteiten. Van links naar rechts: Michelle Appea-Mustola en Eeva Arpala Aisapari (Aisapari LAG, Finland), Juliette Garnier (LEADER-coördinator; Pays de Morlaix, Frankrijk), Simone Colin (Kamer van Koophandel, Frankrijk), Claire Connors (Waterford Ltd, Ierland), Marie-jose Le Goff (Kamer van Koophandel, Frankrijk), en Cathrien Posthumus (LEADER-coördinator; Oost-Drenthe, Nederland).



Projectpartners Transnet

- *Ierland*: Waterford LEADER Partnership Ltd. - Co. Waterford, Zuidoost-Ierland
 - *Nederland*: LEADER+ Oost-Drenthe - Drenthe
 - *Finland*: Aisapari LAG - Mid-west Finland; Joutsenten Reitti Federation of Pirkanmaa Region Enterprises, Huittinen, Vammala & Hämeenkyrö
 - *Frankrijk*: Chambre de Commerce et d'Industrie de Morlaix/pays de morlaix - Finistère, Bretagne
 - *Spanje*: Asociación* para el Desarrollo de la Comarca de Olivenza (ADERCO) in Comarca de Olivenza, Extremadura
 - *Italië*: LAG* Vastese Inn, Provincia di Chieti, Abruzzo
 - *Oostenrijk*: Entwicklungsverein* Natur- und Kulturerbe Vorarlberg Vorarlberg
- * Deelname van deze organisaties is nog onzeker, omdat de LEADER+ -programma's in de betrokken gebieden nog niet rond zijn.

Voor nadere informatie over Transnet kunt u zich wenden tot:

- Cathrien Posthumus, LAG coördinator Oost-Drenthe: c.posthumus@Drenthe.nl, of
- Claire Connors, Enterprise project manager, Waterford: seecwlp@eircom.net

2.3 Sustainable Open Space

In het verstedelijkte gebied in Noordwest-Europa fungeren open ruimten vaak als een reservoir voor ecologisch en cultuurhistorisch erfgoed. Ze vormen het bindweefsel tussen gemeenschappen in stad en ommeland. Hierdoor zijn open landschappen van groot belang voor de welvaart en het welzijn van alle bewoners in urbane en rurale gebieden. Ze bieden mogelijkheden voor ontwikkeling van sociale en economische vitaliteit, voor beleving van esthetische kwaliteit en voor versterking van de biodiversiteit en leefbaarheid van de regio. Vanuit deze visie gaan zestien partners uit zeven regio's in Nederland, België, Engeland, Duitsland en Frankrijk in het najaar van start met de tweede fase van het TNS-project *Sustainable Open Space (SOS)*.

Urbanisatie, economische recessies, milieuvervuiling en verlies van cultureel erfgoed bedreigen de open ruimten in de peri-urbane gebieden in Noordwest-Europa. Volgens de *SOS*-partners wordt het belang van open landschappen voor de kwaliteit en leefbaarheid van de hele regio schromelijk onderschat, zowel in de publieke opinie als in de ruimtelijke ordening. Open ruimten worden vaak wel gewaardeerd, maar ook als vanzelfsprekend ervaren. Bijgevolg is er een gebrek aan politieke betrokkenheid van beleidsmakers en politici in Brussel en in de betrokken landen en regio's. Er is een groot gebrek aan activiteiten die specifiek zijn gericht op ontwikkeling van open ruimten.

Tegen deze achtergrond is in het kader van het Interreg IIC project *Sustainable Open Space (SOS-I)* geconcludeerd dat open ruimten niet langer negatief moeten worden opgevat als 'ruimten zonder bebouwing', maar als een essentiële component in de ruimtelijke ontwikkeling van verstedelijkt gebied. In de tweede plaats is vastgesteld dat er een reëel risico is dat open landschappen, onder druk van de verstedelijking, geheel uit het landschappelijk panorama van Noordwest-Europa verdwijnen. Mede op basis van deze bevindingen is in de derde plaats vastgesteld dat er dringend behoefte is aan een strategische en transnationale coalitie van belanghebbende partijen die zich langdurig gaat inzetten voor behoud en duurzame ontwikkeling van open ruimten in Noordwest-Europa.

In vervolg op deze bevindingen uit de eerste projectfase hebben 16 partners uit de betrokken regio's in Nederland, België, Duitsland en Frankrijk besloten structureel te gaan samenwerken in het kader van het *SOS-II* project dat loopt van medio 2003 tot en met 2005. Deze tweede projectfase heeft een totaal budget van 13 miljoen Euro en wordt voor de helft mede gefinancierd uit Interreg IIIB. De projectleiding is in handen van de provincie Utrecht.



De opbouw van het samenwerkingsverband dat nu klaar is voor de start van *SOS-II* heeft veel tijd en energie gekost. Drie projectpartners uit Nederland, België en Duitsland ontmoetten elkaar voor het eerst tijdens een Interreg-projectmarktdag in 1998. Op advies van programmamedewerkers van Interreg is vervolgens contact gelegd met een Franse partner. Tijdens de intensieve *SOS-I* periode (1999-2000) is een vruchtbare samenwerking tussen de projectpartners ontstaan. Alle partners toonden een grote betrokkenheid. De langdurige overbruggingsperiode tussen beide programmafasen (2000-2003) is onder meer gebruikt voor het zoeken naar nieuwe partners buiten het metropolitane gebied in Noordwest-Europa in Spanje, Polen en Duitsland. Uiteindelijk is alleen de partner uit Zuidwest-Duitsland toegetreden tot de projectgroep. De andere aspirant-partners waren nog niet zo ver. Het *SOS*-project heeft sinds de zomer van 2000 stilgelegen. Dit heeft onder meer te maken met de trage Brusselse bureaucratie. Daarnaast bleek het stroomlijnen van alle wensen en belangen van de betrokken partijen tot een haalbare aanvraag onder INTERREG IIIb een ware 'tour de force'. Om het netwerk weer nieuw leven in te blazen zal begin november een stevige kick-off meeting worden georganiseerd.

Het algemene doel van *SOS II* is 'een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en versterking van (een netwerk van) duurzame open ruimten op basis van landschapsidentiteit in Noordwest-Europa'. De projectpartners willen hiertoe een breed scala aan activiteiten ontplooiën langs vier hoofdlijnen:

1. Innovatie van ruimtelijke planning door hantering van landschapsidentiteit als leidend principe.
2. Het ontwikkelen van gezamenlijke strategieën en instrumenten voor marketing en promotie van open ruimten en landschapsidentiteit.
3. Ontwikkeling van een kennisnetwerk voor uitwisseling en verspreiding van kennis en informatie met betrekking tot open ruimten en landschapsidentiteit in heel Europa.
4. Oprichting van een partnerschap/stichting die ook op lange termijn de aandacht kan vestigen op het belang en de problematiek van open ruimten onder stedelijke druk.

De voornoemde activiteiten, die zowel top-down als bottom-up worden georganiseerd, zijn enerzijds gericht op vergroting van het bewustzijn, bij planners, politici en publiek, van de waarden en het belang van open ruimten en landschapsidentiteit voor de kwaliteit van het leven in verstedelijkt gebied. Anderzijds worden activiteiten ondernomen om te komen tot een structurele samenwerking bij het

beschermen en ontwikkelen van cultuur- en natuurhistorisch erfgoed in open ruimten in Noordwest-Europa. Deze samenwerking krijgt gestalte in de vorm van het kennisnetwerk dat zijn vensters opent naar alle open ruimten in Europa en kennis en informatie verzamelt, uitwisselt en verspreidt op basis van concrete projecten. Een ander belangrijk resultaat dat de projectpartners nastreven is een gezamenlijk handvest, waarin zij richting de EU argumenten, ideeën en planningstrategieën aandragen voor behoud en duurzame ontwikkeling van de open ruimten in Noordwest-Europa.

Projectpartners SOS II

- *Nederland*: Provincie Utrecht (Utrecht), Provincie Zuid-Holland (Den Haag), Provincie Limburg (Maastricht) en Westelijke Land- en Tuinbouw Organisatie WLTO (Haarlem)
- *Duitsland*: Planungsverband Ballungsraum Frankfurt/Rhein-Main (Frankfurt), Landsiedlung Baden-Württemberg (Stuttgart)
- *België*: Provincie Vlaams-Brabant (Leuven) en Vlaamse Landmaatschappij (Brussel) in Standing Conference of South Pennines Authorities (Bradford) in *Verenigd Koninkrijk*
- *Frankrijk*: Conseil Régional d'Alsace (Straatsburg), Association des Maisons du Bornage de la Forêt de Fontainebleau (Veneux les Sablons), Conseil Régional d'Ile de France (Parijs), Parc Naturel Regional du Gâtinais Français (Milly la Forêt), CEZ Bergerie Nationale (Rambouillet), Conseil Général du Haute Rhin (Colmar), Conseil Général du Bas Rhin (Straatsburg).

Voor nadere informatie over Sustainable Open Space I en II kunt u zich wenden tot:

- www.SOSnwmma.org
- Lodewijk Le Grand, programmacoördinator namens de provincie Utrecht, Lodewijk.Le.Grand@provincie-utrecht.nl
- Marianne Breedijk, gebiedscoördinator en secretaris Plaatselijke Groep 'Leidse Ommelanden', mbreedijk@cabomba.nl

2.4 Partnerschap Spreewald-Weerribben

De Weerribben is een oeroud Nederlands moeraslandschap waar het soms lijkt alsof de tijd er heeft stilgestaan. Dit nationale park met vele kilometers slootjes in Noordwest-Overijssel trekt jaarlijks 140.000 bezoekers. Spreewald is een druk bezocht parkachtig landschap met een mozaïek aan rivieren, meren, bossen, weilanden en struikgewas. Het ligt in Noordoost-Duitsland, ongeveer 100 km zuidoostelijk van Berlijn. Het is een soortgelijk wetland als de Weerribben, maar verkeert in een meer oorspronkelijke staat. De beheerders van beide gebieden, respectievelijk StaatsBosBeheer (SBB) en de SpreewaldVerein, hebben onlangs besloten om hun samenwerking te intensiveren in het kader van LEADER+.

De basis voor de samenwerking is ontstaan vanuit de behoefte van de Nederlandse terreinbeheerders om voor het beheer van de uiterwaarden van de IJssel een natuurlijke referentierivier te vinden. Via de Landesanstalt, een overheidsorgaan dat het gebied rond de Elbe beheert, is contact gelegd met de SpreewaldVerein. Deze particuliere beheersorganisatie heeft zich ten doel gesteld de natuurlijke, economische en culturele waarden van het Spreewald te behouden en duurzaam te beheren en ontwikkelen. Iedereen geïnteresseerd in de vereniging kan lid worden als hij de doelstellingen onderschrijft.

De Vereniging wil gezamenlijke interessen van de leden bundelen en verder ontwikkelen. Tevens wil men streekproducten en -diensten vermarkten. Deze producten zijn voorbeelden of 'gidsproducten' voor de toekomstige regionale ontwikkeling van het gebied. Bekende voorbeelden van typische Spreewald streekproducten zijn de Spreewalder augurken en Spreewalder rettich (familie van de radijs met de vorm van grote witte winterwortel).

Er zijn veel overeenkomsten tussen de Weerribben en het Spreewald. Beide zijn nat, hebben veel mogelijkheden voor natuurontwikkeling en worden grif bezocht door grote aantallen natuurliefhebbers. Uitwisseling van kennis en ervaring leek dus een goede gedachte. De samenwerking is nog tamelijk pril. In september 2002 is een Duitse groep terreinbeheerders, politici en beleidsmakers op bezoek geweest in de Weerribben. Samen met hun Nederlandse collega's hebben ze een 'Arbeitsprogram' opgesteld.

De burgemeester van Lübbenau reisde ook mee in het gezelschap. Als lid van de LAG in LEADER+ Region Spreewald vroeg hij om een onderhoud met LEADER+ Noordwest Overijssel. Zo is de relatie met LEADER gelegd. In december 2002 zijn de Nederlandse terreinbeheerders naar Duitsland afgereisd voor een bezoek aan het Spreewald. Tijdens een brainstormsessie op kantoor bij de SpreewaldVerein in Lübben / Spreewald zijn een aantal ideeën gegenereerd voor TNS-projecten in het kader van LEADER+.

De samenwerking is gericht op bevordering van

- Streekgeoriënteerde Recreatie en Toerisme (2002-2003)
- Integratie van Landbouw en Natuur (2003)
- Ecologisch verantwoord Landschapsbeheer (2003-2004)

In relatie tot deze drie doelen en thema's worden uitwisseling van kennis en ervaring en gezamenlijke marketing en verkoop van de gebieden en de bijbehorende streekproducten gezien als kernactiviteiten.

Augurken zijn een specialiteit. Spreewaldhof – 'Der Gurken-Snack vom Heimathof für Gurken-fans. Get One!'



Project ideeën (uit brainstorm december 2002):

- Partnerschapbrochure over *twinning* biodiversiteitsreservaat Spreewald en Weerribben (in Engels, Nederlands, Duits en Pools)
- Promotiemateriaal voor de verschillende diensten vertalen in Engels, Nederlands, Duits en Pools
- Infopanelen in de infocentra
- Studie naar de toegangsverbetering in natuurgebieden voor gehandicapten
- Internetlink en gezamenlijke website
- *Wederzijdse verkoop van streekproducten in elkaars infocentra*
- Milieuvriendelijk varen (fluisterbootjes)
- Spreewaldverein is hoofdaannemer.

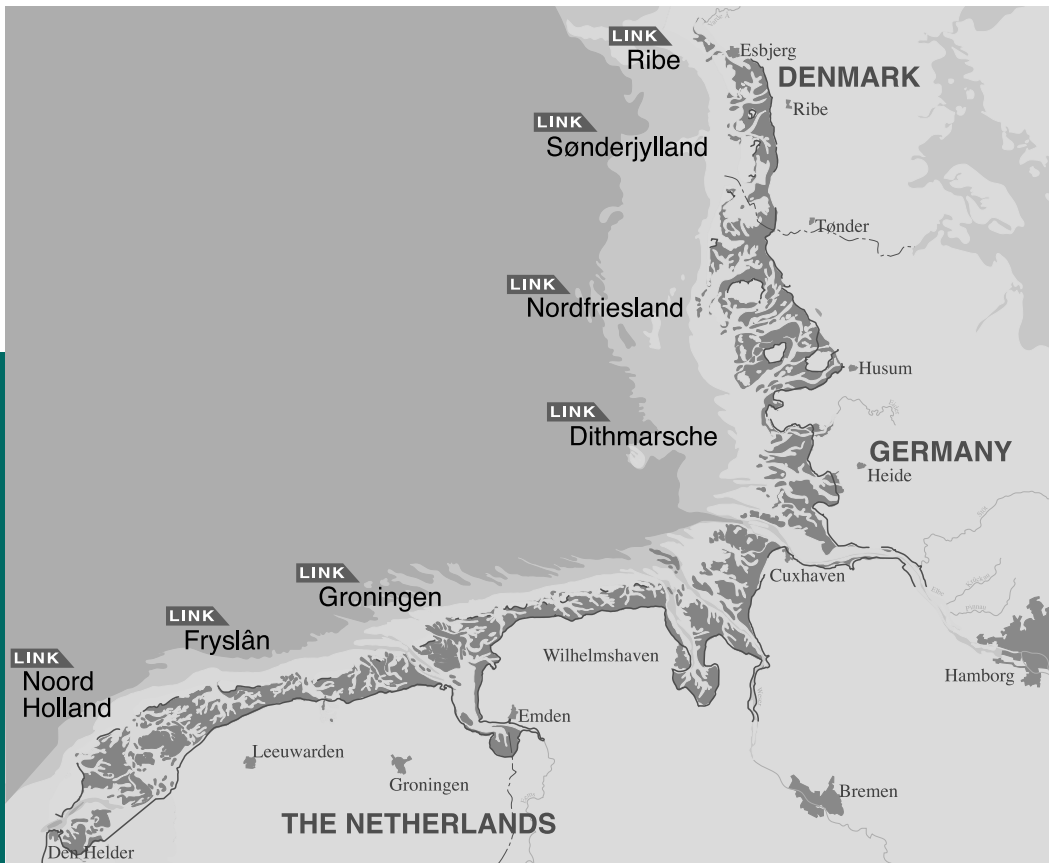
Projectpartners Partnerschap Spreewald-Weerribben

- Nederland: Staatsbosbeheer, Zwolle en LEADER Noordwest Overijssel, Zwolle
- Duitsland: Spreewaldverein in Lübben, Spreewald

Voor nadere informatie over Partnerschap Spreewald-Weerribben kunt u zich wenden tot:

- Leen Jacobs, Staatsbosbeheer Nederland email: l.jacobs@sbb.agro.nl
- Peter Laan, LEADER NoordWest Overijssel email: p.laan@prv-overijssel.nl
- Der Spreewaldverein ,Geschäftsstelle Regionalbüro, Am Neuhaus 7, 15707 Lübben / Spreewald
- <http://www.spreewald-erlebnis.de/>





2.5 Duurzaam Toerisme in het kader van de Inter-Regional Waddensea Cooperation

Een samenwerking rond de Waddenzee op overheidsniveau dateert al vanaf 1978 toen Nederland, Duitsland en Denemarken een overeenkomst tekenden om de Waddenzee als belangrijk natuurgebied gezamenlijk te gaan beschermen. Tijdens de intergouvernementele conferentie in Stade werd in 1997 besloten om naast natuurbescherming ook de ontwikkeling van duurzaam toerisme in het Waddengebied ter hand te nemen in het kader van de *Inter-Regional Waddensea Cooperation (IRWC)*. De betrokken overheden willen de mensen die in het gebied wonen en werken meer perspectief bieden. Na zoveel jaren van intergouvernementele samenwerking is de overgang naar een aanpak volgens LEADER-principes echter geen sinecure gebleken. Tot op heden zijn slechts drie TNS-projecten in uitvoering genomen.

Een internationale en multisectorale werkgroep van experts kreeg in 1997 de opdracht om gemeenschappelijke beleidsvoorstellen te formuleren voor de ontwikkeling van recreatie en toerisme in het Waddengebied. Inachtneming van de natuur- en landschapsdoelen uit het Trilaterale Plan voor de Waddenzee gold als strikte

randvoorwaarde. Onder de naam 'NetForum' gaat deze werkgroep aan de slag en presenteert in september 2000 het 'Toerismeproject voor duurzaam toerisme'. Hierin is onder meer een Toeristisch Actieplan met twaalf geprioriteerde project-ideeën opgenomen.

Na de presentatie wordt NetForum opgeheven en een internationaal coördinator aangesteld met de opdracht om vanuit Denemarken de uitvoering van het Actieplan te stimuleren en te coördineren. In januari 2001 wordt een drietal projectideeën geselecteerd om in te dienen bij de betrokken LAGs teneinde ze met LEADER⁺-subsidies in praktijk te kunnen brengen.

Het eerste idee betreft de gezamenlijke vermarkting van de Wadden als toeristische regio door middel van manifestaties en evenementen. Een tweede idee is om zelfstandige hotels en pensions in de regio uit te dagen om één of meerdere regionale menu's samen te stellen en mee te dingen naar een jaarlijks uit te reiken Gastronomieprijz. De opzet van een afgeschermd internetpagina voor ondernemers, VVV's en overheden in het Waddengebied is het derde idee dat voor uitvoering werd geselecteerd. De ambitie is om deze pagina te laten fungeren als een digitaal platform voor het aangaan van (business-to-business) contacten en voor overleg en uitwisseling van ideeën en ervaringen.

De hoop was er begin 2001 op gevestigd dat deze projecten, door de uitvoering in LEADER-verband, zouden uitgroeien tot 'stepping stones' voor volgende TNS-projecten langs de Waddenkust. Aldus zouden ze als basis kunnen dienen voor intensivering en uitbreiding van de beoogde samenwerking op het gebied van duurzame recreatie en toerisme. Dit wenkend perspectief is voornamelijk nog geen realiteit geworden. De goedkeuring van het LEADER⁺-programma in Duitsland liet lang op zich wachten en is uiteindelijk pas in 2002 gekomen. Ook in Denemarken was het lang onzeker of en hoe het LEADER⁺-programma zijn beslag zou krijgen. In Friesland is in 2001-2002 veel tijd en energie besteed aan de opzet en uitvoering van het gebiedsgerichte beleid in de vorm van nieuwe plattelandsprogramma's waaronder LEADER⁺. Ten slotte is de in 2001 gemaakte afspraak om de internationale coördinator te ondersteunen met een halve coördinator per land tot op heden niet nagekomen. Dit alles heeft veel vertraging en weinig dynamiek opgeleverd.

Het belangrijkste obstakel voor de gewenste uitbreiding van de transnationale samenwerking is echter het geringe draagvlak in de Waddenregio. De IRWC is er na twee jaar (2001-2002) achter gekomen dat de twaalf projectideeën te veel top-down zijn neergelegd in de Waddenregio. De projecten zijn teveel ingevuld door beleidsmakers die al een grote affiniteit hebben met duurzaamheid en natuur. Ze zijn niet getoetst bij mensen uit de dagelijkse praktijk die onvoldoende zicht hebben op de 'boter bij de vis' ('wat levert het ons?'). Mede hierdoor is het de transnationale coördinator ook niet gelukt om de projecten van de grond te krijgen.

In oktober 2003 komt het Dagelijks Bestuur van de IRWC bij elkaar om te praten over de toekomst van het Toerismeproject. Onder andere zal worden bekeken of er een slag gegeven kan worden aan het marketingproject. De internationale gastro-



*Zeemeermin tijdens Oerol festival op Terschelling.
Hoe vind je nieuwe toeristische doelgroepen?*

nomieprijs wordt uitgevoerd in november 2003, nadat eerder al de Deense gastronomie award is verstrekt (21 mei j.l. in Toender). Verder zal worden geprobeerd om de haalbaarheid van projecten te vergroten. Dat betekent in ieder geval dat de lokale actoren veel meer worden betrokken bij het opzetten van de projecten. In Nederland is er speciaal iemand belast met het uitvoering geven aan het Toeristisch Actieplan. Dat is in Duitsland en Denemarken niet zo. Daar zal op korte termijn ook in voorzien moeten worden.

Projectpartners Inter-Regional Waddensea Cooperation (IRWC)

- Nederland: Provincie Noord-Holland (Alkmaar), Provincie Fryslân (Leeuwarden), Stuurgroep Waddenprovincies (Leeuwarden) en Provincie Groningen (Groningen)
- Duitsland: Kreis Nord-Friesland (Husum) en Kreis Dittmarschen (Heide)
- Denemarken: Zuid-Jutland – Sønderjylland (Aabenraa) en Ribe-ambt (Ribe)

Voor nadere informatie over InterRegional Waddensea Cooperation (IRWC) kunt u zich wenden tot:

- Hugo Eekhof Stuurgroep Waddenprovincies: h.eekhof@fryslan.nl
- Websites: www.waddenzee.net en www.IRWC.ribeamt.dk



Training in heggen leggen aan de Agrarische Natuurvereniging 't Onderholt, februari 2003.

2.6 Hands on Hedges

Het TNS-project *Hands on Hedges* is ontstaan vanuit een gemeenschappelijke zorg om de heggenlandschappen die in Europa ernstig bedreigd worden. Na-oorlogse ontwikkelingen zoals de mechanisatie en ruilverkavelingen in de landbouw hebben bijgedragen tot een omvangrijke achteruitgang van de Europese heggenlandschappen. Er zijn niet alleen veel minder heggen die onze landschappen dooraderen; de kwaliteit van de heggen holt ook achteruit. Landschapsbeheerders uit Nederland, Ierland, Wales, Engeland en Frankrijk hebben daarom de handen ineengeslagen voor een transnationaal LEADER-project gericht op verbetering van het heggenbeheer in Noordwest-Europa.

Heggenlegger en beoogd projectcoördinator Lex Roeleveld ziet het heggenbeheer in Nederland al jaren met lede ogen aan. Heggen worden hier meestal gesnoeid met behulp van de klepelmaaier die ook voor het bermmaaien worden gebruikt. De klepelmaaier, een soort balk met metalen haken, hakselt de top van de heg er af waardoor vooral de dikkere uiteinden van de takken worden verbrijzeld en gaan rotten. Bij groot onderhoud worden heggen vaak op een hoogte van ongeveer een meter afgezaagd, waardoor de heg als een knotwilg gaat uitlopen en topzwaar wordt. Dit verhindert de noodzakelijke verjonging aan de onderkant van de heg.

Deze vormen van heggenbeheer zijn op korte termijn weliswaar goedkoop. Op langere termijn impliceren ze volgens Roeleveld echter 'een sluipende moord op de heg'. Dat moet anders en beter. Vitale heggen en traditionele heggenlandschappen hebben ook heden ten dage immers veel te bieden. Niet alleen vormen heggen een waardevolle habitat en ecologische verbindingszone voor veel planten en dieren. Het zijn ook cultuurhistorisch waardevolle landschapselementen die de schoonheid van het landschap bevorderen en een multifunctioneel landgebruik mogelijk maken.

Als vakman weet Roeleveld dat het heggenbeheer ook beter kán. Vooral door moderne onderhoudstechnieken te combineren met de ambachtelijke kennis en vaardigheden rond heggenbeheer die bijna in de vergetelheid zijn geraakt. Heggen kunnen bij voorbeeld beter aan de zijanten gesnoeid worden met speciaal daarvoor ontworpen knipmachines. Bij groot onderhoud is het verstandiger om heggen tot op de grond af te zagen of traditioneel 'om te leggen', zodat de heg zich aan de onderkant op natuurlijke wijze kan verjongen.

Vanuit deze gedachten legde Roeleveld via verschillende kanalen contacten met gelijkgezinde landschapsbeheerders uit andere delen van Europa. Op de conferentie *Farming with Nature* in Nieuwegein ontmoette hij in 2001 een medewerker van Networks for Nature, een Ierse publiek-private netwerkorganisatie die zich inzet voor duurzaam beheer van heggelandschappen. Via een bezoek aan de slotconferentie van het door de EU gefinancierde project 'Hedges' en een oproep op de website van dit project, legde hij vervolgens contact met de andere partners in Frankrijk, Wales en Engeland. Ook bracht hij dit jaar nog een bezoek aan de Ierse partner om het projectvoorstel verder uit te werken.

De projectpartners bleken elkaar goed aan te vullen met een grote diversiteit aan kennis, vaardigheden en ervaring met verschillende vormen van duurzaam heggelandschap. De gedeelde zorg om de heggelandschappen in Noordwest-Europa is in het projectvoorstel vertaald in de ambitie om gezamenlijk activiteiten te ontplooiën die gericht zijn op:

- vergroting van het maatschappelijk bewustzijn ten aanzien van de waarde van heggelandschappen in hedendaagse landschappen en
- voorziening van informatie en trainingen met betrekking tot goed heggelandschap waarbij moderne en traditionele technieken worden geïntegreerd.

Met het project, dat naar verwachting begin 2004 van start gaat, worden onder meer de volgende resultaten nagestreefd:

- regionale programma's en Europese richtlijnen voor duurzaam heggelandschap,
- diverse materialen voor voorlichting en training in heggelandschap
- en aanbevelingen ten aanzien van de wijze waarop het beste invulling kan worden gegeven aan beleidsplannen voor agro-ecologische landschapontwikkeling.

Projectpartners Hands on Hedges

- Nederland: Landschapsbeheer Nederland (Utrecht)
- Ierland: Networks for Nature (Dublin)
- Frankrijk: ONCFS – Organisation National de la Chasse et de la Faune Sauvage (Poitiers)
- Engeland: Durham Hedgerow Partnership, Durham County (Durham)
- Engeland: Anglesey County Council (Wales)

Voor nadere informatie over Hands on Hedges kunt u zich wenden tot:

- Website: www.heggen.nu
- Gerrit-Jan van Herwaarden, projectleider Landschapsbeheer Nederland: g.j.van.herwaarden@landschapsbeheer.com
- Lex Roeleveld, internationaal projectcoördinator Landschapsbeheer Nederland: info@heggen.nu
- Neil Foulkes, stafmedewerker bij Networks for Nature: neilfoulks@eircom.net

3. Enige leerervaringen uit

3.1 Waarom grensoverschrijdende samenwerking? Wat is de toegevoegde waarde?

De vraag naar de meerwaarde van grensoverschrijdende samenwerking heeft menig initiatiefnemer en participant al hoofdbrekens bezorgd, zowel bij de voorbereiding als de uitvoering van TNS-projecten. Want wat levert al die rompslomp nou op – de vele e-mails van en naar buitenlandse partners, de soms ellenlange vergaderingen, dat moeizame zoeken naar financiering, al die verslagen, rapporten en rekeningen die je moet opmaken en versturen naar vaak meerdere instanties, enzovoorts, enzovoorts? Dus waarom zou je er überhaupt aan beginnen en, als je er al aan begonnen bent, waarom zou je er dan nog mee doorgaan?

Probeer dat maar eens scherp te formuleren zonder te blijven hangen in van die abstracte noties als ‘gemeenschappelijke problemen aanpakken’, ‘complementaire kennis en ervaring delen’, ‘ideeën uitwisselen’ en ‘voldoende kritische massa genereren’. Voor dergelijke algemeenheden kopen we geen brood. Je word er zelf al nauwelijks warm van, laat staan dat je er praktijkgerichte ondernemers voor uit hun stoel wil krijgen. In deze paragraaf wordt daarom een poging gedaan om de bovengenoemde, algemene meerwaarden van TNS – die natuurlijk wel valide zijn – wat verder te concretiseren op basis van de praktijkervaringen met de zes voorbeeldprojecten.

Projectmatig samenwerken


Van elkaar leren over gemeenschappelijke problemen en kansen en hoe daarmee om te gaan geldt voor alle voorbeeldprojecten als een belangrijke meerwaarde van TNS. Maar wat kun je dan precies leren van elkanders ‘complementaire kennis en ervaring’ zoals dat zo mooi heet in het beleidsjargon? Dat varieert van sterk inhoudelijke kennis tot meer procesmatige inzichten.

Frits Schuitemaker:
‘Samenwerken is mensenwerk’.



Frits Schuitemaker, projectcoördinator bij *Villages of Tradition (VoT)*, verwacht veel van de uitwisseling van kennis en ervaring op dorpsniveau. 'TNS is voor bijna alle dorpen ver weg, te abstract, waardoor het moeilijk is om resultaten en meerwaarden te zien. De samenwerking tussen de negen Noord-Nederlandse dorpen, bij voorbeeld bij het gezamenlijk ontwikkelen van streekproducten, is al niet eenvoudig, op internationaal niveau is de moeilijkheidsgraad nog hoger. De evaluatie aan het einde van dit jaar zal uitwijzen of we op de goede weg zitten. Ik denk, dat we moeten erkennen dat een aantal zaken niet gaat lukken op de manier zoals we in het projectplan hadden voorgesteld. Het organiseren van internationale markten bij voorbeeld heeft mijns inziens in de huidige opzet te weinig potentie; het is in nu teveel een snoepreisje voor mensen. Die markten hebben meer kans van slagen als er ook een commerciële deelname van ondernemers komt, naast de deelname van non-profit organisaties met een cultureel doel. Zelf had ik het in dit verband ook prettiger gevonden als er (meer) budget was gereserveerd om ambachtelijke bedrijvigheid te stimuleren of dorpsontwikkelingsplannen te maken en uit te voeren.'

Schuitemaker mijmert wat voor zich uit: 'Ach ja, transnationale samenwerking... Gun Francisco [de Calheiros, VoT-coördinator in Portugal, red.] de eer dat hij concept heeft ontwikkeld, laten we onder de EEIG-paraplu ons focussen op de hoofdlijnen, dan kunnen we op projectbasis de inhoudelijke samenwerking tussen dorpen gaan ontwikkelen. Want wat volgens mij zou kunnen beklijven van de TNS in het kader van VoT - en dat zie ik als ideaal - is een groot volume aan dorpen die elkaar op de hoofddoelstelling hebben gevonden. En laten we vervolgens in kleinere verbanden verschillende deelprojecten gaan uitvoeren. Niet alle deelnemende dorpen hoeven immers met alle VoT-projecten op dezelfde intensieve wijze mee te doen. VoT-dorpen kunnen partners selecteren waarmee het klikt (*Let's Kiss*: red.) voor een gezamenlijke uitvoering van deelprojecten binnen de hoofddoelstelling van het VoT. 'Zo sprak ik een tijdje geleden met Mafalda Cabral [LEADER-coördinator in Portugal, red.] over Guimaraes. Dat kleine toeristische stadje in Noord-Portugal zit met een verkeersproblematiek zoals we die ook in Nederland wel kennen. VoT kan dan een gelegenheidsplatform zijn waar Europese regio's samenkomen om na te denken over zo'n gemeenschappelijk probleem (visitors management). Hoe stuur je de verkeersstromen zonder de kwaliteit van gebouwen en omgeving aan te tasten? Hoe zorg je ervoor dat het verkeersprobleem de bezoekers er niet van weerhoudt om naar het dorp toe te gaan?'



Lex Roeleveld: 'Ik verwacht dat we in het transnationale project nog veel kunnen leren van Engeland, Schotland en Wales, waar veel ervaring is met verantwoord heggenbeheer.'

30

'Het kan ook gaan over logiesaccommodaties, toeristische routes, culturele markten of streekproducten. *VoT* is dan het platform om partners te vinden die aan die projecten mee willen doen. Dwingeloo wil zich bij voorbeeld wat meer gaan profileren als keramiekdorp en zoekt daar internationaal andere dorpen bij. Zoek daar keramisten bij uit Portugal en Italië en het beklijft. Voor Easterlittens kan je denken aan de aanleg van een verbinding tussen de Slachtemarathon en de wandelroute naar Santiago de Compostela, het Sint Jacobspad bij voorbeeld. Dat is volgens mij het ideaalmodel, waarbij *VoT* zou kunnen faciliteren. Natuurlijk heb je ook plenaire activiteiten zoals de ontmoetingsplaatsen, maar die vormen meer het raamwerk om ideeën uit te werken. Ik zeg altijd: stop de mensen samen in één hok, of, nog beter, stuur ze met elkaar op reis in een bus; dan ze zijn tot elkaar veroordeeld en geheid dat er wat uitkomt', aldus Schuitemaker.

Kennis der natuur

Bij *Hands on Hedges* en het *Partnerschap Spreewald-Weerribben* vertegenwoordigt de uitwisseling van ecologische expertise een belangrijke meerwaarde van TNS. Zo wordt in Engeland, Schotland en Wales veel meer aandacht besteed aan verantwoord heggenbeheer dan hier in Nederland. 'Ik verwacht dat we daar in het project nog veel van kunnen leren, zowel inhoudelijk als organisatorisch. Daar weten ze wel wat goed snoeien is. Er worden ook veel cursussen gegeven in heggenleggen, zowel door vrijwilligers als door professionele beheersorganisaties', aldus kandidaat projectcoördinator Lex Roeleveld.

Omdat de Weerribben en het Spreewald ecologisch zoveel overeenkomsten vertonen, ziet terreinbeheerder Leen Jacobs veel meerwaarde in de uitwisseling van kennis over natuurbeheer. 'Een voorbeeld is de discussie hier in de Weerribben of je sommige terreinen kaal moet houden. Het Spreewald is aan het verbossen. Door daar te gaan kijken krijgen we een idee hoe de Weerribben er in de toekomst uit kan zien als het gebied meer gaat verbossen. Daarnaast zijn we bezig om ook het Poolse Narev wetland bij de samenwerking te betrekken. Van hen verwachten we met name de inbreng van kennis van ongeschonden ecosystemen. Het gaat dan over beheer. Hoe integreer je bij voorbeeld landbouw en natuur? Dat is ook het thema van ons eerstvolgende bezoek daar. De meerwaarde voor ons is toch vooral de kennis die zij inbrengen over een ongestoorde situatie, waar de mens niet zo heeft ingegrepen als hier bij ons. Anderzijds kunnen zij ook veel van ons leren, want in Duitsland hebben ze bij voorbeeld weer geen kaas gegeten van zonering.'



*Willem Meerdink:
'Het gezamenlijk
vermarkten van
de Waddenregio is
de kracht van
transnationale
samenwerking.'*

Gezamenlijke vermarkting

Transnationale samenwerking wordt ook vaak aangegrepen om een regio of gebied gezamenlijk te gaan vermarkten. Mobilisatie van voldoende mensen en middelen ('kritische massa') voor vaak kostbare marketingactiviteiten, verwerving van internationale allure en uitstraling van een regio of gebied en uitwisseling en realisatie van nieuwe marketingideeën gelden in deze als belangrijke meerwaarden van grensoverschrijdende samenwerking.

In het gezamenlijk vermarkten van de Waddenregio ligt volgens Willem Meerdink, LEADER-coördinator van de Waddeneilanden, de 'kracht van het transnationaal samenwerken'. Meerdink: 'Misschien moet je voor de Wadden nieuwe markten aanboren in landen zoals Frankrijk, Zwitserland, Polen, Tsjechië, of Hongarije. De vraag is dan wel: kan het voor dezelfde prijs of moet je een andere prijs-/kwaliteitsverhouding kiezen? Voorlopig is het vooral voor toeristen uit Oost-Europa nog hartstikke duur. Een ander spoor is om de hele Noordzee als concept uit te werken. Daarbij behandel je dus de Waddenzee en de zee rond Zuid-Zweden, Noorwegen, Schotland en Engeland als één geheel. Er is een duidelijke gemeenschappelijke basis; op cultureel gebied kun je denken aan de Vikingen, er is veel verwantschap tussen de talen en als habitat voor mensen, planten en dieren hebben de Wadden natuurlijk een gemeenschappelijke ontstaansgeschiedenis.'

'Daarvoor moet je dan een gemeenschappelijke strategie te ontwikkelen. De Noordzee zou je dan moeten ontwikkelen als virtuele tegenhanger van Middellandse zee. De Waddenregio kan daarvoor als pilot fungeren. En als je bijvoorbeeld een keten van *Villages of Tradition* erbij betreft, dan heb je een heel sterk concept. De marketing moet je vooral richten op andere continenten, op Amerika, Japan. Maar misschien is het ook wel zo leuk om nieuwe markten aan te boren in Europa, maar dan moet je wel het toeristische product aanpassen aan de wensen van de huidige toerist. Dus meer educatieve en actieve vakanties die toeristen zelf als menu kunnen samenstellen. Met name de Duitsers willen actieve vakanties.'

Frits Schuitemaker (*VoT*-coördinator) is van mening dat een TNS-project kansen biedt voor versterking van de herkenbaarheid en identiteit van traditionele dorpen en gebieden in de deelnemende landen, voor gezamenlijke vermarkting en voor het uitwisselen van kennis, ervaring en elkaanders streekproducten. Schuitemaker: 'Er is duidelijk promotiepotentie om met andere Europese landen iets samen te doen, maar dan moet je het wel goed doen. Persoonlijk hecht ik veel waarde aan het con-

**Eugen Nowak
(met baard) en Leen
Jacobs feliciteren
elkaar na het onder-
tekenen van het
Arbeitsprogramm
Weerribben-
Spreewald.**

cept van de Friese Elfsteden of de Hanzesteden. Zoiets kan denk ik ook voor *VoT* worden uitgewerkt, in Nederland of internationaal. Dit jaar moeten we vooral werken aan naamsbekendheid. Tegelijkertijd moeten we de producten verder ontwikkelen. De selectiecriteria zijn de basis. Als je kijkt naar de Franse Villages de Caractère, die hebben zware toelatingseisen. Zo'n herkenbaar profiel moeten we ook hebben voor *VoT*. Heb je dat eenmaal voor elkaar, dan kun je in zo'n kader verschillende deelproducten, bijvoorbeeld fietsroutes, stoppen.'

Het *Partnerschap Spreewald-Weerribben* heeft plannen voor een wederzijdse verkoop van streekproducten op de infocentra in de beide natuurgebieden. Een eerste resultaat van de gezamenlijke marketing van de gebieden is voortgekomen uit de relatie van Staatsbosbeheer (SBB) met het Australische wijnbedrijf *Winrock*. Terreinbeheerder Leen Jacobs: 'Het is een voorbeeld van twinning op basis van een marketing formule. Consumenten kunnen een wetland sponsoren door de aankoop van Winrockwijn in een Nederlandse supermarkt. Winrock zegt toe 1 Euro per fles te steken in het beheer van een wetland. Als beheerder van de Weerribben krijgt SBB op jaarbasis 25.000 Euro van hen. De Australiërs waren hier op bezoek in april en toen hebben we ook in twee dagen een bezoek gebracht aan het Spreewald. Straks kan dezelfde wijn ook verkocht worden in een Duitse winkelketen en kunnen er gelden gaan stromen naar het beheer van het Spreewald. Hoeveel weet ik niet, maar men was zeer enthousiast. Eergisteren kreeg ik een e-mail waarin gemeld werd dat de Spreewaldverein nu projectvoorstellen kan gaan formuleren voor die sponsoring. Kijk dat is toch leuk om zo de boel aan elkaar te knopen.'



Een koor voor de roepende in de woestijn

Grensoverschrijdende samenwerking wordt ook gezocht om nieuwe visies en ideeën kracht bij te zetten in de Nederlandse context. Het is als de roepende in de woestijn die aan gene zijde van de horizon een koor zoekt om zijn liederen op te luisteren voor eigen publiek.

Lex Roeleveld, initiatiefnemer van het TNS-project *Hands on Hedges*, ziet in de samenwerking met buitenlandse partners vooral een kans om 'de grote clubs in Nederland' te betrekken bij de erkenning en aanpak van de problemen rond het beheer en onderhoud van heggen. Roeleveld: 'Terreinbeherende organisaties zoals Natuurmonumenten en Staatsbosbeheer en gemeenten en provincies wijzen de vernieuwing in het onderhoud van heggen soms te makkelijk af. Het zou te duur zijn, het zou geen ecologische meerwaarde opleveren, of men acht het cultuurhistorisch niet verantwoord. Ik probeer naast de kosten de baten van de innovatie in het onderhoud voor het voetlicht te brengen: een mooier landschap, een streekeigen landschap, een goed ecologisch netwerk, een boeiende wijze om mensen bij het landschapsonderhoud te betrekken. Allemaal bijdragen aan plattelandsontwikkeling die we in Nederland momenteel zo belangrijk vinden. Maar als eenling is het niet eenvoudig zo'n omslag te bewerkstelligen. Daarom heb ik contacten in het buitenland gezocht. Want als straks buitenlandse medewerkers van gemeenten of zusterorganisaties, van bijvoorbeeld Staatsbosbeheer of Natuurmonumenten, in het kader van ons project hier komen en vertellen dat ze in Engeland veel waarde hechten aan een verantwoord heggenbeheer, omdat dat ecologische verbindingzones en een mooier platteland oplevert, dan heb je een verhaal. Dan kun je zeggen: "Kijk dat levert het nieuwe onderhoud nu concreet op!".'

In het *SOS*-project wordt de grensoverschrijdende samenwerking gebruikt om het concept van het Groene Hart als open groene ruimte in verstedelijkt gebied op de kaart te houden. Volgens *SOS*-programmaördinator Lodewijk Le Grand is de toekenning van de Interreg-subsidie voor de tweede fase van het *SOS*-project in dit verband van groot belang. 'Het betekent dat het belang van open ruimten in Noordwest-Europa wordt onderkend. Dat geeft een groot vertrouwen bij alle projectpartners', aldus Le Grand.

In de loop van de jaren heeft Le Grand op verschillende momenten gemerkt dat blikken vanuit het buitenland op de ruimtelijke ordening in Nederland heel verfrissend kunnen werken op de binnenlandse meningsvorming ten aanzien van het ruimtelijke beleid. Le Grand: 'Wanneer het Groene Hart in Europees verband wordt gewaardeerd, staat dat sterker dan wanneer hiervoor alleen een Nederlandse lobby bestaat. Door de buitenlandse waardering komt het belang en het unieke van het Groene Hart ook in Nederland in een ander daglicht te staan. Kijk, wij vinden hier met zijn allen landschappen zoals de Veluwe en het Limburgse Heuvellandschap heel bijzonder. Daar kijken ze in het buitenland echter niet zo van op. Zulke landschappen vind je elders in Europa ook veel. Maar dat we er hier in de Randstad in geslaagd zijn om een groen en open landschap te behouden; dat vinden ze pas bij-

zonder. Dat zouden ze zelf ook wel willen zo'n grote en dichtbevolkte stad met zoveel groen in het midden.'

Er zijn budgetten voor beschikbaar

De beschikbare subsidies zijn natuurlijk ook een motief om samenwerking te zoeken met partners buiten de eigen gebiedsgrenzen. Geld spreekt wellicht minder tot de verbeelding maar is daarom niet minder belangrijk als meerwaarde van TNS. 'In Nederland wordt daar wel eens moeilijk over gedaan als je de beschikbare subsidies als beweegreden opgeeft, maar in het buitenland hebben ze daar veel minder moeite mee', aldus SOS-coördinator Le Grand. 'En daar zit ook wel wat in. Want als een democratische meerderheid, na zorgvuldige afweging, besluit om gemeenschapsgelden beschikbaar te stellen voor de aanpak van een bepaald maatschappelijk probleem, dan is het natuurlijk van groot belang dat die budgetten ook daadwerkelijk voor dat doel worden benut.'

Ook andere initiatiefnemers hebben er geen moeite mee om de beschikbare subsidies aan te merken als motief voor grensoverschrijdende samenwerking. Volgens terreinbeheerder Leen Jacobs kan het *Partnerschap Spreewald-Weerribben*, een financiële opsteker betekenen voor de buitenlandse partners. 'Door gezamenlijk op te trekken kunnen we beschikking krijgen over LEADER-subsidies. Bij Staatsbosbeheer hebben we in principe wel voldoende middelen, maar in Duitsland hebben ze het geld hard nodig. Ze hebben daar geen cent te makken.' Ook de traditionele dorpen in Europa zijn volgens Frits Schuitemaker, VoT-coördinator, gebaat bij de Brusselse subsidiekraan. Frits: 'Je hebt elkaar nodig als Europese landen of regio's, omdat je anders geen geld krijgt uit Brussel. Zo simpel is het. Wat je daar dan mee kan doen is vers twee. Je kan bijvoorbeeld een aantal gezamenlijke producten zoals brochures en websites gefinancierd krijgen.'

3.2 'Samenwerken is mensenwerk'

'Samenwerken heeft niks met theorieën en methoden te maken; het is mensenwerk. Het is een cliché, maar het is wel zo. Als het niet klikt, heb je ook geen project. Ik heb een paar keer meegemaakt dat het niet klikte tussen de mensen en dat het project daarom ook niet slaagde. In Interreg IIc (Noordzee) was er bij voorbeeld een project met wetlands en spatial planning. Er waren zes landen bij betrokken en er kwamen steeds weer nieuwe mensen meedoen. Dat leverde soms mooie voorbeelden van botsende karakters op. Het is oorlog geweest. Dat leidde tot uitspraken als: "Jouw stijl en jouw ideeën bevallen mij niet; jij moet maar niet in het project meedoen". Mijn ervaring is: je zoekt mensen op waar je denkt wat mee te kunnen hebben, je denkt die bel ik nog eens, die mail ik nog eens. Mensen waarbij het niet klikt, schuif je terzijde. Die chemie speelt belangrijke rol in het proces van samenwerken. Dat heeft eigenlijk niets met TNS te maken; het geldt in de hele maatschappij.'

VoT-coördinator Frits Schuitemaker schetst het belang van goede persoonlijke contacten tussen mensen die met elkaar samenwerken, al of niet in het kader van een



Lodewijk le Grand: 'Blikken vanuit het buitenland op de ruimtelijke ordening in Nederland kunnen heel verfrissend werken.'

Cathrien Posthumus: 'Transnationale samenwerking biedt de kans voor dynamische ontmoetingen.'

TNS-project of de voorbereiding daarvan. Dit belang wordt breed onderschreven door andere ervaringsdeskundigen. Tijdens de workshop over TNS, die op 8 mei 2003 in Zwolle plaatsvond, wordt de chemie tussen personen verschillende malen aangehaald als een belangrijke, zo niet de belangrijkste, pijler onder een succesvolle samenwerking in interregionaal verband. Volgens Cathrien Posthumus, LAG coördinator in Oost-Drenthe, moet het 'plezier van LEADER-betrokkenen die elkaar internationaal ontmoeten en samen plannen maken' er nodig weer in. Joerg Wilke, mede-initiatiefnemer van het TNS-project *Archeologische steunpunten Groningen-Duitsland*, stelt zelfs dat hij alleen projecten wil doen met mensen die hem liggen. Als leerpunt wordt dan ook gewezen op het belang van een zorgvuldige zoektocht naar geschikte partners: 'Het is belangrijk dat er tijd is voor oriëntatie, om aan elkaar te snuffelen en om uit te zoeken of de samenwerking werkelijk klikt tussen twee personen'.

Ook bij de uitvoering van een project is het succes sterk afhankelijk van personen en de onderlinge verhoudingen. Daar moet in geïnvesteerd worden, zo weet ook SOS-coördinator Lodewijk Le Grand. 'Om de sfeer er in te houden worden project-groepbijeenkomsten in SOS-verband altijd rondom het weekend georganiseerd, zodat er ook wat vrije tijd is om wat te ontspannen of een excursie te doen. De laatste bijeenkomst in het Oberrein-gebied is gecombineerd met een weekendje skieën in de Vogezen. Le Grand: 'Hierdoor ontstaat er wat lucht voor de vaak intensieve en langdurige vergadersessies. We hebben sessies gehad die begonnen om 9 uur 's ochtends en eindigden om 2 uur 's nachts. Bij een van die bijeenkomsten moest het budget omlaag naar 13 miljoen euro, terwijl de regio's allemaal projecten hadden ingediend die tezamen een budget opleverden van 55 miljoen euro. Je kunt je voorstellen dat er dan wel behoefte is aan enige ontspanning', aldus Le Grand.

Bij VoT hebben de initiatiefnemers elkaar inmiddels goed leren kennen. Schuitemaker: 'Francisco [de Calheiros, red.] kijkt wel eens wat sunich naar mij. Ik ben





veel meer een flapuit, sterk relativerend. Humor is volgens mij ook belangrijk. Hij wikt en weegt en zegt doordachte dingen. Dit botst niet, het is alleen een andere stijl van werken. Het belangrijkste is dat je dat accepteert van elkaar. Met Giovanni [Pignatelli, LAG voorzitter in Italië] gaat het weer heel anders. Dat is een aimabele oudere man. Hij heeft iets rustigs en beheerst over zich, enigszins aristocratisch. Hij heeft charme en charisma. Wat me ook opviel is de rol die Giovanni achter de schermen blijkbaar heeft. Daar kom je pas na verloop van tijd achter. Na de vergadering in Veenklooster van de EEIG (juni 2003) riep Giovanni mij en Francisco bij zich om notulen te maken. Ook Mafalda Cabral [LEADER-coördinator in Portugal, red.] was er bij en we waren even met z'n vieren. Giovanni dicteerde de tekst en Francisco schreef het letterlijk op. Met Mafalda heb ik goed contact.'

3.3 Cultuurverschillen in beleid en praktijk

Bij grensoverschrijdende samenwerking komen steevast cultuurverschillen aan de oppervlakte. Dat hoeft geen probleem te zijn, maar het is wel van belang er alert op te zijn. De verschillen moeten ook niet worden overdreven. Veel clichés over culturele karakteristieken van mensen uit het buitenland en hun organisaties kunnen vaak ook in de Nederlandse context worden toegepast en vice versa. Desalniettemin kunnen vooral bestuurlijke cultuurverschillen problematisch zijn. Met name de Franse bureaucratie roept bij veel Nederlanders beelden op van een sterk centralistische en hiërarchische bestuursstijl die sterk vertragend werkt. Uit de SOS-ervaring komt naar voren dat betrokken ambtenaren uit Frankrijk vaak niet bevoegd zijn om zelfstandig beslissingen te nemen. In Oost-Drenthe is men vanwe-

V.l.n.r.: Frits Schuitemaker, Mafalda Cabral, Giovanni Pignatelli en Francisco de Calheiros bespreken de notulen van de VoT bijeenkomst in Veenklooster (mei 2003).



ge de beruchte Franse bureaucratie huiverig om Fransen in het *Transnet*-project te betrekken. Als het gaat om een Franse deelname aan dit project zijn volgens mede-initiatiefnemer Cathrien Posthumus niet de potentiële projectpartners het probleem, maar de 'lange omwegen die door de Franse bureaucratie bewandeld moeten worden'.

37

Ook bij *VoT* hebben ze ervaring met een Zuid-Europese bestuurscultuur. Frits Schuitemaker: 'Francisco [de Calheiros, red.] vraagt zich eerst af: wie hebben we nodig? Vervolgens wordt zo'n persoon in de watten gelegd, wordt er vertrouwen opgebouwd, zodat je later op dat krediet kan terugvallen. Wij, gereformeerde Noorderlingen kunnen daar niet goed tegen; we vinden dat vaak geen legitieme manier van doen. Het is niet onze stijl. Wij willen alles transparant maken en structureren. In de Zuid-Europese cultuur is praten over koetjes en kalfjes veel belangrijker. Door met iemand te gaan lunchen, stem je in met zijn standpunten en committeer je je aan het project'.

'Die manier van werken. In Nederland zijn we dat niet gewend. Wij willen alles vastleggen in agenda's en democratische besluiten. Je moet het eerst zien om er vervolgens mee om te kunnen gaan. In mijn geval, ik stel vragen voordat ik ergens mee instem. Het is geen achterkamertjes politiek, maar een effectieve manier van werken. Zolang de relaties met Brussel goed zijn, en zolang *VoT* goed bekend staat is er eigenlijk geen vuiltje aan de lucht. Dus waarom er moeilijk over doen als het effectief is?'

Volgens *SOS*-coördinator Lodewijk Le Grand ligt het bij de Engelsen weer anders. 'Engeland heeft een sterke participatieve bestuurscultuur, een beetje volgens de LEADER-principes. Veel niet-gouvernementele organisaties hebben een grote vinger in de pap in het lokale en regionale bestuur. Dat is niet altijd even handig bij het vastleggen van afspraken. Het is bij voorbeeld niet altijd even duidelijk wie de vertegenwoordiger is en welk mandaat hij of zij heeft. Daardoor kan het gebeuren dat een project ondanks gemaakte afspraken tussentijds gewijzigd moeten worden. Met de Duitsers en Belgen werkt het over het algemeen het handigst. Hun manier van werken lijkt erg op de onze.'

De taal vormt een complicerende factor bij de communicatie over grensoverschrijdende samenwerking, mede omdat de interpretatie van vele begrippen zo sterk wordt gekleurd door de culturele achtergrond van de betrokken partners. Hoewel de communicatie in het Engels over *Transnet* over het algemeen redelijk goed verloopt, weet Cathrien Posthumus hoe belangrijk het is om door te vragen als er iets niet helemaal duidelijk is. 'Dat voorkomt misverstanden die toch wel snel kunnen ontstaan doordat de clou van het besprokene je bij voorbeeld even ontgaat, of omdat je niet bekend bent met bepaalde omgangsvormen in een andere vergadercultuur', aldus Posthumus. Frits Schuitemaker (*VoT*) vroeg aan zijn Portugese collega: 'Hoe vertalen jullie "leefbaarheid versterken"? Hier wordt veel met ICT gewerkt, en bij jullie? Toen antwoordde ze: "Bij ons is dat flauwekul, bij ons gaat het heel basaal om werk zien te krijgen, in het levensonderhoud voorzien". '

Aan de interpretatie en afbakening van de doelstelling van het tweede *SOS*-project zijn diverse, vaak langdurige bijeenkomsten, workshops en consultatiebezoeken gewijd. Coördinator Lodewijk Le Grand: 'Nadat de gedachten aanvankelijk nog uitgingen naar verbreding van de aandachtsgebieden, naar thema's als water en vrijetijdseconomie, is er uiteindelijk voor gekozen om de focus te richten op landschapsidentiteit. Dat bleek toch het meest interessant vanwege de link met de geschiedenis, maar ook met het oog op de ontwikkeling van nieuwe identiteitsdragers. Bij het *SOS*-project is er veel begripsverwarring geweest. Definitie en specificering kost veel tijd. Het heeft heel lang geduurd voordat de partners elkaar een beetje begrepen als ze het over de centrale concepten van het project hadden. Dat probleem hebben we deels ondervangen door een glossary met termen en definities op de website *SOS* te zetten.'

3.4 TNS en de subsidiebureaucratie

Gesubsidieerde transnationale samenwerking, al of niet in LEADER-verband, confronteert projectpartners hoe dan ook met veel, vaak weerbarstige bureaucratie. Zowel bij de acquisitie als bij de uitvoering blijken veel geduld en forse (tijds)investeringen nodig te zijn om de 'beschikbare' subsidies voor TNS-projecten los te krijgen.

Het succesvolle *SOS*-project heeft ruim twee jaar stilgelegen vanwege de overgang naar een nieuwe Interreg-regeling en omdat de eerste subsidie-aanvraag voor de tweede fase werd afgewezen. Le Grand: 'Nadat eindelijk de tweede fase van het Interreg programma was aangekondigd, bleek dat we ons project niet kwijt konden op de eerste formulieren voor de subsidie-aanvraag. We hebben toen noodgedwongen veel in bijlagen gestopt, die vervolgens niet ontvankelijk werden verklaard. Daar heeft men in Brussel ook wel van geleerd, want die formulieren zijn naar aanleiding van onze bezwaren in de volgende ronde zodanig aangepast dat we het verhaal wel kwijt konden. Daar werd overigens weer slecht over gecommuniceerd. Je hoort maanden niets uit Brussel en dan opeens hebben ze alles weer veranderd. En ja, dan ben je zomaar weer een jaar verder zonder dat er iets gebeurt. Het zal straks nog de nodige moeite kosten om de mensen er weer helemaal bij te betrekken en het project weer nieuw leven in te blazen.'

En zijn het niet de Brusselse regels en procedures die de initiatiefnemers dwars zitten, dan zijn er altijd nog wel bevoegde instanties in de deelnemende landen die bijzonder creatief blijken in het opwerpen van administratieve en procedurele drempels. Ondanks dat *Hands on Hedges* uitstekend aansluit bij verschillende doelen van plattelandontwikkeling ontmoette Lex Roeleveld tot dusver weinig enthousiasme bij Bureau Veluwestroom, de LEADER-instantie op de Veluwe. Men verwachtte dat een actieve ondersteuning aan het project (te) veel tijd zou vergen omdat men weinig bekend is met de TNS-procedures. Daarnaast kreeg Roeleveld te horen dat men het al erg druk heeft met andere projecten en dat het werk voor LEADER vaak in deeltijd moet worden uitgevoerd.

Bovendien werd Roeleveld geconfronteerd met een kip/ei-dilemma. Enerzijds kreeg hij van Bureau Veluwestroom het advies om het zoeken naar meer projectpartners in Nederland even op een laag pitje te zetten. Dit in afwachting van een reactie vanuit het provinciehuis op de subsidie-aanvraag voor het project. Anderzijds heeft hij nieuwe partners nodig om het draagvlak voor zijn project zoveel mogelijk te verbreden, hetgeen ook nodig is om de benodigde (co-)financiering rond te krijgen. Roeleveld: 'Maar je kan ook niet te veel mensen gaan mobiliseren zonder een harde garantie over de toekenning van een LEADER-subsidie. Dan loop je het risico dat je allerlei verwachtingen gaat wekken en uiteindelijk nee moet verkopen.'

Frits Schuitemaker stoort zich aan de administratieve rompslomp die de versnipperde subsidiëring met zich meebrengt. 'Het kost allemaal zoveel tijd: om vier LEADER- beschikkingen te ontvangen, om overleg te voeren met SNN [Samenwerkingsverband Noord-Nederland, red.] en om voorschotten van gemeenten los te krijgen. Ook de afstemming van tijdstippen en inhoud van rapportages aan de LEADER-coördinatoren en aan SNN neemt veel tijd in beslag. Bij LEADER wordt er op de inhoud getoetst; SNN toetst alleen op voortgang van uitvoering. Mede door de administratieve rompslomp is er ook te weinig budget om te trekken aan belangrijker zaken zoals dorpsontwikkelingsplannen. Ik heb tot nu toe vooral gewerkt aan agenda's maken, verslagen uitwerken en overleg met vele en diverse coördinatoren over de procedures.'

'Onze Accountant hief laatst zijn handen ten hemel. De projectinkomsten en -uitgaven hebben betrekking op zeven deelprojecten die in totaal door 13 financiers (LEADER-gebieden, dorpen, provincies, etc.) worden gesubsidieerd. Je hebt een driedimensionale matrix nodig om dat overzichtelijk te maken. Hij ontwikkelt nu een rekenmodel, waarbij de bestedingen naar rato worden verdeeld en dan uitgesplitst per regio. Dat is de beperking van de huidige LEADER-regelgeving voor VoT. Beter was het geweest om één LEADER-gebied als hoofdaannemer te hebben en andere LEADER-gebieden gaan akkoord. Dit meerwerk is niet begroot. Er is niet eens geld voor een accountant in de begroting opgenomen. Nu moeten we alles in 13-voud doen. Daarnaast zijn er tussentijds extra eisen gesteld aan de voortgangs-rapportages en moeten we delen uitsplitsen per financier. Ik ben net weer drie dagen aan het rekenen geweest.'

3.5 Blikken uit het buitenland

In deze paragraaf geven twee buitenlandse LEADER-partners hun visie op samenwerking met Nederlanders. Francisco de Calheiros is LEADER-coördinator bij ADRIL (Associação de Desenvolvimento Rural Integrado do Lima), een plattelandsorganisatie in Ponte de Lima in Portugal. Hij geeft zijn visie op basis van zijn ervaringen met *Villages of Tradition (VoT)*, waarvan hij de belangrijkste initiator is. Else Christensen Redzepovic is internationaal coördinator van het duurzaam toerisme project van het *IRWC (InterRegional Waddensea Cooperation)*. Zij geeft haar visie op de samenwerking tussen Denen, Duitsers en Nederlanders.

Uit de ervaringen van deze twee personen komt het beeld naar voren, dat er met

Nederlanders constructief kan worden samengewerkt. Nederlanders zijn goed georganiseerd, hechten belang aan betrokkenheid van de lokale bevolking, zijn communicatief, spreken meestal Engels en zijn gewend om internationaal te werken.

De Calheiros: 'Onze samenwerkingsrelatie met Nederland dateert al van LEADER II en is dus al zo'n 6 à 7 jaar oud. We zijn onder de indruk van de goede organisatiegraad. Om een voorbeeld te geven; voordat de Nederlanders wilden toetreden tot de Europese koepelorganisatie van *VoT*, the European Economic Interest Group (EEIG), wilden ze eerst goed georganiseerd zijn. De geïnteresseerde dorpen moesten deelname toezeggen en eerst een Nederlandse Vereniging oprichten.' De Calheiros verwacht van de Nederlanders een bijdrage in de strategische ontwikkeling van *VoT*. 'De Nederlanders zijn altijd bereid om achter de schermen te werken, zowel strategisch als kritisch.'

Volgens Else Christensen heeft Nederland een lange traditie van transnationaal samenwerken. Ook zij waardeert de Nederlandse organisatiegraad. 'Nederlanders zijn goed georganiseerd. Er zijn structuren om internationaal te werken. Binnen de provinciale overheid hebben ze bij voorbeeld mensen aangesteld als project-aanjaagers. Die zul je in Duitsland of Denemarken niet vinden. Geen overheidsmensen in ieder geval.

Christensen is ook erg te spreken over de Nederlandse stijl van werken. 'Jullie hebben een houding van kijken naar kansen in plaats van naar obstakels in onderhandelingsprocessen. Een optimistische houding en een doelgeoriënteerde werkwijze. Nederlanders zijn vaak bereid het voortouw te nemen, ook financieel. Ik heb daar meerdere voorbeelden van gezien. Toen we een workshop in Franeker in 2002 hadden, moest er bijgedragen worden uit de verschillende landen. Nederland zei meteen een klein bedrag toe. De deelnemers uit andere landen konden dat niet ter plekke doen; ze moesten daarvoor eerst overleggen met hun superieuren. Toen het NetForum rapport uitgevoerd moest worden en de financiering van de functie van internationaal coördinator ter sprake kwam, werd er urenlang gesteggeld over de financiën. Om een stap voorwaarts te maken heeft de provincie Fryslân voorgesteld om die positie voor 2 jaar te financieren. Dit leidde tot grote verbazing bij de andere partners.

Zowel Christensen als De Calheiros hebben om verschillende redenen waardering voor de professionaliteit van Nederlandse beleidsmakers. Christensen: 'Wanneer ik de voortgang en problemen bij de uitvoering bespreek met Nederlanders, dan krijg ik een luisterend oor. De Nederlanders die ik heb ontmoet zijn empathisch. Iemand als Piet Bijman [gedeputeerde bij de provincie Fryslân en voorzitter van *IRWC*, red.] weet wat projecten zijn, hoe die lopen en hoe je projectmatig werkt. Dit soort ervaring kom ik zelden tegen in Denemarken en Duitsland.'

De Calheiros waardeert vooral de professionele integriteit van Nederlandse beleidsmakers. 'Als het gaat om onderhandelen en samenwerken met beleidsmakers, dan is mijn indruk dat dit moeilijker gaat in Italië en Portugal, in vergelijking met Nederland. Zoals ik het ervaar zijn beleidsmakers in Nederland meer genegen om systematisch, op alle relevante niveaus bij een project betrokken te zijn. In Portugal

zie je wel eens dat vriendjespolitiek teveel op de voorgrond komt. Vanwege de centralistische overheidsorganisatie bemoeilijkt dit vooral de samenwerking met lokale gemeenschappen. In Nederland zie ik een meer professionele benadering, waarbij er meer ruimte is voor inbreng vanuit lokale gemeenschappen. Het betrekken van lokale gemeenschappen is moeilijker in Latijnse landen zoals Italië en Portugal.”

De meerwaarde van transnationale samenwerking staat voor beide coördinatoren buiten kijf. De Calheiros: ‘Voor ons is transnationaal werken essentieel voor regionale samenwerking. Als we transnationaal één visie naar buiten willen brengen, dan moeten we onze onderlinge tegenstellingen overstijgen, anders verliezen we het project. Dat geldt ook voor jullie Nederlanders. Als we kijken voorbij 2006, wanneer het LEADER⁺-programma is afgelopen, dan kunnen goed functionerende samenwerkingsverbanden zoals VoT als belangwekkend voorbeeld dienen voor transnationale samenwerking met de nieuwe landen uit Oost Europa die toetreden tot de EU. Dit betekent concreet samenwerken en echt kennis en ervaring uitwisselen. In die zin zie ik VoT als een embryonaal voorbeeld voor toekomstige samenwerkingsprojecten op Europees niveau. Binnen die samenwerking is diversiteit van het grootste belang, maar we moeten samenwerken.’

Else Christensen: ‘Ik zou niet willen zeggen dat het toerismeproject van IRWC volledig is mislukt. Van belang is dat mensen van verschillende pluimage elkaar hebben ontmoet, een netwerk hebben gevormd en nu dezelfde richting op gaan. Zo hebben we op 12 en 13 november 2003 de Internationale Gastronomie Award uitreiking in Leeuwarden. Het vervolg is om te komen tot een gemeenschappelijke vermarktning van de hele Waddenregio. Daar hebben we een voorstel voor gemaakt en we hopen een op bijdrage vanuit LEADER⁺. Anders is het voorbereidende werk voor niets geweest.’

*Else Christensen:
‘Nederlanders
kijken naar kansen
in plaats van naar
obstakels in onder-
handelingen.’*



Francisco de Calheiro (staand):

‘Als we transnationaal één visie naar buiten willen brengen, dan moeten we onze onderlinge tegenstellingen overbruggen.’



4. De onvermijdelijke tips

4.1 Inleiding

In aanvulling op de verhalen van de ervaringsdeskundigen worden in dit hoofdstuk enige methodische tips en suggesties gegeven voor de opzet en uitvoering van TNS/IRS-projecten. De tekst in dit hoofdstuk is voor het leeuwendeel gebaseerd op de 'Methodology Factsheet' die het European Observatory heeft opgesteld in het kader van het LEADER II programma. Wellicht ten overvloede wordt hier nog eens benadrukt dat er ook in dit hoofdstuk geen voorschriften worden gegeven over hoe te handelen bij de voorbereiding of uitvoering van samenwerkingsprojecten. Zoals de titel al aangeeft gaat het om 'tips en suggesties' waarmee projecten rond grensoverschrijdende samenwerking op een methodisch verantwoorde wijze kunnen worden ontwikkeld.

De methodische aanwijzingen in dit hoofdstuk haken vooral in op het specifieke karakter van transnationale en interregionale projecten. De meer gangbare, methodische aspecten van projectmatig werken komen hierbij minder aan bod. Daarover zijn immers al boekenplanken vol geschreven. Zónder uitputtend te willen en kunnen zijn, kan op deze plaats worden verwezen naar publicaties zoals:

- Jo Bos en Ernst Harting (red.), *Projectmatig creëren*. Scriptum Books Schiedam, 1998.
- Robert Coppenhagen, *Creatieregie; visie en verbinding bij verandering*. Scriptum Management, 2002. Zie ook: www.creatieregie.nl
- Gert Wijnen, Willem Renes en Peter Storm, *Projectmatig werken*. Het Spectrum B.V., 2001. Zie ook: www.spectrum.nl

In vergelijking met 'normale' projecten kunnen projectpartners bij de opzet en uitvoering van transnationale en interregionale projecten te maken krijgen met specifieke problemen. De communicatie tussen mensen die verschillende talen spreken kan snel tot misverstanden leiden. De diversiteit aan juridische en bestuurlijke contexten kan de vorming van een gezamenlijke werkomgeving belemmeren. En de fysieke afstand tussen de projectpartners is altijd een beperking bij het aangaan en onderhouden van goede contacten en relaties met (potentiële) projectpartners. Inhakend op de bijzondere aspecten worden in de volgende paragrafen methodische tips en suggesties gegeven voor de verschillende fases in de projectontwikkeling. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

1. de concept- of identificatiefase (paragraaf 4.2 t/m 4.4),
2. de ontwerpfase (paragraaf 4.5 en 4.6)
3. de uitvoeringsfase (paragraaf 4.7 en 4.8)

Aan de niet minder belangrijke afronding en eventuele overdracht van een project wordt in dit hoofdstuk geen aandacht besteed. Voor methodische aanwijzingen

omtrent deze laatste projectfase wordt ook hier verwezen naar de omvangrijke vakliteratuur op het gebied van projectmatig werken.

4.2 De identificatie van een project voor grensoverschrijdende samenwerking

De ervaring leert dat projecten rond grensoverschrijdende samenwerking langs drie wegen kunnen ontstaan. In de eerste plaats kan een gebiedsanalyse, of een aantal initiële acties de aandacht vestigen op ideeën, kansen of belemmeringen die niet of onvoldoende kunnen worden aangepakt binnen de eigen gebiedsgrenzen. *Villages of Tradition*, *Sustainable Open Space* en het *Duurzaam Toerisme* project in het kader van de *IRWC* zijn langs deze weg geïdentificeerd. In de tweede plaats kan een bedrijf, of een groep lokale actoren de LAG om ondersteuning vragen voor deelname aan of organisatie van een TNS- of IRS-project. De initiatiefnemers van *Hands on Hedges* en het *Partnerschap Spreewald-Weerribben* hebben deze weg bewandeld. Vanzelfsprekend zijn er gecombineerde routes mogelijk naar het zelfde resultaat. Zo hebben alle initiatiefnemers van de in deze gids beschreven voorbeeldprojecten op enig moment deelgenomen aan een internationale workshop, seminar of symposium, al of niet in LEADER-verband, hetgeen in niet geringe mate bijgedragen heeft tot de identificatie van de betreffende TNS-projecten.

Projectidentificatie houdt in dat de initiatiefnemer(s) en eventueel andere belanghebbenden zich een globaal idee hebben gevormd van de gewenste samenwerking in projectverband met partners buiten de eigen gebiedsgrenzen. Ze hebben zich met name een beeld gevormd van de doelen, de voornaamste doelgroepen, de (gezamenlijke) activiteiten en de gewenste resultaten van de samenwerking, eventueel in de vorm van een concept-projectplan. Als dit punt bereikt is, is het verstandig de eigen verwachtingen nog eens goed op een rijtje te zetten, vóórdat de zoektocht naar partners wordt begonnen. Beantwoording van de volgende vragen kan hierbij behulpzaam zijn.

- Wat zijn de gewenste karakteristieken (fysisch-geografische, historische, economische, etc.) van het gebied waarmee samenwerking wordt gezocht?
- Wat wordt er verwacht van de partners in het gebied of gebieden (overdracht van innovaties, gezamenlijke ontwikkeling van producten en diensten, exploitatie van gemeenschappelijk erfgoed, delen van gezamenlijke hulpbronnen, et cetera)?
- Wat heeft het eigen gebied te bieden aan partners in andere gebieden?
- Welk type partners wordt gezocht? Welke specifieke kennis, ervaring en/of vaardigheden worden gezocht? Moeten de gezochte partners ervaring hebben met grensoverschrijdende samenwerking?
- Zijn er andere selectiecriteria? Hierbij kan worden gedacht aan criteria zoals een

gemeenschappelijke taal, nabijheid, het vermogen om lokale bedrijven en organisaties te mobiliseren, enzovoorts.

Projectmatige samenwerking met partners buiten het eigen gebied is een complexe aangelegenheid (zie ook paragraaf 4.1). Met het oog op deze complexiteit werd tijdens de werkbijeenkomst in Zwolle op 8 mei 2003 vastgesteld dat het van groot belang is dat een lokale actiegroep hier 'klaar' voor is. Dit houdt onder meer in dat de LAG actief betrokken is bij de ontwikkeling van het gebied, hetgeen onder meer een uitgewerkte visie op de gewenste ontwikkeling van het gebied veronderstelt. Daarnaast is het van belang dat er, onder belanghebbende partijen binnen en buiten het gebied, voldoende draagvlak is voor de vertegenwoordigende rol van de LAG en voor haar visie op de gebiedsontwikkeling. Een andere vraag die beantwoord moet worden is of de voor het project benodigde organisatiestructuur in het gebied aanwezig is. Het heeft bij voorbeeld niet zo veel zin om een transnationale samenwerking rond bedrijfsnetwerken aan te gaan als er in het gebied zelf nog geen bedrijfsnetwerk aanwezig is.

Een transnationale dimensie kan een dergelijke samenwerking extra compliceren. De taal- en cultuurverschillen, de fysieke afstand tussen de partners en de diversiteit aan bestuurlijke en juridische contexten zijn immers in het algemeen groter. Daarom is het bij de identificatie van projecten rond grensoverschrijdende samenwerking van belang dat initiatiefnemers ook zorgvuldig de mogelijkheid van interregionale samenwerking binnen de nationale landsgrenzen onderzoeken.

De 'IRS-optie' wordt in de praktijk nogal eens over het hoofd gezien. Onterecht, want met name voor de 24 nieuwe LEADER-gebieden die niet deelnamen aan LEADER II, kan het zeer de moeite waard zijn om in eerste instantie samenwerking te zoeken met een ander LEADER-gebied in Nederland. Het kan de drempel naar grensoverschrijdende samenwerking in het kader van LEADER⁺ verlagen.

Bovendien kan samenwerking met één of meerdere gebieden in Nederland een solide basis leggen voor transnationale samenwerking met buitenlandse partners. En mocht een dergelijk internationaal 'avontuur' onverhoopt mislukken, dan kan men altijd nog op deze basis terugvallen.

Een en ander neemt natuurlijk niet weg dat het in veel gevallen ook heel zinvol kan zijn om gelijk in het buitenland naar partners te zoeken. Bij het duurzaam toerisme project van de *IRWC* bij voorbeeld, biedt de Waddenzee natuurlijk een bijzonder aantrekkelijk gemeenschappelijk kader voor een transnationale samenwerking in projectverband. Het *SOS*-concept van dynamische open ruimten in verstedelijkt gebied had waarschijnlijk nooit zo veel aandacht en wervingskracht gekregen als het *SOS*-project niet direct in transnationaal verband was opgezet.

4.3 Hoe en waar vind je geschikte partners?

Als de behoefte aan grensoverschrijdende samenwerking is vastgesteld en het projectidee voor de gewenste samenwerking globaal is uitgewerkt, kan het zoeken naar partners een aanvang nemen. Bij het zoeken is het handig om enige documentatie achter de hand te hebben die kan worden gedeeld met geïnteresseerde

partners. Tijdens of na het leggen van de eerste contacten kunnen met name de volgende documenten een nadere introductie faciliteren.

- Een presentatiedocument waarin het gebied en de 'vragende organisatie' voor buitenstaanders worden geïntroduceerd.
- Een eerste samenvatting van het idee voor een samenwerkingsproject.
- Een overzicht van de zoek- en selectiecriteria die de vragende organisatie hanteert bij het zoeken naar partners.

In deze fase zijn de details van het beoogde project in het algemeen nog niet uitgewerkt; dat kan immers het beste gebeuren in samenwerking en overleg met de verschillende betrokken partijen.

Het aantal partners waarmee samenwerking wordt gezocht, is natuurlijk afhankelijk van het doel en de afbakening van het project. Samenwerking tussen twee gebieden is in het algemeen het eenvoudigst om te organiseren, maar in sommige gevallen kan het zin hebben om samenwerking met meerdere gebieden te zoeken. Vergroting van het aantal betrokken gebieden kan de gewenste dynamiek bevorderen. Het optimum lijkt te liggen bij een samenwerking tussen drie of vier gebieden. De organisatie wordt moeilijk hanteerbaar wanneer er meer gebieden bij betrokken worden. Het aantal gebieden en partners kan in de loop van het project of programma natuurlijk altijd nog worden uitgebreid, mocht daaraan behoefte ontstaan.

Ook het daadwerkelijke zoeken zelf vergt enige organisatie. Beantwoording van de volgende vragen kan hierbij behulpzaam zijn.

- Wie is (eind)verantwoordelijk voor de coördinatie van het zoekwerk?
- Wie legt de (eerste) contacten en wie geeft daar opvolging aan?
- Hoe en met welke middelen (geld, media) zal de zoektocht worden uitgevoerd?
- Welke tijdslimieten worden aangehouden voor de verschillende stadia van de zoektocht?

Een veel gebruikte en effectieve manier om partners te zoeken, is deelname aan een interregionaal of transnationaal evenement over een ontwikkelingsthema waarin de samenwerking wordt gezocht. De LEADER-seminars en -workshops die regelmatig in de verschillende lidstaten worden georganiseerd, bieden bij voorbeeld een goede gelegenheid om mensen en organisaties te ontmoeten die gemeenschappelijke interesses koesteren en vaak ook soortgelijke activiteiten ontplooiën. Van groot belang is dat je bij dergelijke ontmoetingen de betrokken mensen even recht in de ogen kunt kijken. Je kan aftasten of het klikt en of er communicatieproblemen te verwachten zijn.

In Nederland kan het LEADER-netwerkteam behulpzaam zijn bij het doorverwijzen naar mogelijke partners in andere LEADER-gebieden. Wanneer er buiten Nederland gericht wordt gezocht naar geschikte partners kan natuurlijk ook contact worden gelegd met de nationale netwerkcoördinatoren die in het betreffende land werkzaam zijn. Zij zijn een goede ingang in de lidstaat waarvoor zij het LEADER-programma coördineren, omdat zij over het algemeen een goed overzicht hebben

van de organisaties die participeren in het LEADER-programma en hun activiteiten. Websites en e-mailadressen van nationale LEADER-netwerken in andere EU-landen zijn te vinden via links op de website van het Nederlandse LEADER-netwerk: www.leaderplus.nl.

Ondersteuning bij het zoeken naar partners voor grensoverschrijdende samenwerking is een formele taak van de LEADER-coördinatoren. Deze hebben daarvoor in de praktijk echter meestal te weinig tijd, mede omdat het zoeken naar partners buiten de eigen gebiedsgrenzen vaak een lastige en tijdrovende kwestie is. En omdat ook initiatiefnemers doorgaans te kampen hebben met krappe marges in tijd en budget, is het de uitdaging om creativiteit en pragmatisme te combineren bij het zoeken naar partners voor samenwerking.

Sinds kort kan gebruik worden gemaakt van de database die het Zweedse netwerkteam recentelijk heeft ontwikkeld voor een digitale 'partnersearch' in LEADER-verband. Via een link op de website van het Nederlandse LEADER⁺-netwerk (www.leaderplus.nl) kan toegang worden verkregen tot deze 'zoekmachine' die bedoeld is voor alle LAGs in de EU. Door een aantal eenvoudige zoekleutels in te vullen, kun je op de Zweedse webpagina gericht zoeken naar LAGs en projectorganisaties die ook op zoek zijn naar partners. Je kan zoeken op land, trefwoorden, thema's et cetera. Het is natuurlijk ook mogelijk om je eigen project en vraag naar geïnteresseerde partners in te voeren in deze database. Het is betrekkelijk eenvoudig om je gegevens (voor het eerst) in te voeren. Je hoeft slechts de betreffende knop aan te klikken en de aanwijzingen op te volgen. De ingevoerde informatie wordt niet, of slechts gedeeltelijk vertaald. Het is daarom belangrijk om de informatie die je invoert, op te stellen in een taal die in ieder geval gelezen kan worden door mensen uit het land waarin je partners zoekt. Als je zoveel mogelijk mensen tegelijkertijd wilt bereiken, is het Engels de meest aangewezen voertaal.

Ten slotte kan nog worden gewezen op de mogelijkheid om een beroep te doen op universiteiten of HBO-instellingen voor ondersteuning door (buitenlandse) studenten bij het zoeken naar partners voor samenwerking in LEADER-verband. Langs deze weg kan een interessante win-win-kans worden benut (zie kader). Voor studenten is het vaak een nuttige praktijkervaring; voor initiatiefnemers kan het een goedkope en efficiënte ondersteuning zijn bij de niet altijd eenvoudige communicatie met geïnteresseerde partners in het buitenland.

Voor het zoeken naar partners voor samenwerking in andere EU-kaders dan het LEADER-programma, kunnen andere netwerken behulpzaam zijn. Hierbij kan worden gedacht aan:

- De ondersteuningsorganisaties voor andere EU-programma's zoals LEONARDO, Employment, Article 10 van het ERDF-programma, het Interreg-programma, et cetera.
- De *Rural Carrefours*: het Europese netwerk van informatie- en adviescentra voor het platteland. Zie ook: http://europa.eu.int/comm/relays/carrefours/index_en.htm

Als Hongaarse student op het gebied van plattelandontwikkeling heb ik in 2003 gedurende een jaar deelgenomen aan de "International Rural Innovation and Development Course" aan de Christelijke Agrarische Hogeschool te Dronten. Via een onderwijsmodule heb ik hier het LEADER⁺-programma leren kennen. Ik heb stage gelopen op het provinciehuis te Lelystad en bij het LEADER⁺-netwerkbureau te Leusden. De provincie Flevoland wilde graag een partner vinden in Hongarije om het thema 'Landbouw en Zorg' uit te werken. Hongarije heeft geen nationaal LEADER⁺-netwerk. In het kader van de procedure voor toetreding tot de EU loopt er wel een LEADER⁺-pilot met 14 LAGs. Mede vanwege het ontbreken van een nationale netwerkstructuur was het vinden en benaderen van de LAGs geen eenvoudige zaak. Op uitnodiging van de provincie Flevoland heb ik een bemiddelende rol vervuld bij het zoeken naar en onderhouden van contacten met Hongaarse partijen.

Mijn ervaring is dat het zoeken en communiceren erg lastig wordt wanneer je geen Hongaars spreekt en geen 'native intuition' hebt. Ik merkte dat er zowel in Flevoland als in Hongarije enthousiasme ontstond door mijn bemiddelende rol, die uiteindelijk geresulteerd heeft in de keuze van een geschikte partner in Hongarije voor de samenwerking. Door mijn bemiddeling kon er veel tijd en moeite worden bespaard. Andere Nederlandse LAGs die zoeken naar een partner in het buitenland, of er wellicht net één gevonden hebben, wil ik adviseren om iemand in te huren die goed kan bemiddelen in het beginstadium van de samenwerking. Die persoon moet goed op de hoogte zijn van de situatie en ontwikkelingen in beide landen. Die persoon spreekt bij voorkeur beide talen, maar beheerst minimaal de taal van het partnerland en het Engels. Een tip: studenten zullen graag deze rol vervullen en ze zijn niet duur!

György Czibula (czirbi@yahoo.com)

- *European Association for Information on Local Development* – AEIDL: een non-profit organisatie met ruime ervaring over plattelandontwikkeling opgedaan in LEADER II en gespecialiseerd in de coördinatie van Europese netwerken in informatievoorziening, methoden en instrumenten voor actoren in lokale ontwikkeling. Zie: www.aeidl.be
- Professionele intermediairs (bv. consulaten)
- Universiteiten, HBO-instellingen en andere (academische) instituten.
- In 't algemeen: alle thematische netwerken en niet-gouvernementele organisaties die gemeenschapsdoelen nastreven.

Om te kunnen beoordelen of een contact ook een geschikte partner is, moeten minimaal de volgende vragen worden beantwoord.

- Bieden de potentiële partner(s) en bijbehorend gebied(en) de gezochte mogelijkheden voor samenwerking?
- Zijn de partners beslissingsbevoegd inzake de gezochte samenwerking, of hebben ze de relaties die de noodzakelijke besluitvorming inzake de gewenste samenwerking mogelijk kunnen maken?

Nadat de eerste contacten zijn gelegd, is het nuttig om niet te stoppen maar door te gaan met zoeken naar eventuele nieuwe partners. De noodzaak om een keuze te maken tussen verschillende kandidaat-partners betekent immers ook vaak dat initiatiefnemers zich een scherper beeld moeten vormen van het beoogde project en de gewenste samenwerkingsrelatie.

4.4 De organisatie van een (eerste) ontmoeting

Als de partners eenmaal gevonden zijn, is het van belang overeenstemming te bereiken over de hoofdlijnen van het project. Hiervoor kan een eerste ontmoeting worden georganiseerd. Tijdens zo'n eerste ontmoeting kunnen de beoogde partners zich een nader oordeel vormen over belangrijke randvoorwaarden voor de gewenste samenwerking. Het betreft hier randvoorwaarden zoals de betrouwbaarheid van betrokken partijen, het vertrouwen in elkaar, de mogelijkheden om goede en professionele relaties met elkaar op te bouwen, het vermogen om samen communicatieproblemen te overwinnen, et cetera. Daarnaast kunnen de eerste stappen worden gezet om het oorspronkelijke idee uit te werken tot een gezamenlijk projectvoorstel. Zo is de eerste ontmoeting een goede gelegenheid om de hoofdlijnen van het samenwerkingsproject – o.a. de doelen, doelgroepen, en (gezamenlijke) activiteiten en gewenste resultaten – verder uit te werken en af te bakenen. Voor deelname aan een eerste ontmoeting is het aanbevelenswaardig om mensen uit te nodigen die cruciaal zijn voor de uitvoering van het project en die namens hun (gebieds)organisatie geautoriseerd zijn om verplichtingen aan te gaan.

Bij grensoverschrijdende samenwerking is het van groot belang rekening te houden met de cultuurverschillen die bijna per definitie een rol van betekenis spelen. In het geval van transnationale samenwerking wordt met name het taalprobleem vaak onderschat. Participanten zijn snel geneigd de eigen capaciteiten om in een andere taal te converseren te overschatten. Ook tolken hebben hun beperkingen omdat ze vaak niet of onvoldoende bekend zijn met de inhoud van het onderwerp van de samenwerking. Daarnaast moet rekening worden gehouden met verschillen in omgangsvormen, waarden en normen, wet- en regelgeving en bestuurs- en bedrijfsculturen, enzovoorts.

Bij de voorbereiding van een eerste ontmoeting tussen mogelijke partners kan op deze factoren worden ingespeeld door bij voorbeeld een professionele moderator in te huren die de expertise heeft om een (internationale) ontmoeting in een multiculturele context te faciliteren. Daarnaast kan worden gedacht aan het inwinnen van adviezen van mensen die goed bekend zijn met juridische of institutionele kwesties

die soms onenigheid kunnen opleveren tussen de beoogde projectpartners. Uit kostenoverwegingen is er natuurlijk altijd de verleiding om één van de projectpartners, die veel belang hecht aan het project, ook steeds de bijeenkomsten te laten voorbereiden en modereren. Het voordeel van een externe moderator is echter dat alle partijen de ruimte krijgen om vanuit een gelijkwaardige positie de onderhandelingen in te gaan.

Het programma voor de eerste ontmoeting heeft idealiter een duidelijke doelstelling met gespecificeerde resultaten en een daarop afgestemde agenda. Daarnaast is het verstandig om bewust een aantal informele momenten in het programma in te bouwen tijdens welke de deelnemers elkaar beter kunnen leren kennen en eventuele heikle issues kunnen bespreken. Een uitstapje naar een locale bezienswaardigheid is een goede manier om de bezoekers nader kennis te laten maken met het gebied. Een officiële receptie van de beoogde projectpartners kan de bekendheid van het project in het gebied vergroten. , hetgeen tevens kan bijdragen tot verbreding en versterking van het draagvlak. Daarnaast is een receptie geschikt om de institutionele geloofwaardigheid van de samenwerkingsrelatie voor alle betrokken partijen te vergroten.

Het is belangrijk dat er voldoende tijd wordt uitgetrokken voor de wederzijdse oriëntatie en voorbereiding van het samenwerkingsproject. Er is tijd nodig om aan elkaar te snuffelen, om te kijken of het klikt. Tegen deze achtergrond is drie dagen een aanbevelenswaardige lengte voor een eerste ontmoeting. Bij het opstellen van de agenda voor een (eerste) transnationale of interregionale ontmoeting kan worden gedacht aan de volgende programma-onderdelen:

- Een presentatie waarin het samenwerkingsproject nader wordt geïntroduceerd tegen de achtergrond van de ontwikkelingen in de betrokken gebieden.
- Een overzicht van de bedrijven en organisaties die bij het project betrokken willen worden, of hun deelname al hebben toegezegd.
- Een presentatie waarin de mogelijke organisatiestructuur van het project wordt belicht.
- Presentaties waarbij iedere partner inzicht geeft in de eigen verwachtingen ten aanzien van het project. Welke problemen moeten worden aangepakt? Welke sterke punten moeten verder worden ontwikkeld? Et cetera.
- Een documentatiemap met overzichten van bij voorbeeld:
 - wat iedere partner en elk gebied kan bieden in het kader van het project
 - de ervaring van de betrokken partijen met grensoverschrijdende samenwerking

Tijdens de eerste ontmoeting is het ook belangrijk om projectpartners niet teveel te belasten met allerlei administratieve zaken en LEADER-richtlijnen. Ter voorkoming van misverstanden, die makkelijk kunnen ontstaan onder invloed van de taalbarrières, wordt aanbevolen om de eerste ontmoeting tussen de beoogde projectpartners af te ronden met helder en kort verslag van de bijeenkomst. Dit verslag bevat onder meer een overzicht van de gemaakte afspraken, de tijdplanning en de te ondernemen acties in de eerstvolgende periode. Als het even kan, wordt het verslag vertaald in de moedertalen van de deelnemers en door alle betrokken partijen formeel goedgekeurd.

4.5 Ontwerp van een samenwerkingsproject

Samenwerkingsprojecten zijn over het algemeen niet de meest eenvoudige. Tijdens de eerste ontmoeting is, als het goed is, overeenstemming bereikt over de hoofdlijnen van het project en de te volgen koers. Een eerste ontmoeting is echter meestal niet voldoende om het beoogde project en de bijbehorende procedures in zijn geheel helder in beeld te krijgen. Ook voor de verwerving van de benodigde steun, in 'het veld' en op bestuurlijk niveau, zal een eerste ontmoeting van de projectpartners doorgaans niet volstaan. Na de eerste ontmoeting breekt daarom meestal de 'ontwerpfase' van het project aan.

In de ontwerpfase worden de details van het samenwerkingsproject uitgewerkt. Het betreft hier een nadere uitwerking en invulling van zaken zoals een samenwerkingsovereenkomst, haalbaarheidsonderzoeken, de (gezamenlijke) projectdoelen en een Plan van Aanpak met de bijbehorende tijdplanning en begroting. Deze 'onderdelen' van de ontwerpfase worden nader toegelicht in de volgende subparagrafen 4.5.1 t/m 4.5.3. Aan het eind van de ontwerpfase beschikken de projectpartners over een gezamenlijk document – meestal een projectvoorstel – op basis waarvan de gewenste samenwerking formeel kan worden beklonken en de benodigde financiering kan worden verworven.

De ontwerpfase vereist dus inspanningen op lokaal en transnationaal niveau. De acties in de ontwerpfase worden voornamelijk op lokaal niveau uitgevoerd door de afzonderlijke projectpartners. Daarbij is het van belang om de resultaten van de eerste transnationale of interregionale ontmoeting goed over te brengen naar de lokale gemeenschap, met name in de gebieden die nog niet zijn bezocht door (buitenlandse) partners uit andere gebieden. Daarnaast is het belangrijk om de belangstelling te wekken van lokale leiders en om een lijst op te stellen van mensen van mensen, bedrijven en organisaties die in het project betrokken willen worden. Bij de wat grotere projecten kan het nodig zijn om niet één, maar meerdere ontmoetingen tussen de coördinatoren van de internationale projectpartners te organiseren teneinde alle nog 'hangende' zaken te kunnen bespreken en af te ronden. Soms is het zelfs nodig om over onderdelen opnieuw te onderhandelen. Inhuur van een externe deskundige voor ondersteuning in deze fase kan erg nuttig zijn.

4.5.1 Samenwerkingsovereenkomst

Om verschillende redenen is het voor alle betrokken partijen bijzonder aanbevelenswaardig om samen een samenwerkingsovereenkomst te ondertekenen. Het is in de eerste plaats voor alle betrokkenen een goede stok achter de deur om op papier duidelijkheid te scheppen en alle eventuele misverstanden op te helderen. Het gaat hierbij om duidelijkheid over zaken zoals de (gezamenlijke) projectdoelstellingen, de te nemen stappen en de (financiële) bijdragen van elk van de betrokken partijen, minimaal voor de voorliggende ontwerpfase.

In de tweede plaats kan ondertekening van een schriftelijke overeenkomst de medewerking en inbreng van alle, bij het project betrokken partijen formaliseren. Een samenwerkingsovereenkomst die door alle betrokken partijen is ondertekend, geldt binnen LEADER als een juridisch erkende formalisatie van een samenwerkingsver-

band. Het document dient daartoe wel te worden opgesteld in de talen van de deelnemende landen. Een en ander kan voorkomen dat er onduidelijkheden ontstaan over de vraag of en in hoeverre sommige mensen en organisaties bereid zijn om werkelijk te participeren en tijd en energie te investeren in (gezamenlijke) acties voor het project. Met name in de ontwerpfase is er altijd het risico dat partijen zich terugtrekken uit het project.

De samenwerkingsovereenkomst heeft meestal betrekking op een 'concept-project' waarvan de details nog uitgewerkt moeten worden. Het doel van een dergelijk akkoord is tweeledig. Het dient ter bescherming van de belangen van degene(n) die tijd en energie in investeren in het voortraject, waarin de fundamenten voor het vervolg worden gelegd. Anderzijds dient de overeenkomst ter bevestiging, voor elkaar en voor derden, van de afspraken en toezeggingen van de partners met betrekking tot het beoogde project.

De samenwerkingsovereenkomst kan doorgaans niet worden ondertekend, nog tijdens de eerste ontmoeting. Meestal is er nog wat tijd nodig, omdat de partners in hun eigen gebied de haalbaarheid van het project nog verder moeten onderzoeken en omdat er op lokaal niveau nog aanvullende steun moet worden verworven voor het project.

4.5.2 Haalbaarheidsonderzoek

Na de eerste ontmoeting is er meestal nog nader onderzoek nodig, waarbij meer in detail wordt gekeken naar haalbaarheid van het project, zowel op lokaal niveau in de betrokken gebieden, als op transnationaal of interregionaal niveau. Een haalbaarheidsonderzoek kan inzicht geven in:

- het vermogen van iedere betrokken organisatie om de benodigde tijd en mensen vrij te maken en om de benodigde financiële en logistieke middelen te mobiliseren;
- de potentiële impact van de voorgenomen activiteiten op bepaalde sectoren, gebieden en gemeenschappen;
- de lokale, regionale, of internationale markt voor bepaalde diensten of producten die in het kader van het project zullen worden gegenereerd;
- de (economische) levensvatbaarheid van een project zowel op korte als op lange termijn.

De LAG geeft in de regel opdracht tot een haalbaarheidsonderzoek dat kan worden uitgevoerd door een externe deskundige, of een LAG-lid.

4.5.3 Gezamenlijke doelen, strategie en plan van aanpak

Zowel bij de opbouw als bij de uitvoering van een project fungeren de gemeenschappelijke doelen als referentiekader. Met de gezamenlijke doelen 'in de hand' kunnen de partners cruciale projectactiviteiten ondernemen zoals strategieën bepalen, activiteiten plannen, meningsverschillen oplossen en financiering genereren. Ze fungeren als kompas waarmee zowel de waarde als de richting van het project bepaald kan worden. De gezamenlijke doelen van de projectpartners dienen dus

heel precies te worden gedefinieerd, zowel in het belang van een goede samenwerking, als vanwege de gewenste acceptatie van (gezamenlijke) subsidie-aanvragen voor het project.

Ter voorkoming van misverstanden, die in een transculturele context makkelijk ontstaan, zijn er doorgaans verschillende besprekingen nodig om het volledig eens te worden over de inhoud en reikwijdte van de gezamenlijke doelen. Het is belangrijk om de gezamenlijke doelen zodanig te definiëren dat er voor alle partners nieuwe ontwikkelingsperspectieven ontstaan. Naast de gemeenschappelijke doelen formuleert iedere partner natuurlijk ook specifieke doelen voor de eigen regio en organisatie(s). Deze doelen mogen vanzelfsprekend niet strijdig zijn met de gezamenlijke doelen.

De doelen en ambities van de partners moeten tijdens de ontwerpfasen ook worden vertaald in een meer gedetailleerde strategie en een Plan van Aanpak. Hierin worden zaken zoals de gezamenlijke en afzonderlijke projectactiviteiten, de tijdplanning en de budgetten beschreven en verantwoord. Voor de uitwerking van een gezamenlijke strategie, een Plan van Aanpak en een budget, in het kader van een samenwerkingsproject, wordt hier weer (zie paragraaf 4.1) verwezen naar de vakliteratuur op het gebied van projectmatig werken.

Als het beoogde transnationale of interregionale project aan het eind van de ontwerpfasen op papier volledig is uitgewerkt in een projectvoorstel, is het aanbevelenswaardig om een formeel 'samenwerkingscontract' op te stellen. Via ondertekening van een dergelijk contract committeren de projectpartners zich aan de uitvoering van het Plan van Aanpak en aan het beschikbaar stellen van de daartoe benodigde middelen. Dit alles, natuurlijk in overeenstemming met de afspraken zoals die zijn vastgelegd in het gezamenlijke projectvoorstel. Meestal is er in een dergelijk contract een clausule opgenomen, waarin staat dat het pas in werking treedt nádat de benodigde (financiële) middelen voor het project zijn gemobiliseerd.

4.6 Het zoeken naar financiering

Niet als bij reguliere projecten is het vinden van de benodigde financiering van doorslaggevend belang voor de ontwikkeling van samenwerkingsprojecten. Daarbij is het voor initiatiefnemers van belang zich te realiseren dat er niet alleen voor de uitvoering van het project financiering nodig is. Ook voor de voorbereiding – die grofweg loopt vanaf de identificatie van het project(idee) tot en met de afronding en bekrachtiging van het gezamenlijke projectvoorstel – is meestal extra geld nodig. In dit verband moet rekening worden gehouden met een langere en arbeidsintensievere voorbereiding, omdat grensoverschrijdende samenwerking in projectverband over het algemeen complexer is dan een regulier project.

Eerder werd al opgemerkt dat de LEADER-coördinatoren, mede vanwege de krappe marges in tijd en budgetten, onvoldoende ruimte hebben om ondersteuning te verlenen aan de opzet van TNS- en IRS-projecten. Een extra complicerende factor wordt ten slotte gevormd door het feit dat initiatiefnemers van samenwerkings-

projecten, anders dan in het LEADER II programma, geen subsidie meer kunnen krijgen voor het organiseren van een ontmoeting, uitsluitend om elkaar beter te leren kennen. Om in aanmerking te komen voor een LEADER⁺-subsidie moeten er bij een subsidie-aanvraag voor een samenwerkingsproject direct concrete resultaten in het vooruitzicht worden gesteld.

Het is tegen deze achtergrond niet verbazingwekkend dat juist het voorbereidings-traject de meeste problemen oplevert bij de ontwikkeling van samenwerkingsprojecten in LEADER⁺. Met name voor particuliere initiatiefnemers die geen lid zijn van een LAG, is de voorbereiding van een TNS- of IRS-project een hachelijke onderneming (zie bij voorbeeld de ervaringen van Lex Roeleveld in paragraaf 3.4). Dat neemt natuurlijk niet weg dat de praktijkervaringen inmiddels ook een aantal nuttige tips en suggesties hebben opgeleverd om de voorbereiding van een TNS-/IRS-project zonder bankroet te 'overleven' en zelfs tot een goed eind te brengen. Hieronder volgen er een paar.

- Het is van groot belang om de formele en informele wegen in het LEADER-landschap te kennen. Een goed netwerk in de bestuurlijke omgeving kan erg behulpzaam zijn bij het verwerven van de benodigde (co-)financiering.
- Een LAG-lid in het 'projectteam-in-opbouw' helpt enorm. Ideeën hebben ook meer kans van slagen als ze geheel uit de koker van de betrokken LAG komen of lijken te komen ('ownership').
- Financiële ondersteuning voor de wederzijdse oriëntatie op de gewenste samenwerking – het 'snuffelen aan elkaar' – kan worden verworven via een beroep op prioriteit 1: gebiedsgebonden strategieën. De uitvoering van samenwerkingsprojecten kan dan worden gefinancierd in het kader van prioriteit 2: samenwerking tussen plattelandsgebieden. Cofinanciering is belangrijk, maar vaak moeilijker te regelen voor transnationale samenwerking. Technical assistance kan betaald worden uit prioriteit 1, tenminste als het onderdeel uitmaakt van de ontwikkelingsstrategie.
- Maak zoveel mogelijk gebruik van goedkope 'hulptroepen'. Probeer de ondersteuning die je ondanks de tekorten aan tijd en geld kunt krijgen van een LEADER-coördinator, optimaal te benutten. Voor het leggen en onderhouden van buitenlandse contacten kan worden gedacht aan ondersteuning door een (buitenlandse) student die goed bekend is met de taal en gewoonten in het partnerland (zie verder paragraaf 4.3).

Wees voorzichtig met het doen van investeringen in het voorbereidings-traject. Probeer zo snel mogelijk garanties voor subsidiëring van het project te verwerven. Dit vereenvoudigt de zoektocht naar nieuwe partners en co-financiering.

Beantwoording van de volgende vragen kan ten slotte zowel de efficiëntie als de effectiviteit van de zoektocht naar financiering vergroten.

- Is het geplande project gericht op de uitvoering van een activiteit die in een relatief kort tijdsbestek volledig kan worden afgerond, of gaat het om de opbouw van een duurzame samenwerkingsrelatie? In het laatste geval is het verstandig om bij het zoeken naar financiering reeds na te denken over de vraag hoe en

met welke (financiële) middelen de gezamenlijke activiteiten ook op lange termijn in stand kunnen worden gehouden.

- Zijn de aandachtsgebieden, benaderingswijze en doelen van de potentiële financier(s) of subsidieprogramma's verenigbaar met de projectdoelen en -activiteiten?
- Wat zijn de specifieke selectiecriteria die door de betrokken lokale en regionale autoriteiten worden gehanteerd voor de honorering van subsidie-aanvragen voor TNS/IRS-projecten in het kader van het LEADER⁺-programma?
- Kan de beoogde financieringsvoorziening daadwerkelijk worden benut ten behoeve van het beoogde samenwerkingsproject? Werpen de financieringsvoorwaarden niet teveel belemmeringen op (bv. doelgroepen, deadlines, verplichte co-financiering, etc.)?
- Hoe groot is het risico dat de oorspronkelijke opzet van het project zoals die door de partners is overeengekomen, teveel wordt verstoord door de noodzakelijke aanpassingen aan het subsidieprogramma? Kunnen de betrokken partijen zich nog voldoende herkennen in het aangepaste projectvoorstel?
- Is het zinvol om een beroep te doen op verschillende financieringsbronnen? Ontstaan er hierdoor geen overlappende of onverenigbare condities? Wat zijn de gevolgen voor de coherentie van het project indien verschillende onderdelen van het project uit verschillende bronnen worden gefinancierd?
- Is de projectplanning verenigbaar met de gestelde tijdslimieten voor het indienen van projectvoorstellen bij het beoogde subsidieprogramma?
- Hoeveel tijd is er naar schatting nodig voor de projectadministratie die wordt vereist in het kader van het beoogde subsidieprogramma? Bij gebruikmaking van verschillende financieringsbronnen dient rekening te worden gehouden met extra verplichtingen om te kunnen voldoen aan verschillende eisen ten aanzien van de projectadministratie (zie ook paragraaf 3.5).

4.7 De uitvoering van een samenwerkingsproject

De uitvoering van een samenwerkingsproject vindt plaats op twee niveaus: op lokaal niveau en op transnationaal, of interregionaal niveau. Op lokaal niveau, in de betrokken (LEADER-) gebieden, zijn de lokale partnerorganisaties verantwoordelijk voor een adequate uitvoering van de geplande activiteiten, voor een zorgvuldig beheer van de beschikbare (financiële) middelen en voor de monitoring en evaluatie van de samenwerking en de bijbehorende resultaten. Dit laatste gebeurt vooral in het licht van de gewenste ontwikkeling van het gebied. Voor de uitvoering van een samenwerkingsproject is het van groot belang een organisatie en een daaraan verbonden medewerker aan te wijzen, die met instemming van alle betrokken partijen het project op transnationaal, of interregionaal niveau coördineert. In het algemeen wordt deze taak neergelegd bij één van de partnerorganisaties. De coördinatie-werkzaamheden kunnen echter ook worden uitbesteed aan bij voorbeeld een externe consultant met expertise op dit gebied.

Hoe kan meer energie worden geblazen in het totstand komen van een (transnationaal) samenwerkingsprogramma? Peter Laan, LEADER landsdeel coördinator Oost heeft de volgende suggestie: Door een "samenwerkingsmakelaar / LEADER samenwerkingsagent" in te schakelen zouden de drempels voor het ontstaan van (transnationale) samenwerkingsverbanden kunnen worden verlaagd. Conform de Leader methodiek zou hij of zij direct aan de LAG vertegenwoordigers hulp kunnen bieden. Zo'n persoon, of meerdere personen, dient te beschikken over:

- kennis van de LEADER-methode en het programma LEADER⁺;
- bekendheid met de eisen van de EU t.a.v. samenwerking;
- internationale (Europese) denk- en werkwijze;
- creativiteit in projectontwikkeling;
- een communicatieve houding die leidt tot het verbinden van groepen en ideeën, c.q. nieuwe samenwerkingsverbanden.

p.laan@prv-overijssel.nl

Ten behoeve van het projectmanagement kan een Plan van Aanpak de coördinator in staat stellen om toezicht te houden op de voortgang van de activiteiten en de aanwending van de beschikbare middelen. In een Plan van Aanpak, dat meestal onderdeel is van het gezamenlijke projectvoorstel, kan de volgende managementinformatie worden opgenomen.

- De verschillende onderdelen van het project en de bijbehorende projectfasen.
- De activiteiten die voor iedere projectfase gepland zijn.
- Per activiteit:
 - De verantwoordelijke organisatie en persoon
 - De beoogde resultaten (outputs) met bijbehorende tijdplanning
 - De indicatoren die nodig zijn voor monitoring en evaluatie

Om het financieel projectbeheer werkbaar te maken is het aanbevelenswaardig om, (ruim) voordat de eerste projectactiviteiten worden ontplooid, een bijeenkomst te arrangeren tussen de financiers en de accountants van de betrokken partnerorganisaties. Zij kunnen dan hun specifieke expertise aanwenden om allerlei administratieve problemen te voorkomen. Bij het opstellen van de projectbegroting is het overigens verstandig om het budget voor projectadministratie en financieel beheer niet te krap te bemeten, aangezien de omvang van deze werkzaamheden nogal eens wordt onderschat.

Naast de projectcoördinator, die over het algemeen vooral een technische beheersfunctie vervult, kan een stuurgroep worden ingesteld ten behoeve van de politiek-inhoudelijke monitoring van het project. Ieder betrokken gebied heeft minimaal één

afgevaardigde in een dergelijke stuurgroep, die met het oog op een efficiënte communicatie bij voorkeur niet te groot is. Voor de samenstelling van een stuurgroep kan worden gedacht aan lokale initiatiefnemers uit de betrokken gebieden, die persoonlijk al veel hebben geïnvesteerd in het project en de gebiedsontwikkeling. Het is hierbij belangrijk om ervoor te zorgen dat de betrokken gebieden in min of meer gelijke mate zijn vertegenwoordigd.

De frequentie waarmee een internationale stuurgroep bij elkaar komt voor overleg, is natuurlijk afhankelijk van de aard en omvang van het project. Maar een stuurgroep moet op kritische momenten kunnen overleggen over de voortgang van de geplande activiteiten, over de problemen en kansen die zich daarbij voordoen en over de vraag hoe hier mee om te gaan in projectverband. Lopen de activiteiten volgens planning? Zijn er nieuwe activiteiten nodig? Is er aanleiding voor een verandering van strategie? Moeten er (gezamenlijke) doelen worden bijgesteld? Et cetera. Aangezien deze ontmoetingen meestal een forse investering van de betrokken partners vragen, is een grondige voorbereiding op zijn plaats. Hierbij kan worden gedacht aan het vaststellen van specifieke doelen en een duidelijke agenda voor de bijeenkomst, het aantrekken van goede tolken en het tijdig toesturen van een degelijke documentatie, met name over de voortgang van het project. De ontmoetingen van de stuurgroep kunnen afwisselend plaatsvinden in één van de betrokken gebieden. Op deze wijze krijgen alle stuurgroepleden de gelegenheid zich een helder beeld te vormen van de lokale context van de partners. Bovendien zijn het geschikte gelegenheden voor alle partners om (leer-)ervaring op te doen met de transculturele aspecten die een grensoverschrijdende samenwerking met zich meebrengt.

4.8 Monitoring, evaluatie en communicatie

Naast het verschaffen van informatie voor formele rapportages en verantwoording aan opdrachtgevers en financiers, kan een evaluatie van een TNS/IRS-project meer functies vervullen en daarmee ook andere vormen aannemen.

In de eerste plaats kan een evaluatie bruikbare informatie opleveren over de voortgang en resultaten van het project, op grond waarvan projectcoördinatoren en stuurgroepen kunnen besluiten tot kleine en grote wijzigingen in het Plan van Aanpak. De uitkomsten van een evaluatie kunnen in de tweede plaats worden gebruikt om de lokale bevolking en de media te informeren over de projectactiviteiten en de behaalde resultaten. De monitoring en evaluatie kunnen daarmee onderdeel worden van het communicatiebeleid. Zo kunnen bij voorbeeld informatiebijeenkomsten worden georganiseerd voor de media en de lokale bevolking op momenten dat er bijzondere evenementen plaatsvinden of opmerkelijke resultaten zijn geboekt. Publieke communicatie van resultaten die zijn behaald met samenwerkingsprojecten kan aldus verschillende functies vervullen. Het kan een marketingdoel dienen door promotie van producten of diensten die in het kader van het project worden voortgebracht. Het kan gebruikt worden om de lokale bevolking regelmatig te informeren over de voortgang van het project. Bekende en potentiële financiers en sponsors kunnen door bekendmaking van concrete resultaten overtuigd worden van de

(meer)waarde van het project waarvoor bij hen om (financiële) steun is gevraagd. Verspreiding van projectresultaten kan bovendien andere organisaties en gebieden stimuleren om soortgelijke initiatieven te ontplooiën.

In de derde en laatste plaats kan een evaluatie gebruikt worden als instrument om lessen te leren uit het project met het oog op gelijksoortige projecten en activiteiten in de toekomst. Beantwoording van deze vraag – in feite een vraag naar de toegevoegde waarde van de samenwerkings - vergt in de regel een grotere inspanning dan voornoemde activiteiten en vindt mede hierom meestal plaats bij de afronding van het project. Het doel van deze evaluatie is betrokken partijen in staat te stellen tot het nemen van een geïnformeerde beslissing over de vraag of een nieuw en soortgelijk project het beste met dezelfde partners uitgevoerd kan worden, of beter met anderen. Het gaat hierbij dus niet zozeer om de concrete resultaten, maar meer om een kwalitatieve beoordeling van de samenwerking en de bijbehorende (werk)processen. Deze evaluatie kan intern worden uitgevoerd in de vorm van een zelfbeoordeling of een onderlinge beoordeling door de partner(s). Het inhuren van een externe deskundige voor deze taak heeft echter de voorkeur.

Alle hiervoor genoemde functies van een evaluatie staan of vallen met de regelmaat en kwaliteit van de monitoring en verslaglegging van de projectactiviteiten en –resultaten, zoals die wordt verzorgd door alle projectpartners. Ten behoeve van de twee eerstgenoemde functies – beoordeling van de voortgang en resultaten en publieke communicatie van behaalde resultaten – zijn vooral kwantitatieve gegevens nodig. Het is daarom van belang om reeds bij aanvang van het project een set meetbare indicatoren gereed te hebben ten behoeve van vooral de kwantitatieve monitoring en evaluatie van het project. Hierbij kan worden gedacht aan indicatoren zoals de met het project gegenereerde omzet, het aantal betrokken bedrijven, de uitwisseling van goederen en diensten tussen de samenwerkende gebieden, het aantal bezoekende toeristen, enzovoorts.

De eindevaluatie die een meer kwalitatief karakter heeft, kan verschillende invalshoeken omvatten. Vanuit een economische invalshoek kan een evaluatie antwoord geven op de vraag naar het netto-effect van het project op de welvaart in de betrokken gebieden. De eindevaluatie kan ook ingaan op de meer financieel georiënteerde vraag naar de financiële levensvatbaarheid van de tot dan toe gesubsidieerde projectactiviteiten. Zullen deze activiteiten altijd afhankelijk blijven van subsidies en zo ja, is dat een probleem in het licht van de maatschappelijke voordelen die de activiteiten genereren? Vanuit een sociale invalshoek kan de eindevaluatie licht werpen op de kwaliteit en efficiëntie van (onderdelen van) de projectorganisatie en het grensoverschrijdende samenwerkingsverband. Een meer cultureel georiënteerde vraag die met behulp van de eindevaluatie beantwoord kan worden, is ten slotte: 'In hoeverre dragen de projectactiviteiten bij tot versterking van de lokale identiteit en sociale cohesie in de betrokken gebieden?'

1. Procedurele aanwijzingen van de Europese Commissie voor de uitvoering van acties voor transnationale en inter-regionale samenwerking binnen LEADER⁺

1.1 Enige opmerkingen vooraf

- Een uitgebreide weergave van deze aanwijzingen en de bijbehorende bijlagen en formulieren kunnen worden gevonden op de LEADER⁺ website: www.leaderplus.nl.
- De aanwijzingen hebben geen officiële status; ze vormen een hulpmiddel bij de voorbereiding van samenwerkingsprojecten. Het zijn aanwijzingen en geen verplichtingen.
- De aanwijzingen gelden voor interregionale samenwerking (tussen gebieden binnen één lidstaat van de EU) en voor transnationale samenwerking (tussen gebieden in verschillende lidstaten of landen buiten de EU).

1.2 Algemene regels bij een grensoverschrijdend samenwerkingsproject

- De samenwerking moet voor de betrokken plattelandsgebieden een echte meerwaarde opleveren.
- De samenwerking mag niet beperkt blijven tot het uitwisselen van ervaringen, maar moet leiden tot de uitvoering van één of meer gezamenlijke acties. De uitvoering van de gezamenlijke actie(s) komt bij voorkeur tot stand via bundeling van kennis en/of personele en financiële middelen binnen een gezamenlijke structuur.
- De samenwerking moet passen binnen de thematische beleidslijnen van de betrokken lokale groepen.
- De samenwerking moet partnerschappen van hoge kwaliteit tot stand brengen. Deze kwaliteit moet blijken uit de betrokkenheid van de partners, de relevantie van de actie(s), de methodologie, de heldere begroting en het beheer.
- Een plaatselijke groep heeft de leiding en is eindverantwoordelijk voor de gezamenlijke actie(s). Deze groep is tevens het communicatiekanaal met de nationale en/of regionale autoriteiten.
- De samenwerkingsactie moet worden opgezet en uitgevoerd door ten minste twee LEADER groepen.
- De uitvoering kan worden verzorgd door projectuitvoerders die zijn aangewezen door de plaatselijke groep.

1.2.1 Regels bij interregionale samenwerking

- Bij interregionale samenwerking is minstens één LEADER PG betrokken en één partner die 'volgens de LEADER beginselen werkt'. Dit laatste betekent dat het een brede, uit plaatselijke actoren samengestelde, groep betreft, die werkt met een ontwikkelingsstrategie voor hun gebied en die gericht is op samenwerking met andere groepen.
- Bij interregionale samenwerking zijn de volgende kosten subsidiabel.
 - Kosten die binnen de betrokken LEADER gebieden worden gemaakt.
 - Kosten die in niet-LEADER gebieden worden gemaakt zijn niet subsidiabel.
 - De activeringskosten (organisatie, administratie enz.) in alle betrokken gebieden zijn zonder uitzondering subsidiabel.

1.2.2 Regels bij transnationale samenwerking met gebieden binnen de EU

- Bij transnationale samenwerking binnen de EU doen minstens twee LEADER PG's mee, eventueel aangevuld met andere groepen die volgens de LEADER beginselen werken (voor uitleg zie paragraaf 2.2.1).
- Bij transnationale samenwerking binnen de EU zijn de volgende kosten subsidiabel.
 - Kosten die binnen de betrokken LEADER gebieden worden gemaakt.
 - Kosten die in niet-LEADER gebieden worden gemaakt zijn niet subsidiabel.
 - De activeringskosten (organisatie, administratie enz.) in alle betrokken gebieden zijn zonder uitzondering subsidiabel.

1.2.3 Regels bij transnationale samenwerking met gebieden buiten de EU

- Bij transnationale samenwerking met gebieden buiten de EU moeten minstens één LEADER PG en één partner die 'volgens de LEADER beginselen werkt' betrokken zijn (voor uitleg zie paragraaf 2.2.1).
- Bij transnationale samenwerking met gebieden buiten de EU zijn de volgende kosten subsidiabel.
 - Kosten die binnen de betrokken LEADER gebieden worden gemaakt.
 - Kosten die in niet-LEADER gebieden worden gemaakt zijn niet subsidiabel.
 - De activeringskosten (organisatie, administratie enz.) in alle betrokken gebieden zijn zonder uitzondering subsidiabel.
- Toetredende EU-lidstaten hebben nog geen LEADER programma, maar wel mainstream programma's. Soms zijn gebieden aangewezen als 'pilot-LEADER gebied'. Aanbevolen wordt om met deze gebieden samen te werken.

1.3 Financiering

- Sommige LEADER⁺ groepen beschikken zelf over financiële middelen voor acties onder prioriteit 2.
- Andere LEADER⁺ groepen moeten projectvoorstellen indienen bij een nationale of regionale toezichthouder (BBA). In sommige gevallen moet er worden getenderd.
- Elders in de EU kunnen sommige LEADER⁺ groepen beschikken over technische ondersteuning bij het voorbereiden van projecten. In Nederland is dit helaas niet het geval. De voorbereidingskosten van een samenwerkingsproject worden in Nederland gerekend tot de 'functioneringskosten van de Plaatselijke Groep'. De uitvoeringskosten worden geboekt onder prioriteit 2.
- Soms kunnen de beoogde samenwerkingsacties worden gefinancierd uit een ander communautair programma (bv. Interreg III).
- Het is van belang van te voren uit te zoeken hoe de financieringsprocedures bij de partners zijn.

1.4 Goedkeuringsprocedure

In de volgende subparagrafen wordt de aanbevolen procedure beschreven.

1.4.1 Stap 1

Een plaatselijke groep die voornemens is deel te nemen aan een samenwerkingsactie, dient een aanvraag in bij haar beheersautoriteit. Deze kan het plan van de plaatselijke groep voorlopig goedkeuren, onder voorbehoud dat de andere partners binnen zes à negen maanden de nodige goedkeuring krijgen van de andere betrokken beheersautoriteit(en).

Nadat stap 1 is genomen, zijn er twee mogelijkheden.

1.4.2 Stap 2 A

De beheersautoriteit die de aanvraag van de eerstverantwoordelijke plaatselijke groep heeft ontvangen, stelt de andere betrokken beheersautoriteiten in kennis van haar voorlopige goedkeuring, of van de voorwaarden die volgens haar moeten zijn vervuld om die goedkeuring te kunnen verlenen. Deze beheersautoriteit verzoekt de andere beheersautoriteiten haar van hun selectieprocedure op de hoogte te houden.

In het geval dat de beheersautoriteit die de eerstverantwoordelijke plaatselijke groep financiert, voorlopige toestemmingen van andere beheersautoriteiten heeft ontvangen, informeert zij de eerstverantwoordelijke plaatselijke groep en alle betrokken beheersautoriteiten daarover. De aldus daarvan in kennis gestelde beheersautoriteiten bevestigen hun goedkeuring.

Of...

1.4.3 Stap 2 B

De met de coördinatie van de samenwerkingsactie belaste, en dus eerstverantwoordelijke, plaatselijke groep die van haar beheersautoriteit een subsidie heeft ontvangen, gaat via haar partners (plaatselijke groepen) na of alle benodigde goedkeuringen zijn verleend door de andere beheersautoriteiten. Is dit het geval, dan informeert de eerstverantwoordelijke plaatselijke groep de betrokken partners daarover. Deze partners stellen op hun beurt hun beheersautoriteit ervan in kennis om de definitieve goedkeuring te verkrijgen. De aldus daarvan in kennis gestelde beheersautoriteiten bevestigen hun goedkeuring.

1.4.4 Een voorbeeld

Twee LEADER+ groepen stellen een samenwerkingsactie voor, die wordt uitgevoerd door landbouwcoöperaties in hun gebieden. Deze coöperaties verrichten de uitgaven voor de samenwerkingsactie, die wordt gecoördineerd door de betrokken LEADER+ groepen.

Subsidiabel zijn:

- de voorbereiding,
- de oprichting van een samenwerkingsstructuur,
- de administratie en coördinatie en
- de uitvoering van de actie.

Actie moet gericht zijn op:

- het ontwerpen en ontwikkelen van producten en/of
- het op de markt brengen van producten of diensten.

1.5 Verschillende typen van samenwerking

- *Bundeling van gelijke acties* via een gezamenlijk ontwerp en koppeling van producten en/of diensten. Het gaat hierbij om de synergie die een toegevoegde waarde oplevert die niet kan worden gegenereerd door de afzonderlijke acties. Verscheidene PG's besluiten bij voorbeeld om elk een soortgelijke reserveringsdienst voor toeristen op te zetten. Elke PG beheert haar eigen dienst. Door deze diensten onderling te koppelen kan het aanbod worden verruimd, hetgeen de toegevoegde waarde van de samenwerking vertegenwoordigt.
- *Gezamenlijke actie die bestaat uit verschillende taken*. Verscheidene PG's introduceren bij voorbeeld een serie producten of diensten die zij gezamenlijk willen promoten. De begroting voor de beoogde promotie omvat verscheidene, subsidiabele uitgavencategorieën: aanwezigheid op beurzen, organisatie van promotie-evenementen en algemene organisatorische uitgaven. Elke PG is verantwoordelijk voor een van deze categorieën.

1.6 Rol van de eerstverantwoordelijke LEADERgroep

Hieronder worden puntsgewijs een aantal taken en verantwoordelijkheden van de eerstverantwoordelijke LEADER⁺ groep beschreven.

62

- *Sturing en coördinatie van de voorbereiding.* Hieronder valt onder meer het schrijven van het projectplan en de voorbereiding van de samenwerkingsovereenkomst – dat is de beschrijving en vaststelling van de samenwerkingsactie en de respectieve verbintenissen van de (LEADER⁺) groepen.
- *Financiële coördinatie van de actie.* Dit betreft onder andere informatie verzamelen over de financieringsaanvragen die door elke groep in het kader van de ‘samenwerking’ worden ingediend. Deze informatie wordt vervolgens ter beschikking gesteld van elke betrokken groep en regionale of nationale autoriteiten. Zelfs een LEADER⁺groep die over vooraf toegewezen financiële middelen beschikt, moet de eerstverantwoordelijke groep financiële informatie over de samenwerkingsactie verstrekken,
- *Sturing en coördinatie van de tenuitvoerlegging van de actie en de taken waarvoor elke partner verantwoordelijk is.* Deze sturing en coördinatie is gericht op een correcte en efficiënte tenuitvoerlegging van de gezamenlijke actie(s).
- *De samenwerkingsactie promoten en monitoren.* Dit betekent onder meer het toezicht houden op de financiën – in het bijzonder op de verrichte uitgaven en verkregen inkomsten – het organiseren van uitwisselingen tussen groepen en het opstellen van documenten over de tenuitvoerlegging.
- Met het oog op een correcte tenuitvoerlegging van de gezamenlijke actie *controleert* de eerstverantwoordelijke LEADER⁺groep of elke partner, c.q. (LEADER⁺)-groep de door haar *aangegane verbintenissen nakomt*.

De andere PG's nemen deel aan de activiteiten, dragen administratieve en financiële verantwoordelijkheid voor de aangegane verbintenissen en zijn verantwoordelijk voor de inhoudelijk voortgang.

2. Profiles of the 28 LAG's in the Netherlands

Nr.	Province(s); Local Action Group (LAG)	Budget for entire period (in mln. € or percentage covered from EOGFL)
Local area contact person <i>Languages spoken</i>	Short description of the LEADER-area	Local strategy and priority theme

63



1	Drenthe; Oost-Drenthe	34% from the EOGFL
Cathrien Posthumus P.O. Box 122 9400 AC Assen E-mail: c.posthumus@drenthe.nl Website: www.leader.drenthe.nl/ oostdrenthe/index.htm Languages spoken: Dutch and English	Open, predominantly agrarian landscape with two national nature reserves: <i>Dwingelderveld</i> and the <i>Drents-Frisian</i> woods. Organized and well managed, rural areas. Agriculture, tourism and recreation are very important in terms of employment.	Nature development. Extension of countryside tourism. Strengthening of small-scale entrepreneurship and regional identity. Provision of administrative and management support. Improvement of social-cultural livability. Ecological education and promotion of regional products. Priority theme: valorisation of natural and cultural resources.



2	Drenthe and Friesland; Drents-Friese LEADER- gebieden	4 EOGFL
Vronie Bootsma P.O. Box 122, 9400 AC Assen Phone: 0031(0)592 365690 E-mail: v.bootsma@drenthe.nl Website: www.leader.drenthe.nl. Languages spoken: Dutch, English, French, Spanish	Open, predominantly agrarian landscape with two national nature reserves: <i>Dwingelderveld</i> and the <i>Drents-Frisian</i> woods. Agriculture, tourism and recreation provide a lot of employment in the region. There are very few industrial activities in this area.	Seizing opportunities of the rich cultural heritage and the attractive landscape, with well-organized farms and national nature reserves. Extension of countryside tourism. Reinforcement of nature and landscape. Strengthening of small-scale businesses and entrepreneurship. Stimulating multifunctional agriculture. Priority theme: valorisation of natural and cultural resources.



3	Flevoland; Flevoland	5,5 (EOGFL) 11 (Total)	
	<p>Mireille Korterik P.O. Box 55 8200 AB Lelystad</p> <p>Phone: 0031(0)320265676</p> <p>E-mail: korterik@flevoland.nl</p> <p>Languages spoken: Dutch and English</p>	<p>The <i>Flevopolder</i> was created in 1936 in the former <i>Zuiderzee</i>. Windmills, modern agriculture, water and natural areas characterize the open and large-scale, rural landscape. The polder has a few, relatively young and fast growing cities near the urbanised Randstad Region. A number of small villages with active local communities and strong entrepreneurs make part of the countryside. They have an increasing amount of shops and services.</p>	<p>Enhancing local strengths of the region, a/o rural tourism. Creating new economic resources for the countryside. Strengthening of social cohesion. Stimulating engagement with the local living environment. Nature protection.</p> <p>Priority theme: improvement of livability in rural areas.</p>

4	Friesland; Waddeneilanden	8	
	<p>Willem Meerdink Raadhuisplein 1 8801 KX Franeker</p> <p>Phone: 0031(0) 517 380734</p> <p>E-mail: w.meerdink@fryslan.nl</p> <p>Languages spoken: Dutch and English</p>	<p>The area consists of four <i>Wadden-islands</i> in the Northsea, from west to east: <i>Vlieland</i>, <i>Terschelling</i>, <i>Ameland</i> and <i>Schiermonnikoog</i>. The local economy is based on tourism and, to a lesser extent, on agriculture that consists mostly of dairy farming.</p>	<p>Recreation and tourism are vital for employment. Nature management and development as well as sustainable agriculture. Reinforcement and utilisation of the unique characteristics of the West Frisian Islands. Priority theme: valorisation of natural/cultural resources and local products.</p>

5	Friesland; Noardwest Fryslân	11 Million in total (3 from EOGFL, 4,5 regional, 3,5 private)	
	<p>Ulke van der Bij Raadhuislein 1, 8801 KX, Franeker</p> <p>Phone: 0031(0) 517 380743</p> <p>E-mail: u.vanderbij@fryslan.nl</p> <p>Languages spoken: Frisian, Dutch, English, German and French</p>	<p>Agricultural area along the coast, dominated by numerous dikes, canals and polder-landscapes. The area has sixty thousand dwellers, half of which lives in the three towns while the other half lives in villages and hamlets with a low level of services.</p>	<p>Improvement of the physical and social vitality of the villages. Investing in landscape and an own identity, building upon thousand years of cultural heritage. Sustainable land-use and promotion of entrepreneurship and co-operation.</p> <p>Priority theme: improvement of livability.</p>

6	Friesland; Sudwest Fryslân	4,8 (Total) 1,3 (EOGFL) 1,3 (Province Fryslân) 0,8 (Municipalities) 1,3 (Private)
Age Kramer Raadhuisstraat 2-3, 8561 BG, Balk Phone: 0031(0) 514 532141 E-mail: a.kramer@fryslan.nl Website: www.plattelansprojekten.nl Languages spoken: Dutch and English	Southwest <i>Fryslân</i> is a multi-functional region with activities in the field of water sports tourism, recreation and culture.	Infrastructure improvement for small-scale businesses, sport and recreation. Nature management. Improvement of water quality. Priority theme: improvement of the competitiveness of products and services by means of new technology and know-how

65



7	Gelderland; Veluwe	11.9 (Total) 4.82 (EOGFL)
Gabi Stoffelen Progr. Bureau veluwestroom P.O. Box 111, 3790 AC, Twello Phone: 0031(0) 571 268380 E-mail: g.stoffelen@veluwestroom Languages spoken: Dutch and English	Area with a large national nature reserve and a fixed quality of nature and culture. Thanks to these qualities the Veluwe is a core territory for preservation of bio-diversity and a great area for recreation and tourism.	Economical and ecological planning. This means that money is going to be invested in economic growth and in protection, recovery and development of the particular ecological wealth of the Province. In this manner the province promotes a permanent development of all aspects in the society. Priority theme: valorisation of natural and cultural resources.



8	Gelderland; Achterhoek	9,6
A. Reurslag Hummeloseweg 85, 7021 KN, Zelhem Phone: 0031(0) 314 625000 E-mail: a.reurslag@plattelandshuis.nl Website: www.plattelandshuis.nl Languages spoken: Dutch, English, German and French	Rural area in the east of the Netherlands.	Bottom-up partnership.



9	Groningen; Lauwersland	3,2 as yet Nearly 11 have to be achieved
66	<p>Durk Holwerda Skeanewei 16, 9133 MT, Anjum</p> <p>Phone: 0031(0)519 331063</p> <p>E-mail: d.holwerda@fryslan.nl</p> <p>Languages spoken: Dutch, Frisian, English, German</p>	<p>This area encompasses both sides of the <i>Lauwersmeer</i>. Old, historical surrounding. The past inhabitants made slopes to live on and to protect them against the sea. Tourism is becoming more important than agriculture nowadays.</p> <p>Focus on tourism, ICT and small entrepreneurs. Better co-operation between entrepreneurs. Promotion of local products. Priority theme: valorisation of cultural and natural resources in combination with promotion of local products.</p>

10	Groningen; Hoogeland	3,5
	<p>Bart Bagerman, manager LEADER+ Noorderstraat 16, 9989 AA Warffum</p> <p>Phone: 0031(0) 595 426080</p> <p>E-mail: leader@hoogeland.org</p> <p>Languages spoken: German, English, Dutch</p>	<p>Northern part of the province close to <i>Waddensea</i>. The area consists of the municipalities <i>Delfzijl</i>, <i>Appingedam</i>, <i>Loppersum</i>, <i>Eemsum</i>, <i>Ten Boer</i> and <i>Bedum</i>. It has sixty thousand dwellers and the total surface is 113 km².</p> <p>Stimulation of independent projects and plans in co-operation with <i>Oldambt</i>. Priority theme: improvement of livability in the countryside.</p>

11	Groningen; Oldambt- Westerwolde	9,9 (Total) 3,2 (EOGFL)
	<p>Jan Beekman P.O. Box 855, 9700 AW, Groningen</p> <p>Phone: 0031(0) 50 3164700</p> <p>E-mail: j.a.beekman@provinciegroningen.nl</p> <p>Languages spoken: Dutch and English</p>	<p>Eastern part of the province of <i>Groningen</i>. Clay soil, large-scale agriculture and a large number of nature reserves characterize the region. It has an excellent infrastructure for tourism with forts, windmills and abbeys.</p> <p>Strengthening of social vitality. Development and management of the environment. Stimulation of the regional economy. Promotion of ICT in rural areas. Encouragement of co-operation. Priority theme: improvement of livability and valorisation of cultural and natural resources.</p>

12	Limburg; Midden- Limburg	1,9
<p>Silvia de Rooi P.O. Box 6740, 6075 ZG, Herkenbosch Phone: 0031(0) 475 539474 E-mail: s.derooi@roerdalen.nl Website: www.roerdalen.nl Languages spoken: German, English and Dutch</p>	<p>The area is situated in the south of the Netherlands, close to the border with Germany. It measures 125 km² and has 14.200 dwellers, which equals a population density of 114 per km². The area is characterized by vital agriculture and original collaborations aim for the preservation of the unique cultural and natural resources.</p>	<p>The Local Action Group is characterized by co-operation, experiments and enthusiastic involvement. Its main goals are: strengthening the competitive power of local products, widening the scope of agriculture, preservation of natural qualities, extension of tourism and recreation and improvement of the livability for dwellers and visitors as well. Priority themes: improvement of the competitiveness of products and services by means of new technology and know-how and valorization of the natural and cultural resources.</p>



13	Limburg Peelregio	1,9
<p>Sjaak Sluifers Bemmelstraat 2, 5961 HN, Horst Phone: 0031(0) 773978503 E-mail: s.derooi@roerdalen.nl Languages spoken: Dutch and English</p>	<p>The <i>Peelregio</i> covers two provinces: <i>Noord-Brabant</i> and <i>Limburg</i>. It has a wide variety of landscapes with caves, nature reserves, hills, valleys and channels.</p>	<p>Priority themes: improvement of livability, preservation of the countryside and enhancement of the attractiveness of the area.</p>



14	Limburg; Maasduinen	
<p>Cuna de Loe P.O. Box 4300, 5944 ZG, Arcen Phone: 0031(0) 077 4737777 E-mail: cdloe@arcenenvelden.nl Languages spoken: Dutch and English</p>	<p>This region is characterized by extensive agriculture with oases of nature, water and a few places for water recreation. The landscape is varied with an interesting cultural heritage. The spatial development of the area is strongly influenced by the flood plan for the <i>Maas</i> river.</p>	<p>Strengthening of the image and identity of the region. Qualitative strengthening of the tourist and recreational services. Rural renewal and reinforcement of nature and landscape values. Priority theme: valorisation of the cultural and natural resources.</p>



15

Noord-Brabant;
De Meierij

5

Albert Jan Vester
P.O. Box 90151,
5200 MC, 's Hertogenbosch

Phone:

0031(0)441 655271

E-mail: ave@boxtel.nl**Website:**

www.duurzamemeierij.nl

Languages spoken:

Dutch and English

A rural area between growing cities in the south of the Netherlands. The region is characterized by a mixture of nature reserves, intensive agriculture and recreation areas. Produce from the area is for the world market as well as for the local markets.

The sustainability-principle is used to guide and inspire innovation by linking ecology, economy and social context.
Priority theme: valorisation of the cultural and natural resources.

68



16

Noord-Brabant;
Beerze-Reusel

5

Maikel Denissen
P.O. Box 985,
5600AZ, Eindhoven

Phone:

0031(0) 40 259 4958

E-mail:

m.denissen@rez.sre.nl

Languages spoken:

Dutch, English and German

Rural area between *Eindhoven* and *Tilburg*, near the boarder with Belgium. Agriculture and industrial activities dominate the area.

Improvement of knowledge and marketing strategy through co-operation.
Priority theme: improvement of the competitiveness of products and services by means of new technology and know how.



17

Noord-Brabant;
De Baronie

2

Jan van Gurp
P.O. Box 1272,
4700 BG, Roosendaal

Phone:

0031 165 581823

E-mail:

Jan@seswestbrabant.nl

Languages spoken:

Dutch and English

De Baronie is strategically situated in North-West Europe between three large and economically important population centers in Belgium and the *Ruhrgebiet* in Germany. The nature and landscapes in the area are characterized by bunches of beaks, a river valley and a variety of agricultural landscapes.

The LAG seeks a harmonious balance between the regional economy, nature, landscape, living environment and recreation.
Priority themes: improvement of the competitiveness of products and services by means of new technology and know how, valorization of the local products and improvement of livability.



18	Noord-Holland; Kop van Noord-Holland en Texel
----	--

Anita Meier
Marsdiepstraat 621,
1784 AM, Den Helder

Phone: 0031(0) 223 668470
E-mail: leader@kopenmunt.nl
Website: www.kopenmunt.nl
Languages spoken: Dutch and English

69



19	Overijssel; Zuid-Twente
----	----------------------------

Antje Grolleman
Oostermaat 1,
7623 CS, Borne

Phone:0031(0) 618 303830
E-mail: a.grolleman@prv-overijssel.nl
Website: www.leaderplus.nl/Nederlands/gebieden/zuidtwente
Languages spoken: Dutch and English



20	Overijssel; Noordwest Overijssel
----	-------------------------------------

vacancy
P.O. Box 162,
8330 AD, Steenwijk

Phone: 0031(0) 521 538606
E-mail: moniek.bom@steenwijkerland.nl
Website: www.leaderplus.nl/Nederlands/gebieden/noordwestoverijssel
Languages spoken: Dutch and English



21	Overijssel; Noordoost- Overijssel
----	--------------------------------------

Anja Cats
P.O. Box 500,
7770 BA, Hardenberg

Phone: 0031(0) 523 289281
E-mail: anja.cats@hardenberg.nl
Website: www.leaderplus.nl/Nederlands/gebieden/noordoostoverijssel
Languages spoken: Dutch and English



22	Utrecht; Krommerijn gebied (Bent Rhine Region)	3,05
 <p>70</p> <p>Marieke Leentvaar P.O. Box 77, 3730 AB, De Bilt Phone: 0031(0) 302219604 E-mail: mleentvaar-lami@glto.nl Languages spoken: English, French, Italian, German and Polish</p>	<p>The <i>Bent Rhine Region</i> is a diversified landscape with fruit culture, dairy farming and estates. It has to deal with the expansion of <i>Utrecht</i>, but has a great potential for tourism and recreation.</p>	<p>The LAG attaches high priority to co-operative, socio-cultural activities in the public sector (a/o playgrounds, multifunctional public centres etc.) Priority theme: improvement of livability in the countryside.</p>

23	Utrecht/Zuid Holland; De Weidse Veenweiden	1,74
 <p>Michelle Poort Daendelsstraat 18, 3531 GD, Utrecht Phone: 0031(0) 30 293601 E-mail: info@stromend-water.nl Languages spoken: Dutch and English Lodewijk le Grand Phone: 0031 (0) 30 2583616 E-mail: lodewijk.le.grand@provincie-utrecht.nl</p>	<p>Eastern part of <i>the Green Heart</i> of the Netherlands with many lakes. The area crosses the borders of the provinces of <i>Utrecht</i> and <i>Zuid-Holland</i>.</p>	<p>The LAG mostly undertakes small-scale initiatives directed at improvement of the livability within the area. Projects are initiated in the fields of agro-tourism, recreation, nature management and education. The prospective image of the LAG can be described by 'sustainable agriculture'. Until now 19 projects have been submitted of which 12 have been approved. Priority themes: Improvement of livability and strengthening of relations between cities and the surrounding countryside.</p>

24	Zeeland; Midden-Noord Zeeland	4,3 together with Zeeland Zeeuwsch Vlaanderen budget
 <p>Jaap Broodman P.O. Box 153, 4330 AD, Middelburg Phone: 0031(0) 118 631443 E-mail: j.broodman@zeeland.nl Website:www.leaderplus.nl Languages spoken: Dutch and English</p>	<p>From a tourist and scenic viewpoint this LEADER-region in the southwest of the Netherlands is a unique territory. On a sunny day about 350.000 tourists find their way to the Province. Arable farming is the most important sector within the agriculture.</p>	<p>Strengthening of the regional identity. Preservation and development of high-quality (agricultural) employment. Conservation and development of nature. Improvement of livability on the basis of organic agriculture. Permanent water management and strengthening of the tourist-recreational sector. Priority themes: improvement of livability in rural area and valorisation of natural and cultural resources.</p>

25	Zeeland; Zeeuwsch Vlaanderen	4,3 together with Zeeland Midden Noord budget
<p>Jaap Broodman P.O. Box 153, 4330 AD, Middelburg</p> <p>Phone: 0031(0) 118 631443</p> <p>E-mail: j.broodman@zeeland.nl</p> <p>Website: www.leaderplus.nl</p> <p>Languages spoken: Dutch and English</p>	<p>This region lies in the southwest of the Netherlands, bordering with Belgium. The ferry is the only connection with the remaining parts of <i>Zeeland</i>. The largest part of the population lives in small towns and cities on the countryside. Characteristic elements in the landscape are the numerous inner dikes that go through the landscape from the East to the West. They form the historical 'backbones' of <i>Zeeuwsch Vlaanderen</i>.</p>	<p>Strengthening of regional identity Preservation and development of high-quality (agricultural) employment. Conservation and development of nature. Improvement of livability on the basis of organic agriculture. Permanent water management and strengthening of the tourist-recreational sector.</p> <p>Priority themes: improvement of livability in the rural area and valorisation of natural and cultural resources.</p>



26	Zuid-Holland; Leidse Ommelanden	1,5
<p>Niek van der Hulst Secretary: Jan Kerkvliet, Spookverlaat 4, 2394 MZ, Hazerswoude</p> <p>Phone: 0031(0)713414880</p> <p>E-mail: jankerkvliet@zonnet.nl</p> <p>Languages spoken: Dutch and English</p>	<p>This area covers the western part of <i>the Green Heart</i> of the Netherlands. It is a rural area surrounded by the urban <i>Randstad</i> region. It consists of old and relatively small polders that are mostly used for dairy farming. The location causes high land prices per acre and decreases the level of services. The rising water level causes agricultural problems. On the other hand urban dwellers offer possibilities for new ventures. The farmers and inhabitants are very active in involving city dwellers in a care for and experience of the open space within <i>the Green Heart</i>.</p>	<p>Promotion of urban-rural relationships. Strengthening of natural and cultural qualities by stimulating local produce. There are no approved projects as yet. The projects that have been submitted for subsidy relate to information supply on the area in the field, rebuilding of an old farm, enhancement of efficiency in nature conservation, local markets and local produce.</p> <p>Priority theme: valorisation of natural and cultural resources.</p>



27

Zuid-Holland;
De Waarden

Bart Soldaat
Dorpsplein 10,
2821 AS, Stolwijk
Phone:
0031(0) 182 340396
E-mail:
bart.soldaat@planet.nl

Languages spoken:
Dutch and English

De Waarden is situated on the south side of the Green Heart in the Netherlands. It contains remarkable qualities in the field of nature, agriculture, water and cultural heritage. The area can be separated in two parts. One part, called the *Alblasserwaard-Vijfheerenlanden*, is a grand and open polder. The other part, *the Krimpenerwaard*, is a territory with beautiful peat meadows.

Further development of the *Krimpenerwaard* territory. Preservation of the natural and cultural heritage within the open landscape. Social and economic reinforcement of the Krimpenerwaard territory. Continuation and renewal of the projects on administrative renewal. **Priority themes:** improvement of livability in the rural area and valorisation of natural and cultural resources.

72



28

Zuid-Holland;
Zuidhollandse Eilanden

1,57

Rita van den Bos
Rudolf Steinerpad 4,
3263 RM, Oud-Beijerland
Phone:
0031(0)30 2936401

E-mail:
rita.vdbos@freeler.nl
Languages spoken:
Dutch and English

This LEADER-area consists of three rural islands in the delta of the big rivers in the south of the Netherlands.

The LAG collects and assesses projects mainly in the field of nature management. This LAG has just started so projects in other fields are to be expected. The main priority for the near future is to find local projects. **Priority themes:** valorisation of local produce and valorisation of natural and cultural resources.

