



ALTEERRA

WAGENINGENUR



Sturen met kennis in Greenport Venlo

Het ontstaan van een lerende regio

Alterra-rapport 1815
ISSN 1566-7197

R.P. Kranendonk en P.H. Kersten

Sturen met kennis in Greenport Venlo

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het kader van EL&I, directie Kennis en Innovatie en het beleidsondersteunende onderzoek in het kader van Cluster Vitaal Landelijk Gebied thema gebiedsprocessen BO 01 008

Sturen met kennis in Greenport Venlo

Het ontstaan van een lerende regio

R.P. Kranendonk en P.H. Kersten

Alterra-rapport 1815

Alterra, onderdeel van Wageningen UR
Wageningen, 2011

Referaat

Kranendonk R.P. en P.H. Kersten, 2011. *Sturen met kennis in Greenport Venlo; het ontstaan van een Lerende Regio*. Wageningen, Alterra, Alterra-rapport 1815. 69 blz.; 37 ref.

Greenport Venlo is een regionale ontwikkelingsstrategie en een netwerk van overheid, ondernemers, onderzoek, onderwijs en omgeving. In de aanpak worden nieuwe technieken en instrumenten van sturing en regionale ontwikkeling toegepast, waarbij de rol van kennis en leren centraal staat. Vanuit de analyse van de fasen van sturingsstijlen en regionale ontwikkelingsstrategieën ontstaat een nieuw concept voor ontwikkeling dat handvaten biedt om om te gaan met nieuwe complexe regionale vraagstukken: de Lerende Regio. Dit geeft aanknopingspunten voor analyse van regionale ontwikkeling en voor planning en ontwerp. Vanuit de praktijk van Greenport Venlo valt op te maken dat men op weg is een Lerende Regio te vormen. Het concept van de lerende regio kan worden benut om de vervolgstappen voor de ontwikkeling van Greenport Venlo te benoemen. Het concept betekent voor betrokken partijen en personen een nieuwe wijze van samenwerken en kennisontwikkeling binnen regionale ontwikkelingsprocessen.

Trefwoorden: Regionale ontwikkeling, Greenport Venlo, lerende regio, Communities of Practice, sturing.

ISSN 1566-7197

Dit rapport is gratis te downloaden van www.alterra.wur.nl (ga naar 'Alterra-rapporten'). Alterra Wageningen UR verstrekt geen gedrukte exemplaren van rapporten. Gedrukte exemplaren zijn verkrijgbaar via een externe leverancier. Kijk hiervoor op www.rapportbestellen.nl.

© 2011 Alterra (instituut binnen de rechtspersoon Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek)
Postbus 47; 6700 AA Wageningen; info.alterra@wur.nl

- Overname, verveelvoudiging of openbaarmaking van deze uitgave is toegestaan mits met duidelijke bronvermelding.
- Overname, verveelvoudiging of openbaarmaking is niet toegestaan voor commerciële doeleinden en/of geldelijk gewin.
- Overname, verveelvoudiging of openbaarmaking is niet toegestaan voor die gedeelten van deze uitgave waarvan duidelijk is dat de auteursrechten liggen bij derden en/of zijn voorbehouden.

Alterra aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Alterra-rapport 1815

Wageningen, januari 2011

Inhoud

Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1 Inleiding en aanpak	13
1.1 Inleiding	13
1.2 Doelstelling van het onderzoek	14
1.3 Methode	14
1.4 Leeswijzer	16
2 Ontwikkeling van Greenport Venlo - beleid en programma's	17
2.1 Beleidskaders van het Rijk	17
2.1.1 Nota Ruimte	17
2.1.2 Vitaal Landelijk Gebied	18
2.1.3 Innovatiestrategie Rijk	18
2.1.4 Kennis en innovatie binnen LNV	19
2.1.5 Innovatie in de agrarische sector	19
2.2 Innovatieopgave provincie Limburg	19
2.2.1 Coalitieakkoord 2007-2011	19
2.2.2 Provinciaal meerjarenprogramma plattelandsontwikkeling	20
2.2.3 Provinciaal omgevingsplan Limburg	20
2.2.4 Provinciale versnellingsagenda	21
2.3 Overige innovatieprogramma's: Transforum	22
2.4 Conclusie	23
3 Sturingsstijlen en regionale ontwikkeling	25
3.1 Sturingsstijlen	25
3.1.1 Hiërarchische sturing	26
3.1.2 Publieke sturing	27
3.1.3 Interactieve sturing	27
3.1.4 Sturing in communities	28
3.1.5 Zelfsturing	29
3.1.6 Conclusie	30
3.2 Regionale ontwikkelingsstrategieën	30
3.2.1 Regionaal economisch beleid in Nederland	30
3.2.2 Regionale ontwikkeling in het landelijke gebied	32
3.2.3 Regionale ontwikkeling in Europa	34
3.2.4 Conclusie	36
3.3 Opkomst van concept van lerende regio	38
4 Greenport Venlo - de aanpak	41
4.1 Inleiding	41
4.2 Organisatie	41
4.3 Strategie	43

4.4	Sturing	45
4.5	Conclusie	46
5	Rol van kennis binnen Greenport Venlo	47
5.1	Analyse van regionale kennisinfrastructuur	47
5.2	Versterken van regionale kennisinfrastructuur	48
5.3	Rijk: de kennis- en onderzoekagenda	52
5.4	Provincie: activiteiten voor kennisontwikkeling	55
5.5	Analyse en conclusie	56
6	Greenport Venlo als voorbeeld van een lerende regio	59
6.1	Weg naar een lerende regio	60
6.2	Lerende overheid	62
6.3	Lerende regio en sturing	63
6.4	Toekomstperspectief Lerende regio	64
	Literatuur	67

Woord vooraf

Deze rapportage is een resultaat van een studie naar sturingsstijlen en de rol van kennis daarbij. Het heeft een verkennend en evaluerend karakter en heeft gediend als basis voor het versterken van de relatie van het beleidsnetwerk van het Rijk en het kennisnetwerk van Wageningen UR met Greenport Venlo. De rapportage beschrijft de ontwikkeling van Greenport Venlo tot medio 2009.

Sturen met kennis in Greenport kan worden gezien als een voorstudie en verkenning naar nieuwe vormen van samenwerking in regio's en de rol van kennis daarbij om te komen tot lerende regio's. Belangrijke doorwerking heeft plaatsgevonden in de leergemeenschap rond de pilots gebiedsgericht werken, die begin 2009 van start zijn gegaan, en in het afsprakenkader dat is opgesteld door het Rijk, de provincie en de regio, dat onder meer voorziet in het gezamenlijk opbouwen van een regionaal kennisarrangement in 2010. Verder is sprake van een toenemende samenwerking tussen de Greenports, onder meer op het niveau van kennis, onder de noemer van Greenport University, ook in 2010. Dit was voor het ministerie van LNV één van de voorwaarden en doelstellingen voor het stellen van de onderzoeksvraag voor deze studie.

In de rapportage wordt duidelijk dat toepassing van kennis als instrument binnen netwerksturing en sturing in communities heeft plaatsgevonden. Bovendien is sprake van alignment van organisaties, personen en strategieën. Zo is Greenport Venlo steeds meer te zien als een voorbeeld van een lerende regio en wordt duidelijk dat deze ontwikkeling kan worden gezien als een begin van nieuwe wijze van kennisontwikkeling en sturing.

Martijn Rooijackers
Ministerie van EL&I, directie regionale zaken

Samenvatting

De aanwijzing tot Greenport Venlo in de Nota Ruimte heeft in de regio geleid tot het ontwikkelen van een strategie en een aanpak om betekenis en uitvoering te geven aan Greenport. Dat leidde tot het vormen van een netwerkorganisatie, waarbinnen de gezamenlijke overheden, het ondernemersinitiatief, onderzoek- en onderwijsinstellingen en de omgeving (de zogenaamde 5 O's) samenwerken aan Greenport Venlo. Om te komen tot innovatieve inhoudelijke uitkomsten (Cradle to Cradle projectontwikkeling, nieuwe productmarkt-combinaties, agrobiologie) wordt geëxperimenteerd met nieuwe regionale organisatie- en sturingsmodellen. In dit onderzoek staat sturing, regionale ontwikkeling en de rol van kennis binnen Greenport Venlo centraal.

Deze aanpak leidt tot inbedding van de strategie binnen de strategische besluiten van de partners van Greenport Venlo. Uit het overzicht in hoofdstuk 2 blijkt dat Greenport hoog op de strategische agenda verschijnt en waarbij aandacht vanuit verschillende beleidsniveaus ontstaat. Hierbij wordt ook het belang duidelijk van de rol van kennis als beleidsinstrument, van beleidsruimte voor de regio, van samenwerking tussen de 5 O's om betekenis en uitvoering te geven aan het complexe vraagstuk, van clustering en van het ontstaan van een nieuwe organisatorische constellatie op het niveau van Greenport Venlo.

Vervolgens wordt het conceptueel kader uitgewerkt. Dat wordt gevormd door de beschrijving en analyse van sturingsstijlen en regionale ontwikkelingsstrategieën en de rol van kennis daarbij, die in de literatuur en praktijk terug te vinden zijn. Duidelijk wordt dat er verschillende sturingsstijlen in Nederland zijn, die allen tegelijkertijd in een regio door de verschillende overheden uitgeoefend kunnen worden: hiërarchische sturing, publieke sturing, interactieve sturing, sturing in communities en zelfsturing. De beschreven sturingsstijlen bieden aanknopingspunten voor de aanpak van een beleidsvraagstuk en de rol van kennis daarbij, afhankelijk van de complexiteit van het vraagstuk en het ambitieniveau van het beleidsnetwerk. Voor steeds nieuwe complexe opgaven worden nieuwe werkwijzen ontwikkeld om te komen tot beleids- en kennisontwikkeling. Vooral interactieve sturing en sturing in communities dragen bij aan gezamenlijke betekenisgeving en nieuwe gezamenlijke aanknopingspunten voor uitvoering. In de opeenvolging van fasen is te zien dat de rol van de overheid verandert: van topdown overheid naar het opgaan in regionale samenwerkingsverbanden met partners in de regionale ontwikkeling. De beleidsstrategie verandert van het formuleren van doelstellingen in beleidsnota's en het overlaten aan de samenleving en regio's naar het scheppen van voorwaarden voor samenwerken en het actief participeren in breed samengestelde regionale netwerken. De centrale activiteit wordt steeds meer het samen benoemen van domeinen, de thema's (focus) voor regionale ontwikkeling, gekoppeld aan de kenmerken regio en identiteit. Ook de regio zelf krijgt steeds meer oog voor het verbinden van de ontwikkelingsfasen vanuit het internationale (EU) perspectief, het nationale belang en de regionale beleidscontext. Dat blijkt uit een analyse van regionale ontwikkelingsstrategieën, zowel vanuit het perspectief van het landelijke gebied (landbouw en plattelandsontwikkeling), als vanuit regionaal-economisch beleid, meer geredeneerd vanuit stedelijke netwerken, als vanuit het overzicht van Europees regionaal stimuleringsbeleid.

Binnen het omgevings- en regionaal beleid wordt het complexe karakter van vraagstukken als duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit en het groeiende besef van de onderlinge verwevenheid van de hedendaagse maatschappelijke problemen, en de integrerende mogelijkheden van de regionale schaal steeds duidelijker. De opeenvolging van methoden voor regionale ontwikkeling laat begrippen zien als het leren in regio's, regio-management, concepten van lerende overheid en nieuwe governance sturingsstijlen. Binnen het concept van de lerende regio komen de ontwikkelingen binnen sturingsstijlen en regionale ontwikkelingsstrategieën samen en bieden zo een nieuw conceptueel kader voor het duiden en begrijpen van ontwikkelingen en voor planning en ontwerp van de vervolfasen.

Ook uit de praktijk van Greenport Venlo blijkt dat in de zoektocht naar nieuwe verbindingen tussen organisaties en kennis en het gezamenlijk oppakken van nieuwe kennisvragen de rol van overheden en de rol van kenniswerkers verandert. Zo is het ministerie van LNV bereid te verkennen op welke wijze men de onderzoeksprogrammering beter kan aansluiten op de regionale vragen. Verder wordt rond nieuwe thema's geëxperimenteerd met nieuwe werkvormen als communities of practice. Voorts worden concepten en theorieën verkend en worden verbindingen tussen het regionale netwerk en het kennisnetwerk van onderzoekers versterkt om de ontwikkelingen te inspireren en inhoud en richting te geven. Sturingsinstrumenten zoals sociaal leren, rol van kennis en creatieve technieken zijn toegepast en hebben geleid tot nieuwe samenwerkingsverbanden, nieuwe gedeelde identiteit en nieuwe perspectieven voor de regio. Door de informele banden binnen netwerken en de focus op ontwikkeling en vernieuwing blijkt men flexibel in te kunnen spelen op nieuwe onderwerpen en uitdagingen en in staat om te komen tot een gebalanceerde ontwikkelingsstrategie, zowel gericht op people, planet en profit. Zo is men in staat geweest het Cradle-to-Cradle concept van duurzaamheid te adopteren tot leidend principe.

Intermediairs en transferpunten, zoals KnowHouse en Stafbureau van de stichting Greenport Venlo, maar ook projectorganisaties rond Klavertje Vier en Floriade bv, ontwikkelen zich tot knooppunten van kennis en activiteiten van kennisontwikkeling. Die clustering van kennis en kunde heeft een eigen plek in het Greenporthuis en zal op termijn een opvallende eigen plek in het hart van Greenport Venlo krijgen in de vorm van de Innovatoren, die symbool zal staan voor de progressieve ontwikkelingen in de kenniswaardeketen, gericht op duurzame regionale ontwikkeling.

Vanuit verschillende wetenschappelijk georiënteerde invalshoeken zijn methoden aangereikt, die de ontwikkelingsprocessen voor de Greenport kunnen systematiseren en versnellen. Er is gebruik gemaakt van kennis over netwerksturing en Communities of Practice (afgekort CoP), regionaal kennismanagement. Bovendien is geëxperimenteerd met regionale vraagarticulatie. Het concept lerende regio heeft toepassing kunnen vinden in de verschillende werkverbanden binnen Greenport Venlo. Ook vanuit bestuurskunde is inspiratie uitgegaan naar de betrokkenen in de Greenport, die daarmee steeds meer een eigen kenmerkende vorm kreeg. In de beperkte scan op deze ene casus blijkt al dat het sociaal leren in regioverband een belangrijke rol speelt. Ook in recente studies naar creatieve samenlevingen, de informatiesamenleving en de manier waarop verschillende culturele groepen met elkaar hun belevingsruimte inrichten is dit belang terug te zien. Venlo is daarin geen uitzondering, wel een koploper.

Greenport Venlo is op weg een lerende regio te worden. Het rapport beschrijft de aanleiding voor het aanpassen van sturingsstijl en de rol van kennis daarbinnen en beschrijft de initiatieven die in Greenport Venlo zijn genomen. Het geeft inzicht in nieuwe samenwerkingsvormen, werkvormen, activiteiten en concepten. Er komen nieuwe instrumenten voor regionale ontwikkeling tot leven, die inhaken op nieuwe generaties aan beleidsdoelstellingen en daarbij behorend instrumentarium. Er wordt gewerkt aan kennisagenda's, werken binnen een toenemende complexiteit en het vergroten van de speelruimte bij betrokkenen om in te spelen op de nieuwe kansen en mogelijkheden.

Lerende regio's vereisen nieuwe manieren van werken, organiseren en samenwerken, kennis uitwisselen en inzicht in de theorie en praktijk van het creëren van een regionale aanjaaggroep en bijvoorbeeld het werken met CoP's. Kennis over het concept, de instrumenten, de ontwikkeling en groei van een CoP kunnen worden toegepast om te komen tot leren binnen de regio. Maar dat moet dan wel deskundig gebeuren, waarbij de noodzakelijke verbreding van kennisdisciplines als een voorwaarde voor de lerende regio's aan de orde is. Vanuit de ontwikkelingen in sturingsstijlen, fasen van gebiedsgericht beleid en regionale ontwikkeling, ervaringen in Greenport Venlo en het concept van de Lerende Regio worden diverse aanbevelingen gegeven voor beleid en voor betrokkenen bij regionale ontwikkelingsprocessen. Het rapport geeft argumenten om

strategische keuzen over de inzet van kennisinstellingen te maken en leren op de regionale agenda te plaatsen.

1 Inleiding en aanpak

1.1 Inleiding

De aanwijzing tot Greenport Venlo in de Nota Ruimte (2004) heeft in de regio geleid tot het ontwikkelen van een strategie en een aanpak om betekenis en uitvoering te geven aan Greenport. Greenport Venlo is te zien als een regionale ontwikkelingsstrategie, gebaseerd op een sterke tuinbouwcluster en de agrologistieke functie van de regio. Ook is Greenport Venlo een netwerkorganisatie, waarbinnen de gezamenlijke overheden, het ondernemersinitiatief, onderzoek- en onderwijsinstellingen en de omgeving (de zogenaamde 5 O's) samenwerken.

In de regio Noord- en Midden-Limburg heeft het project Regiodialoog al sinds het millennium een voorbereidende functie gehad. In dat project hebben bewoners, overheden en gebruikers van de regio gewerkt aan een ontwerp-opgave naar een nieuwe toekomst. De regiodialoog heeft de kiem gelegd voor verschillende projecten en heeft mensen nader tot elkaar gebracht. Toen het Rijk in 2004 een aantal belangrijke tuinbouwgebieden tot Greenport benoemde, hebben verschillende organisaties en personen in de regio elkaar in juli 2005 gevonden om deze ontwikkelingsopgave verder uit te werken. Greenport is nu voor de provincie Limburg een belangrijk speerpunt. Het onderwerp is opgenomen op de Versnellingsagenda van de provincie en heeft een centrale plek in het Collegeakkoord van de provincie. Voor de uitvoering stelt men 14 miljoen aan ILG-middelen beschikbaar. Ook andere organisaties anticiperen op de aanwijzing en stellen budgetten en mensen beschikbaar. Er is een netwerk Greenport Venlo ontstaan, waarbinnen de gezamenlijke overheden, het ondernemersinitiatief, onderzoek- en onderwijsinstellingen en de omgeving (de zogenaamde 5 O's) samenwerken aan Greenport Venlo. De afgelopen jaren zijn veel ambitieuze initiatieven genomen om te komen tot systeeminnovaties (Cradle to Cradle projectontwikkeling, Innovatoren, Greenparc, verkennen van nieuwe productmarktcombinaties). Een succesvolle implementatie van dergelijke innovatieve projecten heeft in de regio een grote uitstraling.

In innovatietrajecten is de focus op hardware één van de grote valkuilen. Systeeminnovaties betreffen ook de orgware: de verhoudingen tussen de betrokken partijen moeten vaak fundamentele veranderingen ondergaan wil de technische innovatie waarvan sprake is, gerealiseerd kunnen worden. Het inzicht groeit dat om te komen tot innovatieve uitkomsten de behoefte aan nieuwe sturingsstijlen ontstaat. Zo heeft men in de regio besloten te experimenteren met netwerksturing en met sturing in Communities of Practice. Organisaties verkennen op welke wijze zij hun structuur, strategie en instrumenten het best kunnen inzetten. Daarbij wordt meer en meer duidelijk dat de rol van kennis cruciaal is. In dit onderzoek staat de rol van kennis en de regionale kennisinfrastructuur in relatie tot nieuwe sturingsstijlen centraal. Voor de regio zijn dit nieuwe onderwerpen. Dit onderzoek moet bijdragen aan het vergroten van de bekendheid met en inzicht in het toepassen van nieuwe sturingsstijlen en de rol van kennis daarbinnen.

De behoefte aan deze kennis is ook manifest geworden tijdens een vraagarticulatiebijeenkomst (16 mei 2007) georganiseerd door LNV, vanuit zijn nieuwe rol als faciliterende overheid. Op deze bijeenkomst, waaraan diverse geledingen uit de regio hebben deelgenomen, werd duidelijk dat de behoefte aan het inzetten van verschillende soorten van kennis als sturingsinstrument binnen de netwerkorganisatie Greenport Venlo groot is en dat verschillende organisaties, waaronder het Rijk daarbij een rol kunnen spelen. Ook werd duidelijk dat de huidige kennisinfrastructuur nog niet is uitgerust voor de inhoudelijke en organisatorische doelstellingen van Greenport Venlo. De vraag is dan ook op welke wijze de betrokkenen bij het netwerk hun instrumenten, (onderzoeks)programma's en -budgetten, kennisvoorraad inzetten en ontwikkelen voor Greenport Venlo. Daarbij gaat het ook over de vraag binnen welke organisatiestructuur, over welke soorten van kennis hebben

we het, welke rollen zijn aan de orde voor verschillende organisaties en hoe kan worden omgegaan met verschillende schaalniveaus (wetenschappelijk onderzoek - HBO - MBO, en lokaal - provincie - Rijk - Europa). De uitdaging waarvoor de overheden (Rijk, provincies, gemeenten) staan is om een slagvaardiger sturing in de inrichting van het landelijk gebied tot stand te brengen, met als kenmerken: effectief, efficiënt en eenvoudig. In de Agenda Vitaal Platteland - een nadere uitwerking van de Nota Ruimte - staat een decentrale aansturing van gebiedsontwikkeling voorop. De volgende gedachte heeft postgevat: 'centraal wat moet en decentraal wat kan'. Dit heeft geleid tot de vorming van één Investeringsbudget Landelijk Gebied (ILG) dat wettelijk verankerd is in de WILG per 1-1-2007. Veel beleidstrajecten (Nota Ruimte, AVP, MJP, ILG) die gericht zijn op het landelijk gebied zijn in bepaalde mate gedecentraliseerd: de rijksoverheid stelt de hoofdlijnen vast en de andere overheidslagen realiseren de opgaven binnen de vastgestelde kaders. Dit vergt een andere wijze van werken en een andere inzet van instrumenten, zoals kennis. Ook zal kennis nodig zijn om de gewijzigde bestuurlijke verantwoordelijkheden daadwerkelijk effectief in te kunnen vullen. Daarbij komt dat de regionale kennisvragen zeer uiteenlopend van aard zijn en bovendien zijn ze (nog) niet altijd even expliciet aanwezig.

Dit onderzoek vindt plaats in het beleidsondersteunend onderzoeksprogramma Vitaal Landelijk Gebied van het ministerie van LNV. In samenspraak tussen regio en LNV verkennen onderzoekers de betekenis van de veranderende context voor kennisontwikkeling. Duidelijk wordt dat de rol van LNV ten aanzien van regionale vragen verandert. Samen met andere overheden geeft men uitvoering aan een nieuwe sturingsstijl en is men op zoek naar een nieuwe rol, nieuwe afstemming met provincie en regionale partners, aansluiting bij regionale vraagstukken en nieuwe inzet van beleidsinstrumenten, zoals de onderzoeksprogrammering en doorwerking van kennis.

Voor het ministerie van LNV is het onderzoek van belang om de aanpak en de uitkomsten van Greenport Venlo te kunnen vergelijken met de ontwikkelingen in de andere Greenports en of de uitkomsten en kennis uit het ontwikkelingsproces van Greenport Venlo op te schalen zijn naar het niveau van Greenport Nederland.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van het onderzoek is om het inzicht te vergroten in de toepassing van nieuwe sturingsinstrumenten en sturingsstijlen in de Greenport Venlo- projectorganisatie. De verkenning richt zich op de in de praktijk gehanteerde nieuwe sturingsstijlen en de rol van kennis daarbinnen. Het gaat om inzicht in handelingen van betrokkenen, op basis waarvan keuzen zijn gemaakt binnen de ontwikkeling van Greenport Venlo. En om inzicht te krijgen in hoe vanuit de verschillende netwerkpartners is gewerkt met sturingsstijl, kennismanagement en organisatieprincipes. Zo kan worden bijgedragen aan de vergroting van de bekendheid met en de ontwikkeling van een passende kennisinfrastructuur (actoren, rollen, instrumenten) in Greenportprojecten.

De volgende vragen staan in het onderzoek centraal:

- Welke ontwikkeling is zichtbaar in sturingsstijlen en op welke wijze wordt kennis daarbinnen ingezet als beleidsinstrument?
- Welke ontwikkeling is zichtbaar in de regionale ontwikkelingsstrategieën? Wat betekent dit voor de rol van kennis en kennisontwikkeling?
- Wat betekenen de ontwikkelingen in sturingsstijlen en regionale ontwikkeling en de rol van kennis daarbij voor Greenport Venlo?

1.3 Methode

Het onderzoek wordt uitgevoerd in een zich ontwikkelende omgeving; Greenport Venlo ontwikkelt zich nog volop en zal dat ook de komende jaren nog nadrukkelijk als innovatief project blijven doen. Het onderzoek is

dus een markering in een doorlopende tijdslijn en de resultaten geven naast een terugblik op de procesgeschiedenis ook een beeld van de huidige inschatting van samenwerking, sturing en het gebruik van kennis. De onderzoekers maken deel uit van het projectnetwerk, wat naast een onmisbare kennisingang ook een meer subjectieve kleuring van de voortgangsresultaten kan opleveren. Om dit te beperken zal in eerste instantie de ontwikkeling van Greenport Venlo worden beschreven op basis van bestaande documenten en lopende onderzoeksactiviteiten binnen Greenport Venlo. Daarbij worden de volgende stappen in het onderzoeksinventarisatie doorlopen:

- Literatuurstudie naar (netwerk)sturing en de rol van kennis.
- Literatuurstudie naar strategieën van regionale ontwikkeling.
- Literatuurstudie en verkenning van het concept van de Lerende Regio.
- Verkenning van sturingsstijl en vraag/aanbod van kennis en initiatieven binnen Greenport Venlo:
 - Gesprekken met partners binnen Greenport Venlo en het Rijk;
 - Regionale deskstudie: verkennen van strategie, netwerk en activiteiten;
 - Opzetten en bijwonen van bijeenkomsten (zoals netwerkbijeenkomsten als: Meeting of the Minds, kernteam-bijeenkomsten, servicepuntbijeenkomsten). De informatie uit deze bijeenkomsten wordt verwerkt in de verschillende beschrijvende hoofdstukken in dit onderzoek.

In een analyse van de onderzoeksinformatie wordt vooral gekeken naar de relatie tussen sturing en de rol van kennis daarbinnen. Er wordt gezocht naar een overzicht van de rol van kennis en kennismanagementstrategieën ten aanzien van (enkele) vraagstukken binnen Greenport Venlo. Als een vorm van actieonderzoek wordt tijdens de participatie in bijeenkomsten vanuit dit onderzoek ook een bijdrage geleverd aan het efficiënt benutten van kennis en de uitwerking van een kennismanagementstrategie van Greenport Venlo. Zo vindt doorwerking plaats binnen het initiatief Kennis, Kunde, Kassa, de ontwikkeling van het Greenport Venlo-stafbureau, waarbinnen kennis- en netwerkontwikkeling een belangrijke rol speelt en bij het ontwikkelen en vormgeven van het regionale kennisarrangement. Verder vindt ook doorwerking plaats in de wetenschappelijke wereld (Conference on Transitions towards sustainable agriculture and food chains in peri-urban areas; Wageningen, 2009), waar veel belangstelling bestaat voor transitie management. Deze studie draagt bij aan het ontwikkelen van empirische kennis, zowel aan het verder ontwikkelen van kennisconcepten met betrekking tot sturen als met kennis in regionale ontwikkelingsstrategieën.

Op verschillende momenten in het ontwikkelingsproces in Noord- en Midden-Limburg is het concept van de Lerende Regio (Rutten, 2007) aan de orde gekomen. Sinds de negentiger jaren wordt deze term door geografen (o.a. Michael Storper, 1991) gebruikt om aan te geven op welke manier kennis bijdraagt aan de ontwikkeling van regio's en de manier waarop innovaties zich ruimtelijk verspreiden door regionale netwerken. Dit kader leent zich goed als achtergrond bij de analyse van informatiestromen in Greenport en zal ook in deze studie een basis leggen voor de te hanteren sturingsstijlen en de wijze waarop omgegaan wordt met kennis als sturingsinstrument.

Naast de participerende activiteiten zullen de conclusies uit deze studie moeten bijdragen aan het ontwikkelen van een LNV-strategie voor Greenport Venlo en de andere Greenports in Nederland. Daarbij wordt gezocht naar bijdragen aan het invullen van de faciliterende rol van LNV en het verkennen van de LNV-strategie met betrekking tot regionale kennis- en onderzoeksprogrammering. De regionale vraagarticulatiebijeenkomst in 2007 is een voorbeeld van de koppeling tussen het onderzoek en de ontwikkeling van LNV-beleid. Het onderzoek wordt vanuit de LNV-onderzoeksprogrammering gefinancierd als bijdrage aan het versterken van de rol van kennis binnen regionale ontwikkeling, geïntegreerd gebiedsgericht beleid en gebiedsontwikkeling.

1.4 Leeswijzer

In dit rapport wordt de ontwikkeling van Greenport Venlo beschreven. In hoofdstuk 2 wordt eerst de onderzoekscasus Greenport Venlo beschreven vanuit diverse beleidskaders van het Rijk, de provincie en overige programma's, zoals Transforum. In hoofdstuk 3 wordt het conceptuele kader uitgewerkt. Dit kader wordt gevormd door een beschrijving en analyse van sturingsstijlen en regionale ontwikkelingsstrategieën en de rol van kennis daarbij, die in de literatuur en de praktijk terug te vinden zijn. Zo ontstaat inzicht in verschillende ontwikkelingsgeneraties, die kunnen worden benut bij het analyseren van de situatie in de Greenport. Daarnaast bieden deze meer algemene concepten en strategieën de aanknopingspunten voor het participatieve actie-onderzoek: het deelnemen in tal van werkbijeenkomsten, vergaderingen, sessies en bilaterale kennisuitwisseling gericht op het sturen van regionale ontwikkelingsprocessen. We beschrijven hoe sturingsstijlen en regionale ontwikkelingsstrategie samen kunnen komen in het concept van de lerende regio. In hoofdstuk 4 beschrijven we op welke wijze de gesignaleerde algemene ontwikkelingen over sturingsstijlen en ontwikkelingsstrategieën in de praktijk van de ontwikkeling van Greenport Venlo zijn voorgekomen. Allereerst beschrijven we de aanpak en de organisatie van Greenport Venlo. Hoofdstuk 5 is gericht op de rol van kennis binnen de aanpak van Greenport Venlo. Daarna worden deze ontwikkelingen en de aanpak in hoofdstuk 6 geplaatst binnen een analysekader en wordt nagegaan in hoeverre Greenport Venlo kan worden gezien als een Lerende Regio. Er worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan om resultaten te borgen. Een advies om de aanpak en uitvoering te versterken en de aanbeveling voor nader onderzoek ronden de rapportage af.

2 **Ontwikkeling van Greenport Venlo - beleid en programma's**

In het onderzoek naar de relatie tussen sturingsmogelijkheden en de rol van kennis is de casus van Greenport Venlo gebruikt om deze vraagstelling te belichten. Vanuit het project Regiodialoog bestond al een langlopende werkrelatie van Alterra, onderdeel van Wageningen UR, met vele betrokkenen en overheden in het gebied. Maar zeker ook de benoeming tot Greenport en de daarop volgende intensivering van het ontwikkelingsproces zijn de aanleiding om juist deze casus te kiezen. In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van recente uitspraken en voornemens vanuit het Rijk, provincie en overige programma's die relevant zijn voor Greenport. Uit het overzicht blijkt dat innovaties centraal staan, een andere rol voor overheden wordt voorzien en dat kennis expliciet wordt genoemd als beleidsinstrument. Daarnaast wordt ingegaan op het concept van de Lerende Regio, de theoretische borging en de grondslag om dit concept als een centraal thema voor regionale ontwikkeling te positioneren. Ook wordt kort stilgestaan bij de actieve participatie in verschillende organisatiegremia binnen de Greenport door de onderzoekers.

2.1 Beleidskaders van het Rijk

2.1.1 Nota Ruimte

Het kabinet kiest in de Nota Ruimte voor een dynamisch, op ontwikkeling gericht ruimtelijk beleid. Het accent verschuift van het stellen van beperkingen naar het stimuleren van ontwikkelingen. Met andere woorden: het kabinet legt meer de nadruk op 'ontwikkelingsplanologie' en minder op 'toelatingsplanologie'. Mede-overheden, maatschappelijke organisaties, burgers en marktpartijen worden uitgenodigd mee te denken en mee te doen om te komen tot gebiedsgerichte en breedgedragen regionale en lokale visievorming en beleidsuitvoering. Overheden moeten zich daarbij meer gaan opstellen als partner van ondernemende mensen en bedrijven, en de dynamiek versterken in plaats van deze tegen te gaan door een veelheid aan regels. Dit draagt naar verwachting bij aan een betere benutting van ruimtelijke mogelijkheden en een verbetering van gebiedskwaliteiten.

De Nota Ruimte is een strategische nota op hoofdlijnen, waarin rijksverantwoordelijkheden en die van anderen zijn onderscheiden. Het Rijk gaat minder 'zorgen voor' anderen en meer 'zorgen dat' anderen eigen afwegingen kunnen maken. Het is de taak van het Rijk om andere overheden te voorzien van een goede 'gereedchapskist' voor de uitvoering van het ruimtelijke beleid. Daarmee keert het kabinet terug naar de eigenlijke uitgangspunten van het ruimtelijke rijksbeleid, die onder meer tot uiting komen in het decentrale planningsstelsel met een centrale rol voor de gemeentelijke bestemmingsplannen, en verschuift het accent van 'ordering' naar 'ontwikkeling'. Over de rol van kennis zegt de Nota Ruimte niet zoveel, noch bij sturingsfilosofie, noch bij instrumenten. Dit heeft te maken met de Rijksrol. Qua instrumentarium gaat het dan vooral over wet en regelgeving.

In de Nota Ruimte wordt een onderscheid gemaakt tussen verschillende manieren van sturen. Hoe sterk het Rijk stuurt, hangt af van de verantwoordelijkheid die het heeft voor het betreffende onderwerp. Bij de ruimtelijke beleidsopgaven en doelen, maar ook bij de uitwerking daarvan, is aangegeven in welke mate en op welke manier het kabinet zich daarmee wil bemoeien.

Voor alle onderwerpen in de nota is het Rijk tenminste verantwoordelijk voor het systeem. De Nota Ruimte bevat de 'procesarchitectuur' voor de decentrale overheden, maar waar het gaat om de basiskwaliteit is het Rijk zelden resultaatverantwoordelijk. Waar nationale belangen in het geding zijn, kan regie van het Rijk nodig zijn. In een aantal gevallen is het Rijk dan zelfs resultaatverantwoordelijk. Ook kiest het Rijk voor een selectieve, directe betrokkenheid bij concrete ruimtelijke inrichtingsopgaven rond de nationale Ruimtelijke Hoofdstructuur, waarmee vaak grote investeringen gemoeid zijn. Bij strategische opgaven die verband houden met de nationale Ruimtelijke Hoofdstructuur is het Rijk in elk geval 'partner'.

Vanuit het internationale economische perspectief is voor het Rijk een beperkt aantal locaties van belang waar de primaire productie, de handel en de distributie van tuinbouw zich ruimtelijk gebundeld hebben. Deze locaties worden 'greenports' genoemd. Deze bundeling leidt tot economische schaalvoordelen en tot efficiëntie in de agrobiologie. De greenports betreffen het Zuid-Hollands glasdistrict (Westland en Oostland), Aalsmeer en omstreken en het agro(logistieke) cluster Venlo voor de glastuinbouw, de Bollenstreek voor de bollenteelt en Boskoop voor de pot- en containerteelt. De provincies hebben het voortouw om dit beleidsmatig uit te werken en ruimtelijk te verankeren in hun streekplannen. Het Rijk heeft een stimulerende en faciliterende rol (Nota Ruimte, 2005). In een greenport zijn in het cluster teeltbedrijven, veilingen, handelsbedrijven en tuinbouwtoeleveranciers in elkaars nabijheid gesitueerd. Vaak zijn daar veredelaars en vermeerderaars van planten en zaden te vinden. Als laatste actoren binnen het cluster maken kennisinstellingen die actief zijn in de tuinbouw onderdeel uit van de clusters. Doordat alle belangrijke partners zo dicht bij elkaar zitten, is er een intensieve uitwisseling van kennis en wordt er op tal van terreinen met elkaar samengewerkt. In dit netwerk stimuleren ondernemingen en kennisinstellingen elkaar om topprestaties te leveren.

2.1.2 Vitaal Landelijk Gebied

De centrale opgave voor een vitaal platteland is het op samenhangende wijze en klimaat-bestendig ('Regeerakkoord 2007-2011, Samen werken, samen leven') combineren van een duurzame concurrerende landbouw, een vitale natuur, een vertrouwd platteland en een duurzaam beheer en gebruik van water en bodem, met de wensen van de burger op het gebied van wonen, werken en vrije tijd (de 3 p's: people, planet, profit).

Om dit te realiseren wordt de samenleving meer betrokken bij de fundamenteën van een gezonde samenleving en krijgen zij meer verantwoordelijkheid. Het ministerie van LNV signaleert maatschappelijke behoeften en stimuleert ondernemers, initiatieven en kansrijke ontwikkelingen ('LNV-Beleidsagenda 2008').

2.1.3 Innovatiestrategie Rijk

In de Miljoenennota van 2008 wordt het volgende gesteld over kennis en innovatie in het landelijke gebied en thema's die van belang zijn in Greenport Venlo.

- De minister trekt 27 miljoen euro uit voor verbetering van de voedselveiligheid en een verduurzaming van de voedselketen. Het geld wordt ook gebruikt om de consument hiervan bewuster te maken.
- Voor innovatieve projecten in het agrarische bedrijfsleven wordt 18 miljoen euro vrijgemaakt.
- Het ministerie stelt 50 miljoen euro beschikbaar voor energiebesparing in de glastuinbouw.
- Voor duurzamere visserij is 17 miljoen euro vrijgemaakt.
- In 2009 worden de laatste zogeheten Natura 2000-gebieden aangewezen. Natura 2000 is een Europees project waarbij in 2010 in Nederland 162 natuurgebieden moeten zijn aangewezen. De totale uitvoering van het project kost 37 miljoen euro.

2.1.4 Kennis en innovatie binnen LNV

Het ministerie van LNV geeft in 2009 voorrang aan kennis en innovatie. Doel is dat de agrarische sector haar economische concurrentiekracht versterkt en ook duurzamer wordt. Innovatie en onderwijs zijn daarvoor de twee belangrijke pijlers. Een belangrijk deel van de begroting gaat over het landschap, dat steeds meer in de belangstelling van het brede publiek komt. Voorts staat voedsel steeds centraal. (LNV, 2008).

2.1.5 Innovatie in de agrarische sector

Het Rijk trekt € 18,1 miljoen uit voor het stimuleren van innovatie in het agrarische bedrijfsleven, zowel in de vorm van subsidieregelingen als de ontwikkeling van expertise, kennisontwikkeling en kennisverspreiding.

- Vanuit het Fonds Economische Structuurversterking (FES) is 125 miljoen euro extra beschikbaar voor programma's om het internationale vestigingsklimaat in vier regio's te verbeteren (Randstad, Eindhoven, Oost-Nederland en Groningen).
- In het voorjaar van 2009 maakt de regering bekend welke FES-innovatieprogramma's zullen worden voortgezet. Hiervoor wordt in totaal maximaal 500 miljoen euro beschikbaar gesteld.
- In 2009 starten nieuwe innovatieprogramma's rond zorg, energie, water, onderwijs en veiligheid. Bovendien is de komende jaren 54 miljoen euro beschikbaar voor ICT-oplossingen op deze terreinen.
- Het kabinet wil de komende vijf jaren in totaal 100 bedrijven ondersteunen om sneller te groeien. Het doel is dat deze bedrijven hun omzet weten te verhogen tot 20 miljoen euro per jaar.
- De WBSO krijgt 39 miljoen euro extra.
- Het budget voor innovatiekrediet wordt verhoogd tot 40 miljoen euro;
- De Stimuleringsregeling Duurzame Energieproductie krijgt tot 2015 144 miljoen euro extra.

2.2 Innovatieopgave provincie Limburg

2.2.1 Coalitieakkoord 2007-2011

In het coalitieakkoord 'Investeren en verbinden' brengt de provincie Limburg actief markt en overheid bij elkaar om ontwikkelingen te versnellen. Samenhangende versterking van de economische, sociale en fysieke kwaliteit van de regio is daarbij het centrale richtsnoer.

Economisch domein - Innoveren in Limburg

De focus van het coalitieakkoord is gericht op het ontwikkelen van enkele regionale kerngebieden in Limburg als grensverleggende topregio van economische vernieuwing. Greenport Venlo is één van die kerngebieden. De inspanningen binnen Greenport concentreren zich op de volgende speerpunten: vers, groen en gezonde voeding. Met de Versnellingsagenda wordt nog extra geïnvesteerd in innovatieve uitkomsten.

Het beleid is gericht op het vergroten van de welvaart, zowel economisch als sociaal. Hiervoor zijn kennis, innovatie en ondernemingsgeest onmisbaar. Kennis is de bron voor creatieve ideeën die tot vooruitgang leiden. Innovatie zorgt voor toegevoegde waarde en leidt tot nieuwe producten, diensten en werkprocessen. Ondernemingsgeest staat borg voor het benutten van marktkansen. Daarom moet Limburg zich ontwikkelen tot een kenniseconomie die 'zindert' van innovatiekracht. Samen met ondernemers en kennisinstellingen wordt in kaart gebracht welke concrete behoefte bestaat aan mensen met specialistische kennis. Geprobeerd wordt om in Europees verband de status van voorloperregio te krijgen, zodat het voor kenniswerkers uit andere landen gemakkelijker wordt naar Limburg te komen. De Tuinbouwbeurs 2010 wordt een toonbeeld van innovatieve technieken die bedrijven en kennisinstellingen van Greenport Venlo in huis hebben. Met Greenport

Shanghai is samenwerking op gang gekomen, voor de Chinese collega's zal Greenport Venlo een geavanceerd beurseiland ontwikkelen (Provincie, 2007).

Fysiek domein - investeren in ruimte

Bij het gebiedsgerichte programma 'Investeren in ruimte' presenteert de provincie Limburg zich in de rol van actieve medespeler die bereid is risico te dragen en langjarig te investeren in zes kerngebieden, waaronder Greenport Venlo. Deze opstelling weerspiegelt de overtuiging dat hechte samenwerking over een breed front de sleutel is voor het succes van de beoogde gebiedsontwikkelingen. Een alliantie van regiopartners, gemeenten en private partijen waarborgt draagvlak én draagkracht om voor elk kerngebied de ambitieuze versterking van de ruimtelijke kwaliteit te realiseren. In het hart van Greenport Venlo - Klavertje 4 - groeit brede samenwerking om het gebied te ontwikkelen. Doel is er een 'agrofood-campus' te vestigen met hoogwaardige opleidingen, bedrijven en instellingen. De eerste inspanningen zijn gericht op het opstellen van een ruimtelijk ontwerp en het verkennen van de markt (Provincie, 2007).

2.2.2 Provinciaal meerjarenprogramma plattelandsontwikkeling

Optimaliseren ruimtelijke structuur glastuinbouw /Greenport Venlo

De ontwikkelingen in de glastuinbouw zijn gericht op uitplaatsing van het glas in het buitengebied naar de daarvoor bedoelde concentratie- en projectvestingsgebieden (Siberië en Californië als onderdeel van Greenport Venlo). Greenport Venlo behelst vooral het verbinden van partijen in de regio rondom de thema's agro-voeding-versgezondheid-logistiek met als doel de sterke kanten en potenties te benutten. Door het creëren van een innovatieve omgeving waarin landbouw, agro-verwerkend bedrijfsleven, onderzoek en onderwijs elkaar ontmoeten wordt de kiem gelegd voor nieuwe ideeën en kansen waar ook de primaire productie van profiteert. Het fysiek bundelen van de glastuinbouw om goede productierandvoorwaarden te realiseren is daarvoor een basisvoorwaarde. Ketensamenwerking en ondernemerschap zijn katalysatoren om te komen tot een optimale kennisinfrastructuur waardoor snel ingespeeld kan worden op de behoeften uit het bedrijfsleven en ideeën tot ontwikkeling brengen.

Kennis en innovatie

Een goed functionerende kennisstructuur is de basis voor een marktgerichte productie. Hieraan wordt via meerdere sporen gewerkt. De opzet van kennisstructuren (zoals AgroFoodcommunity, Innovatiecentrum Gezonde Voeding, Knowhouse) is wezenlijk. Daarnaast wordt de uitwerking van ideeën en haalbaarheidsstudies voor nieuwe productmarktcombinaties (PMC's) ondersteund, evenals kennisverspreiding binnen de sector. Ook bevordering van ondernemerschap wordt ondersteund. Kennisvouchers zijn beschikbaar voor beantwoording van (op innovatie gerichte) kennisvragen. Er wordt ook bekeken hoe opstartinvesteringen ondersteund kunnen worden. Bij dit soort projecten zijn mogelijkheden voor ketensamenwerking op het vlak van bijvoorbeeld duurzame energieopwekking en benutting, watergebruik en logistiek belangrijk, omdat dit soort projecten bijdragen aan een duurzame ontwikkeling.

2.2.3 Provinciaal omgevingsplan Limburg

Een innovatieve economie

Inzet van de provincie is om de komende tien jaar de omslag te maken naar een kenniseconomie. Perspectiefvolle clusters zijn nieuwe aanjagers van de Limburgse economie: Chemie, Health Cure & Care, Agrofood/nutrition en Nieuwe Energie (alle benoemd in onze Versnellingsagenda Economie) en HighTechsystems. Ook de logistieke en toeristische sector zijn van belang. Venlo, met zijn sterke logistieke sector, vormt het centrum van de Agrofood/nutrition. Een programmatische aanpak krijgt gestalte onder de noemer Greenport Venlo. Onze rol is er bovenal één van initiëren, stimuleren en leggen van verbindingen

tussen marktpartijen onderling en van marktpartijen met kennisinstellingen. Ook stimuleert de provincie nieuwe bedrijvigheid en heeft men een taak bij het zorgen voor een optimale bedrijfsomgeving en is men verantwoordelijk voor de vergunningverlening aan grotere bedrijven. Ondernemerschap en innovatie worden bevorderd door het stimuleren van netwerkvorming, innovatieve clustering binnen ketens en kennistransfers tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen. Daarbij wordt ook gericht op het onderwijs.

Landbouw

De provincie wil toe naar een landbouw die marktgestuurd, klantgericht en omgevingsbewust opereert. De provincie faciliteert daartoe de sector door mogelijkheden voor ontwikkelingen te bieden, kansrijke ontwikkelingen te stimuleren en de mogelijkheden van het plattelandsbeleid van de EU en het Rijk te benutten. Binnen het agrofoodcluster rond Greenport Venlo liggen grote kansen, aldus de provincie.

De provincie biedt ruimte aan initiatieven van agrarische ondernemers via vijf beleidsinstrumenten:

- Verbinden en verleiden: wij zoeken partijen op en brengen die bij elkaar;
- Beleidsruimte bieden: goede initiatieven mogelijk maken door ontwikkelingsplanologie;
- Kennis inbrengen en (doen) ontwikkelen;
- Grond: grondverwerving, kennis van de grondmarkt;
- Geld: minder traditionele subsidies, meer risicodragend deelnemen.

Onder de noemer Greenport Venlo wordt ingezet op een goede structuur van glastuinbouwgebieden in combinatie met programmatische samenwerking door ondernemers, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en overheden. De samenwerking is gericht op een economische impuls, innovaties en meer omzet op het gebied van agri, nutrition, food, fresh en logistics. De regiobeleving (streekproducten, landschapsbeheer, etc.) wordt ontwikkeld door samenwerking met partijen uit verschillende sectoren te stimuleren. De provincie vervult hierin een initiërende en stimulerende rol en maakt relevante projecten mogelijk. De provincie ondersteunt en begeleidt vernieuwende sleutelprojecten op het gebied van kennis en innovatie, zoals projecten van de Agrofoodcommunity, KnowHouse en Innovatiecentrum Gezonde Voeding.

2.2.4 Provinciale versnellingsagenda

Van een vrij eenzijdige, op industriële productie gerichte provincie ontwikkelt Limburg zich tot een dynamische, innovatieve en ondernemende kenniseconomie. De Versnellingsagenda Limburg (2008) legt de economische strategie voor de komende jaren vast. De kenniseconomie die daarbij voor ogen staat wordt geschraagd door drie elementen:

- een onderscheidend weefsel van samenhangende *clusters van kracht*;
- een vitaal, weerbaar en innovatief *midden- en kleinbedrijf*;
- een sterk ontwikkelde *kennisinfrastructuur*.

Het derde element van het transformatieproces is een goed ontwikkelde, hoogwaardige kennisinfrastructuur. Onderwijs en onderzoek van topniveau vormen de basis voor huidige en toekomstige generaties kenniswerkers. De ontwikkeling van een geavanceerde kenniseconomie in Limburg valt of staat met het hebben van een sterke onderzoeksinfrastructuur. Vooral bij publiek gefinancierd onderzoek en de daarbij horende infrastructuur valt er voor Limburg nog veel te winnen (Versnellingsagenda, 2008).

Een *groeimotor* is in de meest letterlijke zin een aandrijver van innovatie en economische ontwikkeling: een grootschalig, langdurig, aan nieuwe kennis gerelateerd project of bundel van projecten waarin één of meerdere actoren (bedrijven en/of instellingen) hun ambities bundelen om niet alleen de eigen marktpositie te versterken, maar ook om kansen te bieden aan andere bedrijven en organisaties, waardoor nieuwe bedrijvigheid en kennis

wordt aangezogen en ontwikkeld. Elke groeimotor verenigt in zich:

- productie en/of dienstverlening (tuinbouwproducten, gezondheidszorg, biomaterialen);
- kennisontwikkeling en innovatie aanzuiging van gerelateerde innovatieve productie;
- en dienstverlening (denk aan energie voor kassen, imaging voor ziekenhuizen, etc.).

De impact van alle met een groeimotor verbonden activiteiten wordt significant in het Limburgs binnenlands product. Groeimotoren laten een bovengemiddelde kwalitatieve economische groei zien. Een grootschalige campus voor kennisbedrijven, laboratoria en geavanceerde nichebedrijven kan als voorbeeld dienen. Maar ook de verzamelde partijen in de keten van agrarische ondernemers tot ZON fruit & vegetables in Noord-Limburg is een goed voorbeeld. De vestiging van een universiteit in Maastricht is een mooie illustratie uit het verleden. De voorbeelden laten overigens zien dat de kern niet is het neerzetten van een gebouw maar langdurig vanuit dat gebouw en in actieve wisselwerking met de omgeving werken aan economische en maatschappelijke ontwikkeling.

2.3 Overige innovatieprogramma's: Transforum

Om te komen tot innovatie heeft het Rijk verschillende tijdelijke projectorganisaties en programma's opgezet, waarbinnen verschillende ontwikkelingsrichtingen worden verkend door wetenschappelijk onderzoek en door innovatieve praktijkprojecten. Transforum is gericht op het ontwikkelen van kennis en toekomstperspectieven voor een duurzame landbouw. De projecten zijn samenwerkingsverbanden tussen Transforum en universiteiten en voor de praktijkprojecten tussen Transforum, overheden, kennisinstellingen, bedrijven en maatschappelijke partners.

TransForum is van mening dat de gezamenlijke ontwikkeling van metropolitane landbouw moet worden gezien als een aantrekkelijk vooruitzicht voor de Nederlandse agrosector. Het perspectief van metropolitane landbouw in Nederland bestaat uit een reeks van elkaar versterkende, maar verschillende vormen van agrarische productie en andere functies. Opvallend is dat de verschillende vormen van landbouw een grootstedelijk karakter heeft, omdat de productie en verwerking plaatsvindt nabij of in grote bevolkingsconcentraties. Hier is sprake van een grote druk op de ruimte. Dit schept kansen voor gespecialiseerde markt, variërend van zeer effectieve productie naar de combinatie van agrarische activiteiten met gezondheidszorg en welzijn en andere functionaliteiten.

De Innovatieve Praktijk Projecten van TransForum kunnen worden gezien als een proeftuin, waar het mogelijk is om te experimenteren met de ontwikkeling van de metropolitane landbouw en voor het bepalen van de kritische succesfactoren voor het Agro Innovatiesysteem. Voor de ontwikkeling en het doorlopen van deze experimenten zal TransForum samenwerken met ondernemers en kennisinstellingen, overheden, NGO's, de particuliere sector en intermediairen om te komen tot nieuwe, duurzame waardenproposities. De Innovatieve Praktijk Projecten worden onderverdeeld in drie innovatieve strategieën op weg naar meer duurzame agrarische ontwikkeling, namelijk:

Vitale clusters

Deze resulteren in nieuwe ruimtelijke koppelingen van de waardeketens, waardoor de ontwikkelingen niet worden beperkt tot slechts een industrie of sector/sub-sector.

Regionale ontwikkeling

Het gaat hier om de combinatie van sterke economische activiteiten die richting geven aan de ontwikkeling van het metropolitaan agrarische gebied. Het is ook bedoeld om na te gaan hoe omgegaan kan worden met de beperkingen voor agrarische activiteiten in de ontwikkeling van aantrekkelijke woongebieden in de grotere stedelijke gebieden.

Internationale agrifoodnetwerken

Deze netwerken leiden tot de export van kennis over zowel technische aspecten van ketenvorming als ketenmanagement. Het doel is nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden te verkennen vanuit de primaire productie.

Innovatieve Praktijk Projecten zijn gericht op het opdoen van zowel praktische kennis over de drie ontwikkelingsstrategieën, over noodzakelijke competenties voor het genereren van die kennis als op de realisatie van nieuwe waardenproposities op het gebied van people, planet en profit.

2.4 Conclusie

Op het moment van vaststelling van de Nota Ruimte bestond nog geen concreet uitvoeringskader. Dat kader is verder uitgewerkt door de provincies en regio's. Bij Greenport Venlo werd aangehaakt op de regiodialoog, waarbij sprake was van een nieuwe inspirerende start als Greenport. Het Rijk ondersteunt indirect de ontwikkelingen door beleid op kennis en innovatie, bijvoorbeeld door investeringen in kennisontwikkeling via BSIK-trajecten. Greenport Venlo heeft binnen TransForum een succesvol projectvoorstel gepresenteerd. Daarmee zijn capaciteit en financiële middelen beschikbaar gekomen om een traject in te gaan van ontwikkeling naar een duurzame landbouw en het verkennen en aanpassen van de kennisinfrastructuur rondom het innovatieve praktijkproject Greenport Venlo. Provincie Limburg heeft dit proces actief ondersteund en op diverse niveaus (plattelandsontwikkeling, versnellingsagenda en coalitieakkoord) investeringen in kennis en innovatie geprogrammeerd. Greenport Venlo is daarmee stap voor stap meer concreet geworden en definitief op de kaart gezet als een belangrijk project, waarin het Rijk, de provincie, gemeenten en betrokkenen samenwerken aan een innoverende ontwikkeling.

In het begin lag het accent sterk op investeringen gericht op innovaties in de agrarische sector. Al snel heeft de ontwikkelingsformule zich verbreed naar andere sectoren en activiteiten, waardoor verdergaande schaalvoordelen konden ontstaan door het stimuleren van clustervorming en het bevorderen van het ontstaan van samenwerkingsvormen tussen ondernemers, overheden en kennisinstellingen op regionaal niveau. Dit werd gestimuleerd door het toekennen van beleidsprioriteit, capaciteit, middelen en het actief bieden van beleidsruimte door het Rijk en de provincie.

Duidelijk is dat er voor de casus van Greenport Venlo veel kansen liggen voor een succesvolle aanpak. De vraag is echter op welke wijze regio's zijn in staat in te spelen op dergelijke kansen. Welke rol kunnen overheden hierbij spelen en op welke wijze vindt de doorwerking van beleid plaats. In het volgende hoofdstuk verdiepen wij ons in de verschillende sturingsstijlen die zijn te onderscheiden, op zoek naar aanknopingspunten voor de rol van de overheid en inzet van beleidsinstrumenten, in het bijzonder kennis, in regionale ontwikkelingsstrategieën en in de opkomst van het concept van de lerende regio.

3 Sturingsstijlen en regionale ontwikkeling

Dit hoofdstuk biedt het conceptueel kader van het onderzoek. We maken een verbinding tussen de sturingsstijlen (3.1), de generaties van regionale ontwikkelingstrategieën en -instrumenten (3.2) en komen tot een integratie binnen het concept van de Lerende Regio (3.3).

3.1 Sturingsstijlen

De overheid in Nederland heeft door de jaren heen andere instrumenten en methoden ingezet om regionale ontwikkeling aan te sturen. Nieuwe sturingstechnieken lijken bedoeld om tegemoet te komen aan nieuwe eisen die door de complexer wordende beleidsomgeving worden gesteld. Oude sturingsstijlen blijven nuttig voor het bereiken van hun oorspronkelijke doel. Op deze manier kunnen beleidsdoelen worden gerealiseerd met een complexe mix van sturingsmethoden.

In de ontwikkeling van sturingsmodellen is een beweging zichtbaar van government, de overheid als sturende actor, naar governance, waarbij overheid en maatschappelijke partners samen sturing geven aan ontwikkelingen. De essentie van het verschil tussen government en governance kan worden samengevat door de eerstgenoemde te omschrijven als 'command and control: eenzijdig worden gebods- en verbodsregels opgelegd waar de normadressant zich aan moet houden' (Van de Bunt en Huisman, 1999) en de laatst genoemde als 'een verschuiving van instituties naar netwerken; van stabiele naar meer fluïde beleidsprocessen. Besluitvorming wordt dan gekenmerkt door horizontaal overleg tussen een verscheidenheid aan publieke en private actoren die vaak 'afkomstig' zijn van verschillende schaalniveaus' (Hajer et al., 2004, blz. 34).

De rol die de actoren in een beleidsproces kunnen spelen, hangt samen met de sturingsstijl die in dat proces aan de orde is. Government en governance kunnen worden beschouwd als de uitersten van het spectrum voor de betrokkenheid van actoren en dus ook van de mogelijke sturingsstijlen. Sturing is hierbij omschreven als doelgerichte beïnvloeding van maatschappelijke wisselwerking bij het tot stand komen van een beleid. De VROM-raad onderscheidt de volgende hoofdvormen van sturing (VROM-raad, 1997):

- 1) hiërarchische sturing, waarbij de overheid min of meer boven de overige actoren staat en zowel de doelen als de wijze van realisatie bepaalt;
- 2) publieke sturing, waarbij de overheid met publieke partijen, maatschappelijke organisaties overlegt over beleid op nationaal niveau;
- 3) interactieve sturing, ook wel netwerksturing genoemd, waarbij de overheid een actor is net als de andere actoren en samen wordt overlegd en onderhandeld over de te volgen procedures, het te bereiken resultaat en de wijze van realisatie daarvan. Hierbij wordt gestuurd op consensus;
- 4) sturing in communities, waarbij groepen aan de slag gaan met gezamenlijke betekenisgeving en visievorming, en waar gestuurd wordt op betrokkenheid, verbeeldingskracht en alignment met de omgeving;
- 5) zelfsturing, waarbij de overheid uitgaat van het probleemoplossend vermogen van de andere actoren en van de markt, en zich voornamelijk beperkt tot het bepalen van de spelregels en het stellen van randvoorwaarden.

Pleijte et al. (2008) onderscheiden de bovenstaande vormen ook en onderscheiden daarbij nog twee tussenvormen, te weten *publieke sturing*, waarbinnen de overheid alleen overlegt met formele maatschappelijke partners, zoals de werkgevers- en werknemersorganisaties, de natuur- en milieuorganisaties en de landbouw vertegenwoordiging. Dit is het model van corporatisme uit de jaren '80. Verder wordt onderscheiden *sturing in communities* als een verbijzondering van netwerksturing. Het verschil is dat netwerken een open karakter hebben en iedereen kan deelnemen, en communities zich van tijd tot tijd sluiten, waardoor sterke verbindingen ontstaan in het beleidsnetwerk, en zodoende eerder een gezamenlijke visie en strategie ontstaat.

De vijf sturingsstijlen hebben nadrukkelijk als doel om in de volle breedte van sturingssituaties in Nederland te kunnen worden gebruikt. De as kent vijf sturingsstijlen en in alle vijf stijlen speelt de overheid een rol. Immers ook het niet uitoefenen van invloed kan worden opgevat als overheidsbemoeienis met consequenties voor het beleidsproces.

De vijf sturingsstijlen verschillen in de onderscheiden aspecten, die we hierna verder uitwerken. Voor iedere sturingsstijl is de kenmerkende situatie per aspect te beschrijven aan de hand van beschrijvingen voor de betreffende criteria en karakteristieken. Om het type interventie te beschrijven, gerangschikt van government naar governance, zijn de volgende karakteristieken te onderscheiden: aanwijzen, toelaten, samenwerken, overtuigen en pleiten. In de praktijk zijn er in een beleidsproces elementen van verschillende sturingsstijlen waar te nemen. Pleijte et al. (2008).

Om te begrijpen welke sturingsstijlen worden toegepast bij het uitwerken van het Greenport-concept in de regio Venlo gaan we dieper in op onderliggende sturingsmodellen en de rol van kennis als beleidsinstrument hierbij en hoe deze in de loop van de tijd zijn veranderd.

3.1.1 Hiërarchische sturing

In deze sturingsstijl heeft één centrale overheid het primaat. Zij besluit welke richting het opgaat en welke instrumenten daartoe worden ingezet. De besluiten van de centrale overheid worden opgelegd aan lagere overheden en aan de bevolking. Binnen de grenzen van de wet hebben zij weliswaar mogelijkheden om hiertegen in bezwaar te gaan, maar verder dienen zij zich te conformeren aan wat de (democratisch gelegitimeerde) centrale overheid besluit. Binnen de centrale overheid kunnen verschillende secties met elkaar van mening verschillen, maar besluitvorming en implementatie vinden verkokerd plaats vanuit één geleding. Hierdoor komen verschillende discoursen alleen op bestuurlijk niveau samen. Dit resulteert in één inhoudelijk discours en één sturingsdiscours, waarover andere actoren niet meer kunnen discussiëren. Wel wordt van hen verwacht dat zij indien nodig meewerken aan de uitvoering van wat is besloten. De spreiding van de middelen is beperkt. Andere actoren hebben op sommige vlakken aanvullende kennis en expertise, en ook op het gebied van de immateriële hulpmiddelen heeft de centrale overheid een sterke machtspositie. Hierbij spelen formele bevoegdheden een belangrijke rol. Op deze wijze tot stand gekomen beleid is generiek van karakter, zie bijvoorbeeld de milieunormen die overal in Nederland van toepassing zijn.

Kenmerken:

- Een (centrale) overheid bepaalt de gewenste ontwikkeling en hoe die wordt gerealiseerd (actoren).
- Er is geen ruimte voor lagere overheden, belangengroepen en burgers om de besluitvorming te beïnvloeden (spelregels).
- Uiteindelijk is er één inhoudelijk discours, waarover geen discussie kan worden gevoerd. Het beleid is vaak generiek (inhoud) en wordt opgelegd (sturing).
- Formele bevoegdheden spelen een belangrijke rol. Actoren hebben binnen de grenzen van de wet de mogelijkheid bezwaar aan te tekenen. De spreiding van hulpmiddelen is beperkt (invloed).
- Kennis: wetenschappelijke objectieve kennis is bepalend.

3.1.2 Publieke sturing

In deze sturingsstijl is besluitvorming nog steeds hoofdzakelijk een aangelegenheid van 'de overheid', zij het dat deze overheid hier geen eenheid is. Binnen één overheid zijn er verschillende geledingen die elkaar beïnvloeden en anderzijds is er sprake van afstemming met neven-, onder- en bovengeschikte overheden. Ook het maatschappelijk middenveld in de vorm van geïnstitutionaliseerde belangengroepen als LTO, Stichting Natuurmonumenten, vakbonden et cetera krijgen de gelegenheid om te participeren in de besluitvorming. Toch zijn het de overheden die, democratisch gelegitimeerd, de besluiten nemen. Iedere overheid doet dit binnen de eigen vastgelegde bevoegdheden. De participatie van actoren in de formele overlegstructuur is op afhankelijkheden gebaseerd en is beïnvloedbaar door het voeren van een lobby. Andere actoren kunnen alleen via de rechter en de media invloed uitoefenen. De overheid en het maatschappelijk middenveld stemmen af en onderhandelen in formele (en relatief statische) beleidsnetwerken. In de beleidsnetwerken is sprake van een beperkte diversiteit aan inhoudelijke discoursen en sturingsdiscoursen, omdat men het doorgaans grotendeels met elkaar eens is. Als dit niet het geval is, ontstaan er spanningen. Er is weinig ruimte en begrip voor andersdenkenden. De middelen zijn verspreid over de actoren, waarbij concentraties van macht optreden. Op deze wijze tot stand gekomen beleid heeft meestal een generiek karakter.

Kenmerken

- Overheden en geïnstitutionaliseerde belangengroepen (maatschappelijk middenveld) participeren in formele, relatief statische beleidsnetwerken. Binnen een overheid proberen verschillende geledingen elkaar te beïnvloeden (actoren).
- Overheden nemen besluiten binnen de eigen bevoegdheden. Actoren kunnen participeren op basis van onderlinge afhankelijkheden die beïnvloedbaar zijn door het voeren van een lobby (spelregels).
- Er is een beperkte diversiteit in discoursen. Men is het vaak grotendeels met elkaar eens. Als dit niet het geval is, ontstaan spanningen omdat er weinig ruimte en begrip is voor andersdenkenden. Beleid heeft meestal een generiek karakter (inhoud, sturing).
- Niet-participerende actoren kunnen alleen via de rechter en de media invloed uitoefenen. De hulpmiddelen zijn verspreid over actoren, maar er zijn grote concentraties van macht (invloed).
- Kennis: overheid investeert in het OVO-drieluik (onderzoek, voorlichting en onderwijs), expertkennis voor beleidsprocessen.

3.1.3 Interactieve sturing

Bij deze sturingsstijl begint het domein van governance. Ook in deze sturingsstijl zijn overheden en geïnstitutionaliseerde belangengroepen betrokken in het proces, maar dit wordt uitgebreid met nieuwe (regionale) actoren, als bewonersverenigingen, milieucoöperaties, regionale ondernemersverenigingen, et cetera. Hierbij is het van belang dat de actoren die mee praten representatief zijn voor de belangen die in het beleidsproces aan de orde zijn. In deze verbrede beleidsnetwerken worden besluiten hoofdzakelijk genomen op basis van consensus, waarachter vaak een uitruil van belangen is waar te nemen. Een verbreed beleidsnetwerk functioneert als de betrokkenen vinden dat er een relatief grote overeenstemming in belangen bestaat. Het sluiten van een convenant is een mogelijk middel om dit gezamenlijke belang te formaliseren. Bij interactieve besluitvorming kan een grote diversiteit aan inhoudelijke- en sturingsdiscoursen bestaan. Hiervoor bestaat ook relatief veel tolerantie, maar uiteindelijk wordt men wel geacht bereid te zijn om tot een compromis te komen. Niet zozeer de diversiteit aan opvattingen is bepalend, maar de bereidheid om belangen uit te ruilen en hier strategisch mee om te gaan. Dit kan ook als 'polderen' beschreven worden. Hierbij hoort dat het gedeelde belang in tamelijk abstracte termen wordt beschreven, waardoor er wel een overheersend discours is te onderscheiden, maar dit biedt veel ruimte voor individuele betekenisverlening. De middelen zijn relatief sterk verspreid over actoren. Bovendien hebben actoren elkaar nodig, omdat niemand 'het' alleen kan. Overheden hebben een relatief sterke machtspositie. Het initiatief voor de besluitvorming zal waarschijnlijk bij

één of enkele overheden liggen. De besluiten hebben een meer specifiek karakter dan bij de voorgaande stijlen, maar generieke maatregelen blijven een rol spelen.

Kenmerken

- Overheden, geïnstitutionaliseerde belangengroepen en regionale actoren, zoals bewonersverenigingen en milieucoöperaties, participeren in verbrede beleidsnetwerken. Het wordt belangrijk geacht dat de participerende actoren representatief zijn voor de betrokken belangen (actoren).
- Besluiten worden hoofdzakelijk genomen op basis van consensus. Dit functioneert als actoren vinden dat er overeenstemming in belangen bestaat en als zij bereid zijn tot een compromis, vaak in de vorm van een convenant. Belangrijk is de bereidheid belangen uit te ruilen en hier strategisch mee om te gaan, het zogenaamde 'polderen' (spelregels).
- Er is een grote diversiteit aan discoursen, waarvoor relatief veel tolerantie bestaat. Het dominante discours wordt beschreven in abstracte termen, wat ruimte biedt voor individuele betekenisverlening (inhoud, sturing). Beleid heeft een generiek karakter, maar kent specifieke maatregelen (inhoud), die passen binnen de context van actoren en kenmerken van de beleidsomgeving.
- Het initiatief ligt meestal bij een overheid. De machtsbronnen zijn verspreid, maar overheden hebben een relatief sterke machtspositie (invloed).
- Kennis: naast wetenschappelijke en beleidskennis ook toelaten van praktijkkennis - meningen, kennis van specifieke situaties.
- Ontstaan van nieuwe kennisnetwerken op regionaal niveau - kennis in plattelandsvernieuwing.

3.1.4 Sturing in communities

Bij deze sturingsstijl beginnen publieke en private domeinen in elkaar over te lopen. Een community is een sociaal netwerk, waarin mensen vooral zitting hebben op eigen titel en op basis van eigen kennis en ambities. De deelnemers aan een community bevinden zich op relatief grote afstand van hun organisatie. In een community kunnen in principe allerlei actoren participeren. Er kunnen beleidsmedewerkers en bestuurders van overheden deel van uitmaken, maar dit is niet per definitie het geval. Communities hebben de taak tot een probleemdefinitie te komen en innovatieve maatregelen in gang te zetten. Overheden zijn daarbij nadrukkelijk niet de sturende actoren, maar slechts één van de deelnemende organisaties, die op min of meer gelijke voet staan met andere betrokkenen. Als er formele besluiten moeten worden genomen zijn overheden vaak wel in beeld en het zijn de besturen van overheden (en van andere organisaties) die de leden van een community vrijstellen om te participeren. De leden van een community vormen in meer of mindere mate een gemeenschap op basis van een gezamenlijke identiteit en gezamenlijke perspectieven. Er wordt enigszins belang aan gehecht dat de leden van een community representatief zijn voor de totale groep personen, die belangen bij het proces hebben. In de communities wordt een gezamenlijk discours (over inhoud en sturing) gevormd. Dit discours ontstaat door sociale interactie en is niet te herleiden tot specifieke organisaties en belangen. Verschillen van inzicht worden niet opgelost door onderhandeling of door uitruil, maar door elkaar te overtuigen en door te zoeken naar synergie-effecten. Het gevaar bestaat dat sommige leden van een community te ver 'voor de muziek uitlopen' voor de organisaties waartoe ze 'behoren', waardoor niet wordt begrepen of wordt gewaardeerd wat ze aan het doen zijn en in gang zetten. Dit kan er toe leiden dat leden van een community worden gedwongen zich terug te trekken of zich anders op te stellen, bijvoorbeeld door de bijdrage van organisatie X is aan het uiteindelijke resultaat zichtbaar te maken.

Kenmerken

- De betrokkenen zijn geëngageerde mensen die zich binnen de communities tijdelijk organiseren op een bepaald domein. Daar worden gezamenlijke betekenissen en identiteiten ontwikkeld, waarbij er belang aan wordt gehecht dat de betrokkenen enigszins representatief zijn voor alle personen die belang hebben bij het proces (actoren)

- Overheden zijn niet de sturende actoren, maar staan op gelijke voet met de andere actoren. Zij zijn wel in beeld als formele besluiten moeten worden genomen. Besturen van overheden en andere organisaties, geven betrokkenen de ruimte om nieuwe betekenissen te verkennen en in te bedden in de beleidsomgeving en beleidsstrategieën. Verschillen van inzicht worden opgelost door te overtuigen en door te zoeken naar synergie (spelregels).
- Sociale wisselwerkingen leiden tot een gezamenlijk discours over inhoud en sturing, dat niet is te herleiden tot specifieke organisaties en belangen (sturing, inhoud).
- Als individuen te ver 'voor de muziek uitlopen' voor de organisatie waartoe ze behoren, kan dit ertoe leiden dat zij zich anders moeten op stellen of zich moeten terugtrekken (invloed).
- Kennis: Gezamenlijke kennisontwikkeling binnen domein van de CoP leidt tot nieuwe gezamenlijke uitkomsten. Inbreng van kennis, competenties, inspiraties en aspiraties van deelnemers. Benutten van wetenschappelijke kennis, beleidskennis, meningen en visies en virtuele kennis.
- Ontstaan van nieuwe regionale kennisallianties.

3.1.5 Zelfsturing

Zelfsturing kan op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Hier is het een sturingsvorm waarin overheden een passieve rol spelen. Zij besluiten of zien zich genoodzaakt om zich niet te bemoeien met een bepaald beleidsproces (of thema) en laten veel ruimte voor privaat initiatief. In Nederland zal het (naar verwachting) altijd zo zijn dat er bepaalde wettelijk vastgelegde kaders zijn, waarbinnen de civil society ruimte heeft om initiatieven te ontplooien. Zelfsturing kan echter vooral ontstaan als de wettelijke kaders ruim zijn of nauwelijks worden nageleefd. Hierdoor zijn de spelregels onduidelijk en zal er veel onzekerheid bestaan. Het initiatief voor een maatregel (beleid) ligt bij deze sturingsstijl bij personen en organisaties buiten het publieke domein. Wie er bij zelfsturing participeert is in principe open; "je doet mee als je meedoet". Representativiteit of democratische legitimatie speelt geen rol. Eigen initiatief is het selectiecriteria, het beschikken over sociale netwerken is een noodzakelijk hulpmiddel. Samenwerking tussen actoren is vluchtig, opportunistisch van aard en geladen met onzekerheden en risico's. Er is geen sprake van langdurig stabiele beleidsnetwerken. Tijdelijk treedt wel machtsevenwicht op, maar die staan constant onder druk. Doordat samenwerking zo vluchtig is, is er geen sprake van discourses. Individuen proberen andere personen te beïnvloeden, maar dit gebeurt opportunistisch. Vanuit wat iemand wil bereiken wordt een overtuigend verhaal gemaakt. Morgen kan dit verhaal weer anders zijn. Hulpmiddelen en invloed zijn dus sterk verdeeld.

Kenmerken

- Overheden zijn afwezig of passief. Doordat actoren vluchtig en opportunistisch samenwerken is er geen langdurig stabiel beleidsnetwerk. Representativiteit en democratische legitimatie spelen geen rol (actoren).
- Iedereen kan participeren, eigen initiatief is het selectiecriteria. De spelregels zijn niet duidelijk omdat zelfsturing vooral floreert bij ruime of nauwelijks nageleefde wettelijke kaders (spelregels).
- Er is geen sprake van discourses, vanuit wat iemand wil bereiken wordt een overtuigend verhaal verteld, dat morgen weer anders kan zijn (inhoud, sturing).
- Het initiatief ligt bij personen en organisaties buiten het publieke domein. Hulpmiddelen en invloed zijn sterk verdeeld (invloed).
- Kennis: kennis van individuen, ruimte voor ideevorming en initiatief, benutten van de geboden ruimte, maar gebrek aan structuur, competentie tot groepsvorming en initiatief.

3.1.6 Conclusie

Er bestaan verschillende sturingsstijlen in Nederland, die allen tegelijkertijd in een regio door de verschillende overheidslichamen uitgeoefend kunnen worden. Alle sturingsstijlen komen voor in de Nederlandse beleidspraktijk, soms zelfs binnen een regio tegelijkertijd. De eerste drie sturingsstijlen uit het overzicht zijn het meest bekend, vooral de sturingsstijl hiërarchische sturing is goed beschreven. Daarna worden in de regel de andere sturingsstijlen alle geschaard onder de beleidsterm interactieve sturing of onder de term governance gevat. In de theorie is er echter een duidelijk onderscheid te maken tussen netwerksturing, sturing in communities en zelfsturing. Dit geldt in de praktijk ook voor publieke netwerken en de manier waarop verschillende sturingsstijlen leiden tot heel uiteenlopende resultaten.

Voor steeds nieuwe complexe opgaven worden steeds nieuwe werkwijzen ontwikkeld om te komen tot beleids- en kennisontwikkeling. De beschreven sturingsstijlen bieden aanknopingspunten voor de aanpak van een beleidsvraagstuk en de rol van kennis daarbij, afhankelijk van de complexiteit van het vraagstuk en het ambitieniveau van het beleidsnetwerk.

3.2 Regionale ontwikkelingsstrategieën

In het verleden zijn verschillende technieken van de ruimtelijke planning ontwikkeld ter bevordering van de economische groei, het welzijn en de kwaliteit van leven in regio's. Opmerkelijke is dat in de hele wereld vergelijkbare technieken en generaties van strategieën zijn te herkennen, voortkomen uit macro-economische theorieën gericht op het stimuleren van de economische groei. Ook in veel projecten in Nederland zijn dezelfde kenmerken te herkennen. Dit geldt voor het regionaal-economisch beleid in Nederland (3.2.1), voor de fasen in regionale ontwikkelingen in het landelijke gebied en plattelandsvernieuwing (3.2.2) en fasen in regionale ontwikkelingen in Europa (3.2.3). De analyse van deze fasen vanuit de drie genoemde invalshoeken laten natuurlijk hun eigen kenmerken, verschillen en overeenkomsten zien, maar vanuit een overkoepelend analytisch perspectief is steeds sprake van opeenvolgende generaties van instrumenten. Deze generaties instrumenten vertonen, ondanks hun verschillende oorsprong per sector, verrassende overeenkomsten in de richting waarin ze zich ontwikkelen. De verschillende invalshoeken geven achtergronden om de stelselmatige aanpassingen in beleid en ontwikkeling beter te kunnen duiden en de uitwerking op de regio van Greenport Venlo ook vanuit een regionaal ontwikkelingsperspectief goed te kunnen analyseren.

3.2.1 Regionaal economisch beleid in Nederland

Om de economische ontwikkeling te stimuleren zijn in Nederland na de Tweede Wereldoorlog grote investeringen gedaan in de industrialisering van het hele land. Daarbij is sprake van nieuwe inzichten, die stelselmatig leiden tot aanpassingen in het beleid, herdefinitie van de uitgangspunten voor regionale ontwikkeling en weer tot het formuleren van nieuwe beleidsdoelen. Op basis van een analyse van de ontwikkelingen in de tijd zijn (Kersten en Kranendonk, 2008) een aantal internationaal voorkomende fasen van regionaal-economisch beleid en ontwikkeling te herkennen:

1970: verbindingen van perifere regio's met kerngebied

1980: regionale ontwikkelingsmaatschappijen

1990: regionale specialisatie, thematisch, clustering, best practices

2000: regionale ontwikkeling door het versterken van kennis en leren

1970

- Toen bleek dat er sprake was ongelijke verdeling tussen kerngebied (Randstad) en periferie bleken extra investeringen noodzakelijk. Realisatie van verbindingen met het economische kerngebied, vanuit het idee dat perifere regio's kunnen meeliften op de economische ontwikkeling in de Randstad.
- Stadsuitbreiding van Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht in nieuwe steden, voor een deel buiten de Randstad om te zorgen voor een meer evenwichtige ontwikkeling en het behoud van ruimte in het westelijk deel.
- Een investeringsregeling voor bedrijven om te investeren in perifere regio's.
- Het verplaatsen van grote overheidsdiensten naar perifere regio's, zoals het CBS naar Heerlen en de PTT naar Groningen in de jaren '70.

1980

De wereldwijde economische crises in het begin van de jaren tachtig leidden tot nieuwe aandacht voor het centrum van de economie, de grote steden in de Randstad. De investeringssubsidies in de perifere regio's werden afgeschaft. Economische ontwikkeling moet komen uit de regionale kenmerken en de economische structuur en vanuit de gebieden zelf, bottom-up. In landsdelen (noord, oost, zuid, Limburg) werden Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen, zoals het BOM, Liof, OOM en GOM opgericht, die startkapitaal verstrekken aan ondernemingen die investeren in de regio, informatie verstrekken aan potentiële investeerders en advies (management, technologie, markt, businessplan) geven in het proces van investeringen. De provincies begonnen samen met gemeenten, de Kamers van Koophandel en regionale ontwikkelingsmaatschappijen inspanningen te verrichten om grote Amerikaanse en Japanse bedrijven aan te trekken in hun regio om te zorgen voor werkgelegenheid en spin-offs. Om een aantrekkelijke vestigingsplaats te bieden werden businessparken opgericht. Dit mondde uit in grote concurrentie tussen regio's, waarvan de grote ondernemingen hebben kunnen profiteren. Regio's boden steeds meer. In de jaren '80 al bleek uit onderzoek dat dergelijke bedrijven footloose zijn en weer verkassen wanneer men elders nieuwe productievoordelen kan behalen.

1990

Een volgende ontwikkeling is dat regio's zich begonnen te specialiseren door te focussen op de kenmerken en de identiteit van de plaatsen. De bedrijventerreinen veranderden in de 90-er jaren in thematische businessparks, zoals het agrobusinesspark in Wageningen. Dit is de start van regionale clustering rond specifieke thema's en gezamenlijk delen (parkmanagement) van productiefactoren, zoals arbeid, ruimte en kennis en zo het bereiken van schaalvoordelen.

2000

Vanaf 2000 is vanuit de clustering aandacht voor gezamenlijke visievorming en projectontwikkeling. De regionale ontwikkelingsmaatschappijen, samen met het regionale netwerk van bedrijven, Kamer van Koophandel en gemeenten begonnen met investeringen in kennis en innovatie, het gebruiken van nieuwe communicatiekanalen tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en beleidsmakers en gezamenlijke marketing rondom thema's. Voorbeelden hiervan zijn Wageningen Food Valley, waarbinnen kennisinstellingen van Wageningen UR, grote ondernemingen in zuivel, de agrarische sector en beleidsmakers met elkaar zijn verenigd en samenwerken aan een regionale ontwikkelingsstrategie rondom een sterk cluster.

De volgende fase in het regionaal economische beleid zal worden gekenmerkt, de eerste contouren daarvan zijn al zichtbaar, rond investeringen in mensen (sociaal kapitaal) en sociale leerprocessen, regionaal kennismanagement en samenwerken binnen CoP (Communities of Practices), creatie van nieuwe kennisallianties en het stimuleren van innovaties.

3.2.2 Regionale ontwikkeling in het landelijke gebied

Voor het landelijke gebied is een vergelijkbare ontwikkeling in elkaar opvolgende fasen in instrumenten en beleid zichtbaar. Net als in regionale ontwikkeling, waarbinnen een onderscheid gemaakt kan worden tussen de Randstad en de periferie, kan binnen de landbouw een onderscheid gemaakt worden in de ontwikkeling van de grootschalige industriële landbouw en de landbouw die groei ziet in verbreding en het aanknopen van relaties met omliggende functies. De oorzaken liggen vaak in ongunstige productieomstandigheden vanuit omgevingskwaliteiten. Na een algemene fase gericht op de stimulering van de productie, starten bijzondere vormen van gebiedsgericht beleid in de jaren '70:

1950-1970: schaalvergroting en groei;

1970-1980: start gebiedsgericht beleid;

1980-1990: twee strategieën: grootschalige landbouw en landschapsparken;

1990-2000: twee strategieën: grootschalige productie vs. verbrede landbouw;

2000-2005: grootschalige industriële landbouw vs. regionale innovatienetwerken;

2005-2010: twee strategieën gaan samen binnen nieuwe regionale allianties van voedsel- en ketenmanagement.

1950 Schaalvergroting en groei

In de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog bestond er geen nationaal landbouwbeleid. Het Europese beleid, gericht op het stimuleren van productielandbouw om op Europees niveau onafhankelijk te zijn op het gebied van voeding, was van toepassing. Dit was gericht op schaalvergroting en rationalisatie van de productietechnieken.

1970 Start gebiedsgericht beleid

In de jaren '70 werd duidelijk dat er grenzen zijn aan de productie, groei en intensivering van de landbouw. Het bewustzijn van schadelijke effecten op milieu en natuur en landschap groeide. Het betekende de start van het onderscheiden van gebieden (*Nationale Landschapsparken (1975, 1981)* en *Grote Landschappelijke Eenheden (1988)*), waarbinnen landbouw rekening moest houden met andere functies in het landelijke gebied. Deze eerste vorm van gebiedsgericht beleid is te kenmerken als sectoraal beleid en de sturing als *hiërarchische sturing*. Van bovenaf werden gebieden geselecteerd en beleidsdoelstellingen geformuleerd. De doelstellingen die vanuit het ministerie van LNV werden benoemd werden door de economische dragers binnen de geselecteerde cultuurlandschappen gezien als een bedreiging voor de landbouwproductie. Provincies beschikten niet over middelen om uitvoering te geven aan de beleidsdoelstellingen. Het beleidskader kende geen sterk afdwingend instrumentarium waardoor het een zwakke vorm van *hiërarchische sturing* betrof. Doorwerking van beleidsdoelen vond dan ook nauwelijks plaats (Pleijte et al., 2000).

1990 Verbrede landbouw

Eind jaren '80 was sprake van een ontwikkeling in de richting van integratie van sector- en facetbeleid op regionaal niveau. Vanuit milieu en ruimtelijke ordening werden ROM-gebieden benoemd en vanuit natuur Nationale Parken. Vanuit landschap werden in 1993 elf Waardevolle Cultuurlandschappen (WCL) aangewezen. Doel was geïntegreerd gebiedsgericht beleid, waarbij de oplossingsrichtingen werden gezocht in verbreding van de landbouw met natuur, landschap en recreatie en een geïntegreerde benadering op gebiedsniveau. Binnen de gebieden werd bottom-up gewerkt aan het verkennen van nieuwe verbredingstrategieën. In deze periode werden op gebiedsniveau netwerken van overheden en belangenbehartigers gevormd die gezamenlijk aan de slag gingen met het uitwerken van de verbredingdoelstellingen. Deze sturingsstijl is op hoofdlijnen te kenmerken als *publieke samenwerking*. Overheden en belangenorganisaties vanuit natuur, landbouw, landschap en recreatie overlegden op gebiedsniveau met elkaar over visie en uit te voeren projecten. Hierbij werden vooral visies samengebracht en bekeken waar partijen elkaar konden vinden en waar men gezamenlijk projecten op zou kunnen ontwikkelen.

Om te komen tot goede projecten zijn in een aantal gebieden nieuwe regionale netwerken tot stand gebracht waarbij initiatiefnemers uit de ene sector samenwerkten met vertegenwoordigers uit andere sectoren. Dit overstijgt de belangenbehartiging en kreeg het karakter van een gezamenlijk, interactief ontwikkelingsproces van planning en projectontwikkeling. Enkele provincies stelden gebiedsmakelaars aan, die een schakel vormden tussen gebied en provinciaal apparaat. Deze hadden de taak om de streek te informeren over de doelstellingen en te mobiliseren om te komen tot plan- en projectontwikkeling. In deze tijd werd in een aantal gebieden geëxperimenteerd met een nieuwe sturingsstijl: *interactieve sturing*. Door het stimuleren en organiseren van uitwisseling en ontmoeting ontdekte de agrarische sector op welke wijze men economische voordelen kon halen uit activiteiten op het gebied van natuur- en landschapsbeheer en recreatie en toerisme. Voorlopers kregen ondersteuning bij het uitvoeren van experimenten, het verkennen van nieuwe perspectieven, het indienen van projecten en het ontwikkelen van nieuwe productmarktcombinaties. Om te komen tot goede projecten was leren, bijvoorbeeld door om kennis uit te wisselen en het volgen van trainingen van belang. Het leidde ook tot aanpassing van de strategieën van de landbouworganisatie aan de nieuwe verbrede perspectieven. Een belangrijke conclusie is dat het bekend worden met nieuwe werkwijzen voor betrokkenen veel tijd vergt om de fasen van weerstand, bewustwording en identiteitsvorming te doorlopen. In de gebieden waar is geïnvesteerd in het verbinden van mensen, organiseren van pilots, opzetten van cursussen en trainingen en in het begeleiden van werkprocessen zijn de beste resultaten op het gebied van organisatie, uitvoering en continuïteit tot stand gebracht (Pleijte et al., 2000).

2000 Regionale innovatienetwerken

Om te komen tot schaalvergroting en professionalisering van verbrede landbouw en integrale gebiedsontwikkeling is meer nodig dan enkele relatief kleinschalige voorbeeldprojecten. Duidelijk werd dat kennisuitwisseling, het verkennen van nieuwe regionale organisatiemodellen en werkwijzen nodig was. Met de Nota Dynamiek en Vernieuwing van het ministerie van LNV (1995) heeft een start plaatsgevonden met het nadenken over de vraag hoe tegen innovaties aan te kijken en wat de rol van de overheid daarbij zou kunnen zijn (De Jonge, Cino en Van der Windt, 2003). Als uitkomst werden in 2000 vijf Regionale Innovatienetwerken (RIN) geselecteerd op criteria:

- een RIN bestaat uit vertegenwoordiging van kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven (de zogenaamde KOMBI-actoren);
- een RIN levert herkenbare bijdrage aan LNV-doelen;
- een RIN is gericht op de realisatie van systeeminnovaties;
- leren staat centraal.

De Regionale Innovatienetwerken zijn te typeren als *interactieve sturing*, maar er werd geëxperimenteerd met *sturing in communities*.

In het algemeen is het gebiedsgerichte beleid geëvolueerd naar het opzetten van nieuwe regionale organisatiestructuren en het ontstaan van nieuwe intermediairs. Analoog aan de regionale ontwikkelingsmaatschappijen die in de jaren negentig vanuit het ministerie van Economische Zaken zijn ingesteld om economische groei mogelijk te maken, komen ook in het landelijke gebied dergelijke organisaties op. Te noemen zijn KnowHouse, SPA, Stimuland, Agro en Co. Dergelijke organisaties zijn actief in het opzetten van nieuwe regionale samenwerkingsverbanden en het faciliteren van regionale innovatieprocessen om te komen tot nieuwe integrale uitkomsten op regionaal niveau. Bovenstaande ontwikkeling en uitkomsten zijn in enkele RIN's te zien.

Industriële landbouw - doorgaande intensivering en schaalvergroting

De ontwikkeling van de industriële landbouw heeft een andere ontwikkeling gekend. In de jaren tachtig kreeg de sector te maken met het stijgende bewustzijn van de milieubelasting die de productie veroorzaakt. Vanuit de nationale en Europese overheid zijn maatregelen getroffen om de bemesting, ruimtelijke problemen, voedselveiligheid, dierziekten enzovoort aan te pakken. Deze maatregelen bedreigde de positie van de

agrarische sector in Nederland. De sector werd gedwongen maatregelen toe te passen en nieuwe productievoordelen te zoeken. De winst werd gezocht in het optimaliseren van de productie door het introduceren van nieuwe teelttechnieken, door optimalisatie na te streven binnen de keten van toelevering, productie, distributie en verwerking; ketenmanagement kwam op. Diverse onderzoeksinstituten en project- en adviesbureaus specialiseerden zich en er ontstonden de eerste gespecialiseerde kenniscentra. Het investeren in kennis, nieuwe productmarktcombinaties, het verminderen van de kosten, het verplaatsen van de productie zorgde ervoor dat de betekenis van de agrarische sector voor de Nederlandse economie alleen maar groeide. De druk om op een andere wijze te produceren, de organisatie van de productie aan te passen en te internationaliseren versterkte de positie van het Nederlandse landbouwcluster.

2005 Naar regionale allianties

Een volgende fase in de ontwikkeling richt zich op het verbreden van de innovatieve resultaten uit de netwerkbenadering naar meer operationele regionale allianties, waarin een brede vertegenwoordiging van betrokken actief participeert. Gebiedsgericht beleid en de ontwikkelde aanpakken en werkwijzen worden nu niet alleen toegepast om te komen tot een optimale inpassing van agrarische productie in kleinschalige cultuurlandschappen. Ook de nieuwe innovaties uit de broedcellen van de regionale innovatie netwerken zoeken naar een verbreding om tot meer grootschalige toepassing te kunnen komen. In delen van het land loopt de intensieve productielandbouw aan tegen grenzen van productie. Nieuwe beleidsdossiers als dierziekten, voedselveiligheid, verrommeling, ruimtelijke kwaliteit en Europese richtlijnen als Vogel- en Habitatrichtlijnen (Natura 2000) en Kaderrichtlijn Water zijn aanleiding voor het zoeken naar een zo optimaal mogelijke inpassing van de landbouw en andere functies binnen de omgeving en te komen tot afstemming tussen of integratie van doelstellingen. Met ILG en met de vraag naar integratie op gebiedsniveau is gebiedsgericht beleid en gebiedsgericht werken inmiddels landsdekkend ingevoerd. Provincies hebben de mogelijkheid om verschillende sturingsmodellen toe te passen om te komen tot beleidsprestaties. In de praktijk is te zien dat men de beleidsdoelstellingen door-decentraliseert naar het niveau van gebieden (Pleijte et al., 2008).

Voorts heeft ook regionalisering plaatsgevonden. Op regionaal niveau, vaak rond stedelijke agglomeraties, worden strategische verbindingen gelegd tussen overheid, agrarische sector, voedselindustrie en de kennisinstellingen, wat leidt tot comparatieve productievoordelen ten opzichte van andere regio's. Samenwerking resulteert in innovatieve ideeën voor nieuwe productmarktcombinaties, nieuwe toegevoegde waarde, meer transparantie. Voorbeelden hiervan zijn Greenport Venlo, waar de agrarische sector (tuinbouw) en de voedselketen zijn verbonden en vernetwerkt met de regionale overheid, kennisinstellingen en het onderwijs door nieuwe manieren van werken. Het resulteert in nieuwe gemeenschappelijke inspiratie en ambitie. Dit is zichtbaar in Wageningen Food Valley, waar de lokale overheden, de provincie, de universiteit, zuivel en grote bedrijven samenwerken. Het belang van uitwisseling van kennis en gemeenschappelijk leren meer en meer duidelijk.

3.2.3 Regionale ontwikkeling in Europa

Ook op het niveau van Europa is een duidelijke ontwikkeling zichtbaar in fasen van regionaal beleid. De volgende fasen kunnen worden onderscheiden.

- 1975: EFRO: Investeren in infrastructuur, stimuleren van het bedrijfsleven;
- 1989-1994: Interreg 1 Multiregionale samenwerking, stimuleren van het ontstaan van business clubs;
- 1994-1999: Interreg 2 Grensoverschrijdende en transnationale samenwerking, Euregio's;
- 2000-2006: Interreg 3 Socio-economische cohesie, duurzame ontwikkeling;
- 2007-2013: EFRO Lerende regio's, samenwerking tussen kennisinstellingen, overheid, bedrijfsleven en civil society (KP7).

Om de verschillen tussen regio's binnen Europa te verkleinen is de EU begonnen programma's te ontwikkelen om te komen tot operationele sleutelprojecten ter stimulering van de potentiële groei van een regio. Het EFRO-programma, gestart 1975, is gericht op het ondersteunen van de minder ontwikkelde regio's in Europa en op het verkleinen van de verschillen tussen de regio's, door het nemen van structurele maatregelen, zoals investeringen in infrastructuur en steun voor het MKB.

In 1989 werd Interreg, een Europese uitvoeringsorganisatie voor het Regionale programma, opgericht om problemen als gevolg van verlies aan betekenis van de interne landsgrenzen op te lossen. Veel grensregio's en worden gekenmerkt door een zwakke economische structuur. Door Interreg werden grensregio's ondersteund in de ontwikkeling van de infrastructuur (vervoer en communicatie) door het creëren van verbindingen met de Europese en nationale kernregio's van economische activiteit en groei. Verder werd grensoverschrijdende samenwerking bevorderd door het stimuleren van uitwisseling op het sociaaleconomische gebied binnen de 54 Euregio's die werden opgezet als nieuwe grensoverschrijdende governance-structuren en vormen van samenwerking van het MKB, regionale overheden en Kamers van Koophandel. In het eerste Interregprogramma zijn een groot aantal projecten uitgevoerd ter verbetering van de fysieke infrastructuur. In het tweede programma van Interreg is de nadruk gelegd op het MKB, nieuwe technieken voor communicatie in de toeristische, water- en milieusector. In de derde periode van Interreg stonden de bewoners, de sociale en culturele aspecten van de grensoverschrijdende samenwerking centraal. Niet alleen de grensoverschrijdende, maar ook de interregionale samenwerking binnen de Europese Unie werd een belangrijke doelstelling van Interregfinanciering. Focus was de integratie binnen de EU, conceptuele ontwikkeling van strategische initiatieven en uitwisseling van informatie, ervaringen en best-practices. Meer sociale thema's kwamen op de Europese agenda in 2000: sociale ontwikkeling en identiteit opbouwen in afgelegen gebieden binnen Europa en de integratie van nieuwe lidstaten en het implementeren van nieuwe strategieën en technieken op het gebied van het informatiemangement (IST).

In 2004 is gestart met INTERACT, als een onderdeel van het Communautaire Initiatief INTERREG. Het programma beoogt voort te bouwen op de ervaringen en lessen van INTERREG I en INTERREG II met het oog op de verbetering van de effectiviteit van INTERREG III. De kern van het INTERACT-programma is het opzetten van informatie- en communicatienetwerken, gericht op het proactief verspreiden van kennis en informatie en de uitwisseling van ervaringen.

In de periode van 2007-2013 heeft de Europese territoriale samenwerking, geïnspireerd door de ervaring van het communautaire initiatief Interreg en Interact, als doelstelling het versterken van de samenwerking op het niveau van:

- grensoverschrijdende samenwerking via gezamenlijke programma's;
- samenwerking tussen transnationale regio's;
- netwerken voor samenwerking en de uitwisseling van ervaringen in de hele Unie.

De nieuwe programma's voor regionale ontwikkeling zijn gericht op het versterken van het regionaal concurrentievermogen en de regionale kwaliteiten en aantrekkelijkheid door:

- anticiperen op economische en sociale veranderingen;
- het ondersteunen van innovaties;
- het implementeren van de kennismaatschappij;
- het ondersteunen van ondernemerschap;
- het beschermen van het milieu en risicopreventie.

Kennis staat centraal

'Het cohesiebeleid voor 2007-2013 biedt Europa een unieke kans om de regio's te moderniseren en om een veel competentievere kenniseconomie te worden', aldus Danuta Hübner (Eurocommissaris DGRegio). De lidstaten moeten een strategie en een programma opstellen. In de komende periode van zeven jaar zullen de

Nederlandse programma's naar verwachting nog meer de nadruk leggen op versterking van de concurrentiepositie van alle regio's door innovatie te stimuleren, regio's aantrekkelijker te maken en de specifieke problemen van verstedelijkte gebieden aan te pakken. Deze strategie sluit aan op het beleid dat thans in het kader van het nationale hervormingsplan van Nederland en de vernieuwde agenda van Lissabon voor groei en werkgelegenheid wordt ontwikkeld en uitgevoerd. In de periode 2007-2013 zal de EU ongeveer 350 miljard euro (huidig prijsniveau) uit de structuurfondsen en andere instrumenten ter beschikking stellen, ofwel 35% van de Gemeenschapsbegroting. Deze toewijzing vormt het grootste deel van de EU-begroting. Het cohesiebeleid is het aangewezen instrument om regio's te helpen zich te ontwikkelen tot motor achter de economische en sociale modernisering.

De recent goedgekeurde communautaire strategische richtsnoeren zijn bedoeld om de nationale en regionale autoriteiten te helpen bij hun voorbereidingen. De aanbevelingen in deze richtsnoeren hebben betrekking op drie globale prioriteiten: Europese steden en regio's aantrekkelijker maken voor investeringen, innovatie en de groei van de kenniseconomie stimuleren en meer en betere banen creëren.

Binnen het programma voor de Regio's staat 'Netwerken voor resultaten' centraal. Europese regio's worden geconfronteerd met verscheidene mondiale uitdagingen - de financiële crisis, de klimaatverandering en de energievoorziening. Via de netwerken voor het cohesiebeleid goede praktijken en ervaringen in de regio's worden bevorderd.

Hübner spreekt over een 'derde generatie regionaal innovatiebeleid' (2009) dat gekenmerkt wordt door: 'het ontwikkelen van integrale benaderingen, gebaseerd op de karakteristieken en kenmerken van de regio'. Het beleid creëert netwerken van organisaties en personen en creëert ruimte voor de betrokkenen om een constructieve dialoog te ontwikkelen en de uitkomsten te benutten voor besluitvormingsprocessen. Om hiertoe te komen worden nieuwe manieren van multilevel governance ontwikkeld door efficiënte structuren om het innovatiebeleid te implementeren. Het Europese Cohesiebeleid (zie: Groenboek Terretoriale Cohesie) is gericht op het ondersteunen van het opbouwen van een robuust regionaal framework voor het ontwerpen en implementeren van regionale ontwikkelingsstrategieën.

Ook in KP7 nemen kennis en leren een centrale plaats in. De kenniseconomie wordt breed omarmd door de EU en de strategie is erop gericht dat ook nationale overheden en de actoren in de regio's, zoals de regionale ontwikkelingsbedrijven de principes van de kenniseconomie zullen implementeren als de drijvende kracht voor economische ontwikkeling. De kenniseconomie is gebaseerd op de ontwikkeling van menselijk kapitaal (human capital). Maatregelen zijn gericht op het stimuleren van arbeidsparticipatie, verbetering van kennis en competenties van Europese burgers en bevorderen van sociale integratie.

3.2.4 Conclusie

Regio's kunnen worden in alle fasen gezien als 'drivers of growth', zowel in het beleid ten aanzien van het landelijke gebied, stedelijke netwerken en het Europees beleid gericht op regionale ontwikkeling. Op verschillende niveaus (Europa, nationaal en regionaal), in verschillende sectoren (landbouw, industrie, diensten en kennis) en in stedelijke- en plattelandsontwikkeling zijn parallellen te herkennen in de fasen van regionale ontwikkeling. De kenmerken van iedere periode werken door in de toegepaste strategieën, vormen van beleidssturing en de inzet van steeds nieuw instrumentarium.

Regios kunnen in geheel verschillende fasen functioneren. Er zijn regio's die nog volop te typeren zijn met de kenmerken van strategie uit de tachtiger jaren. Ook is te zien, dat vanuit de drie analysekaders de synchronisatie van beleidsstrategieën lang niet altijd precies overeen hoeft te komen. Vanuit een EU-beleid

kunnen oudere strategieën nog relevant zijn, terwijl vanuit een regionaal ontwikkelingsperspectief nieuwere strategieën door het gebied zelf wordt gehanteerd.

De kenmerken van de ontwikkelingsfasen geven een duidelijk onderscheid in de strategieën van de regionale ontwikkeling. Het fasenmodel kan worden gebruikt voor het vaststellen voor een specifieke regio's in welke kenmerkende ontwikkelingsfase deze regio zich bevindt en welke daarmee samenhangende ontwikkelingskenmerken aangetroffen kunnen worden. Inzicht in de verschillende fasen, hun opeenvolging en in de strategieën van de regionale ontwikkeling geeft middelen om de ontwikkeling te voorspellen, te plannen en een basis om vervolprogramma's en activiteiten op te zetten. Nieuwe fasen en nieuwe strategieën brengen nieuwe manieren van werken en nieuwe instrumenten (kennis, creativiteit, opzetten van innovatienetwerken, organiseren van ontmoetingen) met zich mee. Mensen en organisaties moeten leren werken met deze nieuwe werkwijzen om van de veranderingen te kunnen profiteren.

Globalisering en de opkomst van de kennis- en informatiesamenleving leidt tot onderlinge afhankelijkheden en nieuwe verbindingen tussen organisaties. Er is een ontwikkeling geweest tot het vormen en optimaliseren van ketenrelaties om te komen tot efficiënte verwaardiging vanuit het idee dat clustering van functies, kennis en organisaties rond bepaalde thema's leidt tot comparatieve voordelen. Dat leidt tot het synchroniseren van ontwikkelingsbeleid (en dus van fasen), waardoor de effectiviteit van het beleid toeneemt.

Groei, als mechanisme om te komen tot de implementatie van nieuw ontwikkelingsbeleid, wordt bevorderd door kennisuitwisseling en samenwerking. De instroom van nieuwe kennis leidt tot groei en nieuwe vormen van regiomanagement, nieuwe verbindingen en organisatiestructuren waarbij relaties tussen markt, overheid en kennis worden versterkt. De stelselmatige veranderingen leiden ook tot het ontstaan van steeds bredere regionale netwerken, waarbinnen nieuwe verbindingen tot stand komen die leiden tot nieuwe initiatieven, projecten, perspectieven en toegevoegde waarde.

De nieuwe strategieën lijken beter aan te sluiten bij de lokale mogelijkheden in de ontwikkeling van de markt, ten opzichte van de traditionele economische infrastructurele investeringen. Er is sprake van een regionalisatie in de ontwikkelingsfasen, vanuit een centraal topdown benadering naar een benadering waar de mogelijkheden van de regionale samenwerking meer centraal staat. Nieuwe strategieën voor de ontwikkeling van steden (citymanagement), distributie (agrologistiek) en de ontwikkeling van het agrarische platteland (zowel de verbreding als de op intensivering gerichte landbouw) komen steeds meer overeen met de nieuwe integrale strategieën met betrekking tot integrale regionale ontwikkeling:

- De landbouwsector is gericht op food-chain-management, waarbij de verbinding met de industrie, groothandel en logistiek ontstaan.
- Plattelandsontwikkeling is gericht op consumenten in de steden: de uitwisseling tussen producent en consument, transparantie van de voedselindustrie, recreatie, gezondheid en verzorging
- Alle strategieën zoeken naar nieuwe verbindingen tussen ondernemingen (ketens en clusters van productie en consumptie), overheid, kennisinstellingen en onderwijs

Er is een wisselwerking in de fasen-ontwikkeling. De Europese agenda reageert op regionale ontwikkelingen in de lidstaten. De strategie van de regionale innovatienetwerken in het landelijke gebied in Nederland, gestart in 2000, is nu het centrale thema in de nieuwe Europese Programma en Initiatieven voor Regionaal Beleid (2007). Ook in de opeenvolging van nationale beleidsfasen de regionale beleidsontwikkeling zijn belangrijke overeenkomsten in de inhoudelijke themaontwikkeling te zien.

In de opeenvolging van fasen is te zien, dat de rol van de overheid verandert: van topdown overheid naar het opgaan in regionale samenwerkingsverbanden met partners in de regionale ontwikkeling. De beleidsstrategie verandert van het formuleren van doelstellingen in beleidsnota's en het overlaten aan de samenleving en regio's naar het scheppen van voorwaarden voor samenwerken en het actief participeren in breed samen-

gestelde regionale netwerken. De centrale activiteit wordt steeds meer het samen benoemen van domein, de thema's (focus) voor regionale ontwikkeling, gekoppeld aan kenmerken regio en identiteit. Ook de regio zelf krijgt steeds meer oog om de ontwikkelingsfasen vanuit het internationale (EU) perspectief, het nationale belang en de regionale beleidscontext aan elkaar te verbinden.

3.3 Opkomst van concept van lerende regio

Binnen het omgevings- en regionaal beleid wordt het complexe karakter van vraagstukken als duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit en het groeiende besef van de onderlinge verwevenheid van de hedendaagse maatschappelijke problemen, en de integrerende mogelijkheden van de regionale schaal steeds duidelijker (Termeer en Kranendonk, 2008). Dit wordt bevestigd door de literatuur over regionale innovatie. Boschma (2008) beschrijft de ontwikkeling van regionale ontwikkelings- en groeiconcepten: van industriële districten, naar clusters, innovatieve milieus, regionale innovatiesystemen en vervolgens naar lerende regio's. Hierbinnen is een veranderende rol van het Rijk en de overheid te zien in de richting van regionale partnerschappen en samenwerking tussen de overheid (lokaal, regionaal, provinciaal), het bedrijfsleven en maatschappelijke actoren (Termeer, Kranendonk, 2008). Uit analyse van Rutten (2006) blijkt en valt te leren dat succesvolle regio's netwerken van samenwerking tussen overheid, kennisinstellingen en particuliere bedrijven op regionaal niveau hebben gevormd. Binnen dergelijke netwerken wordt door de uitwisseling van meningen, kennis, identiteit en ambities nieuwe betekenis gegeven aan de regio en gezamenlijk nieuwe perspectieven ontwikkeld en de uitvoering opgepakt.

Het concept en instrumentarium van lerende regio's is ontstaan vanuit nieuwe benaderingen in de regionale planning en de veranderingen in governance en regionale ontwikkeling. Nieuwe benaderingen zijn ontwikkeld om vooral geschikt te zijn voor het aanpakken van complexe vraagstukken van deze tijd. Relatieve eenvoudige problemen kunnen worden aangepakt met de beschikbare kennis en instrumenten van eerdere generaties regionale ontwikkeling en managementtechnieken.

De opeenvolging van methoden voor regionale ontwikkeling laat begrippen zien als het leren in regio's, regiomanagement, concepten van lerende overheid en nieuwe governance sturingsstijlen. Deze methoden spelen in toenemende mate op elkaar in en lijken onderling afhankelijk en met elkaar verbonden. Elke nieuwe fase in de methodiek weerspiegelt de groeiende complexiteit van de regionale ontwikkeling of van het managementvraagstuk.

De vertaling van methoden naar ontwikkelingsstrategieën op dit niveau gaan over het opzetten van lerende regio's (Rutten, 2006), waarbij sociaal leren en kennisuitwisseling de nieuwe zoekwoorden op zowel maatschappelijke en regionaal niveau zijn. Een veelgebruikt concept zijn Communities of Practice (CoP), als instrument voor sociaal leren en het opzetten van sociale netwerken. Wenger (1997) geeft in zijn boek over Communities of Practice het devies voor sociaal leren in de CoP: 'Use the world around as a learning resource and be a learning resource for the world'. CoP's kunnen regionaal georganiseerde groepen zijn, gebaseerd op engagement in planningsprocessen. Managementtechnieken om een CoP aan te sturen bieden bruikbare instrumenten voor innovatieve regionale ontwikkeling. Deze methodologische inbreng draagt bij aan nieuwe vormen van regionale planning voor het omgaan met complexiteit en het vergroten van het vermogen tot leren en kennisontwikkeling. Als een vorm van actie-onderzoek is de CoP in het Greenport Venlo proces uitgelegd, vervolgens georganiseerd en door de deelnemers als een nuttige werkvorm voor de ontwikkeling van Greenport Venlo aangehouden. De methode is daarmee verder ontwikkeld, getest en verfijnd in Greenport Venlo. De CoP is zo'n kernelement in de lerende regio.

Door Rutten (2006, p. 136) wordt de volgende definitie van een lerende regio gehanteerd:

Regions are becoming focal points for knowledge creation and learning in the new age of global, knowledge intensive capitalisme, as the in effect become learning regions. Learning regions are increasingly important sources of innovation and economic growth, and are vehicles for globalization.

En:

In a learning region, regional actors engage in collaboration and coordination for mutual benefit, resulting in a process of regional learning. Regional characteristics affect the degree to which the process of regional learning leads to regional renewal.

Richard Florida (In: Rutten, 2006, p. 65) geeft enkele kenmerken van een learning region:

- netwerkkorganisatie, flexibel, wederzijdse afhankelijkheden;
- oriëntatie van fysieke en communicatieve infrastructuur: blik naar buiten, globale trends en ontwikkelingen;
- human infrastructuur: kenniswerkers, continue verbetering van HRM, continue leren, educatie en training;
- productie-infrastructuur: stevige netwerken als basis voor innovatie;
- productiesysteem: kennis als basis voor productie, continue creatie, kennis als bron voor waarde;
- lerende regio als basis voor concurrentie: voordeel vanuit kenniscreatie en continue verbeteringen van regionale productie.

Volgens Nooteboom (2007) past bij complexe regionale opgaven een andere manier van werken. Hij spreekt van een governance opgave, waarbinnen co-evolutie, het op gang brengen van veranderingsprocessen tussen overheden, publiek en privaat, tegengestelde belangengroepen, hogere en lagere overheden, tussen regio's en landen plaatsvindt, waardoor adaptieve netwerken ontstaan, met de volgende taken voor betrokkenen:

- combineren, verbinden;
- korte en lange termijn perspectief;
- veranderen van beleidsagenda's;
- groepen vormen, CoP's starten;
- kennis ontwikkelen van geschikte concepten, nieuwe aanpakken en instrumenten.

Ook de WRR (2007) heeft een advies uitgebracht over de rol van de overheid bij complexe vraagstukken, die worden gekenmerkt door cognitieve en normatieve onzekerheid. Men spreekt daarbij van 'ongetemde problemen'. Dit zijn vraagstukken die anderen niet durven en kunnen aanpakken, maar die wel om een antwoord vragen. Om hiermee om te gaan wordt een probleemgerichte benadering voorgesteld, met de volgende kenmerken:

- ruimte en tijd nodig voor analyse, afweging en oordeelsvorming;
- richting zoeken;
- kennis delen;
- collectief leerproces;
- inbouwen van monitoring;
- niet alleen overheid, maar met deskundigen, burgers en maatschappelijke organisaties.

Ook is een profiel opgesteld voor medewerkers van overheden. Ambtenaren zijn vooral inhoudelijk adviseur, waarbij kennis voorop staat. Men zou moeten bijdragen aan het activeren van arena's waar kennis bijeen wordt gebracht. Bestuurders moeten naast controleur vooral ook inspirator zijn. Belangrijke taken hierbij zijn het in beeld brengen van verscheidenheid van meningen, het articuleren van publieke problemen (ongetemde complexe vraagstukken, die niet door anderen worden opgepakt) en het stimuleren van horizontale politiek - actief op zoek naar samenwerking met het domein van markt en kennis.

4 Greenport Venlo - de aanpak

4.1 Inleiding

Noord- en Midden-Limburg zijn traditioneel regio's van land- en tuinbouw. Het belang van agrarische takken als veeteelt en akkerbouw (tarwe, maïs) loopt - in lijn met landelijke ontwikkelingen - langzaam terug. Daarentegen zit er veel groei in de voedingstuinbouw (groente en fruit). Vooral de productie onder glas is een groeimotor van betekenis. Noord-Limburg vormt samen met Oost-Brabant en de aangrenzende Agrobusiness Region Niederrhein in Noordrijn-Westfalen het grootste aaneengesloten tuinbouwgebied in Europa.

Vanuit het internationale economische perspectief is voor het Rijk een beperkt aantal locaties van belang waar de primaire productie, de handel en de distributie van tuinbouw zich ruimtelijk gebundeld hebben. Deze locaties zijn 'greenports'. Greenport Venlo is door de rijksoverheid in de Nota Ruimte (2005) aangewezen als tuinbouwcluster - met inbegrip van de sector agrologistiek - van nationaal belang. Greenport Venlo omvat het tuinbouwcomplex van Roermond tot Nijmegen. De bundeling leidt tot economische schaalvoordelen en tot efficiëntie in de agrologistiek. De andere greenports zijn het Zuid-Hollands glasdistrict (Westland en Oostland), Aalsmeer en omstreken en het agro(logistieke) cluster Venlo voor de glastuinbouw, de Bollenstreek voor de bollenteelt en Boskoop voor de pot- en containerteelt. De provincies hebben het voortouw om dit beleidsmatig uit te werken en ruimtelijk te verankeren in hun streekplannen. Het Rijk heeft een stimulerende en faciliterende rol (Nota Ruimte, 2005). In een greenport zijn in het cluster teeltbedrijven, veilingen, handelsbedrijven en tuinbouwtoeleveranciers in elkaars nabijheid gesitueerd. Veelal zijn ook veredelaars en vermeerderders van planten en zaden te vinden. Als laatste actoren binnen het cluster maken kennisinstellingen die actief zijn in de tuinbouw onderdeel uit van de clusters. Doordat alle belangrijke partners zo dicht bij elkaar zitten, is er een intensieve uitwisseling van kennis en wordt er op tal van terreinen met elkaar samengewerkt. In dit netwerk stimuleren ondernemingen en kennisinstituten elkaar om topprestaties te leveren.

Venlo ligt in het zuidoosten van Nederland en geldt als een logistiek knooppunt in de belangrijke handelscorridor richting Duitsland. Van de totale opbrengst van de Nederlandse voedingstuinbouw neemt Greenport Venlo bijna een kwart voor zijn rekening. De jongste groeiprognoses voor de glastuinbouw laten een toename van het tuinbouwareaal in Limburg zien van 920 hectare in 2008 naar 1.500 hectare in 2015. Veel tuinders in de regio staan ten dienste van het ontwikkelen en testen van nieuwe variëteiten. Twee grote veilingen, ZON en FloraHolland, vormen het scharnierpunt tussen vraag en aanbod van tuinbouwproducten. Industriële MKB-bedrijven in de regio zijn actief als toeleveranciers. Venlo is het belangrijkste logistiek centrum op de verbinding van Rotterdam/Antwerpen naar het Ruhrgebied. Dat aspect voegt een unieke dimensie toe aan een sector die bij uitstek - op tijd én vers afleveren bij afnemers - geavanceerde logistieke ondersteuning nodig heeft. De regio wordt gekenmerkt door grootschalige distributie, opslag, transport, veilingen en handelsondernemingen die grotendeels behoren tot het omvangrijke tuinbouwcluster in de regio. Het projectgebied van het agribusinesscluster dat zich in de regio bevindt is goed ontsloten en ligt in het overgangsgebied van stad en platteland. Talloze nieuwe projecten zijn gepland die meerdere functies moeten gaan vervullen.

4.2 Organisatie

De formele benoeming als Greenport door het Rijk was voor de betrokkenen bij de Greenport Venlo aanleiding om opnieuw betekenis te geven aan het predicaat. Dit heeft plaatsgevonden met een brede

vertegenwoordiging van betrokkenen vanuit verschillende organisaties. Belanghebbenden in het gebied zijn georganiseerd in een regionale netwerkorganisatie en werken samen aan duurzame regionale ontwikkeling. Doel is het op gang brengen van een gezamenlijke leerproces met betrokken partijen om een gebied met een laagwaardige ruimtelijke ordening om te vormen tot een hoogwaardig stadslandschap waarin landbouw, voeding en logistiek optimaal op elkaar afgestemd zijn en waar nieuwe pijlers worden ontwikkeld voor duurzame regionale ontwikkeling in een Europees perspectief.

In het proces van de Greenportontwikkeling is een aantal uitgangspunten geformuleerd die van belang zijn voor de inrichting van de organisatiestructuur van Greenport Venlo. Greenport Venlo kan zich alleen optimaal ontwikkelen als er sprake is van een samenspel tussen bedrijfsleven, overheden en kennisinstellingen. Dit vraagt om betrokkenheid en vooral participatie van alle voor de ambities van Greenport belangrijke partners. Deze zijn gedefinieerd als de zogenaamde 5 O's: Ondernemers, Onderzoek, Onderwijs, Overheden en Omgeving (zie figuur). Daarmee is sprake van een open netwerk van vertegenwoordigers uit de verschillende O-organisaties die belang hebben bij de ontwikkeling van Greenport Venlo en samen een sterke economische regio in internationale context wil neerzetten.

De betrokkenheid van de verschillende partijen is op hoog bestuurlijk niveau geborgd bij bestuurders die maximaal staan voor de ambities van Greenport Venlo. Er is hiertoe een netwerkbestuur opgezet vanuit de 5 O's. Dit netwerkbestuur gaf de organisatie Greenport Venlo alle kans om te komen tot een zelfstandige formulering van de ontwikkelingsdoelen en strategie, zonder dat er sprake was van duidelijke sturingsaanwijzingen van bijvoorbeeld de provinciale overheid. Daardoor kon Greenport Venlo een uniek en zelfstandige ontwikkeling in gang zetten. Dit heeft geleid tot de keuze voor samenwerking tussen vooruit geschoven medewerkers vanuit de 5 O's binnen een kernteam. Het kernteam is een netwerk dat in opdracht van het grotere netwerk en later het netwerkbestuur invulling en uitvoering geeft aan Greenport Venlo. Het kernteam heeft een tijd als een CoP gefunctioneerd.

Daarnaast is een Servicepunt Greenport Venlo tot stand gekomen, de uitvoeringsorganisatie die het proces van de Greenportontwikkeling bewaakt en faciliteert. De medewerkers in het servicepunt worden ter beschikking gesteld door en ingeleend van de betrokken netwerkorganisaties. Om namens het netwerk middelen en geldstromen te beheren, eventuele overeenkomsten aan te gaan, de stuurgroep te faciliteren etc. is een beheerautoriteit nodig die voldoende mandaat krijgt van alle netwerkpartners om slagvaardig en daadkrachtig te opereren. Deze noodzakelijke ontwikkelingsfase (die ook de fysieke projectontwikkeling zal aansturen, waar veel geld in om gaat) wordt nu vorm gegeven.



4.3 Strategie

Binnen de ontstane organisatie Greenport Venlo bleek al spoedig behoefte te bestaan aan koers en inhoud van de ontwikkelingsrichting. Mede op de basis die in de Regiodialoog al was gelegd begon een zoekproces. Identiteitsbepaling bleek van belang. Het proces mondde uit in de publicatie van 'de nieuwe verbinding', een boekje, een netwerk, een brand en een regionale ontwikkelingsstrategie. Naast economische kengetallen bestaat veel aandacht voor integraliteit, waar naast de factor 'profit' ook de factoren 'people' en 'planet' worden ontwikkeld. Het betreft derhalve een gebalanceerde ontwikkeling. Greenport Venlo heeft tot doel te komen tot duurzame regionale ontwikkeling. De strategie behelst het samenwerken in een netwerkorganisatie, bestaande uit overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving (de 5 O's). De gedachtegang rust op vier pijlers, namelijk 'quality of life', 'waarde creëren', 'leren te leren' en 'basics'. Het kan worden beschouwd als een regio-specifieke invulling van het concept van de 3P's: people, planet en profit.

Binnen Greenport Venlo wordt actief gezocht naar, en invulling gegeven aan, nieuwe duurzame groeistrategieën. Groei kan daarbij op een aantal manieren bereikt worden, waarbij efficiëntere productie voorop staat:

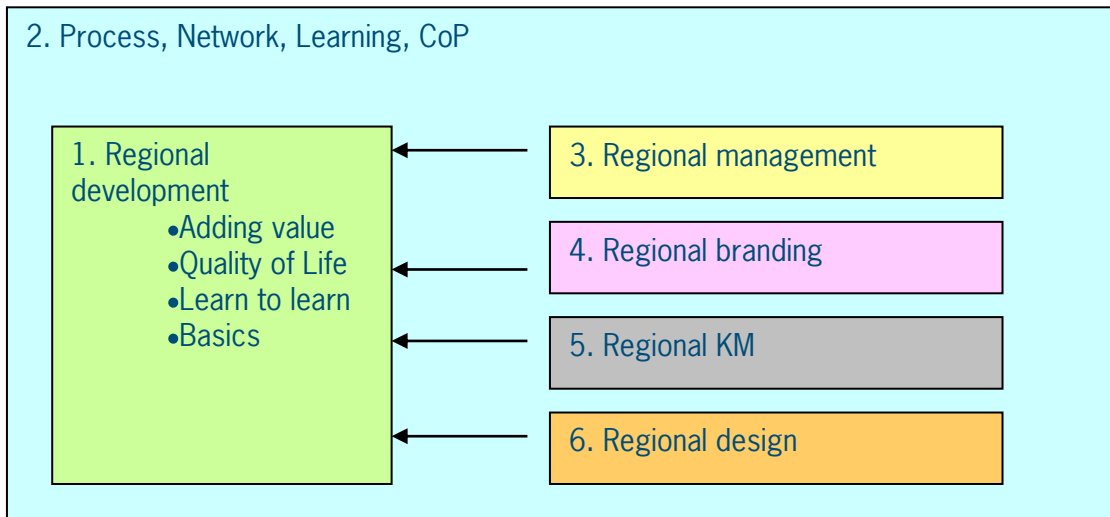
1. minder energie gebruiken, minder afval produceren en besparen in direct en indirect ruimtegebruik. Dit laatste wordt geïllustreerd door de integratie van dierlijke en plantaardige productie binnen het zogenaamde 'Nieuw Gemengd Bedrijf';
2. door beter ketenmanagement kan de verbinding tussen agro- en foodsector worden geoptimaliseerd;
3. de agrologistieke oplossingen bestaan uit clusteren, verbinden en regisseren, gericht op vermindering van transportbewegingen;
4. productontwikkeling: gezonde voeding, medicinale toepassingen van gewassen, convenience, reststromen;
5. marktontwikkeling vindt vooral plaats in Duitsland en China. Het nieuwe gemengde bedrijf is een voorbeeld van een nieuwe product/marktcombinatie. Binnen het cluster vindt dit plaats tussen agro en food, agro en de medische wereld en agro en recreatie en toerisme;
6. stimuleren van nieuwe strategische samenwerkingsverbanden tussen ondernemers, onderzoek en overheid, gericht op het verkennen van nieuwe thema's als cradle to cradle, biobased economy en agrologistiek, maar ook met als verwachting dat er Neue Kombinationen ontstaan;

7. het verbeteren van de omgevingskwaliteit om de regio te ontwikkelen als een aantrekkelijke vestigingsplaats en woon- en bezoeksomgeving.

Greenport Venlo kan worden beschouwd als een gezamenlijke zoektocht naar nieuwe vormen van integrale projectontwikkeling waarbij ruimtelijke, economische, sociale, culturele en ecologische waarden gebundeld worden om meerwaarde te genereren. Het project is buitengewoon complex vanwege het grootschalige karakter, diversiteit aan deelnemers en de vele onderling verbonden belangen.

Om de complexiteit het hoofd te bieden is het TransForumproject 'Streamlining Greenport Venlo' opgezet, dat in het verlengde ligt van regionale initiatieven om het tuinbouwcluster in de regio te versterken. De ambitie en uitdaging van Streamlining Greenport Venlo is om diverse initiatieven, projecten en organisaties in te passen in nieuwe organisatorische, ruimtelijke en economische structuren. Dit vereist ten een innovatief regionaal ontwerp dat berust op nieuwe sturings- en organisatievormen, nieuwe vormen van regiobranding en marketing, communicatietechnieken en kennismanagement. Het project is een experiment met een nieuwe kennisalliantie, verschillende bestuurslagen, ondernemers uit het agrofoodcluster, onderwijs- en onderzoeksinstellingen, burgers en maatschappelijke organisaties. Dit vindt plaats binnen structuren die kenmerken hebben van CoP's, waarbinnen gezamenlijk betekenis en uitvoering wordt gegeven aan Greenport Venlo. Hierdoor ontstaan nieuwe gezamenlijke inzichten, kennis en competenties om ervoor te zorgen dat de beoogde innovaties een plek krijgen binnen de regionale structuren. Binnen Streamlining Greenport Venlo worden zes transitievraagstukken voorzien:

- Strategie: doel is te komen tot een nieuwe regionale ontwikkelingsstrategie, het komen tot een totaalconcept, bestaande uit gezamenlijk geselecteerde thema's/pijlers (basics, quality of life, toegevoegde waarde, leren leren), gebaseerd op identiteit, sterkten/zwakte en kansen/bedreigingenanalyse van de regio.
- Proces: doel is een procesontwerp waarbij betrokkenen open staan voor leren. Technieken worden toegepast om de betrokkenen in nieuwe vormen van participatieve samenwerking gericht op de implementatie van innovaties (mode-2) te brengen, een voorwaarde voor leren. Onder Mode-2 sturing wordt gestreefd naar grenzeloos verbinden, gestructureerd uitbreiden en het bevorderen van dynamiek in ontwikkelingsprocessen. Hiertoe is in de Greenport Venlo een procesarchitectuur ontworpen en zijn procesactiviteiten opgezet.
- Regiomanagement: om te komen tot nieuwe ontwikkelingen op regionaal niveau zullen organisaties en personen met elkaar moeten worden verbonden en op nieuwe wijzen met elkaar samenwerken binnen CoP's, innovatiecellen en nieuwe kennisallianties.
- Regiobranding: om mogelijke ontwikkelingen te verbeelden en mensen te verleiden deel te nemen aan of te investeren in Greenport Venlo is marketing en communicatie van belang. Verschillende (nieuwe) communicatietechnieken worden verkend: wetenschappelijke publicaties, marketing, aansprekende beelden, slogans, logo's en projecten, virtuele communicatie en gezamenlijke en individuele verhalen.
- Regionaal kennismanagement: om te komen tot transdisciplinaire kennisontwikkeling op regionaal niveau, waarbij wetenschappelijke kennis, beleidskennis en ervaringskennis vanuit verschillende disciplines en domeinen wordt gecombineerd, zal moeten worden gekomen tot een aanpassing van de regionale kennisinfrastructuur.
- Regionaal ontwerp: Greenport kan worden gezien als een integratief ontwerp, waarbinnen ruimtelijke ontwikkelingen en ontwerpen plaatsvinden. Dynamiek in de agrarische productiekolom, het cluster en binnen ruimtelijke verschijningsvormen van agrarische bedrijvigheid en bedrijfsterreinontwikkelingen in relatie met de omgeving, ruimtelijke kwaliteit, toegankelijkheid, recreatie, landschap water en ecologische hoofdstructuur.



4.4 Sturing

Binnen Greenport hebben deelnemende organisaties en personen gezamenlijk ingezet op integrale netwerksturing. Deze aanpak leidt tot veel dynamiek door:

- Het delen van ervaringen, ideeën en kansen voor procesverbeteringen, vanuit vertrouwen in de mogelijkheden tot gezamenlijke dynamiek in plaats van concurrentie in het proces van regionale ontwikkeling in de Greenport.
- Het leggen van nieuwe verbindingen en zorgen voor aansluiting, zowel binnen de Greenport om te komen tot een goede vertegenwoordiging in de verschillende O's van het organisatiemodel, maar ook door het leggen van verbindingen met Duitsland en de andere (Green)(Brain)(Main)Ports in Nederland.
- Het inbedden van een nieuwe manier van werken, waarbij niet alleen de procesbenadering en de ontwikkelde werkwijze belangrijk zijn, maar zeker ook de resultaten van de innovatie en samenwerkingsprocessen veel aandacht krijgt. Een prachtig voorbeeld daarvan is de uitzendingenreeks van Omroep Limburg in het programma Koplopers Greenport Venlo, waar een lange reeks betrokkenen worden geïnterviewd over hun prestaties in relatie tot Greenport Venlo.

Verdere uitbouw van bestaande en totstandkoming van nieuwe netwerken, waar expertise van kennisinstellingen en ervaring en kunde uit het bedrijfsleven elkaar ontmoeten, vormen de basis voor voortdurende vernieuwing. Voorbeelden daarvan zijn o.a. Agrofood Community Zuidoost Nederland, Ondernemersinitiatief Greenport en Klavertje 4. Door gericht te sturen op nieuwe verbindinglijnen ontstaan nieuwe combinaties en zo ook nieuwe business activiteiten.

In het licht van de gestelde ambities vereist dat een krachtige en gerichte inzet op intensivering van de verbindingen tussen regio's (Brabant / Limburg / Niederrhein) en sectoren (met name agro / niet-agro). Speciale aandacht krijgt de verdere uitbouw van de grensoverschrijdende samenwerking met de Duitse partners.

Om te komen tot innovatieve inhoudelijke (Cradle to Cradle projectontwikkeling, nieuwe productmarkt-combinaties, agrologistiek) uitkomsten wordt geëxperimenteerd met nieuwe regionale organisatie- en sturingsmodellen. Het netwerk wil graag als een netwerkorganisatie functioneren, waarbij de sturingsstijlen netwerksturing en sturing met Communities of Practice worden toegepast.

4.5 Conclusie

In de Greenport Venlo is met veel inzet, onderhandelen, kennisuitwisselen en onder welwillend toezicht van de verschillende betrokkenen (uit alle O's) gewerkt aan de volgende aspecten:

- Er is geleidelijk aan een unieke organisatie tot stand gekomen, waarin de Greenport niet de traditionele hiërarchieke procesarchitectuur voor het ontwikkelen van grootschalige bedrijventerreinen heeft gekozen, maar de totstandkoming van een community georiënteerde samenwerkingsverband van betrokkenen, die tezamen werken aan een ontwikkelingsproces. Daarbij spelen aspecten van de eigen regionale identiteit een belangrijke rol, net als het inzicht, dat voor dergelijke ontwikkelingen nu eenmaal complexe leerprocessen noodzakelijk zijn.
- Het zoeken heeft geleid tot de ontwikkeling van een sturingstijl dat veel kenmerken heeft van de sturingsstijlen netwerksturing en sturing in communities. Sommige werkverbanden binnen de Greenport benoemen zichzelf ook als CoP, andere focussen meer op de inhoud dan op hun organisatievorm maar werken in dezelfde Mode-2 aanpak.
- Nieuwe sturingsinstrumenten zoals sociaal leren, rol van kennis en creatieve technieken zijn toegepast en hebben geleid tot nieuwe samenwerkingsverbanden, nieuwe gedeelde identiteit en nieuwe perspectieven voor de regio. Opmerkelijk is, dat in veel gremia ogenschijnlijk veel tijd werd genomen om met elkaar te praten, te communiceren en kennis te nemen van andere vormen van expertise, dan gebruikelijk in regionale projecten aan de orde is. Juist daardoor konden vele betrokkenen de weg naar de eigen rolinvulling in het complexe proces vinden en daaraan een actuele bijdrage leveren. Het synchroniseren van ontwikkelingen bleek steeds weer veel meer vorderingen op allerlei terreinen op te leveren dan de afzonderlijke betrokkenen hadden gedacht. Dit heeft de waarde van de Greenport aanpak voor alle betrokkenen sterk gestimuleerd.
- Het zoeken heeft geleid tot het synchroniseren van vernieuwende fasen in beleidsontwikkeling, met de nadruk op het stimuleren van het regionale ontwikkelingsvermogen. De generaties in ontwikkelingen werden meer gezien als een door procesarchitectuur te sturen gebeurtenis, dan als een trend die nu eenmaal zich manifesteert. Juist door de koppeling van fasen uit verschillende invalshoeken en sectoren is een versnelling van de procesontwikkeling bereikt, bijvoorbeeld in het gelijktijdig laten oplopen van uitwerkingsaspecten. Ondernemers gingen niet wachten op een nieuw bestemmingsplan en het HBO-onderwijs startte een opleiding in agrologistiek in samenwerking met de distributiesector.
- Greenport Venlo is nu klaar voor de overgang vanuit de conceptontwikkeling fase naar de fase van de feitelijke projectontwikkeling. Op tal van deel-onderwerpen zijn hier al concrete aanzetten te zien, zoals op het gebied van onderwijs (greenport opleidingen), Floriade, quality of life en ultieme duurzaamheid, door c2c als keurmerk te hanteren.

5 Rol van kennis binnen Greenport Venlo

Binnen Greenport wordt gestreefd naar verweving op regionaal niveau van sectoren (agro, logistiek, voeding, cultuur), disciplines (bestuurskunde, planologie, teeltkunde, marketing voedingswetenschappen, logistiek, medische wetenschappen) en van de domeinen (overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving). Om te komen tot nieuwe toegevoegde waarde, ontwikkelen en implementeren van duurzame concepten als c2c om de quality of life te versterken is de rol van kennis, kennisontwikkeling en leren van belang. Voorwaarde voor leren zijn de aanwezigheid van kennis en het opzetten van activiteiten gericht op kennisontwikkeling en leren.

Binnen dit hoofdstuk worden de beschikbaarheid van kennis in de regio en activiteiten vanuit het netwerk van Greenport Venlo beschreven, die bijdragen aan kennisontwikkeling en leren. Speciale aandacht gaat uit naar de rol van overheden (ministerie van LNV, EZ en de provincie Limburg) en hun betrokkenheid bij de rol van kennis als beleidsinstrument. Zo wordt een infrastructuur ontwikkeld gericht op kennisontwikkeling en innovatie.

5.1 Analyse van regionale kennisinfrastructuur

Leren is core business van kennisinstellingen en onderwijs. Er is al veel binnen Greenport Venlo en er wordt geïnvesteerd in nieuwe kennis en opleidingen. In de rapportage *Uitzicht op kennis of kennis uit zicht?* heeft Knowhouse in opdracht van de portefeuillehouders Economische Zaken van vijf gemeenten uit de regio Venlo (2007) een eerste inventarisatie van ruim 50 kennispartijen en -initiatieven rond Greenport Venlo gemaakt.

Door de veelheid aan initiatieven op het gebied van innovatie, door het ontbreken van een duidelijke infrastructuur die er aan ten grondslag ligt, en door de veelheid aan subsidiepotjes ontstond steeds meer een beeld van versnippering, van inefficiëntie wat betreft de inzet van mensen en middelen, en meer in het algemeen van een gebrek aan richting en structuur.

Met betrekking tot het bovenstaande kan worden gekomen tot de volgende probleemanalyse:

- er zijn veel goede initiatieven, er beweegt veel, en de regio loopt landelijk wel degelijk voorop;
- een gemeenschappelijk kenmerk in het ontstaansproces van deze veelheid aan initiatieven is veelal het opkomen van een nieuw (inhoudelijk) thema (zoals voeding en gezondheid);
- er wordt daarbij echter te weinig over schotten gekeken en teveel vanuit het eigen organisatie/sector geredeneerd;
- er is daardoor sprake van een grote versnippering, alsmede lacunes als overlap (het laatste met name in de ambities van individuele initiatieven);
 - door de versnippering zijn instituties vaak klein en kwetsbaar, en de kosten relatief hoog;
 - door de versnippering ontstaat een inefficiëntie van inzet van mensen en middelen;
 - door de versnippering is het effect per initiatief gemiddeld laag;
 - door de versnippering zien ondernemers (maar ook andere partijen) door de bomen het bos niet meer (bijvoorbeeld omdat problemen vanuit meerdere aanvliegroutes zijn op te pakken).

Uit de analyse blijkt dat het ontbreekt aan richting en structuur en er behoefte is aan een samenhangende regionale kennisinfrastructuur waarin de agrofood-ondernemer optimaal wordt gefaciliteerd.

Uit de analyse komt naar voren dat alle afdelingen van het kennisbedrijf in de regio aanwezig zijn. Het minst is wetenschappelijk onderzoek vertegenwoordigd. Binnen de regio is vooral toepassingsgericht praktijkonderzoek aanwezig. Het wetenschappelijke onderzoek bevindt zich buiten de regio.

Wat ook blijkt uit de inventarisatie is de urgentie om snel maatregelen te nemen om de kennisinfrastructuur, juist nu de kennisinitiatieven in een dergelijk hoog tempo tot ontwikkeling komen, de juiste richting en structuur te geven. Het is duidelijk dat de huidige kennisinfrastructuur onvoldoende is afgestemd op de vraagstukken die er leven binnen Greenport Venlo (KnowHouse, 2007).

Leren leren is één van de initiële pijlers van de regionale ontwikkelingsstrategie van Greenport Venlo. Kennis is hierbij niet alleen doel, maar ook middel, productiefactor en sturingsinstrument. Om de kracht van deze regio optimaal uit te bouwen is immers een versterkt innovatief klimaat met een goed functionerende, vraaggestuurde kennisinfrastructuur nodig. Het gaat om de ontwikkeling van nieuwe kennis, om overdracht van bestaande kennis (kennistransfer, kennisvalorisatie) en om de integratie van wetenschappelijke kennis, praktijkkennis en beleidskennis. Er zal - gezien de gewenste en benodigde samenwerking - een open structuur nodig zijn, met bijbehorende werkvormen.

Er zijn diverse initiatieven binnen het netwerk van Greenport Venlo al in de periode 2005-2008 tot ontwikkeling gekomen. Voorbeelden:

- 1) Makelen en schakelen: de uitbouw van de verschillende kenniscentra; intermediairs en transferpunten (zoals Knowhouse en het ICGV) en netwerken, zoals de Agrofood Community ZO-Nederland ontwikkelen zich tot knooppunten in het kennisnetwerk van Greenport waar wetenschappelijke topexpertise wordt verbonden met de ervaring en kunde uit bedrijven in de agro- en voedingssector. Verdere verdieping van toegepaste kennis krijgt aandacht in de 'Fresh Centers of Excellence'. Knowhouse, agro-kenniscentra vanuit LLTB en Wageningen UR op het gebied van de verschillende sectoren (praktijkcentra, melkvee, akkerbouw etc.) en bijbehorende ondernemersnetwerken.
- 2) Bijdrage vanuit de Limburgse Ontwikkelingsmaatschappij (Liof).
- 3) Creëren van ontmoetingsplekken: innovatoren, organiseren van bijeenkomsten, Greenporthuis, agrofoodcommunity, Loods Limburg.
- 4) Initiatieven van kennisinstellingen, zoals Wageningen UR voor structurele samenwerking met externe partijen in de regio. Doel is toepassing van de Wageningen-aanpak, een integrale benadering van natuur- en sociaal wetenschappelijk onderzoek samen met regionale partners. De organisatorische inbedding van wetenschappelijke kennis vraagt niet alleen om goed onderzoek en algemene wetenschappelijke resultaten, maar vooral ook om toepassing binnen een regionale setting of integraal thema en opwerking tot inter- en transdisciplinaire kennis.

5.2 Versterken van regionale kennisinfrastructuur

In 2006 startte een Innovatief Praktijkproject gericht op het ondersteunen en verrijken van Greenport Venlo onder de titel Streamlining Greenport Venlo. Dit project is gerapporteerd in de publicatie van 'the making of Greenport Venlo (Laurentzen et al., 2009). De werkzaamheden in het onderzoeksproject (Sturen met kennis met daarin een belangrijk aandeel (actie-)onderzoek om participierend te verkennen welke sturingsstijlen werden gekozen en ontwikkeld), waarvan dit rapport het verslag is, werd door het Streamlining-project aangevuld en verrijkt. Het project Streamlining richt zich op het faciliteren en ondersteunen van de realisatie van inhoudelijke en procesmatige doorbraken binnen Greenport en werd door Transforum en de provincie Limburg aangestuurd. Een consortium van partijen (Knowhouse, Wageningen UR, VU en Transforum) heeft het project (dat eigenlijk een proces bleek te zijn) uitgevoerd.

De grootste uitdaging van Streamling Greenport Venlo was het toepassen van nieuwe nieuwe concepten en instrumenten, afgeleid van de nieuwste generaties sturingsstijlen en regionale ontwikkelingsstrategieën en van daaruit het leggen van nieuwe verbindingen tussen mensen, organisaties, domeinen, disciplines, culturen en kennis. Door het centraal stellen van kennis, kennisontwikkeling en kennismanagement en het experimenteren met nieuwe werkvormen als werkateliers en nieuwe sturingsstijlen als communities of practice kunnen nieuwe dwarsdoorsneden ontstaan en kan transdisciplinaire kennisontwikkeling ontstaan, die kan leiden tot vergaande innovaties in de praktijk van gebiedsgerichte experimenten en tot vernieuwende bestuurlijke inzichten. Hiermee verdwijnen bestaande scheidslijnen tussen indelingen in hardware (technologische objectkennis), orgware (organisatievraagstukken en proceskennis) en software (de menselijke factor en subjectkennis) en ontstaan nieuwe grensoverschrijdende praktijken en kennis. Concepten en ideeën uit het ene domein kunnen daarmee ten goede komen aan het andere domein en omgekeerd. Zo kunnen kennis, competenties en expertise over nieuwe rollen en taken in nieuwe bestuurlijke verhoudingen vergaand doorwerken in de wijze waarop het concept van het nieuwe gemengde bedrijf en de regionale ontwerpogave vanuit Cradle to Cradle principes worden ontwikkeld, georganiseerd en worden vormgegeven. De ervaringen dragen bij aan de ontwikkeling van een passend regionaal kennissysteem voor transitie naar een duurzame Greenport. Binnen het project is op diverse onderdelen aandacht besteed aan de rol van kennis

Werkateliers

Er zijn in 2006 twee werkatelier sessies gehouden, de zogenaamde Deurne sessies, waarbij kennisuitwisseling tussen de 5 O's centraal stond. In de eerste sessie (24-uur) is de groep gevormd, is het domein bepaald en is in het atelier de ambitie en toekomstverwachting wat Greenport Venlo zou moeten gaan betekenen uitgesproken. Synchronisatie van kennis, ervaringen, beelden en verwachtingen vond plaats onder professionele begeleiding. Op deze bijeenkomst is direct een volgende bijeenkomst, drie weken later, gepland, waarin de deelnemers vier dagen lang samenwerken aan een visie, aanpak en werkwijze voor Greenport Venlo. In deze bijeenkomst worden gemengde groepen samengesteld die onderdelen uitwerken. Procesbegeleiders stimuleren de creativiteit van de deelnemers door gebruik te maken van een diverse technieken. Om te komen tot een gezamenlijke identiteit, zo bleek een voorwaarde voor samenwerking, hebben mensen gebruik gemaakt van beelden. Uit de verzameling en presentaties zijn centrale elementen benoemd. In de bijeenkomst is een specialist op het gebied van regiomarketing ingevlogen, om enkele principes mee te geven. In de bijeenkomst is gewerkt aan een mission statement, aan de uitwerking van de inhoudelijke visie, bestaande uit de vier pijlers, en is gewerkt aan het uitwerken van het concept netwerkorganisatie. Ook zijn werkzaamheden benoemd, die in de fase erna met voorrang zouden moeten worden opgepakt. Gezamenlijk is gewerkt aan verbeelding van de visie en aanpak, welke aan het eind van de vierdaagse is gepresenteerd aan de bestuurders. De betrokken ambtenaren van de provincie en gemeenten zijn niet bewust gestuurd om een dergelijke aanpak te doorlopen en uit te werken, maar hebben intuïtief gehandeld, zich opengesteld voor nieuwe werkwijzen. In de bijeenkomst zijn concepten als netwerksturing en sturen met CoP's door kenniswerkers geïntroduceerd en men is ermee aan de slag gegaan. De gezamenlijke conclusie van de vierdaagse was dat het realiseren van een transitie niet binnen bestaande kaders kan plaatsvinden, maar dat daarvoor een open netwerkorganisatie tussen de verschillende O's voor nodig is. Verder zal op onderdelen, thema's gebruik worden gemaakt van CoP's, om de ruimte te creëren voor gezamenlijke uitwerking van thema's.

Communities of Practices

In het werkproces zijn enkele bijeenkomsten geweest en groepen gevormd, waarbij de sturingsstijl sturen met CoP's is benut. De keuze voor toepassing ervan is genomen door de projectgroep Streamling Greenport Venlo in overleg met het kernteam van betrokken regionale actoren. Eén van de onderwerpen was *CoP agrologistiek*, waar een start mee is gemaakt in 2007. Agrologistiek wordt door betrokkenen gezien als een centraal thema voor de ontwikkeling van Greenport Venlo. Enerzijds omdat tuinbouw en logistiek twee economische zwaartepunten vormen in de regio, waarbinnen kansen liggen voor verdere groei. Anderzijds omdat een productie- en distributiegroei bedreigend kan zijn voor de bereikbaarheid en ruimtelijke- en milieukwaliteit binnen de regio. Binnen het Platform Agrologistiek, dat zich manifesteert op nationaal niveau

vanuit de departementen LNV en VenW, zijn al enkele jaren ervaringen opgedaan met CoP's om te komen tot nieuwe modaliteiten, concepten, inzichten en kennisontwikkeling over agrologistiek. In de CoP wordt een verbinding gelegd met deze ervaringen en wordt bezien of er binnen de regio voldoende energie bestaat om het thema op te pakken, uit te werken en te agenderen binnen de agenda's van de verschillende betrokkenen. Aan de bijeenkomst hebben de volgende organisaties deelgenomen: Zon Freshparc, Veiling Zon, enkele grote ondernemingen, onderzoekers van Wageningen UR, KnowHouse, provincie, gemeente, Fontys hogeschool, ministerie van LNV en enkele vertegenwoordigers van het platform Agrologistiek. In de bijeenkomst is het thema vanuit diverse kanten belicht, heeft uitwisseling van kennis en ervaringen plaatsgevonden en zijn eerste ideeën uitgewerkt om opgepakt te worden in de regio. De bijeenkomst eindigde met enkele voornemens en agendapunten. Het idee was deze op te pakken en binnen niet al te lange tijd binnen de setting van de CoP weer terug te koppelen. De deelnemers constateren dat er nog onvoldoende urgentie en capaciteit is om ermee aan de slag te gaan. De regio was vooral bezig met organisatorische vraagstukken. In 2009, wanneer de vraag om uitvoering sterk groeit in de regio is te zien dat het thema terugkomt op de agenda. Het is één van de centrale thema's van de regionale ontwikkeling van Greenport Venlo voor de komende jaren.

Verder is werken in CoP's toegepast om te komen tot een organisatiestructuur. Een centrale bijeenkomst met input vanuit verschillende domeinen over kennis, concepten, principes en ervaringen met betrekking tot regionale organisatie rondom Greenport Venlo, heeft geleid tot keuze voor samenwerking tussen vooruit geschoven medewerkers vanuit de 5 O's binnen een kernteam. Het kernteam is een netwerk dat in opdracht van het grotere netwerk en later het netwerkbestuur invulling en uitvoering geeft aan Greenport Venlo. Het kernteam heeft een tijd als een CoP gefunctioneerd. Er was sprake van een open proces, waarbij gezamenlijk thema's projecten en activiteiten werden opgezet. Er bestond ruimte voor het verkennen van nieuwe onderwerpen en er werden kleine breed samengestelde teams gevormd. Samenwerken tussen de domeinen van de 5 O's bleek in de praktijk niet altijd even gemakkelijk. Dit heeft het kernteam ook geconstateerd. Zo heeft men actief gezocht naar manieren om de gezamenlijkheid te behouden en een stap voorwaarts te maken in de aanpak. Hiertoe is een trainer op het gebied van management en organisatie ingeschakeld om in twee sessies het kernteam veder te brengen. De conclusie is dat samenwerken binnen de nieuwe structuren en werkwijzen lastig is en niet zomaar te introduceren en toe te passen. Telkens duikt de discussie op over aanbrengen van structuur, taakverdeling en deliverables. Toch wordt de werkwijze van samenwerken zoveel mogelijk overeind gehouden. In het ontwerp en de filosofie van het Greenporthuis, dat eind 2007 wordt opgeleverd zijn flexibele werkplekken voor de partners uit de 5 O's en de deelnemers aan het kernteam opgenomen. Idee is dat door ontmoeting de samenwerking wordt Het netwerk krijgt een permanente ontmoetingsplek. Bovendien wordt de gezamenlijke capaciteit en de fysieke plek/loket gezien als servicepunt voor de ontwikkeling van Greenport Venlo. In de periode 2008-2009 wordt het kernteam omgezet in twee groepen: projecten en beleid/strategie. De conclusie is dat deelnemers ervaren dat samenwerken met andere domeinen in CoP's veel inspiratie en energie oplevert, de betrokkenheid stimuleert, maar dat ook veel verwarring ontstaat, cultuurverschillen en ideeën over de aanpak en de vervolgstappen manifest worden. Bestuurders en organisaties schuiven medewerkers vooruit om te verkennen wat er binnen het netwerk plaatsvindt. Het duurt een tijd voordat met echt durft te kiezen voor investeren in nieuwe organisatie en werkvormen als CoP's.

Agenderen van rol van kennis

Binnen Streamlining Greenport Venlo staat naast het organisatievraagstuk de rol van kennis binnen Greenport Venlo transitieproces centraal, vanuit de notie dat om te komen tot innovaties verschillende soorten van kennis moeten worden verbonden, uitgewisseld en nieuwe kennis zal moeten worden ontwikkeld op het niveau van de regio en binnen de regionale vraagstukken. Om hieraan een bijdrage te leveren zijn verschillende initiatieven genomen.

In mei 2007 is een *regionale vraagarticulatie* (zie 6.3) gehouden, waarbinnen de ontmoeting plaatsvond tussen LNV-medewerkers, Wageningen UR-onderzoekers en het regionale Greenport-netwerk. Doel was te komen tot

gezamenlijke onderzoeksvragen. Na een intensieve kennismaking is deze groep aan de slag gegaan en gekomen tot diverse onderzoeksvragen, die samenhangen met de ontwikkelingsfase van de Greenport Venlo. Er is veel onbekendheid tussen de betrokkenen (LNV, EZ, Wageningen UR, regionaal netwerk), men kent elkaar nauwelijks en er is veel tijd nodig voor synchronisatie. We constateren een grote afstand tussen regionale praktijk en onderzoek. De conclusie is dat de oogst vooral de voor de hand liggende vragen/thema's zijn. Om te komen tot volwassen kennisvragen is een intensiever proces nodig. Ook is de conclusie dat de LNV-systematiek niet past op de regionale werkelijkheid, maar dat de regionale insteek voldoende aanknopingspunten biedt. Partijen vinden het kansrijk en besluiten in 2009 te verkennen op welke wijze de beleids- en kennisnetwerken en de regionale praktijk beter kunnen worden verbonden.

Voorts is aandacht geweest voor het *verbinden van Wageningen UR met Greenport Venlo*. Verkennende gesprekken hebben ertoe geleid dat Wageningen UR middels een *pied-a-terre*, fysieke aanwezigheid van een business developer, aanwezig is in de regio. Wageningen UR wil partner zijn bij het realiseren van de ambitieuze doelstellingen van deze regio en zal ook met andere medewerkers regelmatig aanwezig zijn binnen het Greenporthuis en deelnemen aan de uitvoering van Greenport Venlo in strategisch overleg en in uitvoeringsprojecten.

Vanuit het projectteam is deelgenomen aan voorbereidingen van een proposal voor een EU call binnen het programma *Regions of Knowledge*. Doel is het realiseren van een grensoverschrijdend netwerk en programma om regionaal kennismanagement en leren te organiseren, door samenwerking tussen overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven te stimuleren. Hierbinnen zijn nieuwe wetenschappelijke inzichten en werkvormen ingepast in het werkprogramma. Naast Wageningen UR-inzet was sprake van inzet van gemeente Venlo, de Kamer van Koophandel en onderwijsinstellingen aan de Nederlandse kant. Aan de Duitse kant waren vergelijkbare partners. De inzending heeft niet geleid tot honorering. Conclusie was dat het regionale, grensoverschrijdende netwerk nog niet voldoende is ontwikkeld, nog weinig affiniteit heeft met regionaal kennismanagement en nog onvoldoende bekend is met het samenwerken aan EU-proposals. Het initiatief draagt bij aan kennismaking met nieuwe partners en met het vraagstuk van kennis en de urgentie om het op te pakken.

Verder is initiatief genomen voor het organiseren van een bijeenkomst waarbij kennismanagement en de betekenis voor Greenport Venlo centraal staat, de *meeting of the minds* (21-01-2008). Binnen deze bijeenkomst geven twee externe deskundigen een inleiding. Professor Termeer van Wageningen UR geeft de volgende observaties en aanbevelingen:

- 1) Realiseer je dat de samenleving vanuit verschillende perspectieven is te bezien. Ze noemt er een aantal: risicosamenleving, transactiesamenleving, pluriforme samenleving, kennissamenleving en netwerksamenleving. Het is lastig voor mensen vanuit een ander perspectief te kijken. Vandaar dat het een langdurig proces is om mensen binnen Greenport Venlo mee te krijgen in de perspectieven van kennis en netwerken.
- 2) Op het gebied van onderzoek en kennis is sprake van een spanningsveld. Veel kennisinstellingen rekenen af op uren en output, waardoor de investeringen in innovaties, risicovolle trajecten zijn. Bovendien verhoudt dit zich slechts tot trajecten waarbinnen kennis interactief wordt ontwikkeld, in verband met concurrentie.
- 3) Ambitie van Greenport Venlo is transitie. Dit betekent dat je het proces niet volledig kunt sturen en controleren.

De Chief Knowledge Officer (CKO, Paul Iske) van ABN-Amro geeft aan dat het niet gaat om het bouwen van een organisatie of van een gebouw, maar om het uitwisselen van kennis, daarmee wordt het gebouw vanzelf gebouwd. Kennis stroomt pas als er netwerken zijn en als er activiteiten zijn waarbinnen kennis actief wordt uitgewisseld. Van belang om kennisuitwisseling te laten plaatsvinden is een collectieve ambitie, welke kan ontstaan binnen CoP's. Belangrijke waarden voor de ontwikkeling van kennis zijn: ontmoetingsplekken, relaties,

respect en vertrouwen, waardering en eigen verantwoordelijkheid. Voor echte verandering moeten een aantal stappen worden doorlopen: contact - bewustzijn - begrip - uitproberen - accepteren - institutionaliseren - internaliseren. Vaak wordt begonnen bij de op één na laatste: eerst wordt een structuur gebouwd.

Op de 'meeting of the mind bijeenkomst' geeft Professor Boekema (RU) aan dat Greenport Venlo een learning region is omdat de werelden van de theorie en empirie bijeenkomen. Hierdoor ontstaan nieuwe concepten. Echter uit de discussie met direct betrokkenen blijkt dat de systemen van theorie en praktijk anders werken en nog niet echt bij elkaar zijn gekomen. Het is vooral nog een proces van best-practices, waarbij voorlopers experimenteren. De vraag is hoe de werelden bijeen te brengen. Uit ervaringen kan worden geleerd dat interfaces tussen ondernemers, overheid en onderzoek zijn te managen. Een fysieke plek is een belangrijke stap hiervoor. Verder wordt gesteld dat de collectieve ambitie op het moment van de bijeenkomst niet meer zonneklaar was. De experts geven aan dat open staan voor nieuwe kennis van belang is en het in staat zijn om zaken met elkaar te verbinden. Dit leidt tot hoge scores in de creativiteitsindex, een belangrijke voorwaarde voor innovaties. Dus open staan en actief verbindingen leggen is wenselijk.

In the Meeting of the Minds is de discussie naar aanleiding van de inleidingen nogal ongestructureerd. Het wordt duidelijk dat de regio worstelt met de vervolgstappen en dat de aangereikte kennis hierin nog geen duidelijke doorbraak betekent. Het onderwerp wordt vervolgens enkele maanden geparkeerd. Eind 2008 wordt het weer opgepakt door een besluit van gedeputeerde Herman Vreken, met het initiatief voor Kennis, Kunde, Kassa, waarvoor een projectteam wordt samengesteld. De kennisuitwisseling vanuit Meeting of the Minds wordt hiervoor mede als basiskennis en achtergrond gebruikt, met name het concept van sociaal leren is daarbij essentieel. Doel is kennis een belangrijke functie te geven. Het projectteam verkent de thema's, de organisatiestructuur en werkwijzen. In 2009 wordt over het project Kennis, Kunde, Kassa gerapporteerd en worden voorstellen voor vervolg en implementatie geagendeerd.

5.3 Rijk: de kennis- en onderzoekagenda

Het ministerie van LNV heeft door de benoeming van de Greenports een duidelijke stimulerende rol gehad op de innovatieve ontwikkeling in de Greenport Venlo. Het was een goede aanleiding om een al lopend ontwikkelingsproces op een hoger peil te brengen en wegen te zoeken om veel snellere ontwikkelingsresultaten te verkrijgen, dan door een traditionele projectontwikkeling gerealiseerd zouden zijn. Het ministerie is steeds op de achtergrond actief gebleven om de ontwikkelingen in Greenport Venlo te stimuleren, bijvoorbeeld door ministeriële toespraken van de bewindspersoon, de toekenning van een aparte ontwikkelingsstatus bij vergunningverlening bij de ontwikkeling van het Nieuw Gemengd Bedrijf en het ondersteunen van het bestuurlijke proces. Daarnaast is er bijzondere aandacht voor de kennis- en onderzoekagenda als één van de beleidsinstrumenten, die het Rijk kan inzetten.

Een belangrijke follow-up van de inventarisatie van KnowHouse (actief betrokken in Streamlining als gebieds- en proces facilitator) is het initiatief om het fundamentele en toegepaste wetenschappelijk onderzoek en het kennisnetwerk sterker te verbinden met het netwerk van Greenport Venlo. Dit vindt onder meer plaats door de onderzoeksprogrammeringssysteematiek van het ministerie van LNV en Wageningen UR te verbinden met het regionale niveau, de praktijk van Greenport Venlo. Daarmee is een start gemaakt in 2007. Uit bestudering van de Beleidsondersteunende onderzoeksprogrammering van LNV (2007 en 2008) blijkt dat er door medewerkers van LNV nauwelijks kennisvragen worden geformuleerd voor de Greenports. De oorzaak is gelegen in de decentralisatie die heeft plaatsgevonden. Er is afstand ontstaan tussen LNV-medewerkers en de regionale beleidspraktijk. Zodoende ontstaan er ook weinig verbindingen tussen Wageningen UR en Greenports. In 2007 is het inzicht ontstaan dat het belangrijk is om Wageningen UR-onderzoekers te koppelen aan regionale en provinciale kennis- en beleidsnetwerken. LNV kan bijdragen door actief en gezamenlijk met Wageningen UR-onderzoekers thema's die zijn benoemd binnen het beleidsondersteunende onderzoek (BO) te ontwikkelen, die

inspelen op de vragen en ontwikkelingen binnen Greenports. Dit past bij de rol van LNV binnen het sturingsmodel voor het landelijke gebied, waarbij men als rijksoverheid een faciliterende rol heeft bij gebiedsontwikkelingen. Met het aansturen van het Wageningen UR-kennisnetwerk voor regionale processen kan men uitvoering geven aan deze nieuwe rol. Het nu voorliggende onderzoek is hiervan het resultaat.

Op initiatief van DRZ/LNV heeft 16 mei 2007 een vraagarticulatiebijeenkomst voor Greenport Venlo plaatsgevonden. Hieraan hebben vertegenwoordigers deelgenomen vanuit provincie, gemeenten, ministeries EZ en V&W, SBB, LLTB, Universiteiten van Amsterdam, Wageningen en Maastricht; LNV was vertegenwoordigd door Directie Kennis, Directie Regionale Zaken en de Taskforce Economie. De vraagarticulatiebijeenkomst heeft het belang zichtbaar gemaakt van kennis in de realisatie van de Greenports. De vraag is op welke wijze kennis als sturingsinstrument kan worden ingezet.

Het ministerie van LNV kan een belangrijke rol spelen door het aansturen en inzetten van de kennisinfrastructuur voor Greenport Venlo, vanuit de rol van faciliterende overheid passend binnen de sturingsfilosofie vanuit ILG. De vraagarticulatiebijeenkomst (mei 2007) heeft aangetoond dat LNV een rol kan spelen en dat er vanuit de regio verwachtingen ontstaan. In de bijeenkomst werd duidelijk dat dit ook geldt voor de inzet van andere Rijkspartijen (naast LNV ook VenW, EZ en Vrom).

De conclusie is dat LNV aan de lat staat om voor de Greenports een kennisagenda te ontwikkelen. Dit kan een goed instrument zijn om op een systematische manier kennisvragen te agenderen en programmeren. In samenwerking met Directie Kennis en Innovatie van het ministerie LNV wordt verkend op welke wijze LNV hieraan kan bijdragen.

Op de vraagarticulatiebijeenkomst zijn de volgende observaties relevant (Alterra, 2007):

- Hoge verwachtingen van de mogelijkheden tot onderzoek, maar verschillende verwachtingen van vraagarticulatie en wat het zou moeten opleveren. Van het moet passen in de LNV-systematiek van vraagarticulatie en kennisontwikkeling en het moeten passen in het regionale proces. Deze uitersten zijn niet geheel tot elkaar gekomen in de eerste bijeenkomst.
- De deelnemende groepen in de vraagarticulatiebijeenkomst kennen elkaar nauwelijks, maar zijn wel met dezelfde onderzoekproblematiek ieder vanuit een eigen verantwoordelijkheid bezig.
- Er was tijd nodig om te synchroniseren, elkaar, elkaars achtergrond en de context van de bijeenkomst te begrijpen.
- Transitieprocessen verdienen een gezamenlijke zoektocht.
- De regionale ingang voor het genereren van kennisvragen biedt voldoende aanknopingspunten. Onvoldoende duidelijk is de borging van de vragen. Er is nog geen persoonlijke of gezamenlijke verantwoordelijkheid. Ook zijn de vragen nog niet voldoende uitgewerkt. Een vervolgslag is nodig.

De bijeenkomst heeft een grote lijst van allerlei vragen opgeleverd; deze zijn geprioriteerd en geclusterd langs de indeling object - proces - subject:

- object: de inhoudelijke ontwikkeling van 'Greenport-producties' op basis van de thema's: energie, ruimte, stad-land, duurzame landbouw, landschap,
- proces: gebiedsprocessen, nieuwe sturingsvragen, regionaal, nieuwe samenwerkingsverbanden, kennis-allianties, uitwisseling tussen Greenports,
- subject: bevorderen van het leerproces in Greenports, drijvende krachten in Greenports en competenties, nieuwe functionaliteiten, netwerkmanagement, de burger en Greenport, nieuwe communicatietechnieken.

De bijeenkomst heeft duidelijk gemaakt dat er behoefte is aan versterking van de kennisinfrastructuur. Ook werd duidelijk dat de behoefte aan het inzetten van verschillende soorten van kennis als sturingsinstrument binnen de netwerkorganisatie Greenport Venlo groot is en dat verschillende organisaties, waaronder het Rijk

daarbij een rol kunnen spelen. De huidige kennisinfrastructuur nog niet is uitgerust voor de inhoudelijke en organisatorische doelstellingen van Greenport Venlo. Van de vragen die zijn gearticuleerd is uiteindelijk slechts één vraag doorgedrongen tot de LNV-onderzoekprogrammering, het nu voorliggende onderzoek. Zowel voor LNV, voor onderzoekers uit Wageningen als voor Greenport Venlo was dit aanleiding om te gaan werken aan een betere verbinding tussen beleid, onderzoek en kennis. Voor LNV geldt op welke wijze kan LNV haar rol als faciliterende overheid het beste inzetten ten aanzien van gebiedsprocessen en ten aanzien van Greenport(s). Het gaat dan om instrumenten, zoals capaciteit, kennis, bestuurlijke steun.

Een vervolgstap is gemaakt in 2008 waar het bestuur van het kenniscluster Vitaal Landelijk Gebied op een bijeenkomst in Woerden de ambitie uitspreekt haar agenda te koppelen aan regionale kennisagenda's en zo concrete resultaten te boeken en zo te zorgen voor doorwerking van kennis en onderzoeksresultaten in de regio en verbindingen van LNV onderzoeksprogramma's, onderzoekers en de kennisvragen uit gebieden te versterken. Hiermee geeft men inhoud aan de transitie in het huidige kennis denken binnen LNV. Nieuwe verbindingen leggen, kennisdelen en kennis ontwikkelen en bijdragen aan het ontstaan van transdisciplinaire kennis staan centraal in de nieuwe aanpak. LNV wil een deel van VLG-budget koppelen aan gebieden. Belangrijk hierbij is het leren van ervaringen van gezamenlijke programmering en actie-onderzoek.

Op de bijeenkomst is de strategie ten aanzien van gebieden verkend. De voorzitter van het clusterbestuur van LNV geeft aan bij te willen dragen aan het verkennen op welke wijze het cluster 'Vitaal Landelijk Gebied' zich kan onderscheiden van andere clusters door te bekijken hoe LNV deze gebieden behulpzaam kan zijn bij het vitaal worden (uit: Conceptverslag catch en match. WING, 2008). Doel was te kijken en luisteren naar de vragen en de thema's die op dit moment spelen in de gebieden, kijken welke kennisvragen circuleren vanuit beleid en nagaan in hoeverre de agenda's van het gebied en van beleid en onderzoek zijn te koppelen. Gebiedsontwikkeling is vaak een complex geheel. Het is dus belangrijk om onze kennisagenda zoveel mogelijk te koppelen aan een werkelijkheid die in de gebieden bestaat. LNV wenst te zoeken naar onderzoek dat niet alleen maar naar facetten of aspecten of delen van de wereld kijkt maar dat ook in staat is om te verbinden. Op zoek naar de agenda van het gebied en de agenda's die daaromheen circuleren en zoeken naar de meerwaarde van het samenvoegen van functies die voorheen naast elkaar stonden, kortom het zoeken naar integraliteit binnen gebieden en binnen het cluster.

Op de bijeenkomst is besloten dat Greenport Venlo een pilot wordt om te verkennen op welke wijze LNV gebieden kan ondersteunen en de doelstellingen van Vitaal Landelijk Gebied integraal en interactief tot stand te brengen. De ervaringen in geselecteerde trajecten moeten bijdragen aan het ontwerpen van nieuwe structuren en verhoudingen om het systeem van kennisontwikkeling tussen gebieden, onderzoekers en LNV binnen de huidige verhoudingen (faciliterende Rijksoverheid) en inzichten over kennisontwikkeling te optimaliseren.

In de pilot worden een LNV-beleidsmedewerker en een Wageningen UR- onderzoeker gekoppeld aan de werkorganisatie van Greenport Venlo. De onderzoeker, die fungeert als een kennismakelaar, krijgt als taak om vanuit de gebiedsagenda te werken aan een onderzoekagenda en is tevens voor het gebied iemand die de kennis- en onderzoekswereld kent. Deze onderzoeker kan binnen het gebied kennis creëren (onderzoek doen) en kennisvragen toepasbaar maken voor het gebiedsproces (toegepaste wetenschap). De onderzoeker fungeert als een research/knowledge broker, gericht op het mobiliseren van Wageningen UR-onderzoekers, kennis en specialisaties en het inbedden van Greenport-thema's en onderzoeksvragen binnen de onderzoeksprogrammering en het ontwikkelen van nieuwe vormen van toegepast onderzoek. Daarnaast wordt aan de onderzoeker ook een beleidsmedewerker gekoppeld. De beleidsmedewerker fungeert als een policy broker, gericht op het mobiliseren van het beleidsnetwerk en inbedden van Greenport ontwikkelingen en thema's binnen LNV en de andere departementen.

5.4 Provincie: activiteiten voor kennisontwikkeling

Voor provincie Limburg is Greenport een belangrijk speerpunt en de provincie stimuleert verschillende activiteiten voor kennisontwikkeling. Greenport is opgenomen op de Versnellingsagenda (2008) van de provincie. De provincie ziet voor zichzelf een rol weggelegd als regisseur van de kennisinfrastructuur. Door kennispartijen bijeen te brengen, kunnen ontwikkelingen op Greenport Venlo in een stroomversnelling komen. Doel is te komen tot bundeling van krachten op de zogenoemde "kennisbeurs" van Greenport Venlo. Maar ook met een focus op internationale ontwikkelingen en verbinding zoeken met thema's als voeding en gezondheid, energie en tuinbouw en agrologistiek. Als elke speler binnen de sector verantwoordelijkheid draagt en dergelijke verbindingen zoekt en legt - en ook bereid is daarin financieel te investeren - liggen er volop kansen om binnen Greenport te komen tot kennisontwikkeling en groei. De provincie speelt verder een rol binnen bij gebiedsontwikkeling binnen het uitwerkingsproject (bestemmingsplan) Klavertje 4. Ook heeft de provincie een rol bij de uitvoering van het programma Waarde Creëren en opdracht verlenen voor het traject Kennis, Kunde, Kassa, waarbinnen de strategie en organisatie voor de pijlers leren en waarde creëren is uitgewerkt. De provincie kan lobbyen naar andere overheden, maar het programma ook financieel ondersteunen. De volgende onderdelen worden genoemd in de Versnellingsagenda:

- inspelen op trends en eisen vanuit de markt en de consument, zoals gezond, vers, makkelijk, genot en veilig. Aandachtspunten daarbij zijn product vernieuwing, inwendige productkwaliteit (gebruikte grondstoffen), toegevoegde waarde, bewerking en verwerking, vermarkting,
- duurzaamheid: waterverbruik, efficiënt gebruik van energie, verantwoord omgaan met mineralen. Vooral de ontwikkeling van de CO₂-neutrale kas en de energieleverende kas,
- toepassingen van nieuwe materialen en van informatietechnologie. automatisering, mechanisering, geavanceerde procesregeling en nauwkeurige sturing en controle op productieomstandigheden. Dat resulteert in gecertificeerde productie, teeltoptimalisatie en traceerbare en gegarandeerd voedselveilige producten,
- professionalisering van het ondernemerschap: bedrijven worden complexer om te managen,
- inspelen op veranderingen in de arbeidsmarkt: Greenport Academy moet leiden tot formeel samenwerkingsverband tussen de HAS, Fontys, UM en Wageningen UR, zodat in de regio opleidingen op alle niveaus worden aangeboden,
- kennisbeurs: bevorderen van match tussen bedrijfsleven en kennisinstellingen (Kennis, Kunde, Kassa),
- afstemming tussen overheden bij gebiedsontwikkeling en het scheppen van voorwaarden voor innovatieve kennis en bedrijvigheid: realisatie Innovatoren In dit gebouw immers moeten kennisinstututen en innovatieve bedrijven kansen benutten op het raakvlak van tuinbouw en energie, logistiek en technologie,
- de Floriade 2012 als de gelegenheid om stakeholders en het midden- en kleinbedrijf voor de regio te interesseren. Realisatie van concrete spin-offs realiseren,
- stimuleringsprogramma voor de agrologistiek, gericht op vernieuwende kansen en oplossingen,
- 'Greenport Servicepunt' en de zogeheten 'Fresh Centers of Excellence', reiken ideeën aan voor het creëren van toegevoegde waarde van tuinbouwproducten.

Voorts heeft een kennis en innovatie binnen Greenport een centrale plek gekregen in het Collegeakkoord van Gedeputeerd Staten van de provincie.

Fysieke ontmoetingsplek - de Innovatoren

Afgelopen jaren zijn in Zuidoost-Nederland al een aantal stappen gezet op weg naar een nieuwe groene kennis- en innovatie-infrastructuur. Centraal daarin staan nieuwe vormen van samenwerking en krachtenbundeling tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden en het creëren van een fysieke ontmoetingsplek. De contouren van dit nieuwe gebouw, waarvoor de onderliggende netwerken de fundering vormen, komen steeds scherper in beeld. De Greenport-regio loopt daarin landelijk voorop. Realisatie van de gestelde ambities staat

of valt met de innovatiekracht van Greenport. Dat vraagt in eerste aanleg het gezamenlijk ontwerpen van dat gezamenlijke gebouw.

De volgende onderdelen zijn daarvoor nodig:

- Verdere uitbouw van een stelsel van intermediairs en transferpunten voor het makelen en schakelen van kennis tussen vragers en bieders. Het gaat zowel om verdere versterking en samenwerking in de front-office activiteiten als de ontwikkeling van enkele zogenaamde 'fresh centers of excellence', zoals het Innovatiecentrum Gezonde Voeding.
- Een netwerk van campusfaciliteiten, waar daadwerkelijke clustering van kennis en kunde plaatsvindt.
- De inrichting van een fonds, dat risicodragende investeringen mogelijk maakt bij het in de markt zetten van nieuwe perspectiefvolle productmarkt-combinaties.
- Een breed scala aan opleidingen afgestemd op de arbeidsmarkt onder de verzamelnaam 'Greenport opleidingen'.
- Het leggen van thematische, bestuurlijke en bedrijfsmatige verbindingen c.q. het optimaliseren van de kennisinfrastructuur (Kennis, Kunde, Kassa-traject) heeft in 2008 en het eerste half jaar van 2009 centraal gestaan. Een projectteam onder leiding van Jan Vercoulen heeft medio 2009 gerapporteerd over de bevindingen.
- Als fysieke ontmoetingsplek van deze krachten- en kennisbundeling wordt de Innovatoren in Greenport Venlo beoogd.

5.5 Analyse en conclusie

Binnen Greenport Venlo zijn diverse kennisnetwerken, CoP's en innovatieve projecten opgestart waarvan enkelen het beoogde resultaat hebben opgeleverd maar anderen voortijdig zijn gestopt. Er is dus geen eenduidig antwoord op de vraag welke rol kennis heeft gespeeld in het ontwikkelingsproces voor de Greenport: er is sprake van verschillende rollen, verschillende mate van doorwerking en resultaat. In deze afsluitende analyse wordt ingegaan op enkele opvallende aspecten, die tijdens de werkzaamheden waar te nemen zijn geweest.

In Greenport Venlo is gekozen te experimenteren met een CoP om betekenis te geven aan Greenport Venlo en te voldoen aan nieuwe eisen voor projectontwikkeling in een uiterst complexe en dynamische omgeving. Door de informele banden binnen netwerken en de focus op ontwikkeling en vernieuwing blijkt men flexibel in te kunnen spelen op nieuwe onderwerpen en uitdagingen en in staat om te komen tot een gebalanceerde ontwikkelingsstrategie, zowel gericht op people, planet en profit. Zo is men in staat geweest het 'Cradle-to-Cradle' concept van duurzaamheid te adopteren tot leidend principe.

Intermediairs en transferpunten, zoals KnowHouse en het Servicepunt Greenport Venlo (nu Stafbureau van de Stichting Greenport Venlo), maar ook projectorganisaties rond Klavertje Vier en Floriade bv, ontwikkelen zich tot knooppunten van kennis en activiteiten van kennisontwikkeling. Die clustering van kennis en kunde heeft een eigen plek in het Greenporthuis en zal op termijn een opvallende eigen plek in het hart van Greenport Venlo krijgen in de vorm van de Innovatoren, die symbool zal staan voor de progressieve ontwikkelingen in de kenniswaardeketen, gericht op duurzame regionale ontwikkeling.

Om de ontwikkeling van Greenport Venlo te stimuleren zijn binnen de netwerkorganisatie diverse innovatieve en experimentele leervormen toegepast en activiteiten opgezet: gesprekstechnieken, lezingen, discussies, trainingen, excursies, onderzoek, projectontwikkeling, debat, stages, leerwerkovereenkomsten etc. Dit zijn allerlei manieren om werkzaamheden te organiseren, gericht op het komen tot een match in kennisontwikkeling van individuen en organisaties, versnelling van kennis en het ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden (kennisallianties) en productmarktcombinaties (pmc's). De agrofoodcommunity, de Deurne sessies

van Greenport Venlo, de Greenport Manifestatie, het netwerkbestuur en het functioneren van het kernteam, servicepunt en stafbureau zijn sprekende voorbeelden van de nieuwe werkwijze.

Daarnaast wordt actief wetenschappelijke kennis aan de regionale uitvoeringspraktijk van Greenport Venlo gekoppeld doordat het ministerie van LNV het initiatief heeft genomen om het kennisnetwerk van Wageningen UR en de kennisprogramma's als het onderzoek binnen de kennisbasis, het beleidsondersteunende onderzoek en de Groene Kennis Coöperatie zo optimaal mogelijk te verbinden aan de regionale ontwikkelingsagenda. Greenport Venlo is verworden tot pilot 'gebiedsgericht werken' en gewerkt wordt aan een regionaal kennisarrangement tussen Rijk, provincie en regio. Zo worden strategische verbindingen gelegd tussen de regio, het Rijk en kennisinstellingen, waaronder het kennisnetwerk van Wageningen UR. De kennismakelaar en de beleidsmedewerker zijn actief in het vinden van afstemming met en aansluiting op de ontwikkelingen in het nationale beleid en onderzoek.

Concluderend is het volgende overzicht opgesteld. De initiatieven met betrekking tot kennis en leren hebben de volgende kenmerken:

- 1) Initiatieven komen vooral vanuit overheid en kennisinstellingen.
- 2) Er wordt gebouwd aan een netwerk tussen LNV - Wageningen UR - Regio.
- 3) Er bestaat nog weinig afstemming tussen de initiatieven; er is geen gedeelde kennismanagementvisie bij betrokkenen. Ook is geen sprake van een gedeeld kennis- en innovatiebeleid bij overheden en/of geen heldere consistente regiostrategie bij kennisinstellingen.
- 4) Initiatieven komen samen binnen het Greenportnetwerk. Het leidt tot vervolgactiviteiten, maar het blijkt moeilijk inbedding te vinden in bestaande organisaties en bestaand beleid.
- 5) Uit de initiatieven wordt duidelijk dat de uitdaging ligt in het slim verbinden van wetenschappelijke kennis, beleidskennis en de regionale praktijk. Doel is de ontmoeting en uitwisseling ervan te accommoderen en faciliteren. Uitwisseling van betekenissen uit verschillende domeinen kan leiden tot nieuwe transdisciplinaire kennis, toepasbare kennis om te komen tot regionale innovaties.
- 6) Er zijn verschillende initiatieven (Transforum, Regions of Knowledge, Kennis, Kunde en Kassa, regionaal kennisarrangement) waarbinnen het ontwerpen van een regionale kennisinfrastructuur en een regionale kennismanagementstrategie centraal staan.
- 7) Er is sprake van een zoektocht naar nieuwe manieren van werken: communities of practice, toepassen van vraagarticulatie, opstellen van kennisagenda's, versnellingsagenda etc.
- 8) Er is nog veel onbekendheid met het werken in CoP's. Dit leidt ertoe dat de keus om in CoP's te werken nog nauwelijks wordt gemaakt. Er zijn praktische bezwaren, omdat de werkwijze niet is ingebed in de wijze waarop organisaties zijn georganiseerd en medewerkers functioneren. Het duurt enkele jaren voordat de werkwijze ingang vindt in de regionale praktijk.
- 9) Er is nog geen gemeenschappelijke kennis- en onderzoeksagenda. De provincie en gemeenten zijn niet gewend onderzoeksvragen uit te zetten.

De deelnemers aan Greenport Venlo hebben open gestaan voor het verkennen van nieuwe sturingsstijlen op regionaal niveau, men heeft nieuwe verbindingen gelegd tussen kennis, beleid en praktijk, dat heeft geleid tot van nieuwe regionale kennisallianties en de ontwikkeling van een regionale kennisinfrastructuur, waarmee men op weg is een lerende regio te zijn. Toch heeft niet alle input van kennis direct geleid tot resultaten. Zo heeft het even geduurd voordat de kennis uit de bijeenkomst Meeting the Minds, waarin verschillende professoren hun visie op de Greenport ontwikkeling hebben gegeven, een (tamelijk) bescheiden plek heeft gekregen in het ontwikkelingsproces en niet sterk heeft doorgewerkt in de ontwikkeling van sturingsinstrumenten. Veel kennis en het concept van de lerende regio worden nog niet expliciet gebruikt, hoewel er wel naar de geest van het concept wordt gehandeld. In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op de lerende regio als sturingsconcept en de manier waarop binnen Greenport Venlo hiermee is omgegaan.

6 Greenport Venlo als voorbeeld van een lerende regio

In het onderzoek naar de toepassing van nieuwe sturingsinstrumenten en de rol die kennis daarbij speelt is de casus Greenport Venlo in het onderzoeksverslag uitgewerkt. De volgende vragen stonden in het onderzoek centraal:

- Welke ontwikkeling is zichtbaar in sturingsstijlen en op welke wijze wordt kennis daarbinnen ingezet als beleidsinstrument?
- Welke ontwikkeling is zichtbaar in de regionale ontwikkelingsstrategieën? Wat betekent dit voor de rol van kennis en kennisontwikkeling?
- Wat betekenen de ontwikkelingen in sturingsstijlen en regionale ontwikkeling en de rol van kennis daarbij voor Greenport Venlo?

De ontwikkelingsgeschiedenis en het procesverloop is beschreven, waaruit de inzet van verschillende sturingsinstrumenten duidelijk is geworden. Vanuit enkele achterliggende meer theoretische concepten is aangegeven, welke relatie met kennis gelegd kan worden. Die kennis is in verschillende mate noodzakelijk gebleken om tot de nieuwe werkwijze in het proces te kunnen komen. En door verschillende verantwoordelijke betrokkenen (als overheden) is de stimulering van kennis in het ontwikkelingsproces expliciet als instrument ingezet om de gezamenlijke gebiedsinnovatie krachtig te ondersteunen en te faciliteren. In dit conclusiehoofdstuk zal deze verkenning en beschrijving van gebeurtenissen, het ontwikkelingsproces en de daarbij gehanteerde kennis worden uitgewerkt als een beschrijving van het ontstaan van de lerende regio Greenport Venlo.

Er wordt ingegaan op de weg, die is afgelegd om werkelijk een lerende regio te zijn. Speciale aandacht is er voor de rol van de overheid, die in veel van de sturingsstijlen traditioneel het primaat in de ontwikkelingsstrategie heeft. Als conclusie van deze studie is een paragraaf opgenomen, gericht op de toekomst. De borging van het leerproces in een regio geeft algemene conclusies op de onderzoeksvragen ten aanzien van sturingsstijlen en de rol van kennis daarbij. Daarbij gaat het over de instrumentele waarde voor het beleid en de strategie. Het accent daarbij ligt vooral op de operationele waarde om de bevindingen uit de rapportage een rol te kunnen laten spelen in de ontwikkeling van lerende regio's elders en onder andere omstandigheden, dan binnen Greenport Venlo aan de orde zijn.

Van veel belang is de rol van actieonderzoekers en knowledge brokers in het project geweest. De mogelijk is door Transforum en de regio en later ook het ministerie van LNV geboden de kenniswerkers van Wageningen UR als volwaardige participant te kunnen functioneren in de verschillende deelorganisaties van Greenport Venlo. Niet alleen heeft hierdoor deze rapportage zijn vorm kunnen krijgen en is de noodzakelijke (insite) informatie verkregen, maar vooral is er sprake geweest van het meegroeien in de organisatieprocessen en kennisuitwisseling tussen een steeds hechtere groep mensen. Zoals Rik Eweg stelt in het rapport over Streamlining Greenport Venlo (2009): er was eigenlijk nauwelijks sprake van een vastomlijnd project, maar van een proces. In een lerende regio moet heel veel worden gepraat, anders kan je niet van elkaar leren. Er moet vertrouwen zijn in de andere partners, en dat verdien je door er vaak te zijn. Ook op de moeilijke momenten, die in het zoekproces er zeker zijn geweest. Wanneer het proces stil leek te vallen of er weer nieuwe te overwinnen obstakels opdoemden. Juist de mogelijkheid die dit actieonderzoek bood om midden in de ontwikkelingen te staan en er deelgenoot van te zijn heeft veel materiaal voor deze verslaglegging opgeleverd.

6.1 Weg naar een lerende regio

Kennis, innovatie en regionale ontwikkeling liggen in elkaars verlengde. Kennisontwikkeling gaat over de wijze waarop mensen in een regio met elkaar omgaan. Ondernemers, beleidsmedewerkers en kenniswerkers onderhouden relaties met anderen en ontlene daaraan juist de inspiratie en creativiteit die nodig zijn voor innovatie. Binnen regionale innovatiesystemen en lerende regio's worden kennisontwikkeling en innovatie als een cumulatief en interactief leerproces beschouwd. Ruimtelijke nabijheid van bij innovatie betrokken partijen is een belangrijke basis voor uitwisseling, vertrouwen, en leren en daarmee voor innovatie.

In dit onderzoek naar de lerende regio is gekeken naar nieuwe sturingsstijlen, regionale ontwikkelingsstrategieën en de rol van kennis daarbij in Greenport Venlo. Het beleidskader van Rijk en provincie is beschreven om de voornemens en doelstellingen die voor dit gebied van toepassing zijn in beeld te brengen. Een analyse van sturingsstijlen geeft een kader, waarbinnen activiteiten binnen Greenport Venlo kunnen worden gekarakteriseerd. Het overzicht in generaties regionale ontwikkelingsstrategieën laat zien, welke invloeden op het gebied uitgeoefend worden en op welke manier er in het gebied zelf aan de ontwikkeling wordt gewerkt. In de beschrijving van Greenport Venlo is meer in detail ingegaan op de ontwikkelingsstappen, de interne organisatie en enkele resultaten van al deze werkstructuren. Het hoofdstuk over de rol van kennis belicht dit speciale aspect binnen de organisatieontwikkeling binnen Greenport Venlo en de regionale processen.

Er is aangegeven dat vanuit de verschillende analysekaders veel aanknopingspunten aanwezig zijn om de praktijksituatie in Greenport Venlo als een lerende regio te kenmerken. Er is sprake van nieuwe sociale netwerken, sociaal leren en nieuw engagement in planningsprocessen. Er komen nieuwe instrumenten voor regionale ontwikkeling tot leven, die inhaken op nieuwe generaties aan beleidsdoelstellingen en daarbij behorend instrumentarium. Er wordt gewerkt aan kennisagenda's, werken binnen een toenemende complexiteit en het vergroten van de speelruimte bij betrokkenen om in te spelen op de nieuwe kansen en mogelijkheden. Dat gaat niet altijd eenvoudig en er wordt veel gepraat, overleg gevoerd en soms is er sprake van stagnatie of zelfs het gevoel van stapjes terug. Maar het nieuwe gevoel van wederzijdse afhankelijkheid en verbondenheid wint het dan weer van de problematiek, die voor de afzonderlijke betrokkenen soms onoverkomelijk lijkt te zijn. Juist door de reactie vanuit het overheidsbeleid, om het proces in al zijn zoekende kenmerken steeds te stimuleren, kan de ontwikkeling van het sociaal leren zich steeds verder ontwikkelen. Niet alle deelnemers zullen hun ervaringen beschrijven als leren. Veelal is er sprake van het opdoen van ervaring en inspiratie om tot nieuwe projectontwikkeling te komen, zonder dat dit speciaal als leren wordt gekenmerkt. Een mooi voorbeeld daarvan is het organisatiediagram van Greenport Venlo (de bollenstructuur), dat door de deelnemers als een heel adequate weergave van de werkorganisatie wordt gezien. Telkens moest deze schijnbaar ongeorganiseerde structuur extern weer opnieuw worden uitgelegd en aangegeven als een van de verworvenheden van de Greenport.

Het concept van de lerende regio is daarmee uit het onderzoek naar voren gekomen als een werkelijk bestaande en werkbare sturingsvorm. Ook is te zien, dat een regio moet leren om een lerende regio te kunnen worden. Het stelt eisen aan de manier waarop betrokkenen met elkaar samenwerken, welke gezamenlijke geschiedenis al is doorlopen en welke gezamenlijke toekomstvisie en perspectieven aan de orde zullen zijn. Het lijkt heel moeilijk het concept van lerende regio's zonder meer toe te passen op een willekeurige regio. Er zal eerdere ervaring moeten zijn opgedaan met de impact van verschillende ontwikkelingsstrategieën en generaties ontwikkelingsfasen. Er zal bij de deelnemers gevoel moeten zijn voor de urgentie om met kennis te werken en kennisagenda's om te willen zetten in ontwikkelingshandelingen. Het beleid zal deze activiteiten ruimte en tijd moeten gunnen te leren en zelf richting te kunnen geven aan de vormgeving van het leerproces.

Pogingen om een lerende regio als een extern concept of sturingsinstrument van buiten af als een schok van vernieuwing van de grond af op te bouwen verhouden zich niet met de ervaringen die in Greenport Venlo zijn opgedaan. De theorie geeft een indicatie, dat er dan weinig kans van slagen zal zijn om het regionale

ontwikkelingsproces te vernieuwen. Evenmin zullen overheden die geen enkele ervaring met de nieuwe generatie sturingsstijlen, snel overgaan tot het ondersteunen of aanjagen van een proces van de ontwikkeling van een gebied naar een lerende regio. Lerende regio's vereisen nieuwe manieren van werken, organiseren en samenwerken, kennis uitwisselen en inzicht in de theorie en praktijk van het creëren van een regionale aanjaaggroep en bijvoorbeeld het werken met CoP's. Kennis over het concept, de instrumenten, de ontwikkeling en groei van een CoP kunnen worden toegepast om te komen tot leren binnen de regio. Maar dat moet dan wel deskundig gebeuren, waarbij de noodzakelijke verbreding van kennisdisciplines als een voorwaarde voor de lerende regio's aan de orde is. Het succes van een lerende regio in het bevorderen van regionale ontwikkeling moet ook worden beoordeeld op haar resultaten in termen van emancipatie en ontwikkeling (naast resultaten op het vlak van economische ontwikkeling en welzijns groei).

Een belangrijke uitdaging voor lerende regio's is het beheersbaar maken van duurzaamheidscondities en het inspelen op globale en nationale trends en ontwikkelingen binnen regionale veranderingsprocessen. Duidelijk is dat naast innovatieve procesplanning is ook de content van belang is. Sterker nog, het zijn vaak de inhoudelijke aspecten die innovaties genereren. Procesmanagement is belangrijk, maar is steeds meer ondergeschikt aan de ontwikkeling van het inhoudelijke resultaat. Hierbij spelen leerprocessen weer een belangrijke rol, waarbij de resultaten voor de ene betrokkenen de anderen kunnen inspireren. Zo is het Cradle to Cradle principe binnen Greenport Venlo een stimulans geworden om de inhoudelijke vormgeving van projectontwikkeling eens op een geheel andere wijze inhoud te willen geven.

Lerende regio's kenmerken zich door een open zoekproces naar unieke mogelijkheden voor ontwikkeling in relatie tot regionale, nationale en mondiale schaal. Door de interne kennisuitwisseling zullen ze zich behoeden om zomaar de best practices van elders te kopiëren, maar er hun eigen betekenis aan willen geven. Regionale identiteit en het gemeenschapsgevoel om samen aan de basis van de ontwikkeling te staan geven aanleiding tot krachtige initiatieven met een breed draagvlak. Het regionale concurrentievermogen en de link met de lokale culturele mogelijkheden zijn belangrijk voor het vinden van regiospecifieke resultaten van projectontwikkeling. Nieuwe lokale kennis is nodig om internationale trends te vertalen naar de realiteit van de regio en kan de aanleiding vormen voor adaptatie van strategieën van regionale deelnemers.

Een ander belangrijk aspect van lerende regio's is het management van nieuwe vormen van interpersoonlijke competenties tussen deelnemers vanuit diverse domeinen. Het functioneren binnen een lerende regio vraagt speciale vaardigheden van deelnemers. Boeren worden ondernemers; geïnteresseerde burgers worden hightech professionals en vertegenwoordigers uit onderwijs en financiële wereld moeten de professionaliteit ontwikkelen om een leidende rol te spelen in het proces. Verder moet management plaatsvinden op veranderingen van buiten de regio om deze door te laten werken in het 'regiomanagement'. De deelnemers krijgen nieuwe collega's, partners en vertegenwoordigers, en ze moeten een stijl van werken ontwikkelen waarbinnen netwerken en samenwerking leidend zijn. Al deze eisen zorgen voor hoge normen voor interpersoonlijke competenties en voor het aanpassingsvermogen en leren van deelnemers.

Een belangrijke conclusie vanuit bestudering van de fasen van sturing, van regionale ontwikkeling en van het concept van lerende regio is dat lerende regio's als een sturingsinstrument kunnen worden ontworpen en gecreëerd. Niet als een plotselinge externe impuls, maar door het gebruiken en combineren theorieën, strategieën, instrumenten en ontwikkelingen vanuit managementwetenschap en organisatiekunde. Het gaat dan om de geleidelijke aanpassing van bestaande sturingsstijlen, kennismanagement en regionale planning, waarbij steeds nieuwe condities kunnen worden gecreëerd voor regionale leerprocessen. Het is eerder een kwestie van steeds inspirerend bijsturen en het aanleren van nieuwe vaardigheden, dan van het opleggen van een nieuwe werkstructuur. De casus van Greenport Venlo laat zien, dat dit een kwestie van enkele jaren is, waarbij er veel energie op de (participatieve) ontwikkeling van de werkstructuren binnen de regio via een incrementele aanpak heeft plaatsgevonden. Maar ook is te zien, dat daarmee de leerstructuren wel tot stand komen en dat

deze werkzaamheden uiteindelijk leiden tot het invullen van de belofte van een snellere en innovatieve projectontwikkeling. Precies wat het theoretische concept van lerende regio laat zien.

Het Greenportnetwerk met relaties tussen de O's vormt een regionaal innovatiesysteem dat kan uitgroeien tot een lerende regio, waarbinnen de unieke plaatsgebonden omstandigheden de succesfactor zijn voor het regionale innovatievermogen.

6.2 Lerende overheid

Binnen het functioneren van een lerende regio is duidelijk sprake van een verandering van de sturingsstijl van de betrokken overheden. Er is een verandering in de beleidsrol van de overheid en het toepassen van beleidsinstrumenten in lerende regio's. Kennisontwikkeling en leren staan in de werkgemeenschap centraal, zonder dat een van de partners er een dominante rol speelt. De ontwikkeling moet zich uitkristalliseren als resultante van een leerproces, waarbij de deelnemers de richting en doelstellingen ieder zelf ook actief onderschrijven. Dat is een leer- en overlegproces, dat niet van start kan gaan met opgelegde uitkomsten door een van de participanten en betekent een duidelijke breuk met een meer traditionele rol van overheden als verantwoordelijke en hiërarchisch opererende gouvernementele instanties.

Ook in het concept van de lerende regio wordt een belangrijke 'sturende' rol onderscheiden voor de overheid. Er wordt een behoefte gezien aan publieke interventie, een administratieve eenheid die bewust, planmatig een netwerkbenadering introduceert en bijdraagt aan het ontstaan van een innovatief milieu. Ook belangrijk is de borgingsfunctie van de verworvenheden uit de leerprocessen in het reguliere overheidsbeleid. In Greenport Venlo is duidelijk te zien, dat de overheid op cruciale momenten het regionale leerproces alle ruimte heeft gegeven, om haar eigen koers en richting te kiezen. Flankerend aan dat leerproces zijn condities vanuit Rijk en provincie aangegeven (randvoorwaarden maar zeker ook kansen) en zijn steeds stappen ondernomen om de vorderingen vanuit Greenport aanpak te borgen in beleid en de politieke sturingscontext. Daarnaast heeft de overheid een rol in het faciliteren van het continue leerproces, onder meer door het stimuleren van kennis-transfer en circulatie van kennis en informatie. Daarnaast kan gezamenlijke kennisontwikkeling worden gestimuleerd door het organiseren van ontmoetingen en uitwisseling en het stimuleren van creativiteit binnen het netwerk.

Deze elementen zijn essentieel om de lerende regio in de praktijk te laten functioneren en resultaten uit de leerprocessen te genereren. Daarbij dient ook aandacht te zijn voor meer harde voortgangresultaten, als de planologische voorbereidingen, het meten van de voortgang van de werkzaamheden, de bereikte financieel economische resultaten en het communiceren van de resultaten. Binnen Greenport Venlo is hiervoor een uitgebreide en professionele communicatie-uitwisseling tot stand gebracht (bijvoorbeeld via de wekelijkse uitzendingen van Greenport Koplopers via het regionale televisiekanaal L1).

Een landelijke tendens de laatste jaren is zeker te zien dat overheden langzaam zich de vaardigheden eigen maken in de kunst van het managen van complexe netwerken, waarbinnen men vertrouwen moet winnen bij kennisinstellingen, markt en civil society. De overheid treedt daarbij in tal van nieuwe rollen als facilitator, broker, katalysator en lerende partner. Dit brengt nieuwe taken en functies met zich mee voor beleidsmedewerkers, maar ook voor de deelnemers vanuit kennisinstellingen, belangenorganisaties en bedrijven, die vaak worden vertegenwoordigd door intermediaire organisaties als ontwikkelingsmaatschappijen, Kamer van Koophandel en standsorganisaties. Deze functies zijn als volgt te omschrijven:

- *Netwerkmanager*: mobiliseren van netwerk, organiseren van procesactiviteiten (ontmoetingen, workshops, uitwisseling tussen mensen, kennismaking tussen mensen), verbinden van netwerken, informeren van deelnemers netwerk, bouwen aan gezamenlijke identiteit opdat men het gevoel heeft

erbij te horen, versterken van engagement van deelnemers, samenwerken aan betekenisgeving en uitvoering. Versterken van sociaal kapitaal.

- *Kennismanager*: mobiliseren van kennis, kennisdragers, samenbrengen van verschillende soorten van kennis (alfa, beta en gamma; wetenschappelijke kennis en kennis uit de regionale praktijk), visie op kennismanagement, verzamelen en opslaan van regionale data, beschikbaar maken van kennis, toepassen van methoden van kennisontwikkeling, zoals het ontwerpen en opzetten van Cop's, opstellen van kennis- en onderzoeksagenda's, tot stand brengen van regionale kennisinfrastructuur. Reguleren van dynamiek in regionale innovatiesysteem.
- *Veranderingsmanager*: zorgen voor alignment van ontwikkelingen, meenemen van omgeving in veranderingsprocessen, inbedding in bestaand beleid en regelgeving, doorwerking in de strategische agenda's van partners en omgeving, aandacht voor competentieontwikkeling van de medewerkers en begeleiding in Aangeven van grenzen, condities, lange termijn doelstellingen, voorspellingen het transitieproces. Tot stand brengen van gedeelde visies en kernwaarden.

Bij al deze nieuwe rollen blijft ook altijd de meer traditionele rol van de overheid als bevoegd gezag en handhavende toezichthouder aanwezig. Toch is er geen sprake van een totale vernieuwing in het rolpatroon van de overheid bij lerende regio's. De overheid (beleid en instituties) heeft traditioneel steeds een belangrijke rol vooral daar waar het gaat om kennis als een publiek goed.

De ontwikkelingsgeschiedenis van Greenport Venlo laat zien, dat al deze rollen mee spelen bij de mogelijkheden een lerende regio vorm te geven. Immers, is er geen kennisstructuur of is het onmogelijk de actoren te motiveren, dan zal er geen sprake kunnen zijn van een lerende regio. Misschien is het belangrijkste kenmerk van de nieuwe overheidsrol in lerende regio's wel gelegen in de manier waarop het beleid tot stand komt (namelijk: geformuleerd in nauwe samenwerking met de betrokkenen) en het moment waarop dat plaatsvindt (namelijk: als er daadwerkelijk behoefte aan is).

6.3 Lerende regio en sturing

Lerende regio's ontstaan niet vanzelf. De Casus Greenport Venlo heeft dat in zijn volle breedte laten zien. Niet alleen zal er veel moeten worden gepraat, genetwerkt en zullen verbindingen tot stand moeten worden gebracht. Er zal gewerkt moeten worden aan een gezamenlijke identiteit, betekenisgeving van het ontwikkelingsproces, gemeenschapsvorming en de praktijk van de alledaagse werkzaamheden van betrokkenen. De deelnemers moeten bereid zijn gezamenlijk nieuwe toekomstperspectieven te verkennen en te ontwikkelen. De betrokken organisaties moeten daarvoor condities scheppen. En als de lerende regio's niet worden onderhouden zal het lerend vermogen snel weer verdwijnen en vallen de deelnemers terug op instrumenten uit een vorige generatie van regionale ontwikkelingsstrategie. Niet zelden lag de terugval naar hiërarchische sturing door de overheid op de loer, als het even wat langer duurde in Greenport Venlo om een volgende stap te leren maken.

Continue sturen op kennisontwikkeling en leren is een cruciaal kenmerk binnen de nieuwste generatie regionale ontwikkelingsstrategieën. Daarmee is kennis een sturingsinstrument geworden om te komen tot een lerende regio. Hieronder staan een aantal richtingen en toepassingen, sommigen heel concreet en anderen meer abstract verwoord om te komen tot continue inbedding van kennisontwikkeling binnen het management van een lerende regio, en dus ook voor Greenport Venlo:

- Stimuleren van uitwisseling van kennis tussen de domeinen, interactie tussen deelnemers en samenwerking.
- Naast inhoudelijke en organisatorische afstemming speelt ook mee dat voor samenwerken binnen regionale kennisallianties andere vaardigheden voor ambtenaren en onderzoekers vereist zijn

- Verkennen van nieuwe vormen van kennisuitwisseling tussen domeinen: technology centers, venture labs.
- Toepassen van nieuwe (tijdelijke) organisatievormen beschikbaar, zoals communities of practices, ateliers, workshops, ondernemerscafés etc.
- Opzetten van gezamenlijke vraagarticulatie, gezamenlijk werkproces tussen het kennisnetwerk, het regionale praktijknetwerk en het beleidsnetwerk om te komen tot een coherente kennis-, beleids- en onderzoekagenda'.
- Inrichten, beheren en ontwikkelen van kennis-, beleids- en onderzoekkloket binnen het Stafbureau van Greenport Venlo.
- Actieve begeleiding van uitvoering van onderzoek en doorwerking van kennis binnen projecten en trajecten van Greenport Venlo.
- Aanpassen van kennisbeleid en onderzoeksprogramma's door betrokken kennisinstellingen, en het beleidsnetwerk (regionaal, departementaal, interdepartementaal, internationaal).
- Aandacht voor verworvenheden van de leerprocessen overbrengen aan derden via presentaties, verhalen of formele beleidsterugkoppeling.
- Inbouwen van analyse van ontwikkelingsproces: beschrijven van proces, monitoren, evalueren, inbouwen van reflectiemomenten en bijstellen van strategie. Zorgen dat leren onderdeel wordt van de ontwikkeling. Daarvoor bestaat een nieuwe generatie reflexieve monitoringstechnieken, waaronder het opbouwen van een learning history.
- Monitoring draagt bij aan het in beeld brengen van informatiestromen en zo de deelnemers opnieuw te inspireren en als rapportage-instrument naar betrokken opdrachtgevers en overheden.
- Aandacht voor procesdesign en -facilitatie, om de vele deelnemers verder te inspireren en opnieuw te laten zoeken naar ongebaande wegen en continue leren. Facilitatoren kunnen een belangrijke rol spelen bij het aanjagen en ondersteunen van leerprocessen en de deelnemers te coachen naar hun gezamenlijke leerprestaties.
- Internationaliseren in kennisverkenning, bijvoorbeeld door participeren in EU-programma's. Verkrijgen van status en organiseren van uitwisseling met andere regio's (Interreg, EFRO, 8^e kaderprogramma)'.
- Belonen van deelnemers en initiatiefnemers.

Kennis beschouwen als sturingsinstrument en borging van het leerproces zijn een belangrijke stimulans voor het realiseren van een lerende regio. Zo wordt sociaal leren deel van het ontwikkelingsproces en krijgt het expliciete aandacht van betrokkenen, waarmee het een plek in sturing en besluitvorming en zo de procedurele besluitvorming een sterke impuls krijgt. Dat hiermee tijdswinst geboekt wordt ten opzichte van een traditionele projectontwikkeling heeft de casus Greenport Venlo laten zien. Ook dat het voor betrokkenen veel duidelijker wordt op welke wijze in de eigen activiteiten uitwerking aan het gedachtegoed kan worden geven. En ook zonder steeds weer als afhankelijke partij gericht op een doorwerkende sturingsaanwijzing te hoeven wachten activiteiten in de Greenport te ontwikkelen. Daarmee heeft de Versnellingsagenda van de provincie haar doel bereikt.

6.4 Toekomstperspectief Lerende regio

Ook na de lerende regio zullen weer nieuwe generaties in regionale sturingsinstrumenten hun opwachting gaan maken. Er komt een nieuwe Europese strategie EU2020, die zeer relevant is voor regionale ontwikkelingen. Ook de veranderingen in de maatschappelijke organisatie onder invloed van de informatierevolutie, distributietechnologie en communicatie-uitwisseling zijn nog lang niet over haar hoogtepunten heen. Leren zal ook in de komende tijd en bij de komende generatie sturingsinstrumenten een absolute voorwaarde blijven om tot effectieve ontwikkelingen te kunnen komen. Net zoals uit de voorgaande generaties regionale ontwikkelingsinstrumenten zijn steeds de sterke onderdelen overgebleven en functioneren nog steeds in de huidige dagelijkse praktijk.

De manier waarop sociale leerprocessen uitwerken op regionale ontwikkelingen zal in een toenemend aantal onderzoeken en rapportages aan de orde komen. Niet alleen binnen Greenport Venlo wordt zo gewerkt, in een groot aantal Europese projecten is aan de stimulering van lerende regio's in allerlei gebieden actieve ondersteuning verleend. Tevens is te zien dat ook in andere ontwikkelingstrajecten veel ervaring wordt opgedaan met lerende werkvormen (als regionale kenniscentra, Communities of Special Interest Groups) in accountancy, juridische dienstverlening en management consultancy. Vaak worden andere termen gebruikt voor dezelfde generatie sturingsinstrumenten en leertechnieken. We kunnen constateren dat dit rapport eerder aan het begin van een generatieontwikkeling in instrumenten voor regionale ontwikkeling staat, dan dat het terug kijkt op een zich afsluitende periode.

Aandachtspunten voor verdere verkenningen zijn dan ook:

- object gerelateerde verkenningen:
 - o welke nieuwe producten en diensten zijn ontwikkeld die kenmerkend zijn voor de lerende regio;
 - o wat is de bijdrage aan duurzaamheid uitgedrukt in people, planet en profit;
 - o hoe ontwikkelt het inhoudelijke leerproces zich verder.

- Proces gerelateerde verkenningen:
 - o ontwikkeling van regionale parameters en indicatoren;
 - o bredere maatschappelijke bewustmaking van bijzondere ontwikkeling;
 - o instrumenten om het leerproces aan de gang houden;
 - o nastreven van spin-off van het concept van lerende regio voor gebiedsontwikkeling.

- Persoonsgebonden verkenningen
 - o rol van leren, kennis- en competentieontwikkeling bij deelnemer in regionale ontwikkeling;
 - o ontwikkeling van nieuwe operationele vaardigheden en concepten vanuit sturingsstijlen en regionale ontwikkeling voor deelnemers;
 - o nieuwe eisen aan facilitatie van leerproces en coaching;
 - o hoe om te gaan met complexiteit en de vele invalshoeken en aandachtspunten om te komen tot integrale en kwalitatieve uitkomsten.

Literatuur

Bood, R. en M. Coenders, 2003. *Communities of Practice*. Lemma, Utrecht.

Boschma, R., 2008. *Regional innovation policy*. In: Nooteboom B. and E. Stam (eds.), *Micro-foundations for Innovation Policy 2008*, pp. 315-342, Amsterdam University Press, Amsterdam.

Castells, M., 1996. *The rise of the network society*. : Blackwell Publishers, Cambridge, MA, vol. 1

Gerritsen, A.L., R.P. Kranendonk en F.J.P. van den Bosch, 2009, in prep.). Ontwikkelingen in het gebiedsgerichte beleid; een nieuwe sturingsopgave voor verdrogingsbestrijding. In: *Bestuurskunde in Wageningen*. Wageningen.

Hajer, M.A., J.P.M. van Tatenhove en C. Laurent, 2004. *Nieuwe vormen van Governance*. Een essay over nieuwe vormen van bestuur met een empirische uitwerking naar de domeinen van voedselveiligheid en gebiedsgericht beleid. RIVM-rapport 500013004/2004.

Hospers G., T. Grosfeld en L. Brinkman, 2006. Slimme streken: op zoek naar determinanten van innovatiekracht. In: Kwartaalschrift Economie, nummer 1 2006.

Hubner, D., 2006. *Connecting regions for growth and jobs*. Speech on: Open Days 2006 - ICT seminar: is your region connected to the information society? Brussels 11-10-2006.

Hubner, D., 2009. *Towards third generation of regional innovation policy*. Speech on: Conference Innovation, Research and Development in the framework of the European Regional Policy. Athens 2009.

Kersten, P.H. en R.P. Kranendonk.2002. *CoP op Alterra*. Wageningen Alterra rapport 546.

Kersten, P.H. en R.P. Kranendonk, 2008. *Report on Knowledgeboxes. Analyses of experiences*. Interact Frontiers report. Wageningen.

Kersten, P.H., R.P. Kranendonk en B. Regeer, 2006. *CoP working in Greenport Venlo (NL) to develop sustainable regional development; from conflict to common interest*. Paper presented on International conference Civil Society and Environmental Conflict: Public participation and regulation. 17th November 2006 Finnish Environment Institute (SYKE) Helsinki, Finland.

Klijn, E. en J. Koppenjan, 2000. Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance. *Public Management*, 2(2), 135-158.

KnowHouse, 2007. Zicht op kennis of kennis uit zicht? Horst.

Kranendonk, R., P. Kersten en M. Rooijackers, 2007. *vraagarticulatie Greenport Venlo*. Verslag 16 mei 2007. Wageningen 2007.

Kranendonk, R., P. Kersten, A. Bruinsma, M. Laurentzen en B. Regeer, 2008. *Maak maar kennis met Greenport Venlo; verslag van netwerkbijeenkomst 'Meeting of the Minds'*. Sevenum, 21 januari 2008.

- Kranendonk, R.P. en P.H. Kersten, 2007. *Mid-life CoPs: experiences and alignment*. In: American Behavioral Science (ABS)
- Kranendonk, R.P., P.H. Kersten en M. Laurentzenm 2008. *Planned regional development: the creation of learning regions. The case of Greenport Venlo*. Paper for the conference: Agriculture in transition, Wageningen 2008.
- Mansfeld, M. van et al., 2003. De regiodialoog als methode voor vernieuwende gebiedsontwikkeling, In: Bestuurskunde, 12(6)262-274.
- Ministerie van LNV, 2008). Begroting LNV 2009: 'Leven van het land, geven om natuur'. Den Haag.
- Mintzberg, H., 1989. *Mintzberg on management; inside our strange world of organisation*. Free Press USA.
- Nooteboom, S., 2006. *The governance for sustainable development*. Eburon, Delft.
- Pleijte, M. en R. Kranendonk, 2000. *Monitoring en evaluatie van Waardevolle Cultuurlandschappen (WCL) (1994-2000)*. Alterra-rapport. Wageningen.
- Pleijte, M. en R. Kranendonk, 2003. *Open Vizier op de Groene Ruimte. Kennisontwikkeling en bestuurlijke inbedding bij plattelandsontwikkeling in West-Nederland*. Alterra.
- Pleijte, M., J. Vreke, R.P. Kranendonk, A.L. Gerritsen, F. van den Bosch en P.H. Kersten, 2009. *Vredrogingsbestrijding in het ILG tijdperk. Tussen government en governance?* WOt rapport 93, Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, Wageningen. In voorbereiding
- Prahalad, C.K. en G. Hamel, 1994. *Competing for the future; A Breakthrough Strategy for Seizing Control of Your Industry and Dominating the Markets of Tomorrow*. Harvard Business School.
- Provinciaal omgevingsplan Limburg, (POL, 22 september 2006).
- Provinciaal meerjarenprogramma plattelandsontwikkeling 2007-2013 - een kansrijk perspectief. Limburg, 2006.
- Provincie Limburg, Coalitieakkoord 2007-2011, Investeren en verbinden - De mens centraal in een *vertrouwde omgeving*. Maastricht 2007.
- Rutten R. en F. Boekema, 2007. *The learning region: Foundations, State of the Art, Future*. Edward Elgar Pub, London.
- Sabel, C.F., 1994. *Flexible specialisation and the re-emergence of regional economie*. In Ash Amin (ed.) *Post Fordism: a reader*, Oxford, UK, and Cambridge, USA.
- Senge, P.M., 1994. *The fifth discipline; the art and practice of the learning organisation*.
- Termeer, C.J.A.M., 2006. *Vitale verschillen; Over publiek leiderschap en maatschappelijke innovatie Inaugurale rede*. Wageningen
- Termeer, C.J.A.M. en R.P. Kranendonk, 2008. *Governance of regional innovations towards sustainability*. Paper for the EGPA conference, 2008. Workshop 3: Innovation Policy and the Public Sector.

Provincie Limburg, 2008. Versnellingsagenda 2008 - 2011. Naar een hogere versnelling,. Maastricht.

Vromraad, 1998. De sturing van een duurzame samenleving. Advies over de sturing van het leefomgevingsbeleid. Advies 006 d.d. 24 april 1998.

Wenger, E., 1998. Communities of Practices, learning, meaning and identity. Cambridge University Press.



Alterra is onderdeel van de internationale kennisorganisatie Wageningen UR (University & Research centre). De missie is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen negen gespecialiseerde en meer toegepaste onderzoeksinstituten, Wageningen University en hogeschool Van Hall Larenstein hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 40 vestigingen (in Nederland, Brazilië en China), 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de vooraanstaande kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen natuurwetenschappelijke, technologische en maatschappijwetenschappelijke disciplines vormen het hart van de Wageningen Aanpak.

Alterra Wageningen UR is het kennisinstituut voor de groene leefomgeving en bundelt een grote hoeveelheid expertise op het gebied van de groene ruimte en het duurzaam maatschappelijk gebruik ervan: kennis van water, natuur, bos, milieu, bodem, landschap, klimaat, landgebruik, recreatie etc.

Meer informatie: www.alterra.wur.nl