

# **Innoveren in de groene ruimte: een verkenning van methoden**

Deze studie werd uitgevoerd dankzij financiering uit het Delta-programma Groene Ruimte (o.l.v. Prof. A. van der Valk en financiële ondersteuning van KING (Kennis en Innovatie-netwerk voor de Groene Ruimte))



**Innoveren in de groene ruimte:  
een verkenning van methoden**

E. Dammers  
J.A. Klijn  
R.P. Kranendonk  
N. van der Windt  
H.J.J. Kroon

**Alterra-rapport 476**

**Alterra, Research Instituut voor de Groene Ruimte, Wageningen, 2002**

## REFERAAT

Dammers, E., J.A. Klijn, R.P. Kranendonk, N. van der Windt & H.J.J. Kroon 2002. *Innoveren in de groene ruimte: een verkenning van methoden*. Wageningen, Alterra, Research Instituut voor de Groene Ruimte. Alterra-rapport 476. 107 blz. 4 fig.; 24 ref.

Er bestaat steeds meer behoefte aan systeeminnovaties in de groene ruimte. Door de toenemende ruimtedruk en de toenemende behoefte aan ruimtelijke kwaliteit voldoen traditionele oplossingen voor de knelpunten en uitdagingen in de groene ruimte niet meer. Wij beschrijven 15 methoden om systeeminnovaties van de grond te krijgen. Dit gebeurt in relatie tot de deelprocessen van innovatie waarin zij kunnen worden toegepast: probleem analyseren, netwerk vormen, alternatieven genereren, alternatieven beoordelen en uitvoeren. We besteden ook aandacht aan het innovatiemanagement dat nodig is om de innovatieprocessen succesvol te laten verlopen. In innovatieprocessen creëren, verspreiden en gebruiken de betrokken partijen uiteenlopende soorten kennis. Voor systeeminnovaties is transdisciplinaire kennis - de integratie van alfa-, beta-, gamma- en ervaringskennis - een voorwaarde. Kennismanagement stimuleert de ontwikkeling ervan.

Trefwoorden: deltakennis, innovaties, kennis, kennismanagement, methoden, systeeminnovaties, transdisciplinaire innovatiemanagement

ISSN 1566-7197

Dit rapport kunt u bestellen door €24 over te maken op banknummer 36 70 54 612 ten name van Alterra, Wageningen, onder vermelding van Alterra-rapport 476. Dit bedrag is inclusief BTW en verzendkosten.

© 2002 Alterra, Research Instituut voor de Groene Ruimte,  
Postbus 47, NL-6700 AA Wageningen.  
Tel.: (0317) 474700; fax: (0317) 419000; e-mail: postkamer@alterra.wag-ur.nl

Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder vooraf gaande schriftelijke toestemming van Alterra.

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

Projectnummer SEO-10980

[Alterra-rapport 476/HM/01-2002]

# Inhoud

Voorwoord	7	Literatuur	41
Samenvatting	9		
1 Inleiding	13	<b>Bijlagen</b>	
1.1 De groene ruimte vraagt om systeeminnovaties	13	I Dialoog	43
1.2 Een verkenning van methoden	14	II Glynwood	47
2 Aanpak van de verkenning	15	III Group Model Building	51
3 Systeeminnovaties en management	17	IV Het Nieuwe Ommeland	55
3.1 Systeeminnovaties	17	V Incodelta	59
3.2 De noodzaak van innovatiemanagement	20	VI Kennisontwikkeling Ambulant Plannen	63
3.3 De rol van kennis	21	VII Land-Stad Deventer	67
3.4 Het belang van kennismanagement	22	VIII Learning Community	71
4 Methoden en deelprocessen	25	IX Leefbaarheidseffectrapportage	75
4.1 Inleiding	25	X Prijsvraag	79
4.2 Probleem analyseren	25	XI Raaks	83
4.3 Netwerk vormen	27	XII Scenariomethode	87
4.4 Alternatieven genereren	28	XIII SimRuralis	91
4.5 Alternatieven beoordelen	30	XIV STIPO	95
4.6 Uitvoeren	32	XV Strategische Keuze Benadering	99
5 Balans van de verkenning	35	XVI Vragenlijst	103
5.1 De methoden in vogelvlucht	35	XVII Respondenten	105
5.2 Aandachtspunten voor innovatieprocessen	38	Noten	107
5.3 Aandachtspunten voor verder onderzoek	39		



## Voorwoord

Dit rapport geeft een overzicht van een aantal methoden die toegepast kunnen worden om innovaties in de groene ruimte van de grond te krijgen. Het beschrijft ook wat innovaties precies zijn en hoe zij kunnen worden ondersteund. Naast de toepassing van een geschikte methode spelen innovatiemanagement en kennismanagement daarbij ook een voorname rol. De verkenning van de methoden heeft Alterra uitgevoerd in opdracht van het Deltaprogramma van Wageningen Universiteit en Researchcentrum (Wageningen UR) en het Kennis- en Innovatienetwerk voor de Groene Ruimte (KING-pps). Vanuit het Deltaprogramma is er behoefte aan de verkenning, omdat de methoden inspirerende voorbeelden geven van het zogenaamde deltadenken. Deltadenken wil zeggen dat alfa-, beta- en gamma-onderzoekers samen met beleidsmakers en belanghebbenden

in een bepaalde regio onderzoek doen of ontwerpen maken voor die regio, bijvoorbeeld voor de toekomstige inrichting ervan. Bovendien maakt de verkenning duidelijk dat Wageningen UR zelf verschillende methoden in huis heeft. Vanuit KING-pps is er behoefte aan de verkenning, omdat het de innovaties die partijen in de regio's willen realiseren actief ondersteunt. Inzicht in de methoden die daarvoor kunnen worden toegepast en de organisaties die daarvoor kunnen worden ingeschakeld is daarbij behulpzaam. Arnold van der Valk (Wageningen UR) en Harry Donkers (KING-pps) zijn de opdrachtgevers. Wij danken hen evenals Jannemarie de Jonge (Alterra) en Maaike Galle (Ruimtelijk Planbureau) voor het commentaar dat zij hebben gegeven op de conceptversie van dit rapport.





## Samenvatting

In dit rapport bespreken we een aantal methoden om innovaties in de groene ruimte van de grond te krijgen. Door de grote welvaart en de hoge bevolkingsdichtheid van Nederland is er sprake van een grote dynamiek in de groene ruimte, die gepaard gaat met een hoge ruimtedruk. Tegelijkertijd is er een toenemende behoefte aan ruimtelijke kwaliteit en aan duurzaamheid. Traditionele oplossingen voor de toenemende ruimtedruk voldoen in veel gevallen niet meer. Deze oplossingen worden vaak gekenmerkt door een gebrek aan effectiviteit, duurzaamheid, variëteit en schoonheid. Er is steeds meer behoefte aan innovatieve oplossingen, waarbij verschillende functies worden verweven, gestapeld of opgevolgd.

Voor het vinden van innovatieve oplossingen zijn systeem-innovaties belangrijk. Een systeeminnovatie is een integrale vernieuwing die het niveau van een sector of een deelgebied overstijgt. Uit enkele studies blijkt dat systeeminnovaties vooral slagen als daarbij een of meer innovatiemethoden worden toegepast. Deze methoden zijn behulpzaam bij het bijeenbrengen van partijen, het vergaren van grote hoeveelheden kennis, het combineren van deze kennis tot innovatieve ontwerpen en de daadwerkelijke uitvoering van de ontwerpen.

In opdracht van het Deltaprogramma van Wageningen UR en het Kennis- en Innovatienetwerk voor de Groene Ruimte hebben wij 15 innovatiemethoden verkend. Deze verkenning dient verschillende doelen:

- een actueel overzicht geven van methoden om systeem-innovaties van de grond te krijgen

- inzicht bieden in de deelprocessen van innovatie waarin de methoden kunnen worden toegepast
- vanuit Wageningen UR en KING-pps relaties opbouwen met organisaties die deze methoden toepassen
- een aantal inspirerende voorbeelden geven van 'delta-denken' binnen Wageningen UR en daarbuiten

Bij de selectie hebben we gezocht naar methoden die zoveel mogelijk van elkaar verschillen. Daarnaast hebben we gekeken naar methoden die geschikt zijn voor systeem-innovaties en het bereiken van achterliggende doelen, zoals duurzaamheid. Verder hebben we methoden geselecteerd die worden toegepast binnen innovatieprocessen in de groene ruimte of daarbuiten. Voorts hebben we erop gelet dat de methoden kunnen worden toegepast voor uiteenlopende soorten innovaties, zoals geografische vernieuwing of organisatievernieuwing. Tot slot hebben we methoden meegenomen die geschikt zijn voor deelname van verschillende partijen en dus niet alleen van onderzoekers of ontwerpers. Op grond van de zojuist genoemde criteria hebben we de volgende methoden geselecteerd. We hebben daarbij gestreefd naar verscheidenheid; niet naar volledigheid:

- DIALOOG
- Glynwood
- Group Model Building
- Het Nieuwe Ommeland
- Incodelta
- Kennisontwikkeling Ambulant Plannen
- Land-Stad Deventer
- Learning Community

- Leefbaarheidseffectrapportage
- Prijsvraag
- RAAKS
- Scenariomethode
- SimRuralis
- STIPO
- Strategische Keuze Benadering

In dit rapport bespreken we de methoden aan de hand van de deelprocessen van innovatie waarin zij kunnen worden toegepast. Als deelprocessen onderscheiden wij: probleem analyseren, netwerk vormen, alternatieven genereren, alternatieven beoordelen en uitvoeren. De meeste methoden kunnen in meer deelprocessen worden toegepast en sommige zelfs in alle deelprocessen. Bij de beschrijving besteden we aandacht aan de soorten innovaties die de methoden bevorderen, de ruimte- en tijdschaal waarop zij zijn gericht, de deelprocessen van innovatie waarin zij kunnen worden toegepast, de benodigde capaciteitsinzet, de doorlooptijd, de sterke en zwakke kanten en de randvoorwaarden waaronder zij kunnen worden toegepast. Hoofdstuk 5 geeft een schematisch overzicht; in de bijlagen zijn de methoden afzonderlijk beschreven.

De toepassing van de innovatiemethoden maakt deel uit van innovatiemanagement. Hieronder verstaan wij de manieren waarop de partijen die bij een innovatie zijn betrokken het zoekproces en de uitkomsten daarvan doelbewust proberen te beïnvloeden. Innovatiemanagement is nodig om de activiteiten voor systeeminnovaties - activeren van een groot aantal verschillende partijen, ondernemen van gezamenlijke zoekprocessen, afstemmen van verschillende deelprocessen op elkaar - doelgericht te doen. Belangrijke uitgangspunten voor innovatiemanagement zijn: integraal en toekomstgericht werken, uitvoeringsgericht werken, voorwaarden scheppen voor innovatief denken en vertrouwen opbouwen tussen de betrokken partijen. De belangrijkste activiteiten zijn:

- verrassende ontmoetingen organiseren
- gezamenlijk ontwerpen
- deelprocessen verbinden
- toepassing van innovatiemethoden

Tijdens het innovatieproces creëren, verspreiden en gebruiken de betrokken partijen uiteenlopende soorten kennis. Voor systeeminnovaties is de ontwikkeling van transdisciplinaire kennis belangrijk. Transdisciplinaire kennis is de integratie van allerlei soorten disciplinaire kennis (alpha-, beta- en gammakennis) met ervaringskennis. In dit verband wordt ook wel gesproken van 'deltakennis'. Kennismanagement speelt een voorname rol bij het ontwikkelen van transdisciplinaire kennis. Van kennismanagement is sprake als de partijen in kwestie de creatie, de verspreiding en het gebruik van kennis doelbewust beïnvloeden om de leerprocessen die noodzakelijk zijn voor transdisciplinaire kennis en systeeminnovaties te stimuleren. Belangrijke uitgangspunten voor succesvol kennismanagement zijn dat kennis wordt opgevat als een stroom en dus niet als een voorraad, dat kennis breed wordt opgevat (technisch en sociaal, expliciet en impliciet) en dat er rekening mee gehouden wordt dat leerprocessen veel tijd kosten. Activiteiten die deel uitmaken van kennismanagement zijn:

- gezamenlijk feitenonderzoek doen
- bemiddelen tussen kennisvragers en –aanbieders
- voorlichten en adviseren
- informatie- en communicatietechnologie toepassen

Het rapport sluiten we af met enkele aandachtspunten die we de innovatoren in de groene ruimte meegeven. We noemen ook enkele aandachtspunten voor verder onderzoek. Theoriegericht onderzoek zou kunnen worden gedaan door een uitgebreide literatuurstudie naar innoveren en kennismanagement. Strategisch onderzoek zou kunnen worden uitgevoerd door een systematische analyse van

succes- en faalfactoren voor systeeminnovaties. Voor praktijkgericht onderzoek zou bijvoorbeeld kunnen worden aangesloten bij de regionale innovatienetwerken die met ministerie van LNV momenteel ondersteunt. Hierbij gaat het aan de ene kant om monitoren en evalueren en aan de

andere kant om ervaringen uitwisselen en stimuleren. Ontwerpgericht onderzoek, ten slotte, zou kunnen bestaan uit enkele alternatieve ontwerpen voor de organisatie van het innovatie- en kennismanagement.



# 1 Inleiding

## 1.1 De groene ruimte vraagt om systeeminnovaties

In dit rapport bespreken we een aantal methoden die kunnen worden toegepast om innovaties in de groene ruimte van de grond te krijgen. Al jaren is er sprake van een grote dynamiek in de groene ruimte. Door aanhoudende economische groei, de aanleg en uitbreiding van woningbouw, bedrijventerreinen en infrastructuur en de aanpak van de hoogwaterproblematiek nemen de ruimte- en milieudruk sterk toe. Dit wordt versterkt door de ligging van Nederland in het Noordwest-Europese kerngebied.<sup>1</sup> Tegelijkertijd is er door individualisering, welvaartsgroei, milieubewustzijn en dergelijke een toenemende behoefte aan hogere ruimtelijke kwaliteiten en aan duurzaamheid. Ook de landbouw, de grootste gebruiker van de groene ruimte, maakt grote veranderingen mee. Verder vinden er de nodige veranderingen plaats op het bestuurlijke vlak. Overheden beschouwen zichzelf steeds meer als partij temidden van andere partijen. Zij hebben maatschappelijke organisaties, bedrijven en kennisinstellingen nodig om vernieuwend en effectief beleid te ontwikkelen en uit te voeren en om daarbij te kunnen rekenen op voldoende draagvlak.

Traditionele oplossingen voor de toenemende ruimtedruk voldoen in veel gevallen niet meer. Deze oplossingen worden vaak gekenmerkt door een gebrek aan effectiviteit, duurzaamheid, variëteit en schoonheid. Alleen technische oplossingen voor de aanpak van de hoogwateroverlast zijn onvoldoende. Er is ook ruimte voor water nodig. Bovendien leidt de oplossing vanuit de ene ruimteclaim vaak tot problemen voor de andere ruimteclaims.<sup>2</sup> Extra ruimte voor wonen, bedrijventerreinen of infrastructuur gaat ten koste van

natuur en landschap. Er is daarom behoefte aan innovatieve oplossingen, waarbij functies worden:

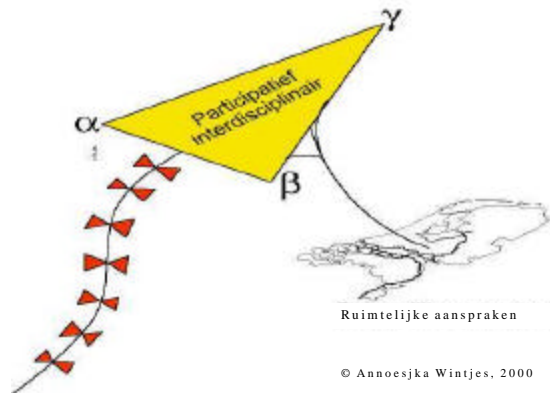
- *verweven*: bijvoorbeeld waterberging in combinatie met paalwoningen, natuurontwikkeling of recreatie,
- *gestapeld*: bijvoorbeeld een ecoduct over een autoweg, spoorweg of kanaal) of
- *opgevolgd*: bijvoorbeeld boerenbedrijven die worden omgebouwd tot groene bedrijfsterreinen of groen wonen.<sup>3</sup>

Belangrijk is dat oplossingen worden gezocht die passen bij de kenmerken van het gebied in kwestie, zowel wat betreft fysiekbiologische kenmerken als de economische, sociaal-culturele en bestuurlijke. Ook belangrijk is dat de oplossingen duurzaam zijn in ecologische, economische en sociaal-culturele zin.

De functiecombinaties komen alleen van de grond door innovaties. Vooral systeeminnovaties - integrale vernieuwingen die het niveau van een sector of een deelgebied overstijgen - zijn belangrijk. Daarbij gaat het niet om de verbetering van bestaande functies, maar om een kwalitatieve sprong waarbij geëxperimenteerd wordt met nieuwe manieren om functies te combineren. Bij systeeminnovaties is dan ook geen sprake van 'doing things better', maar van 'doing better things'. Daardoor worden de bestaande praktijken overstegen.

Bij systeeminnovaties spelen de ontwikkeling van transdisciplinaire kennis en kennis delen door de betrokken partijen een voorname rol. Deze vorm van kennis en kennis delen ontstaat doordat de verschillende partijen - overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven, kennisinstellingen - door

intensieve samenwerking allerlei soorten disciplinaire kennis en ervaringskennis met elkaar integreren.<sup>4</sup> We spreken in dit verband wel van deltakennis (deltakennis = alfakennis + bètakennis + gammakennis + ervaringskennis).<sup>5</sup>



Afbeelding 1.1 Deltakennis

Uit studies van Dammers e.a. (1999), Leeuwis (1999) en de NRLO (1999) blijkt dat systeeminnovaties en het ontwikkelen en gebruiken van transdisciplinaire kennis vooral zullen slagen bij een bewuste keuze van innovatiemethoden. Daarbij gaat het om methoden die behulpzaam zijn bij het bijeenbrengen van partijen, het vergaren van grote hoeveelheden kennis, het combineren van deze kennis tot innovatieve ontwerpen en de daadwerkelijke uitvoering van de ontwerpen. In deze verkenning bespreken wij in totaal 15 methoden.

## 1.2 Een verkenning van methoden

Deze verkenning dient verschillende doelen. Ten eerste geeft zij een actueel overzicht van methoden die beschikbaar zijn

om systeeminnovaties in de groene ruimte van de grond te krijgen. Ten tweede biedt de verkenning inzicht in de deelprocessen van innovatie waarin de methoden kunnen worden toegepast en in de relevante aandachtspunten. Ten derde heeft de verkenning het mogelijk gemaakt om vanuit Wageningen UR en KING-pps verschillende relaties op te bouwen met organisaties die deze methoden toepassen en waarmee kan worden samengewerkt. En tot slot geeft zij een aantal inspirerende voorbeelden van 'deltadenken' binnen Wageningen UR en daarbuiten.

Als doelgroepen zien we medewerkers van WageningenUR en andere kennisinstellingen die onderzoek doen voor innovaties in de groene ruimte of die een faciliterende rol spelen. Daarnaast richten we ons op KING-pps en andere kennisnetwerken die innovaties in de groene ruimte ondersteunen. Verder richten wij ons op andere partijen die actief bij de innovatieprocessen zijn betrokken, zoals overheden (ministeries, provincies, gemeenten), maatschappelijke organisaties (natuur- en milieuorganisaties, land- en tuinbouworganisaties) en bedrijven (landbouwbedrijfsleven, recreatiebedrijven, projectontwikkelaars).

In hoofdstuk 2 'Aanpak van de verkenning' zetten we uiteen op welke manier we de methoden hebben verkend. Daarna gaan we in hoofdstuk 3 'Systeeminnovaties, kennis en kennismanagement' in op de soorten systeeminnovaties en de deelprocessen van innovatie die onderscheiden kunnen worden en op de rollen die kennis en kennismanagement daarbij spelen. Vervolgens komen de methoden in hoofdstuk 4 'Methoden en deelprocessen van innovatie' op een beknopte manier aan de orde. Dit gebeurt in relatie tot de deelprocessen waarin zij kunnen worden toegepast. Voorts presenteren we in hoofdstuk 5 'Balans van de verkenning' een overzicht van de methoden en noemen we enkele aandachtspunten. Tot slot is in de bijlagen I t/m XV een uitgebreidere beschrijving van de methoden te vinden.

## 2 Aanpak van de verkenning

Voor de verkenning hebben we eerst een literatuurstudie uitgevoerd. Deze was gericht op innovatieprocessen, systeemdenken, transdisciplinaire kennis, kennismanagement en methoden. Daarbij hebben we ook gebruik gemaakt van enkele verkenningen die door anderen zijn uitgevoerd.<sup>6</sup> Op basis van de literatuurstudie hebben we hoofdstuk 2 'Systeeminnovaties en management' geschreven.

Na de literatuurstudie hebben we een selectie gemaakt van methoden die kunnen worden toegepast om systeeminnovaties van de grond te krijgen. We hebben niet alleen gezocht naar methoden die toegepast worden voor innovaties in de groene ruimte, maar ook voor andere toepassingsvelden, zoals stedelijke vernieuwing en het midden- en kleinbedrijf. Bij de selectie hebben de volgende criteria een rol gespeeld.

- De methoden verschillen zoveel mogelijk van elkaar (geen varianten, maar verschillende methoden).
- De methoden zijn geschikt voor systeeminnovaties en het bereiken van achterliggende doelen, zoals duurzaamheid, meervoudig ruimtegebruik of verhoging van ruimtelijke kwaliteiten.
- De methoden worden toegepast binnen innovatieprocessen in de groene ruimte of daarbuiten. In het laatste geval moeten ze kunnen dienen als voorbeelden voor de groene ruimte.
- De methoden kunnen worden toegepast voor uiteenlopende soorten innovaties, zoals geografische vernieuwing, technologische vernieuwing en organisatievernieuwing.

- De methoden zijn geschikt voor deelname van verschillende partijen (kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven) en dus niet alleen van onderzoekers of ontwerpers.

Op grond van deze criteria hebben we 15 methoden geselecteerd die relevant kunnen zijn voor systeeminnovaties in de groene ruimte. We streven geen volledigheid na. Wel geven we zicht op de verscheidenheid aan methoden die voor handen zijn. De methoden die we hebben meegenomen zijn (in alfabetische volgorde):

- DIALOOG
- Glynwood
- Group Model Building
- Het Nieuwe Ommeland
- Incodelta
- Kennisontwikkeling Ambulant Plannen
- Land-Stad Deventer
- Learning Community
- Leefbaarheidseffectrapportage
- Prijsvraag
- RAAKS
- Scenariomethode
- SimRuralis
- STIPO
- Strategische Keuze Benadering

De methoden worden beknopt beschreven in hoofdstuk 4 'Methoden en deelprocessen'. Daarin behandelen we de methoden in relatie tot de deelprocessen van innovatie waarin

zij kunnen worden toegepast. De meeste methoden zijn overigens voor meer deelprocessen geschikt. Per methode hebben we enkele documenten gelezen en een interview afgenomen met iemand die haar heeft toegepast. De beschrijvingen hebben we aan de respondenten in kwestie voorgelegd. Alle methoden hebben we op dezelfde manier in beeld gebracht, waarbij de volgende kenmerken voorop stonden:

- Doelen waarvoor de methode wordt toegepast.
- Ruimte- en tijdschaal waarop de methode zich richt.
- Deelprocessen van innovatie waarvoor de methode geschikt is.
- Werkwijze die bij de toepassing wordt gehanteerd.
- Voorbeelden van toepassing.

- Benodigde capaciteitsinzet en doorlooptijd.
- Randvoorwaarden voor de toepassing van de methode.
- Sterke en zwakke kanten van de methode.
- Gegevens van de organisatie die de methode toepast.

In hoofdstuk 5 'Balans van de verkenning' is een schema opgenomen met de methoden in vogelvlucht. Het schema vermeldt de methoden samen met hun scores op de genoemde kenmerken. In het slothoofdstuk worden de kenmerken ook toegelicht. De systematiek komt eveneens terug in de afzonderlijke beschrijvingen van de methoden in bijlage I t/m XV.



### 3 Systeminnovaties en management

In paragraaf 1.1 hebben we besproken waarom systeeminnovaties tegenwoordig zo belangrijk zijn voor de groene ruimte. In dit hoofdstuk gaan we dieper in op de systeeminnovaties, de noodzaak van innovatiemanagement, de verschillende soorten kennis die daarbij een rol spelen en het belang van ondersteuning door kennismanagement.

#### 3.1 Systeminnovaties

Systeminnovaties hebben we omschreven als integrale vernieuwingen die het niveau van een sector of een deelgebied overstijgen. Het gaat daarbij niet om de verbetering van bestaande functies, maar om nieuwe manieren om functies te combineren, bijvoorbeeld door verweving, stapeling of opeenvolging. Volgens de NRLO (1999) zijn de belangrijkste kenmerken van een systeeminnovatie:

- afbakening van een systeem op een aggregatieniveau waarop fysiek-biologische en sociaal-economische problemen en uitdagingen zich voordoen en adequaat kunnen worden aangepakt
- integrale vernieuwing in plaats van gedeeltelijke
- een lange tijdshorizon
- de inbreng van veel en sterk verschillende actoren
- een fundamentele perspectiefwijziging en cultuuromslag bij betrokkenen

Om het verschijnsel systeeminnovatie te verduidelijken gaan we in box 3.1 dieper in op het begrip 'systeem'.

#### Box 3.1 Het begrip 'systeem'

Een systeem is een herkenbaar en afgrensbaar geheel dat is opgebouwd uit onderling samenhangende delen. Voorbeelden zijn een beek, een stroomgebied, een dorps-gemeenschap en een regionaal bestuur. Om op een zinvolle manier over systemen te praten is het belangrijk om ze duidelijk af te bakenen in ruimte en tijd. Als we praten over het watersysteem in Nederland, dan moeten we beoordelen of we bijvoorbeeld het hele stroomgebied van Rijn, Schelde en Maas in beschouwing nemen of een kleiner deelgebied. Daarnaast moeten we beoordelen of we vijf, twintig of honderd jaar vooruitkijken.

Een systeem is opgebouwd uit verschillende delen, bijvoorbeeld een fysiek deel (water, bodem, milieu), een biologisch deel (flora, fauna), een civieltechnisch deel (bebouwing, infrastructuur, ontwatering) en een maatschappelijk deel (economie, samenleving, bestuur). Het bevindt zich gewoonlijk in een omgeving (buitenwereld), die voor een belangrijk deel het functioneren ervan bepaalt. Zo bepalen factoren als de neerslag, de waterbeheersing en het grondgebruik in de omringende landen voor een groot deel de aanvoer, doorvoer en afvoer van het water in Nederland.

Bij systeeminnovaties nemen de betrokken partijen het hele systeem als vertrekpunt. Tegelijkertijd houden zij ook zicht op de omgeving en zoomen zij regelmatig in op de delen met hun onderlinge relaties. Een gezamenlijke discussie over problemen, uitdagingen, doelen en handelingsperspectieven ('span of control') bevordert dat dit op een gerichte en volwaardige manier gebeurt.

Er zijn verschillende soorten systeeminnovaties.<sup>7</sup> In schema 3.1 zijn deze op een rij gezet. De soorten kunnen in theorie worden onderscheiden, maar zijn in de praktijk vaak sterk met elkaar verbonden. Bovendien treden er wisselwerkingen op. Zo bevordert het Stimuleringskader van LNV (*procesvernieuwing*) de opkomst van multifunctionele boerderijen (*organisatievernieuwing*), die naast bestaande landbouwproducten ook recreatieve diensten aanbieden (*marktinnovatie*). Omdat deze boerderijen tegen beperkende beleidskaders oplopen van bijvoorbeeld een bestemmingsplan, kan dat voor een gemeente weer een reden zijn om het plan *na intensief overleg* met de streek (*procesvernieuwing*) te wijzigen. Dit voorbeeld laat ook iets zien van de complexiteit waarmee systeeminnovaties zijn omgeven.

Inhoud	Proces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Geografische vernieuwing</i>: vernieuwing van de fysieke kwaliteiten van een gebied</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Procesvernieuwing</i>: vernieuwende beleidsprocessen en werkwijzen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Functie-integratie</i>: een meer sectorover-stijgende en gebiedsgerichte aanpak van problemen en uitdagingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Organisatievernieuwing</i>: nieuwe organisatie- en samenwerkingsvormen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Technologische vernieuwing</i>: toepassing van nieuwe communicatie- of andere technieken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cultuurverandering</i>: verandering van waarden en opvattingen, meer openheid</li> </ul>

Schema 3.1 Soorten systeeminnovaties

Aan innovaties in de groene ruimte werken veel verschillende partijen mee. Zo zijn bij natuurontwikkeling in een gebied

(geografische vernieuwing) uiteenlopende overheden betrokken (gemeenten, waterschappen, provincies) in verband met hun verantwoordelijkheid voor het beleid, de beleidsmatige randvoorwaarden etc. Daarnaast zijn er tal van maatschappelijke organisaties (natuur- en milieuorganisaties, land- en tuinbouworganisaties, organisaties van recreatie-ondernemers) die zich bij de vernieuwing betrokken voelen en daarop invloed willen uitoefenen. Hetzelfde geldt voor het bedrijfsleven (landbouwbedrijven, recreatieondernemers, grondbedrijven). Verder schakelen de betrokken partijen vaak kennisinstellingen (onderzoeksbureaus, adviesbureaus) in om ontwerpen te maken, deelonderzoeken uit te voeren of het innovatieproces te ondersteunen. In de praktijk is het onderscheid tussen de partijen niet altijd strikt. Zo stelt een provincieambtenaar die betrokken is bij natuurontwikkeling in een gebied op basis van zijn bevoegdheden bepaalde randvoorwaarden, terwijl hij tegelijkertijd kennis inbrengt over de effecten van de waterhuishouding op de kansen voor natuur.



Afbeelding 3.1 Voorbeeld van functie-integratie: wildviaduct voor mensen<sup>8</sup>

Tijdens een innovatieproces verandert de constellatie van partijen nogal eens. Vaak start een beperkt aantal partijen een initiatief, waarna zij samenwerking gaan zoeken, bijvoorbeeld om de middelen ontoereikend zijn. Ook komt het nogal eens voor dat overheden randvoorwaarden stellen. De toegetreden partijen kunnen de innovatie verder brengen, maar willen tegelijkertijd ook hun eigen waarden en opvattingen realiseren. Omgekeerd kunnen er partijen uit het samenwerkingsverband treden, bijvoorbeeld omdat zij alleen adviseren tijdens het uitwerken van ideeën of omdat zij tijdens het innovatieproces hun aandacht op andere zaken richten die zij op dat moment belangrijker vinden.

Een systeeminnovatie is maar in heel beperkte mate te plannen. Het gaat vooral om het scheppen van gunstige voorwaarden om de innovatie van de grond te laten komen, zoals het organiseren van samenwerkingsverbanden en het inbrengen van uiteenlopende soorten kennis. Door het ontbreken van vaststaande procedures en de afweging van de uiteenlopende belangen die in het geding zijn, zijn de omstandigheden waarin innovaties tot stand komen vaak weinig helder en eenduidig, met als gevolg dat de resultaten weinig voorspelbaar zijn. Meestal weten de betrokkenen wel *dat* ze willen innoveren, maar niet *wat* de innovatie zou moeten worden.<sup>9</sup> Een innovatieproces bestaat daarom vooral uit een gezamenlijk zoekproces (afb. 3.2).

Wij onderscheiden verschillende deelprocessen aan innovaties. De deelprocessen bestaan uit meer of minder samenhangende activiteiten die zich voltrekken als een zoekproces en waarbij terugkoppelingen optreden, bijvoorbeeld door de herdefiniëring van problemen. Zij moeten dus niet worden opgevat als strikt op elkaar volgende fasen. Innovaties verlopen namelijk zelden lineair. De deelprocessen zijn:



Afbeelding 3.2 Voorbeeld van procesvernieuwing: interactieve beleidsvorming<sup>10</sup>

- Probleem analyseren
- Netwerk vormen
- Alternatieven genereren
- Alternatieven beoordelen
- Uitvoeren

In hoofdstuk 4 gaan we dieper op de deelprocessen in. We bespreken daar de methoden in relatie tot de deelprocessen waarvoor zij het meest geschikt zijn, al merken we meteen op dat de meeste methoden in meer deelprocessen kunnen worden toegepast. Nu staan we eerst stil bij de noodzaak tot innovatiemanagement.

### 3.2 De noodzaak van innovatiemanagement

Het activeren van een groot aantal verschillende partijen, het ondernemen van een gezamenlijk zoekproces en het afstemmen van verschillende deelprocessen op elkaar vergt de nodige inspanningen. Om dit op een doelgerichte en min of meer georganiseerde manier te doen is innovatiemanagement noodzakelijk. Onder innovatiemanagement verstaan wij de manieren waarop de partijen die bij een innovatie zijn betrokken het zoekproces en de uitkomsten daarvan doelbewust proberen te beïnvloeden.<sup>11</sup> Omdat bij innovatieprocessen een centrale doelstelling en een hiërarchische ordening tussen de betrokken partijen ontbreken, moeten de partijen op een andere manier tot gezamenlijk handelen komen, bijvoorbeeld door een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen en die via projecten uit te voeren. Innovatiemanagement is niet gericht op vooraf bekende uitkomsten, maar op de gezamenlijke aanpak van problemen en de zorg voor goede relaties tussen de partijen. De volgende uitgangspunten zijn daarbij relevant:

- *Integraal en toekomstgericht.* Systeeminnovaties geven de identiteit van een gebied voor de komende decennia vorm. Dit vergt een gemeenschappelijke, sectoroverstijgende visie over de toekomstige inrichting. Voor een robuuste innovatie, die stand houdt bij voor- en tegenspoed, is het belangrijk is dat ontwikkelingen in de omgeving van het gebied worden meegenomen.
- *Uitvoeringsgericht.* Een systeeminnovatie wordt alleen gerealiseerd als de betrokken partijen op basis van de visie een uitvoeringsprogramma opstellen en daarvoor de noodzakelijke middelen vinden in termen van geld, expertise, commitment, vergunningen etc. Via een gebiedscontract kunnen de partijen invulling geven aan hun gemeenschappelijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering.<sup>12</sup>

- *Voorwaarden scheppend.* Systeeminnovaties kunnen niet worden gepland. De interacties tussen de partijen worden gekenmerkt door een onvoorspelbare dynamiek. De deelprocessen bestaan uit verschillende stromen van activiteiten die voor een groot deel worden gekenmerkt door grilligheid. Wel is het mogelijk om gunstige voorwaarden te scheppen die bevorderen dat systeeminnovaties van de grond komen.
- *Vertrouwenwekkend.* In een gezamenlijk zoekproces waaraan verschillende partijen deelnemen en waarvan de uitkomsten vooraf niet bekend zijn is het opbouwen van vertrouwen cruciaal. Vertrouwen bestaat niet op voorhand, maar moet verdiend worden. Het is moeilijk op te bouwen, maar gemakkelijk kwijt te raken. Box 3.2 bespreekt enkele principes voor het opbouwen en behouden van vertrouwen.<sup>13</sup>

#### Box 3.2 Vertrouwen

Vertrouwen tussen de partijen die bij een systeeminnovatie zijn betrokken kan worden opgebouwd en behouden door:

- Afspraken nakomen.
- Activiteiten die ondernomen worden duidelijk communiceren.
- Begrip tonen voor belangen van anderen en open zijn over eigen belangen.
- Zelf de eerste stappen zetten in de openheid naar anderen.
- Vertrouwen van anderen met vertrouwen beantwoorden.
- Enigszins tolerant zijn tegenover acties van anderen die niet bevallen.

De rol van innovatiemanager is niet voorbehouden aan een overheid; een gebiedscommissie of een adviesbureau kan die rol ook spelen. Dit neemt niet weg dat overheidsorganisaties in een innovatieproces bijzondere taken hebben en over bijzondere bevoegdheden en middelen beschikken. Tijdens

het innovatieproces speelt de innovatiemanager uiteenlopende rollen: als 'makelaar' brengt hij verschillende partijen met verschillende doelen en middelen bij elkaar, als 'bemiddelaar' bemiddelt hij in conflicten tussen de partijen, als 'ondersteuner' ('facilitator') stelt hij middelen beschikbaar om het gezamenlijke zoekproces te bevorderen en als 'ondernemer' neemt hij zelf initiatieven tot gezamenlijke actie. De belangrijkste activiteiten van innovatiemanagement zijn:

- *Verrassende ontmoetingen organiseren.* Ontmoetingen tussen diverse partijen uit een gebied en daarbuiten zorgen voor nieuwe invalshoeken en ideeën. Volgens de KOMBI-formule brengen **K**ennisinstellingen, **O**verheden, **M**aatschappelijke organisaties, **B**edrijven en **B**urgers gezamenlijk **I**nnovaties tot stand. Het creëren van gelegenheden voor directe, fysieke ontmoetingen bevordert dat de partijen ervaringen uitwisselen, zich in elkaar inleven en wederzijds vertrouwen opbouwen. Heldere afspraken en een duidelijke taakverdeling voorkomen dat een 'Poolse landdag' ontstaat.
- *Gezamenlijk ontwerpen.* De kansen om een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen zijn sterk afhankelijk van de manier waarop de betrokkenen bepaalde thema's framen. Gaat het bijvoorbeeld bij natuurontwikkeling om het koloniseren van een aantal hectaren of om het verbeteren van de voorwaarden voor biodiversiteit? Belangrijk is dat de betrokkenen een creatieve sprong maken, waardoor zij anders tegen de thema's gaan aankijken.
- *Deelprocessen verbinden.* Innovatiemanagement bestaat niet alleen uit de zorg voor de deelprocessen, maar ook voor de koppelingen daartussen. Belangrijk is dat de partijen die bij de verschillende deelprocessen betrokken zijn regelmatig met elkaar overleggen, bijvoorbeeld in bijeenkomsten waarin zij actief met elkaar in discussie gaan. Op een vergelijkbare manier kunnen ook de

verschillende schaalniveaus (lokaal, regionaal, nationaal, internationaal) op elkaar worden afgestemd.

- *Toepassing van innovatiemethoden.* Systeeminnovaties vergen grote inspanningen van de betrokken partijen. Het zoekproces heeft alleen kans van slagen als dit op een expliciete en doordachte manier gebeurt, ook al is het verloop ervan onvoorspelbaar. Het gaat vooral om het scheppen van gunstige omstandigheden, die de partijen stimuleren om vertrouwen op te bouwen, zich in elkaar in te leven, creatieve ideeën te genereren etc. De methoden die we in hoofdstuk 4 'Methoden en deelprocessen' bespreken zijn daarop gericht.

### 3.3 De rol van kennis

Tijdens het innovatieproces creëren, verspreiden en gebruiken de betrokken partijen uiteenlopende soorten kennis. Daarbij staat de realisering van de innovaties – en daarmee van hun eigen waarden en opvattingen – voorop. De waarden en opvattingen vormen niet alleen de aanleiding om kennis te creëren en dergelijke, maar zij geven daar ook richting aan. Wat betreft natuurontwikkeling verzamelt een milieuactivist bijvoorbeeld kennis over de kansen die dat biedt voor nieuwe planten- en diersoorten, terwijl een boer bijvoorbeeld kennis verzamelt over de gevolgen voor zijn bedrijfsvoering.

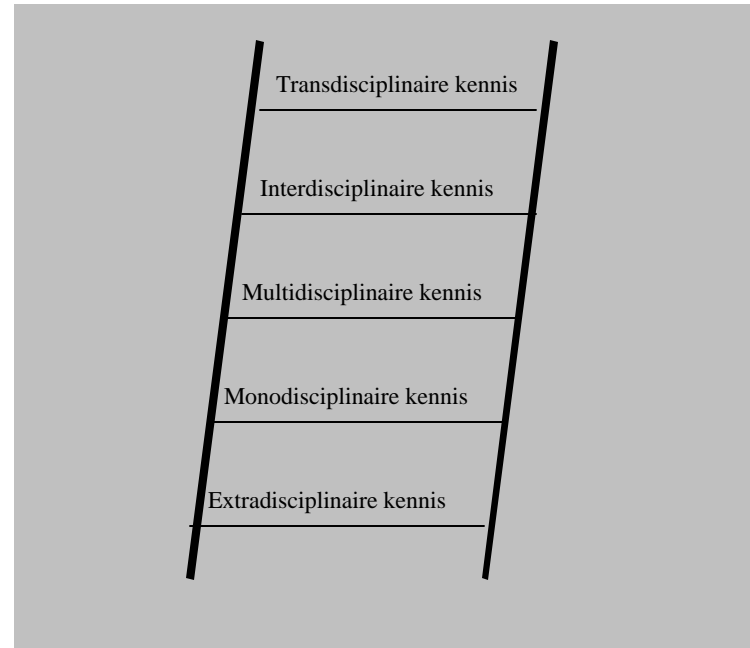
Het min of meer logisch samenhangend geheel van waarden en opvattingen van een partij vormen zijn 'frame'.<sup>14</sup> Frames zijn nauw verbonden met de identiteit van partijen. Zij bieden een perspectief van waaruit de partijen een situatie waarnemen en op grond waarvan zij activiteiten ondernemen. Frames sturen de waarnemingen van partijen evenals de kennis die zij verzamelen en verwerken. Dit gebeurt vanuit een beperkte rationaliteit: op basis van hun waarden en opvattingen belichten partijen bepaalde signalen en negeren zij andere.

De kennis die partijen vanuit hun frames verzamelen fungeert als een grondstof, die zij via leerprocessen verwerken tot nieuwe kennis. Van leren is sprake wanneer actoren hun waarden en opvattingen verder ontwikkelen of aan veranderende omstandigheden aanpassen.<sup>15</sup> De grondstof bestaat uit uiteenlopende soorten kennis, zowel impliciete als expliciete. De milieuactivist die natuurontwikkeling voorstaat verzamelt bijvoorbeeld kennis uit beleidsstukken over de beleidsvoornemens, technische kennis over de gevolgen van de beleidsvoornemens voor planten en dieren, economische kennis over de mogelijke kosten en baten en ervaringskennis over huidige situatie van de natuur. Brengt hij deze kennis in het overleg met de andere partijen in, dan vormt dit weer de grondstof voor nieuwe kennis voor deze partijen.

Bij systeeminnovaties speelt de ontwikkeling van transdisciplinaire kennis (deltadenken) een belangrijke rol.<sup>16</sup> Deze vorm van kennis ontstaat doordat de verschillende partijen (overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven, kennisinstellingen) door intensieve samenwerking allerlei soorten disciplinaire kennis en ervaringskennis met elkaar integreren. Dit gebeurt op basis van een nieuw gevormd en op de problematiek toegespitst kader, zoals de duurzame ontwikkeling van een gebied of een ontwikkeling waarbij de identiteit wordt vernieuwd.

Typerend voor transdisciplinaire kennis is dat de resultaten meestal niet meer te herleiden zijn tot de bijdragen van de afzonderlijke disciplines of deelnemers. Dit is dan ook de kennisvorm met de hoogste mate van integratie, hoger dan extradisciplinaire kennis (ervaringskennis), monodisciplinaire kennis (geleverd vanuit één wetenschappelijke discipline), multidisciplinaire kennis (geleverd vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines zonder dat interactie optreedt) en interdisciplinaire kennis (verschillende disciplinaire bijdragen worden door intensieve samenwerking met elkaar

verweven). De mate van integratie kan worden voorgesteld in de vorm van een kennisladder, zoals afbeelding 3.3 weergeeft. Elke sport van de ladder stelt een hogere mate van integratie voor. Voor het bereiken van een sport is het overigens niet noodzakelijk om de lagere te doorlopen.



Afbeelding 3.3 Kennisladder

### 3.4 Het belang van kennismangement

Kennismangement speelt een belangrijke ondersteunende rol bij systeeminnovaties.<sup>17</sup> Door kennismangement beïnvloeden de betrokken partijen de creatie, de verspreiding en het gebruik van kennis doelbewust om de noodzakelijke leerprocessen (re-framing) te stimuleren. Nonaka & Takeuchi

spreken van een voortdurende spiraalbeweging, die zich op de verschillende schaalniveaus herhaalt.<sup>18</sup> Tijdens ontmoetingen (a) ontwikkelen de partijen door gemeenschappelijke ervaringen nieuwe impliciete ervaringskennis, (b) vertalen zij hun ervaringskennis in expliciete kennis, waardoor zij deze kunnen uitwisselen, (c) combineren zij hun expliciete kennis en die van onderzoek- en adviesbureaus en (d) maken zij zich de gecombineerde kennis al doende eigen, waardoor deze in impliciete kennis wordt belichaamd. Door de voortdurende spiraal ontstaat de transdisciplinaire kennis die een voorwaarde is voor systeeminnovaties (zie box 3.3). Voor een succesvolle bijdrage van kennismangement zijn de volgende principes relevant:

- *Kennis opvatten als een stroom.* Kennis is geen informatiepakket dat in de innovatie wordt ingebracht, maar wordt benut voor zover zij past binnen de perspectieven die de betrokken partijen gezamenlijk ontwikkelen. Kennis is ook niet iets dat wordt gevonden, maar iets dat door de betrokkenen zelf wordt voortgebracht.
- *Kennis breed opvatten.* De betrokken partijen gebruiken niet alleen technische kennis over water, bodem, natuur en dergelijke, maar ook sociale kennis over elkaars motieven en achtergronden. Daarbij gaat het niet alleen om gedrukte of digitale, expliciete kennis, maar ook om impliciete ervaringskennis.
- *Leerprocessen vergen veel tijd.* De betrokkenen leren gaandeweg over hun eigen veronderstellingen, de motieven en achtergronden van anderen, de mogelijkheden voor een ontwikkelingsproces en de technische, economische en maatschappelijke implicaties van bepaalde oplossingen. Leren vergt veel reflectie die op een professionele manier moet worden begeleid.

### **Box 3.3 Gunstige voorwaarden scheppen voor systeeminnovaties en transdisciplinaire kennis**

Kennismangement bestaat voor een groot deel uit het scheppen van gunstige voorwaarden om een systeeminnovatie en transdisciplinaire kennis van de grond te laten komen. Nonaka e.a. (2000) spreken van een gemeenschappelijke context waarin mensen kennis met elkaar ontwikkelen, delen en gebruiken.<sup>19</sup> Een gemeenschappelijke context is voortdurend in beweging: zij wordt geschapen, functioneert en verdwijnt weer, afhankelijk van de deelnemers en hun behoeften. Er zijn vier soorten:

- *Voortbrenging* bestaat uit individuele en directe interacties tussen personen, waarin zij ervaringen, opvattingen en gevoelens uitwisselen. Dit biedt een context voor *socialisatie*, een proces waarbij impliciete, ervaringskennis wordt omgezet in nieuwe impliciete kennis. Voorbeelden zijn een werkoverleg of een werkbezoek.
- *Dialoog* bestaat uit collectieve en directe interacties tussen personen. Deze interacties leveren een context voor *externalisering*, een proces waarbij impliciete kennis wordt vertaald in expliciete kennis en met anderen wordt gedeeld. Dit gebeurt bijvoorbeeld door tijdens een workshop denkmodellen uit te wisselen en uit te drukken in gemeenschappelijke concepten.
- *Systematisering* bestaat uit collectieve en virtuele interacties, bijvoorbeeld via nota's, rapporten, databestanden en internet. Deze media vormen een context om bestaande, expliciete kennis te combineren tot nieuwe, expliciete kennis en die vervolgens op grote schaal te verspreiden.
- *Toepassing* bestaat uit individuele en virtuele interacties, waarbij individuen zich de expliciete kennis die via handleidingen of computersimulaties is verspreid eigen

maken. Dit biedt een context voor *internalisering*, waarbij expliciete kennis wordt belichaamd in impliciete kennis.

De methoden die wij hebben verkend, zijn gericht op het creëren gemeenschappelijke contexten waarin mensen kennis met elkaar ontwikkelen, delen en gebruiken.

De volgende activiteiten spelen een belangrijke rol bij kennismanagement gericht op de ondersteuning van systeeminnovaties:

- *Gezamenlijk feitenonderzoek doen.* Voor de aanvaarding van kennis is het belangrijk hoe de betrokkenen de kennis labelen. Beschouwen zij bepaalde kennis als afkomstig van een 'in-group', dan zullen zij die kennis eerder aanvaarden dan wanneer zij de kennis beschouwen als afkomstig van een 'out-group'. Daarom is het belangrijk om gezamenlijk opdracht te geven aan onderzoek of om betrokkenen deel te laten nemen aan de uitvoering ervan.
- *Bemiddelen tussen kennisvragers en –aanbieders.* Vooral bij innovaties waarbij het initiatief in de streek ligt speelt bemiddeling een voorname rol. Zo hebben boeren en recreatieondernemers die bijvoorbeeld projectvoorstellen

indienen voor plattelandsvernieuwing vaak behoefte aan professionele ondersteuning om hun ideeën uit te werken, deze te verbinden met ideeën op beleidsniveau of hun weg te vinden in het woud van regelingen en subsidies.

- *Voorlichten en adviseren.* Dit zijn belangrijke activiteiten voor de verspreiding van vernieuwingen over een gebied of over andere gebieden. Vooral het scheppen van gelegenheden waarbij de belangstellenden elkaar kunnen ontmoeten en ervaringen kunnen uitwisselen zijn relevant. Voorbeelden daarvan zijn excursies, symposia en regionale debatten.
- *Informatie- en communicatietechnologie toepassen.* ICT kan het kennismanagement op verschillende manieren ondersteunen. De uitkomsten van gezamenlijk feitenonderzoek kunnen worden verlevendigd door visualisaties met geografische informatiesystemen. Bemiddeling tussen kennisvragers en -aanbieders kan worden vergemakkelijkt door elektronische adresbestanden. Bij voorlichting en advisering kunnen meer betrokkenen worden bereikt door databanken gecombineerd met internet.



## 4 Methoden en deelprocessen

### 4.1 Inleiding

Wij hebben in totaal 15 methoden geïnventariseerd om systeeminnovaties en transdisciplinaire kennis van de grond te krijgen. Dit hebben we gedaan op grond van de criteria uit hoofdstuk 2 'Aanpak van de verkenning'. In dit hoofdstuk introduceren we de methoden aan de hand van de deelprocessen van innovatie. Per deelproces bespreken we de methoden die daarin het best tot hun recht komen. Wel merken we op dat de meeste methoden in meer deelprocessen kunnen worden toegepast. Er is dus geen sprake van een één-op-één-relatie. Een beschrijving van de methoden afzonderlijk is te vinden in de bijlagen I t/m XV. Daarbij hebben we ook de organisaties die de methoden toepassen vermeld.

Bij een innovatieproces zien we vaak een aantal deelprocessen die op een losse manier met elkaar gekoppeld worden: 'probleem analyseren', 'netwerk vormen', 'alternatieven genereren', 'alternatieven beoordelen' en 'uitvoeren'. De deelprocessen vatten wij niet op als strikt op elkaar volgende fasen. Weliswaar proberen de initiatiefnemers vaak structuur in de activiteiten aan te brengen, maar door het onvoorspelbare karakter van innovaties is dat maar tot op zekere hoogte mogelijk. Innovaties zijn zelden het resultaat van een rechtlijnig proces. Veel vaker zijn zij het resultaat van een zoekproces, waarbij terugkoppelingen optreden. Bij het genereren van alternatieven, bijvoorbeeld, komen nieuwe aspecten van het probleem naar voren, waardoor de probleemanalyse moet worden aangepast.

In theorie kan naast de genoemde deelprocessen ook nog de 'besluitvorming' worden onderscheiden, dat wil zeggen de

bekrachtiging van een innovatie binnen de officiële lichamen, zoals gedeputeerde staten of het management van een maatschappelijke organisatie. Wij laten de besluitvorming buiten beschouwing, omdat die gewoonlijk volgens min of meer vastgelegde procedures verloopt. Daarbij worden meestal geen innovatiemethoden toegepast.

### 4.2 Probleem analyseren

De aanleiding tot een systeeminnovatie is vaak dat verschillende partijen een probleem ervaren. De provincie ervaart dat de realisering van een natuurgebied steeds moeilijker wordt, omdat boeren minder bereid zijn om landbouwgrond te ruilen. De boeren ervaren dat de mogelijkheden voor bedrijfsuitbreiding beperkt zijn, omdat hun manier van produceren milieubelastend is. De gemeenten ervaren dat woningbouw in een aantrekkelijke omgeving moeilijk is, omdat er weinig groen aanwezig is. De waterschappen ervaren dat zij vaker problemen hebben met het waterbeheer, omdat het hemelwater door uitbreiding van het versteende oppervlak steeds sneller wordt afgevoerd.

Een probleem is een discrepantie tussen de bestaande (of verwachte) situatie en de gewenste situatie.<sup>20</sup> Wat een partij als probleem ervaart wordt sterk bepaald door zijn waarden en opvattingen ofwel door zijn frame. Vanuit hun verschillende frames nemen de partijen de bestaande situatie op verschillende manieren waar en beoordelen zij haar ook verschillend. Hetzelfde geldt voor de gewenste situatie. De boeren kijken vooral naar de mogelijkheden en beperkingen

voor productie en de gemeenten naar de mogelijkheden en beperkingen voor woningbouw.

De analyse van het probleem gebeurt niet vanzelfsprekend. In de praktijk komt het nogal eens voor dat de partijen dit als een tijdrovende plicht beschouwen en zo snel mogelijk overgaan tot het zoeken van oplossingen. Het resultaat is dan vaak dat alleen bestaande oplossingen ('doing things better') in beeld komen en dat er geen systeeminnovatie ('doing better things') van de grond komt.<sup>21</sup> Voor de probleemanalyse kunnen de partijen een beroep doen op methoden als Learning Community, Simruralis en Group Model Building. RAAKS en DIALOOG besteden er eveneens aandacht aan.

### Learning Community

Learning Community is een methode om rondom een bepaald thema een netwerk op te bouwen en om een kennisagenda op te stellen waarin concrete onderzoeksvoorstellen zijn opgenomen. Als voorbereiding op de learning community brengen de deelnemers in enkele workshops het netwerk in kaart (mapping). In de learning community wisselen zij kennis met elkaar uit en inventariseren zij kennisvragen en kennisleemten. In de workshops leren de deelnemers ook elkaars waarden en opvattingen (her)kennen. De spelregels voor de interactie worden gaandeweg ontwikkeld. Tussen de workshops door wisselen de deelnemers via internet berichten en documenten uit.

De probleemanalyse houdt in dat de betrokken partijen de onderdelen van het probleem (het systeem) en de relaties daartussen systematisch in beeld brengen. Bij systeeminnovaties zijn de problemen op het eerste gezicht vaak verschillend, maar worden zij via de analyse met elkaar in verband gebracht. Het doel van de analyse is dat de partijen tot een min of meer gedeelde probleembeschrijving komen en dat er ruimte ontstaat voor een brede kijk op denkbare oplossingen. Het opbouwen van vertrouwen speelt hierbij een

voornamelijk rol. Belangrijk is dat diverse partijen aan de analyse deelnemen, bijvoorbeeld door gezamenlijk feitenonderzoek. Hierdoor ontstaat er zicht op de uiteenlopende onderdelen ervan. Bij de analyse gaat het erom dat de partijen elkaars probleembedefinitie (h)erkennen en dus niet dat zij het op alle onderdelen eens worden.

### SimRuralis

SimRuralis biedt een virtuele groene ruimte, waarin de spelers op gemeenteniveau een onderhandelingsproces kunnen spelen. Dit gebeurt via een computernetwerk. Het spel, waarvan momenteel een prototype beschikbaar is, is een groene tegenhanger van SimCity. Het laat zien wat de waarden en opvattingen - frames - van andere partijen zijn en hun beweegredenen om te handelen. Op deze manier is SimRuralis behulpzaam bij het ontwikkelen van een min of meer gemeenschappelijke probleembeschrijving. Daarnaast geeft het inzicht in het denkbare verloop van onderhandelingen en in de creatie, het gebruik en de verspreiding van kennis.

Belangrijk is dat er bij de probleemanalyse aandacht wordt besteed aan de verschillende delen van het systeem: het fysieke deel, het biologische deel, het civieltechnische deel, het maatschappelijke deel. Daarnaast is het relevant om aandacht te besteden aan de probleemcontext (systeemomgeving). De context bestaat uit de factoren die het probleem beïnvloeden, maar waarop de betrokken partijen nauwelijks invloed hebben, zoals de economische conjunctuur, de waterafvoer vanuit aangrenzende gebieden en het beleid op hogere schaalniveaus (nationaal beleid, EU-beleid). Het gaat overigens niet alleen om de factoren zelf, maar ook om hun wederzijdse relaties. Belangrijk is dat de analyse niet beperkt blijft tot de korte termijn. Op de lange termijn kunnen zich immers problemen voordoen die op korte termijn al aangepakt moeten worden. Denk aan de toenemende wateroverlast door de klimaatverandering.

### **Group Model Building**

Group Model Building is een kwalitatieve en interactieve methode voor het genereren van een gemeenschappelijk denkkader. De methode is opgebouwd uit drie onderdelen: 'probleem formuleren', 'probleem structureren' en 'opties genereren'. Rond deze onderdelen wordt een aantal workshops georganiseerd met steeds dezelfde deelnemers. Tijdens deze workshops worden zij uitgenodigd om hun impliciete kennis en denkbeelden met elkaar uit te wisselen, aan te vullen en te integreren, waardoor een gemeenschappelijk denkkader ontstaat. Daarbij wordt gebruik gemaakt van technieken om de ideeën en de relaties daartussen te visualiseren.

## **4.3 Netwerk vormen**

Bij een innovatie in de groene ruimte wordt in eerste instantie vaak een beroep gedaan op bestaande relatienetwerken die zich hebben gevormd rond landbouw, natuur, water, wonen etc. Rondom de innovatie wordt vervolgens een nieuw netwerk opgebouwd, waarbij bestaande netwerken met elkaar in verband worden gebracht en nieuwe partijen worden uitgenodigd om deel te nemen. Het deelproces 'probleem analyseren' kan daar richting aan geven. Methoden als RAAKS en Glynwood zijn daarbij behulpzaam.

### **RAAKS**

RAAKS ondersteunt innovaties in kennisnetwerken. Via de methode voeren de partijen gezamenlijk een probleem analyse uit en ontwikkelen zij gezamenlijk een actieplan. RAAKS brengt het netwerk en de onderlinge kennis- en informatie-uitwisseling systematisch in beeld. Daarbij wordt aandacht besteed aan de partijen, hun belangen, hun machtsposities, hun contacten en de verbeteringen die daarin mogelijk zijn. De methode start met een probleemdefinitie door Stoas en de opdrachtgever. Tijdens de

probleemanalyse verzamelt Stoas via interviews informatie over de partijen en het functioneren van het netwerk. Tenslotte stellen de partijen gezamenlijk vast welke acties nodig zijn om een innovatie van de grond te krijgen.

De partijen die aan een netwerk deelnemen zijn vaak erg divers. Volgens de KOMBI-formule is samenwerking tussen kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven en burgers een voorwaarde om tot innovaties te komen. Fysieke ontmoetingen spelen daarbij een grote rol. Vrijwel alle methoden besteden aandacht aan ontmoetingen, al dan niet ondersteund door ICT, maar de manier waarop verschilt. De partijen kunnen verschillende rollen spelen: initiator, opdrachtgever, procesbegeleider, deelnemer, expert etc. Binnen de verschillende deelprocessen kan een partij verschillende rollen spelen. In het ene deelproces treedt de provincie bijvoorbeeld op als initiatiefnemer voor het opbouwen van het netwerk en in een ander deelproces als deelnemer. Ook komt het nogal eens voor dat in verschillende deelprocessen (voor een deel) verschillende partijen worden betrokken. Zo speelt een adviesbureau soms een grote rol bij het genereren en beoordelen van alternatieven, maar veel minder bij de uitvoering.

### **Glynwood**

Glynwood is een methode om een lokale gemeenschap te ondersteunen bij de ontwikkeling van een duurzaam perspectief op de groene ruimte. Het Glynwoodcentrum begeleidt de lokale gemeenschap een aantal maanden. Het accent ligt op het ontwikkelen van 'leadership' bij lokale vertegenwoordigers. In die periode verblijft een team van vijf tot acht externe experts gedurende een week in het gebied. Glynwood beschikt daarvoor over een internationaal netwerk. De externe experts stellen zich door intensief overleg met de lokale vertegenwoordigers op de hoogte van de situatie en ontwikkelen dan een advies. De lokale gemeenschap en het Glynwoodcentrum maken samen een actieplan. Tijdens de 'follow up' krijgen de lokale vertegenwoordigers een training om het actieplan doelgericht uit te voeren.

Bestaat op basis van ervaring de verwachting dat de relevante partijen met elkaar niet tot vernieuwende ideeën komen, dan kunnen er nieuwe partijen worden uitgenodigd om deel te nemen aan het netwerk. Zij kunnen dan tijdens verrassende ontmoetingen nieuwe gezichtspunten en ideeën inbrengen. Soms worden aan een netwerk bewust impulsen van buiten gegeven door tijdelijk creatieve denkers, kunstenaars of toneelspelers te laten deelnemen. Soms wordt gekozen voor vrouwen, jongeren of allochtonen. Door hun deelname worden de partijen uit de bestaande netwerken losgeweekt uit hun bestaande patronen van denken en handelen en gestimuleerd om creatiever te gaan denken. Op deze manier ontstaat een bredere visie op het probleem en op de denkbare oplossingen.

Een belangrijk onderdeel van het deelproces 'netwerk vormen' is het werken aan een gemeenschappelijke taal. De partijen uit de bestaande netwerken en de mensen van buiten die worden uitgenodigd om deel te nemen aan het nieuwe netwerk hebben heel verschillende manieren van denken en handelen, wat gemakkelijk uitmondt in een Babylonische spraakverwarring. Daarom is het belangrijk dat zij in de gelegenheid worden gesteld om elkaars manieren van denken en handelen te leren kennen, daar open voor te staan en wederzijds vertrouwen op te bouwen. Gemeenschappelijk contexten als 'voortbrenging' en 'dialogoog' (zie box 3.3) spelen daarbij een belangrijke rol.

#### 4.4 Alternatieven genereren

Alternatieven genereren is de crux van het innovatieproces. Juist dit deelproces moet er voor zorgen dat er innovatieve oplossingen worden gevonden, die de gebaande paden doorbreken. De partijen die tijdens het deelproces 'netwerk-vorming' bij elkaar worden gebracht zoeken met elkaar - maar vaak ook tegen elkaar in - naar alternatieven om de problemen en uitdagingen die bij 'probleem analyseren' in beeld zijn gebracht op een vernieuwende manier aan te pakken. Dit gebeurt gewoonlijk door belangrijke ontwikkelingen in de

systeemomgeving en integrale toekomstbeelden voor het gebied te verkennen. In het laatste geval is sprake van gezamenlijk ontwerpen.

Voor het genereren van alternatieven zijn veel methoden beschikbaar. Interessante voorbeelden zijn: Land-Stad Deventer, de scenariomethode, Incodelta en de prijsvraag. Methoden als Group Model Building, RAAKS en de Strategische Keuze Benadering zijn eveneens behulpzaam.

##### Land-Stad Deventer

Land-Stad Deventer is ontwikkeld om een integrale en samenhangende toekomstvisie op een gebied te ontwikkelen. De versterking van de sociaal-economische positie en de ruimtelijke kwaliteit staan voorop. Na een gezamenlijk verkenning van de ambities in het gebied denken de deelnemers mee over de identiteit, de kwaliteit en de toekomst ervan. De relaties tussen het stedelijke en landelijke gebied staan voorop (of eventueel een ander thema). Tijdens kleinschalige 'streekgesprekken' wisselen bewoners verhalen, beelden en kennis uit. Ontwerpers bedenken daarbij metaforen en beelden. Zij maken vervolgens enkele toekomstvisies waarin steeds een bepaald onderwerp centraal staat ('sociaal-economische positie', 'stedenbouw', 'natuur, water en landschap'). De ontwerpers nemen de ideeën van de bewoners als bouwstenen mee.

Bij 'alternatieven genereren' staat het divergeren voorop. In een aantal opeenvolgende groepsbijeenkomsten verkennen de deelnemers met elkaar zoveel mogelijk verschillende ideeën om de problemen en uitdagingen in op een innovatieve manier aan te pakken. Daarvoor doen zij vooral een beroep op hun intuïtie en verbeeldingskracht. Tijdens dit deelproces dient er veel aandacht te worden besteed aan het scheppen van gunstige voorwaarden. Vooral de contexten 'voortbrenging' en 'dialogoog' uit box 3.3 zijn belangrijk. Vernieuwende ideeën komen namelijk alleen van de grond als de betrokkenen in een sfeer van vertrouwen met elkaar in discussie gaan en

gedachten en gevoelens uitwisselen. Samen kunnen zij dan nieuwe perspectieven bedenken, die tot uitdrukking komen in de streefbeelden en strategieën voor het gebied.

### Scenariomethode

Scenario's zijn integrale toekomstbeelden over een gebied waarin relevante trends op een samenhangende manier worden verkend. De scenario's worden in drie stappen gemaakt: (1) huidige situatie in beeld brengen, (2) trends en trendbreuken verkennen, (3) scenario's samenstellen en (4) aandachtspunten en aanbevelingen doen. Voor elke stap wordt een workshop georganiseerd, waarbij een brede groep van betrokkenen en deskundigen de gelegenheid krijgt om ideeën in te brengen. Onderzoekers en ontwerpers werken de ideeën uit en rekken deze zonnig op. De scenariomethode brengt ontwikkelingen in beeld die op termijn belangrijk zijn, levert vernieuwende perspectieven voor het gebied en verbetert de communicatie tussen de betrokkenen. Scenario's zijn onder andere toegepast voor landbouw en ruimtelijke ordening in Noord-Brabant en voor recreatie en toerisme op de Waddeneilanden.

Stimulering van de creativiteit speelt in dit deelproces een voorname rol. Voor het vinden van een innovatieve aanpak van problemen en uitdagingen is het immers noodzakelijk om de bestaande patronen in denken en handelen te doorbreken. Boeren in het gebied komen bijvoorbeeld op het idee om niet langer te streven naar schaalvergroting, maar naar verbreding van de landbouw. Natuurbeschermers proberen niet langer zoveel mogelijk hectaren voor natuur te claimen, maar streven naar een grotere biodiversiteit. Tijdens dit deelproces staat het uitdenken van het 'onbekende' en het 'onverwachte' voorop. Het gaat erom dat de betrokkenen met elkaar een creatieve sprong maken, zodat er een perspectiefwijziging ontstaat.

### Incodelta

Incodelta is een eenmalig project, gericht op een concrete visie over maatschappelijke oplossingen voor de groei van het goederenvervoer in Zuidoost-Nederland. In een eerste ronde zijn verschillende thema's uitgewerkt en in een tweede ronde verschillende oplossingsrichtingen. Duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit staan daarbij voorop. De methode stimuleert integraal denken. De deelnemers genereren alternatieven door in een aantal bijeenkomsten (ateliers) concurrerende plannen op te stellen. Deze dienen als input voor een bestuurlijk experiment. Tijdens het proces spelen interactie en chaos een grote rol. Er is nauwelijks sprake van sturing. Voorafgaand aan de ateliers worden via excursies, foto's, kaarten en dergelijke de verschillende manieren waarop naar de corridor gekeken kan worden in beeld gebracht.

De creatieve sprongen hebben voor een groot deel een chaotisch en onvoorspelbaar karakter. Zij laten zich dan ook moeilijk organiseren. Wel kunnen er gunstige omstandigheden worden gecreëerd. Daarvoor zijn naast een juiste gemeenschappelijke context ook de juiste hulptechnieken en professionele begeleiding relevant. Hulptechnieken die kunnen worden toegepast zijn brainstorm, excursies, verbeeldingstechnieken (tekenars) en creativiteitstechnieken. Ontwerpers of essayisten nemen de ideeën die de betrokkenen tijdens de ontmoetingen hebben ingebracht als bouwstenen mee om ze op te rekken naar ruimte (systeemomgeving) en tijd (lange termijn) en om ze vervolgens uit te werken. De ontwerpen en essays resulteren in beeldende verhalen die worden onderbouwd met onderzoek en berekeningen. Een professionele begeleiding is nodig om in de chaos een richting te vinden en om te zorgen dat de deelnemers bepaalde spelregels in acht nemen, bijvoorbeeld 'alle ideeën zijn welkom', 'naar elkaar luisteren' en 'geen kritiek leveren op een ander, maar zelf met een beter idee komen'.

## Prijsvraag

De prijsvraag is een methode om in een korte tijd en met een beperkt budget een grote hoeveelheid onconventionele ideeën los te maken. De deelnemers kunnen sterk variëren. Meestal zijn het divers samengestelde teams, waaraan verschillende professionele en ervaringsdeskundigen deelnemen. Er zijn verschillende varianten: een open prijsvraag, werken met voorrondes of een selectieve prijsvraag waarbij indieners speciaal worden uitgenodigd. Belangrijk is dat de indieners aan de ene kant een uitdagend en concreet thema meekrijgen met duidelijke spelregels en beoordelingscriteria en dat er aan de andere kant voldoende ruimte is voor nieuwe ideeën.

## Kennisontwikkeling Ambulant Plannen

De methode bestaat uit een aantal ateliers waarin een opeenvolging van divergerende en convergerende stappen worden gezet om tot vernieuwende opties te komen voor meervoudig ruimtegebruik. Voor de beoordeling van de alternatieven wordt onder andere een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) toegepast. Vervolgens worden kansrijke combinaties van meervoudig ruimtegebruik uitgewerkt en aan bestuurders en belanghebbenden gepresenteerd. Op basis van hun commentaar worden de opties verder aangescherpt en in overeenstemming met criteria en doelen gebracht. Uiteindelijk worden de ideeën als modules 'verkocht'. De methode is toegepast voor Zuidwest Nederland en het Noordelijke deel van de provincie Noord-Limburg.

## 4.5 Alternatieven beoordelen

Naast de divergentie in het deelproces 'alternatieven genereren' is er de convergente nodig in het deelproces 'alternatieven beoordelen'. Tijdens dit deelproces zetten de betrokken partijen de voor- en nadelen van de alternatieven op een rij en gaan zij na in hoeverre de alternatieven bepaalde doelen dichterbij brengen. Op grond daarvan kan tijdens het deelproces 'besluitvorming', dat we verder niet behandelen, worden bepaald welk alternatief of welke combinatie van alternatieven uitgevoerd gaat worden. Methoden die geschikt zijn voor het beoordelen van alternatieven zijn Kennisontwikkeling Ambulant Plannen, de Leefomgevings-effectrapportage en de Strategische Keuze Benadering. De scenariomethode en Land-Stad en Land-Stad Deventer kunnen ook worden ingezet.

Het genereren van alternatieven en het beoordelen ervan zijn twee deelprocessen die elkaar vaak afwisselen. De beoordeling kan bijvoorbeeld aanleiding geven om extra alternatieven te bedenken die de doelen beter naderbij brengen. Daarvoor kunnen nieuwe ideeën op nieuwe manieren worden gecombineerd. De beoordeling van alternatieven kan in eerste instantie in kwalitatieve en relatieve termen gebeuren. Hierbij valt te denken aan eenvoudige verbale kwalificaties en aan een bepaalde rangordening van alternatieven die beter of slechter scoren op bepaalde criteria. In tweede instantie kunnen de partijen de alternatieven - waar mogelijk en wenselijk - in absolute en kwantitatieve termen proberen uit te drukken. Dit maakt een betere onderbouwing van de besluitvorming en uitvoering mogelijk. Hierbij gaat het om de bepaling of een alternatief wel of niet voldoende scoort op de criteria. Een kwantitatieve uitwerking vergt overigens wel de nodige extra investeringen in deskundigheid en onderzoekstijd, bijvoorbeeld om gegevens te verzamelen en te analyseren en om de uitkomsten te beoordelen.

## Leefbaarheidseffectrapportage

De leefbaarheidseffectrapportage laat de leefbaarheidseffecten van (mogelijke) plannen voor de groene ruimte volwaardig en systematisch meewegen. De methode geeft een aanvulling op de fysiek-ruimtelijke invalshoek die vaak in de plannen domineert. De voorbereiding bestaat uit een analyse van: de huidige leefsituatie, de actuele vraagstukken die zich daarbij voordoen, de regionale en lokale thema's en de ontwikkeling van beleidsscenario's (voorbeeldplannen). De analyse gebeurt op een interactieve manier. De uitkomsten worden getoetst op ruimtelijke, sociaal-culturele, sociaal-economische en politiek-bestuurlijke aspecten. Elk aspect wordt op een kwalitatieve manier beoordeeld op: gebruikswaarde, belevingswaarde en toeëigeningswaarde. De uitkomsten worden samengevat in een overzicht van de belangrijkste dreigingen en kansen.

Het beoordelen van alternatieven vraagt om een goed uitgewerkte set van criteria. De criteria worden door de betrokken partijen zelf vastgesteld. Dit gebeurt meestal tegen de achtergrond van de doelstellingen die zij willen realiseren en op basis van de zaken die zij in de deelprocessen 'probleem structureren', 'alternatieven genereren' en 'uitvoeren' aan de orde stellen. De belangen van de betrokkenen spelen daarbij ook altijd een rol. Het vaststellen van de criteria en het beoordelen van de alternatieven zijn daarom niet alleen een kwestie van uitdenken, maar ook van uitonderhandelen. Voorbeelden van criteria zijn:

- Duurzaamheid: evenwicht tussen de ecologische, economische en sociaal-culturele aspecten
- Realiseerbaarheid: bestuurlijke en maatschappelijke haalbaarheid, afbreukrisico's
- Haalbaarheid: betaalbaarheid, bereidheid tot investeren
- Ethische aspecten: verdeling van lusten en lasten
- Esthetische aspecten: landschappelijke en natuurlijke schoonheid

## Strategische Keuze Benadering

De Strategische Keuze Benadering is gericht op interactieve beleidsvorming. Zij is bedoeld om alle producten van het beleid te realiseren, zowel de zichtbare en inhoudelijke (beleid, actieplan) als de niet zichtbare en procesmatige (wederzijds begrip, communicatienetwerk). De benadering is op alle deelprocessen van innovatie toepasbaar, dus ook op alternatieven beoordelen. Zij bestaat uit een cyclisch proces met terugkoppelingen en sprongen vooruit, waarin de volgende onderdelen centraal staan: probleem formuleren, oplossingsrichtingen genereren, vergelijken, kiezen en uitvoeren en nieuwe cyclus verkennen. Per onderdeel wordt een workshop georganiseerd, waarin de deelnemers een actieve (en dus geen reactieve) rol spelen.

Het bedenken van de juiste criteria vergt de nodige tijd en zorgvuldigheid, zodat tijdens de besluitvorming de voor- en nadelen van de alternatieven duidelijk naar voren komen en de betrokken partijen op een verantwoorde manier beslissingen kunnen nemen. Met het oog daarop worden de criteria verschillende keren geformuleerd en geherformuleerd. Bij sommige systeeminnovaties zijn er vastgestelde procedures om alternatieven te beoordelen. Dat geldt bijvoorbeeld voor ingrepen die wettelijk verplicht zijn, zoals een wijziging van een bestemmingsplan en initiatieven die onder de milieu-effectrapportage vallen. In het laatste geval is het werken met alternatieven vereist en zijn de beoordelingskaders strikt omschreven. Een systeeminnovatie die voldoende steun krijgt van de betrokken partijen kan overigens ook leiden tot een aanpassing of verruiming van de procedures, bijvoorbeeld door er een experimentele status aan toe te kennen.

## 4.6 Uitvoeren

Tijdens het deelproces 'uitvoeren' wordt de systeeminnovatie geïmplementeerd. Het resultaat van de besluitvorming is een al dan niet officieel besluit dat is neergelegd in een plan van aanpak of een convenant. De implementatie daarvan is de toetssteen voor het succes van de systeeminnovatie. Pas tijdens de implementatie blijkt of de innovatie daadwerkelijk toepasbaar is, of er voldoende draagvlak voor bestaat en of de gestelde doelen ermee worden bereikt. In de praktijk blijken hier nogal eens bottlenecks op te treden. De meeste methoden die we hebben verkend zijn meer gericht op het ontwikkelen van systeeminnovaties dan op de implementatie ervan. Methoden als Het Nieuwe Ommeland, DIALOOG en STIPO bereiden de implementatie voor.

### Het Nieuwe Ommeland

Het Nieuwe Ommeland is een methode die is toegepast om het debat over de toekomst van de landbouw te structureren. Scenario's die voor handen zijn worden door de deelnemers gezamenlijk aangepast en geherformuleerd. Daarnaast worden er tijdens een spelsimulatie ideeën voor collectieve investeringsprojecten gegenereerd. Er ontstaan coalities van partijen, die gezamenlijk de uitwerking van de investeringsprojecten ter hand nemen. Er vindt selectie plaats op 'robuustheid' (middelen, samenhang en risico). Op deze manier wordt de uitvoering van een of meer innovaties voorbereid. De uitvoering zelf is geen onderdeel van de methode.

De implementatie van een systeeminnovatie vergt dat de betrokken partijen een uitvoeringsprogramma opzetten. Daarin kunnen vragen worden beantwoord als:

- Welke projecten moeten worden uitgevoerd?
- Wanneer moeten zij worden uitgevoerd?
- Wie draagt welke verantwoordelijkheid?

- Wat dient wanneer op welke plek te gebeuren?
- Wie stelt wanneer welke financiële middelen beschikbaar?

In de praktijk geven de partijen invulling aan hun binding met het uitvoeringsprogramma door het ondertekenen van een convenant. Belangrijk is dat het uitvoeringsprogramma clausules bevat die het mogelijk maken om het programma aan te passen als zich onverwachte, nieuwe ontwikkelingen voordoen. Door de uitvoering te monitoren houden de betrokkenen zicht op de voortgang ervan. Daarbij gaat het niet alleen om kwantitatieve, maar ook om kwalitatieve indicatoren en niet alleen om inhoudelijke, maar ook om proces-indicatoren.

### DIALOOG

DIALOOG wordt toegepast voor het gezamenlijk ontwerpen en vaststellen van een landinrichtingsplan dat gericht is op de daadwerkelijk uitvoering van een landinrichtingsproject. Hierbij bestaat er aandacht voor inpassing binnen bestaand beleid en voor financiële, organisatorische en juridische randvoorwaarden. DIALOOG bestaat uit vier hoofdonderdelen: de START, de OUVERTURE (discussie over knelpunten en kansen), de KERNDIALOOG (discussie over oplossingen) en de FINALE (discussie over het plan). Afhankelijk van het type landinrichting beslissen de grondeigenaren of de provincie over het plan. Daarna wordt gestart met de uitvoering. Als op onderdelen van het plan overeenstemming bestaat, worden onderdelen ervan soms vervroegd uitgevoerd.

De implementatie verloopt niet altijd gemakkelijk. In de praktijk blijkt nogal eens dat een beperkt aantal partijen een besluit tot uitvoering neemt. Bij de implementatie blijkt dan dat andere partijen in het geweer komen. Daarom is het zo belangrijk om tijdens het deelproces 'netwerk vormen' aandacht te besteden aan alle partijen die de gevolgen van een systeeminnovatie zullen ondergaan. Ook komt het nogal eens voor dat de



betrokken partijen het wel eens worden over een systeeminnovatie zolang die alleen in grote lijnen is benoemd, maar dat er tijdens de implementatie alsnog weerstand ontstaat, omdat dan de concrete gevolgen pas duidelijk worden. Daarom moeten er soms aanvullende activiteiten worden ondernomen om sluimerende weerstanden te overwinnen.

### **STIPO**

Strategische Innovatieve Proces- en Productontwikkeling is een methode die sterk oplossingsgericht is. Samen met de betrokkenen partijen ontwikkelt STIPO-consult een streefbeeld. Dit streefbeeld wordt door de betrokkenen inhoudelijk ontrafeld. Zij bekijken met elkaar wat zij kunnen bijdragen aan het de realisering ervan. Hieruit volgt een aantal eindproducten. Door aandacht te besteden aan de bestuurlijk-organisatorische, financieel-economische en juridische randvoorwaarden ontstaat een strategie om tot concrete projecten en daadwerkelijke uitvoering te komen.

Wat betreft de mate van consensus is er een continuüm van uitgesproken weerstand aan de ene kant tot actief commitment aan de andere kant. Uiteraard verschilt de mate van consensus per partij:

- Bij uitgesproken weerstand tegen een innovatie komen een of meer betrokkenen in verzet. Deze critici brengen hun weerstand tot uitdrukking via protestbrieven, demonstraties, procedures bij een rechtbank of andere vormen van 'hindermacht'.
- De betrokken partijen erkennen de noodzaak van een systeeminnovatie, maar nemen een NIMBY-houding (not in my backyard) aan tegenover de implementatie ervan.
- Betrokkenen die de systeeminnovatie gedogen bieden passieve steun. Zij staan de implementatie niet in de weg, maar dragen er ook niet actief aan bij.
- Partijen die commitment hebben met de innovatie dragen actief bij aan de implementatie. Gewoonlijk is dat het geval bij de initiatiefnemers tot de innovatie, maar meestal zijn er ook wel supporters die meewerken aan de uitvoering.

Bij een hoge weerstand is het raadzaam om deelprocessen als 'probleem analyseren', 'netwerkvormen' en 'alternatieven genereren' opnieuw door te lopen en daarbij meer aandacht te besteden aan de waarden en opvattingen van de partijen die zich als critici opstellen



## 5 Balans van de verkenning

### 5.1 De methoden in vogelvlucht

In dit laatste hoofdstuk maken we de balans op. Dit doen we door eerst een globaal overzicht te geven van de methoden en daarna een aantal aandachtspunten te noemen die relevant zijn voor innovatieprocessen en voor verder onderzoek. Het overzicht van de methoden is te vinden in schema 5.1, waarin de kenmerken van de methoden in trefwoorden zijn beschreven. Voor degenen die een methode willen toepassen maakt het schema een eerste selectie mogelijk. Aan de hand van hoofdstuk 4 'Methoden en deelprocessen' kan een meer afgewogen keuze worden gemaakt. Volstaat dit niet, dan zijn beschrijvingen van de afzonderlijke methoden in bijlage I t/m XV behulpzaam. Voor een definitieve keuze kunnen enkele organisaties die de methoden toepassen worden geraadpleegd. Hun gegevens staan in de bijlagen vermeld.

In schema 5.1 worden de methoden aan de hand van acht kenmerken getypeerd. We geven daarvan een korte uitleg. Soorten innovaties. In paragraaf 3.1 'Systeeminnovaties' hebben we een inhoudelijk onderscheid gemaakt tussen: geografische vernieuwing (vernieuwing van de fysieke kwaliteiten van een gebied), functie-integratie (meer sectoroverstijgende en gebiedsgerichte aanpak van problemen en uitdagingen) en technologische vernieuwing (toepassing van nieuwe communicatie- of andere technieken). Procesmatig onderscheiden we: procesvernieuwing (vernieuwende beleidsprocessen en werkwijzen), organisatievernieuwing (nieuwe organisatie- en samenwerkingsvormen) en cultuurverandering (verandering van waarden en opvattingen). Het schema geeft aan welke soorten innovaties de methoden vooral voortbrengen.

*Ruimte- en tijdschaal.* Zoals we in box 3.1 'Het begrip "systeem"' hebben besproken zijn systemen afgebakend in ruimte en tijd. Hetzelfde geldt voor systeeminnovaties. Het schema geeft aan of de methoden vooral toegesneden zijn op lokaal, regionaal of nationaal niveau. Daarnaast maakt het duidelijk of de methoden gericht zijn op innovaties voor de korte termijn (0 - 5 jaar), de middellange termijn (5 - 10 jaar) of de lange termijn (meer dan 10 jaar).

*Deelprocessen van innovatie.* In hoofdstuk 4 'Methoden en deelprocessen' hebben we vijf deelprocessen van innovatie onderscheiden waarin de methoden kunnen worden toegepast: 'probleem analyseren', 'netwerk vormen', 'alternatieven genereren', 'alternatieven beoordelen' en 'uitvoeren'. De besluitvorming hebben we buiten beschouwing gelaten. Het schema geeft aan voor welke deelprocessen de methoden het meest geschikt zijn, al merken we op dat de meeste in verschillende deelprocessen kunnen worden toegepast.

*Inzet van menskracht.* Voor een selectie van de methoden is een indicatie van de kosten belangrijk. Omdat de menskracht de voornaamste post is, drukken we de kosten daarin uit. We onderscheiden de inzet van procesbegeleiders en deelnemers en het aantal dagen inclusief en exclusief de uitvoering van onderzoek.

*Doorlooptijd.* De doorlooptijd heeft betrekking op het aantal kalendermaanden dat met de toepassing van de methode gemoeid is.

Schema 5.1 De methoden en hun kenmerken

Methoden	Soorten Innovaties	Ruimte- en Tijdschaal	Deelprocessen van innovatie	Inzet van menskracht	Doorlooptijd	Sterke kanten	Zwakke kanten	Randvoorwaarden
DIALOG	Alle soorten innovaties	Lokaal en regionaal niveau Korte en middellange termijn	Accent op uitvoeren, ook probleem analyseren en alternatieven genereren	Procesbegeleiders: 25 dagen, gespreksleiders e.d.: 130 dagen, deelnemers: 3 dagen p.p.	18 maanden (incl. uitwerking van ideeën en onderzoek)	Grote inbreng van deelnemers Draagvlak voor innovatie Initiatiefnemer zelfredzaam	Gemakkelijk opgevat als wondermiddel, initiatiefnemer soms onzorgvuldig bij toepassing	Geschikt voor: veel deelnemers en conflicten, niet geschikt bij mythes over onderwerp
Glynwood	Accent op functie-integratie en cultuurverandering	Lokaal en regionaal niveau Korte t/m lange termijn	Accent op probleem analyseren, netwerk vormen en alternatieven genereren	Procesbegeleiders: 50 - 75 dagen, deelnemers: 5 dagen p.p.	12 maanden	Katalysator van gemeenschapsprocessen Integratie verschillende kennis	Deelname van externen vrijwillig, afhankelijk van medewerking van bevolking	Representativiteit van deelnemers, betrokkenheid over langere tijd
Group Model Building	Alle soorten innovaties	Van lokaal tot nationaal niveau Korte t/m lange termijn	Accent op probleem analyseren, ook alternatieven genereren en beoordelen	Procesbegeleiders: 10 - 30 dagen, deelnemers: 2 - 4 dagen p.p.	1 tot 4 maanden	Grote transparantie Grote flexibiliteit	Grote afhankelijkheid van vaardigheden van procesbegeleider	Geschikt voor complexe vraagstukken, 'sense of urgency'
Het Nieuwe Ommeland	Alle soorten innovaties	Nationaal en regionaal niveau Lange termijn	Accent op uitvoeren; ook netwerk vormen	Procesbegeleiders: 50 tot 75 dagen, deelnemers: 3 dagen p.p.	4 - 12 maanden (5 maanden voor aanpassing van methode)	Brengt partijen bij elkaar Hoog geplaatsten denken samen over toekomst	Aanpassing nodig voor toepassing in landelijk gebied, uitkomsten niet altijd innovatief	Geschikt voor complexe vraagstukken en conflicten
Incodelta	Accent op integratie van functies en cultuurverandering	Regionaal en landsdeel niveau Middellange termijn	Accent op alternatieven genereren, ook probleem structureren en alternatieven beoordelen	Procesbegeleiders: 60 dagen, voorzitter en secretaris: 90 dagen, deelnemers: 7 dagen p.p.	3 tot 6 maanden	Stimuleert de creativiteit Enerverend	Niet erg praktijkgericht, onevenwichtigheid deelnemers	Commitment van deelnemers, geen grote conflicten
Kennisontwikkeling Ambulant Plannen	Alle soorten innovaties	Regionaal niveau Middellange termijn	Accent op alternatieven genereren en beoordelen	Procesbegeleiders: 200 dagen, deskundigen: 200 dagen, deelnemers: 6 dagen p.p.	6 maanden	Brengt partijen bij elkaar, stimuleert creativiteit, aandacht voor haalbaarheid	Vergt veel tijd, weinig actiegericht	Geschikt voor: complexe vraagstukken en conflicten
Land-Stad Deventer	Accent op geografische en procesvernieuwing en cultuurverandering	Regionaal niveau Lange termijn	Accent op alternatieven genereren en beoordelen	Procesbegeleiders en inhoudelijke deskundigen: 300 dagen, deelnemers: 3 dagen p.p.	36 maanden (incl. uitwerken van ideeën en onderzoek)	Stad en land worden op elkaar betrokken, benutting van kennis in gebied	Weinig actiegericht, bewoners herkennen uitkomsten niet altijd	Geschikt voor complexe vraagstukken, voldoende beleidsruimte
Learning Community	Alle soorten innovaties	Nationaal niveau, ook regionaal en lokaal niveau Korte t/m lange termijn	Accent op netwerk vormen, probleem analyseren en alternatieven genereren	Procesbegeleiders: 30 dagen, deelnemers: 3 dagen p.p. plus tijd voor virtuele kennisuitwisseling	6 maanden voor de pilot, structurele toepassing onbeperkt	Individuele en informele aanpak, breed en gevarieerd netwerk, Stimuleert de creativiteit	Commitment van deelnemers, methode werkt alleen bij deelname van vrije denkers	Deelnemers zijn vastgelopen met probleem, geschikt voor conflicten

Methoden	Soorten Innovaties	Ruimte- en Tijdschaal	Deelprocessen van innovatie	Inzet van menskracht	Doorlooptijd	Sterke kanten	Zwakke kanten	Randvoorwaarden
Leefbaarheid-effect-rapportage	Alle soorten innovaties	Lokaal en regionaal niveau Middellange termijn	Alternatieven beoordelen, ook alternatieven genereren	Deskundigen 70 - 90 dagen	6 maanden (incl. onderzoek)	Aandacht voor leefbaarheid, naast fysiekruimtelijke kwaliteit	Niet altijd helder toegepast	Geen bijzondere randvoorwaarden
Prijsvraag	Alle soorten innovaties	Van lokaal tot landelijk niveau Korte t/m lange termijn	Accent op alternatieven genereren	Sterk afhankelijk van aard en omvang van prijsvraag, eisen aan inzendingen etc.	6 - 12 maanden	Stimuleert creativiteit en onafhankelijke ideeën Veel publiciteit	Stelt hoge eisen aan organisatie, geen aandacht voor consensusvorming	Vergt veel deskundigheid bij initiatiefnemers en jury, vergt veel nazorg
RAAKS	Alle soorten innovaties	Regionaal niveau Korte en middellange termijn	Alle deelprocessen	Procesbegeleiders: 30 dagen, deelnemers: 2 à 3 dagen p.p.	6 - 12 maanden	Brengt partijen bij elkaar, stimuleert kennisuitwisseling, actiegericht	Erg veel hulptechnieken, weinig aandacht voor inhoud	Geschikt voor: complexe vraagstukken, veel deelnemers en conflicten
Scenario-methode	Alle soorten innovaties	Van lokaal tot nationaal niveau Lange termijn	Accent op alternatieven genereren, ook probleem structureren	Procesbegeleiders: 15 dagen, deelnemers: 3 dagen p.p.	1,5 - 3 maanden (incl. uitwerking van ideeën)	Stimuleert: communicatie en lange termijn-denken	Scenario-indeling soms willekeurig, weinig actiegericht	Geschikt voor: complexe vraagstukken en conflicten
SimRuralis	Accent op procesvernieuwing, ook geografische vernieuwing	Lokaal en regionaal niveau Middellange termijn	Accent op probleem analyseren, ook alternatieven genereren	Procesbegeleiders: 1 dag, deelnemers: 1 dag p.p.	1 dag (excl. invoer van gegevens)	Spelelement, sterk visueel Geeft inzicht in onderhandelen	Alleen prototype beschikbaar, invoer van gegevens nodig	Niet geschikt voor: complexe vraagstukken of conflicten
STIPO	Accent op functie-integratie en organisatie-vernieuwing	Lokaal en regionaal niveau Korte en lange termijn tegelijk	Accent op uitvoering, ook alternatieven genereren	Sterk variabel	Sterk variabel	Toekomst- én oplossingsgericht, sterk accent op samenwerking	Methode is afhankelijk van openheid van deelnemers	Geen bijzondere randvoorwaarden
Strategische Keuze Benadering	Alle soorten innovaties	Van lokaal tot nationaal niveau Korte t/m lange termijn	Alle deelprocessen	Procesbegeleiders: 60 dagen, deelnemers: 4 dagen p.p.	3 - 4 maanden	Netwerkvorming, wederzijds begrip, link tussen voorbereiding en uitvoering	Gevoelig voor geslotenheid bij opdrachtgever	Geschikt voor hoge conflicten, niet geschikt voor groot aantal deelnemers

*Sterke en zwakke kanten.* Om de meest karakteristieke kenmerken van de methoden goed tot hun recht te laten komen hebben we in het schema de sterke en zwakke kanten weergegeven.

*Randvoorwaarden.* Onder bepaalde omstandigheden zijn sommige methoden goed toepasbaar, terwijl andere dan juist niet tot hun recht komen. De randvoorwaarden geven daar zicht op.

## 5.2 Aandachtspunten voor innovatieprocessen

Als afronding van onze verkenning van methoden bespreken we een aantal aandachtspunten die relevant zijn voor het innovatieproces en voor verder onderzoek. Voor de verkenning hebben we methoden geselecteerd die met elkaar een zo groot mogelijke diversiteit presenteren. Daarom is het niet goed mogelijk om aandachtspunten te geven die op alle methoden van toepassing zijn. Op basis van de literatuurstudie, de interviews, de documentenanalyse en onze eigen ervaringen kunnen we wel een aantal aandachtspunten meegeven, die gericht zijn op het proces van innoveren en transdisciplinaire kennis ontwikkelen:

- **Bepaal een communicatiestrategie** met aandacht voor doelgroepen (mensen die meedoen aan het innovatieproces en mensen die niet meedoen maar wel belanghebbend zijn), media, inhoud etc.
- **Kies de partijen bewust uit.** Maak daarvoor een analyse van actoren die betrokken zijn bij de innovatie of die interessante ideeën kunnen inbrengen.
- Zorg voor een **regelmatige terugkoppeling** van de deelnemers aan de mensen aan wie zij verantwoording moeten afleggen (incl. gemeenteraad en provinciale staten) en aan belanghebbenden die met de innovatie te

maken krijgen. Dit voorkomt dat het innovatieproces op zichzelf komt te staan.

- Maak in de verschillende deelprocessen steeds een **duidelijke scheiding tussen divergentie** (ideeën genereren en uitwisselen) en **convergentie** (ideeën structureren, beoordelen en selecteren).
- Maak een **duidelijke rolverdeling** tussen de procesbegeleider (die onafhankelijk is) en de initiatiefnemer (die bepaalde belangen vertegenwoordigt). Maak dat ook duidelijk aan de deelnemers.
- Geef vanaf het begin de **speelruimte voor innovatie** duidelijk aan. Daarbij gaat het om de fysieke, beleidsmatige en andere randvoorwaarden en om de algemene doelen die moeten worden gerealiseerd, zoals duurzaamheid of ruimtelijke kwaliteit. Zorg dat de speelruimte niet te beperkt is.
- **Wees duidelijk over de systeemgrenzen:** kies een tijdschaal die realistisch is en voldoende ruimte biedt om alternatieven te verkennen en een ruimtelijke schaal die voldoende mogelijkheden biedt, maar de innovatie niet te complex maakt.
- Neem de **wensen en opvattingen** van de uiteenlopende partijen die bij de innovatie zijn betrokken als vertrekpunt voor het verkennen van knelpunten, uitdagingen en de aanpak daarvan. Daardoor wordt het een gezamenlijk innovatieproces.
- Werk aan een **gemeenschappelijke taal**, zodat de partijen elkaar leren kennen, zich in elkaar leren verplaatsen en elkaar gaan vertrouwen.

- Zorg voor een **gemeenschappelijke kennisbasis** (kaarten, cijfers, trends) voor alle betrokken partijen. Dit bevordert een volwaardigere en gelijkmatigere inbreng.
- Besteedt niet alleen aandacht aan urgente problemen en uitdagingen, maar ook aan **problemen en uitdagingen die op de lange termijn** belangrijk kunnen worden, zoals het broeikaseffect en de leefbaarheid van een gebied op termijn.
- Hanteer **duidelijke spelregels** tijdens de bijeenkomsten, bijvoorbeeld niet alleen praten maar ook luisteren, meningsverschillen bespreken. De spelregels wisselen per deelproces.
- **Loop een deelproces opnieuw door** (maar nu versneld) als de uitkomsten van een ander deelproces daar aanleiding toe geven, bijvoorbeeld het probleem anders formuleren omdat tijdens het denken over alternatieven nieuwe gezichtspunten naar voren zijn gekomen.
- **Voer op korte termijn al onderdelen van de systeeminnovatie uit.** Dit maakt voor de betrokkenen duidelijk dat hun ideeën daadwerkelijk worden meegenomen. Maak ook duidelijk welke onderdelen pas op langere termijn kunnen worden uitgevoerd en waarom.
- Zorg ervoor dat de **deelprocessen** van innovatie en de uitkomsten daarvan al **tijdens de rit** een aantal keren worden **geëvalueerd** en zorg ook voor een tijdige bijstelling van de activiteiten die bij de deelprocessen behoren.

### 5.3 Aandachtspunten voor verder onderzoek

Als afronding van onze verkenning van methoden bespreken we een aantal aandachtspunten voor verder onderzoek. Er is

nog weinig onderzoek uitgevoerd naar systeeminnovaties in de groene ruimte. De belangrijkste voorbeelden zijn Dammers e.a. *Innoveren en leren.* (1999) en Leeuwis e.a. *Integral design* (1999). Wij vinden dat het wenselijk is om vier soorten vervolgonderzoek te doen: theoriegericht, strategisch, toepassingsgericht en ontwerpgericht. Het Deltaprogramma voor de groene ruimte van Wageningen UR zou daarvoor een belangrijk voertuig zijn. Natuurlijk is het belangrijk dat andere universiteiten en onderzoeksbureaus op dit gebied ook onderzoek doen en dat daarbij naar samenwerking wordt gezocht.

Voor theoriegericht onderzoek is het zinvol om de uitgebreide literatuur over innoveren en kennismanagement te analyseren. Daarbij gaat het vooral om ervaringen die in binnen- en buitenland zijn opgedaan in de ICT-sector, de industriële sector, het midden- en kleinbedrijf en dergelijke. Door analogieredeneren kan uit deze literatuur tal van ideeën worden ontleend over de omstandigheden waaronder systeeminnovaties van de grond komen, over de invulling die daarbij gegeven wordt aan innovatie- en kennismanagement en over de rol die de verschillende methoden daarbij vervullen.

Voor strategisch onderzoek zou een systematische analyse kunnen worden uitgevoerd van de succes- en faalfactoren voor systeeminnovaties. Daarbij valt te denken aan:

- *beschikbare middelen:* aan de ene kant zijn er middelen nodig om te innoveren, aan de andere kant doet creativiteit zich juist voor bij schaarste;
- *benodigde vaardigheden:* in de literatuur worden uiteenlopende vaardigheden genoemd voor kennismanagement; de vraag is welke vaardigheden het meest cruciaal zijn;
- *mate van conflict:* uit onderzoek naar beleidsgericht leren blijkt dat een gematigd conflictniveau bevorderlijk is voor re-framing, maar een hoog conflictniveau belemmerend;

- *beleidsruimte*: uit evaluaties van beleid voor Waardevolle Cultuurlandschappen blijkt dat onvoldoende beleidsruimte vaak een belemmering is om innovatieve oplossingen te realiseren;
- *autonome ontwikkelingen*: uiteenlopende macro-ontwikkelingen oefenen invloed uit op de functies van een gebied, zoals het ontstaan van de nieuwe economie, de Europese eenwording en de klimaatverandering

Voor praktijkgericht onderzoek zou kunnen worden aangesloten bij de pilots voor de regionale innovatienetwerken of bij de Stimuleringsregeling Gebiedsgericht Beleid. Daarbij gaat het aan de ene kant om monitoring en evaluatie en aan de andere kant om ervaringsuitwisseling en stimulering. Door onderzoek uit te voeren 'tijdens de rit' ontvangen de betrokkenen regelmatig feedback over hun ambities en hun functioneren. Door de feedback als input te gebruiken voor

landelijke bijeenkomsten, excursies en dergelijke worden de partijen in hun ambities en functioneren gestimuleerd. Deelname van betrokkenen bij innovaties uit andere gebieden in Nederland of daarbuiten geeft een extra stimulans.

Voor ontwerpgericht onderzoek zou op basis van bestaande ervaringen en inzichten uit de literatuur een aantal alternatieve ontwerpen kunnen worden gemaakt voor de organisatie van het innovatie- en kennismanagement in enkele gebieden. Het gaat daarbij dus om de procesarchitectuur. De mogelijkheden voor de realisering van de ontwerpen zouden vervolgens in haalbaarheidstudies kunnen worden onderzocht. Verder zou een ontwikkelingsstudie behulpzaam kunnen zijn om de activiteiten voor innovatie- en kennismanagement en de toepassing van methoden verder te optimaliseren.



## Literatuur

- Beckers, T. & W. Haarmann *Reconstructie beschouwd*. Telos, Tilburg, 2001.
- Bruin, J.A., W.J.M. Kickert & J.F.M. Koppenjan 'Inleiding: beleidsnetwerken en overheidssturing'. In J.F.M. Koppenjan, J.A. de Bruin & W.J.M. Kickert (red.) *Netwerkmanagement in het openbaar bestuur*. VUGA, Den Haag, 1993, p. 11-30.
- Cozijnsen, A.J. & W.J. Vrakking *Handboek voor strategisch innoveren: een internationale balans*. Kluwer, Deventer, 1986.
- Dammers, E. e.a. *Innoveren en leren*. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, Den Haag, 1999.
- Dubbink, W. *Duurzaamheid een patstelling*. Eburon, Delft, 1999.
- ETC Ecoculture, LCO Zwolle & VHS Bergen, *Methodeklapper*. Leusden, Zwolle, Bergen, 2001.
- Gibbons, M. e.a. *The new production of knowledge*. Sage, London, 1999.
- Hoeven, F. van der 'Wildviaduct voor mensen'. *Nova Terra*, 2001, nr. 1, p. 16-31.
- Hoogerwerf, A. (red.) *Overheidsbeleid*. Samson, Alphen a/d Rijn, 1989.
- Landinrichtingscommissie Schouwen-Oost *Het Groene Hart van Schouwen*. Dienst Landelijk Gebied Zeeland, Goes, 1999.
- Leeuwis, C. *Integral design: innovation in agriculture and resource management*. Mansholt Institute, Wageningen, 1999.
- Mains, D.R. (red.) *Social organization and social processes: essays in honor of Anselm Strauss*, De Gruyter, New York, 1991.
- Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek *Groene ruimte op de kaart!* Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, Den Haag, 1998.
- Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek *Innoveren met ambitie*. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, Den Haag, 1999.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi *The knowledge creating company*. Oxford University Press, Oxford, 1995.
- Nonaka, I., R. Toyama & N. Konno 'SECI, Ba en leiderschap: een integraal model voor kennisontwikkeling', *Holland Management Review*, november / december 2000, p. 29-45.
- NRLO *Innoveren met ambitie*. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, Den Haag, 1999. NRLO-rapport nr. 99/17
- Rijkswaterstaat *Open keuken*. Rijkswaterstaat, Den Haag, 1997a.
- Rijkswaterstaat *Open ramen*. Rijkswaterstaat, Den Haag, 1997b.

Sabatier, P.A. & H.C. Jenkins-Smith (red.) *Policy change and learning*. Westview, Boulder, 1993.

Schön, D.A. & M. Rein *Frame reflection*. BasicBooks, New York, 1994.

Tress, B. & G. Tress 'Capitalising on multiplicity: a trans-disciplinary systems approach to landscape research'. *Landscape and Urban Planning*, 2001, nr. 57, p. 143-157.

Valk, A. van der *Deltaprogramma Groene Ruimte: koepel-thema Gebiedsgericht, ontwerpgericht en op integratie gericht onderzoek*. Wageningen UR, Wageningen, 2000.

Vracking, W.J. & D.N.A.J. van Oosterhout *Interactief beleid realiseren*. Vermande, Lelystad, 1996.

## Bijlage I Dialoog



### *Korte typering*

DIALOOG is een methode om op een interactieve manier de problematiek in een gebied in beeld te brengen en om creatieve oplossingen te vinden voor de aanpak daarvan. Smeekes, Van de Wiel & Partners (SWP) hebben een benadering ontwikkeld die zij via trainingen op anderen overdragen, die haar vervolgens toepassen. Voor de Dienst Landelijk Gebied (DLG) heeft SWP van deze benadering de methode DIALOOG afgeleid. DLG past DIALOOG nu toe op uiteenlopende landinrichtingsprojecten in Nederland. SWP heeft de benadering onder andere ook toegesneden op de aanleg van de Hoge Snelheidslijn-Zuid en de integrale inrichting van de Veluwe-randmeren.

### *Doelen*

DIALOOG leidt tot kwalitatief betere en meer innovatieve en ambitieuze landinrichtingsplannen. De deelnemers uit de streek reiken namelijk extra ideeën aan die in het plan kunnen worden meegenomen. Voor de beleidsmakers is dat een stimulans om extra financiering te zoeken. Daarnaast leidt de methode tot een groter draagvlak voor het plan. Door ideeën van de deelnemers mee te nemen ontstaan er minder weerstanden tegen een plan en wordt de kans kleiner dat beleidsmakers bij de uitvoering ervan op onverwachte

weerstanden stuiten. Verder leidt DIALOOG tot een korter planningproces. Omdat de beleidsmakers zich gedwongen voelen om duidelijk te maken aan de betrokkenen uit de streek dat zij hun ideeën meenemen, worden zij gestimuleerd tot een vervroegde uitvoering van maatregelen. Omdat het niet nodig is om steeds opnieuw een herontwerp te maken dat voldoende aansluit bij de wensen van betrokkenen uit de streek, wordt er eveneens tijd uitgespaard.

### *Soorten innovaties*

DIALOOG is toepasbaar op uiteenlopende soorten innovaties. De methode is immers afgeleid van een benadering, die op verschillende situaties of doelen kan worden toegesneden. DIALOOG is toepasbaar op geografische vernieuwingen, integratie van functies en technologische vernieuwingen. De toepassing houdt vaak op zichzelf al een procesvernieuwing (minder hiërarchische sturing en meer netwerksturing) en een organisatievernieuwing (sterkere deelname van betrokkenen uit de streek) in. Meestal treedt er ook een cultuurverandering op (meer open houding tegenover elkaar).

### *Ruimte- en tijdschaal*

DIALOOG wordt voornamelijk op regionaal niveau toegepast, maar toepassing op nationaal of lokaal niveau is ook mogelijk.

Een voorwaarde voor toepassing op bovenregionaal niveau is dat er een mogelijkheid is om het project op te delen, bijvoorbeeld geografisch of demografisch. Voor de deelprojecten is het belangrijk dat steeds een groep mensen wordt uitgenodigd die uiteenlopende visies op het vraagstuk hebben. Zo is het tracé van de hoge snelheidslijn in veertien trajecten verdeeld. De methode leent zich voor innovaties die op korte of middellange termijn gerealiseerd kunnen worden, maar ook voor de verkenning van innovatieve oplossingen op de lange termijn.

### *Deelprocessen*

De methode kan in verschillende deelprocessen worden toegepast. In de verschillende stappen van DIALOOG (zie 'Werkwijze en voorbeelden van toepassing') komen 'probleem analyseren', 'alternatieven genereren' en 'alternatieven beoordelen' aan de orde. De methode als geheel is sterk uitvoeringsgericht. Zo wordt zij binnen landinrichting bijvoorbeeld toegepast om nieuwe natuur te ontwikkelen. De locatie van de natuur en het type natuur staan daarbij niet ter discussie (randvoorwaarden voor het project), maar wel het tegengaan van mogelijke overlast, de mogelijkheden om functies te combineren en de aanpak van andere knelpunten en uitdagingen in het gebied.

### *Werkwijze en voorbeelden van toepassing*

DIALOOG is afgeleid van een benadering die bestaat uit (1) een procesgang (stappen in het proces), (2) een organisatievorm (opdrachtgevers, deelnemers, beslissers) en (3) instrumenten (workshop, visualiseringstechnieken, creativiteitstechnieken). Uit deze benadering heeft SWP, in samenspraak met DLG, DIALOOG afgeleid. DIALOOG is een (meer gestandaardiseerde) methode die bij landinrichtingsprojecten wordt toegepast. De werkwijze bestaat uit een aantal stappen, waarbij per stap eerst ideeën worden gegenereerd en daarna ideeën worden geselecteerd. De deelnemers worden

op persoonlijke titel uitgenodigd en dus niet namens een organisatie waaraan zij verbonden zijn. Er gelden twee spelregels: (1) iedereen laat iedereen aan het woord en (2) eerst worden zoveel mogelijk ideeën verzameld en daarna wordt pas geselecteerd.

### **START**

SWP en de opdrachtgever gaan gezamenlijk na of een landinrichtingsproject zich leent voor de toepassing van DIALOOG. Een voorwaarde daarvoor is dat het bestuur zich aan de werkwijze bindt. Een andere voorwaarde is dat het project nog in een beginstadium is. Daarnaast worden de partijen geïdentificeerd die actief bij het project betrokken (zullen) zijn of die belanghebbend (zullen) zijn. SWP ontwikkelt het proces in nauw overleg met de opdrachtgever.

### **OUVERTURE**

Voor de OUVERTURE worden bewoners in een gebied uitgenodigd om kenbaar te maken hoe zij het gebied ervaren. Tijdens de bijeenkomst krijgen zij de gelegenheid om ideeën te spuien over positieve en negatieve punten en over kansen en uitdagingen. Dit gebeurt in kleine groepen die evenwichtig zijn samengesteld (geografisch, demografisch) en die onder leiding staan van een gespreksleider. De resultaten worden geanalyseerd door deskundigen van de betrokken organisaties: DLG, provincie, waterschappen etc. Zij zoeken naar achterliggende oorzaken en stellen op basis daarvan ontwerp-vragen op die het mogelijk maken dat de KERNDIALOOG effectief verloopt. Daarnaast adviseren zij de landinrichtingscommissie, die vervolgens beslist welke knelpunten worden meegenomen in het landinrichtingsplan.

### **KERNDIALOOG**

Tijdens de KERNDIALOOG genereren de bewoners een groot aantal ideeën over mogelijke oplossingen voor de

gesignaleerde problemen. Een selectie uit de ideeën werken zij samen met deskundigen uit tot voorstellen voor 'haalbare, streekeigen oplossingen'. Deze worden aan de landinrichtingscommissie aangeboden. De commissie geeft de deskundigen vervolgens opdracht om de meest kansrijke oplossingen verder uit te werken. Deze oplossingen worden als bouwstenen meegenomen in een voorontwerpplan.

## **FINALE**

Het voorontwerpplan wordt tijdens de FINALE aan de bewoners voorgelegd. Dit gebeurt via bijeenkomsten, inlooptagen en individuele spreekuren. De reacties van de bewoners worden vervolgens meegenomen in het ontwerpplan.

Tijdens de OUVERTURE en de KERNDIALOOG past DLG allerlei visualisering- en creativiteitstechnieken toe. Door deze technieken worden ideeën uitgebeeld, wordt de sfeer speelser, worden aanwezige spanningen verminderd en verloopt het proces soepeler. Ook is er bijzonder aandacht voor de omgeving, waarin de bijeenkomsten worden georganiseerd. Zo is een bijeenkomst op Schouwen in de schouwburch van Zierikzee gehouden en de bijeenkomsten voor de Veluwe-randmeren op een boot.

### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

De capaciteitsinzet van SWP bedraagt circa 25 dagen: procesontwerp 12 dagen, training van gesprekleiders 3 dagen, organiseren van bijeenkomsten 10 dagen. De inzet van gespreksleiders, teknaars en dergelijke bedraagt in totaal 130 dagen: training 30 dagen en organiseren van bijeenkomsten 100 dagen. Verder nemen aan de bijeenkomsten 80 tot 100 mensen uit de streek deel die daar elk 3 dagen aan besteden. De looptijd van DIALOOG is ongeveer 1,5 jaar. Daarbij wordt steeds ook tijd ingeruimd om de ideeën uit de bijeenkomsten

door deskundigen te laten uitwerken en aanvullend onderzoek te laten doen.

### *Sterke en zwakke kanten*

Een sterke kant van DIALOOG is dat de mensen uit de streek een grote inbreng hebben in het landinrichtingsproject. Zij kunnen al in een vroeg stadium ideeën inbrengen. Daarnaast is dat de methode tot besparing in kosten en doorlooptijd. Doordat mensen uit de streek actief deelnemen is de acceptatie van het landinrichtingsplan groter. Door de trainingen die SWP geeft wordt de zelfredzaamheid van de opdrachtgevers vergroot: de volgende keer kunnen zij zelf DIALOOG toepassen. Een zwakke kant is dat opdrachtgevers de methode nogal eens opvatten als een wondermiddel om een landinrichtingsproject dat vastgelopen is weer vlot te trekken. Bovendien kan het streven van SWP dat organisaties de methode zelf hanteren er toe leiden dat de methode soms minder zorgvuldig wordt toegepast.

### *Randvoorwaarden*

DIALOOG is breed toepasbaar. De methode is ook geschikt voor situaties waarin de conflicten hoog opgelopen zijn. De uitnodiging op persoonlijke titel, het werken in kleine groepen die divers zijn samengesteld en de spelregels die worden toegepast zorgen voor een sfeer van vertrouwen, waarin de deelnemers niet alleen met elkaar praten, maar ook naar elkaar luisteren. DIALOOG wordt niet toegepast bij onderwerpen waarom veel mythen bestaan, dat wil zeggen waarbij de betrokkenen allerlei niet-verifieerbare zaken - bijvoorbeeld door de invloed van de pers - voor waar aannemen. SWP heeft om die reden bijvoorbeeld geweigerd om de werkwijze toe te passen op de uitbreiding van de luchthaven Schiphol. De methode wordt ook niet toegepast als initiatiefnemers tot een innovatie al precies weten wat ze willen en alleen nog een check op draagvlak willen uitvoeren. De situatie is dan onvoldoende open.

Een voorwaarde voor de succesvolle toepassing van de methode is dat de gespreksleiders over voldoende vaardigheden beschikken. Zij moeten vooral vaardig zijn in het organiseren van de bijeenkomsten (logistiek) en in de toepassing van sociale technieken en creativiteitstechnieken. De training voorafgaand aan de bijeenkomsten is er op gericht om de gespreksleiders deze vaardigheden bij te brengen.

### **Gegevens**

Smeeke, Van de Wiel & Partners  
Arthur Morée  
Haydnlaan 3  
2625 TP Delft  
015-285 20 60  
secretariaat@mwponline.nl

### **Literatuur**

Dammers, E. e.a. *Innoveren en leren*. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, Den Haag, 1999.

ETC Ecoculture, LCO Zwolle & VHS Bergen, *Methodeklapper*. Leusden, Zwolle, Bergen, 2001.

Steenhuis, G. en W. de Meulenmeester 'DIALOGO: duet van landinrichting en communicatie'. *Landinrichting*, oktober 1996, p. 5-8.

## Bijlage II Glynwood



### *Korte typering*

Glynwood is ontwikkeld door het Glynwoodcentrum, een non-profitorganisatie in de Verenigde Staten. De methode is gericht op de integratie van economische ontwikkelingen met behoud van natuurlijke hulpbronnen en het culturele erfgoed binnen een lokale gemeenschap. Dit doel wordt nagestreefd door het versterken van de sociale gemeenschap en door het aanboren en ontwikkelen van lokaal leiderschap. Glynwood heeft, door het verstrekken van concrete diensten aan gemeenschappen, het karakter van een 'veldlaboratorium'. De methode heeft een internationaal en een interdisciplinair karakter.

### *Doelen*

Duurzaamheid, ruimtelijke kwaliteit en vitaliteit van het platteland staan voorop. Glynwood draagt hieraan bij door het opbouwen van kennis, strategieën en vaardigheden voor leiderschap in lokale gemeenschappen. Kennisontwikkeling komt tot stand door het confronteren van de lokale ervaringsdeskundigheid met de deskundigheid van een aantal internationale experts. Door gesprekken tussen en bijeenkomsten met uiteenlopende deskundigen wordt re-framing gestimuleerd.

### *Soorten innovaties*

Glynwood kan tot verschillende soorten innovaties leiden. Via een integrale gebiedsgerichte benadering wordt gestreefd naar de integratie van verschillende functies, zoals de combinatie van economische ontwikkeling met behoud van natuur, cultuur en landschap. Door gemeenschappen te helpen bij het ontwikkelen van gezamenlijke planningsprocessen, waarbij leiderschap, leren door ervaring en publiek-private samenwerking centraal staan, treedt procesvernieuwing op. Het verbreden van de participatie brengt organisatorische vernieuwing met zich mee. Cultuurverandering treedt op doordat de binding van de deelnemers aan de integratie van economische ontwikkeling en behoud van natuur en dergelijke wordt vergroot.

### *Ruimte- en tijdschaal*

De methode is gericht op lokale gemeenschappen. In Nederland kan dat het wijk-, dorp-, gemeente- of regionaal niveau zijn. Het advies dat de internationale experts voor de lokale gemeenschap opstellen is gericht op de lange termijn. Het advies en het lokaal leiderschap worden weliswaar direct toegepast, maar zij hebben een lange doorlooptijd.

### *Deelprocessen*

Hoewel de methode niet aan specifieke deelprocessen is gebonden, ligt het accent op het analyseren van problemen en het genereren en beoordelen van alternatieven. Het resultaat van de toepassing is een toekomstperspectief voor de lokale gemeenschap en concrete aanbevelingen voor de uitvoering van het perspectief en voor het ontwikkelen van leiderschap. Deze manier van werken past ook goed bij evaluatiemomenten, bijvoorbeeld bij de actualisering van het perspectief of van uitvoeringsprogramma's.

### *Werkwijze en voorbeelden van toepassing*

#### **VOORBEREIDING**

Het Glynwoodcentrum begeleidt een gemeenschap zes tot acht maanden. In deze periode wordt een representatief organisatieteam binnen de gemeenschap gevormd, dat bestaat uit bestuurders, maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers. Daarnaast wordt het bezoek van het team van internationale experts voorbereid (huisvesting, publiciteit). Verder stellen het organisatieteam en het Glynwoodcentrum kernvragen voor het internationale team van experts op en bereiden zij het programma voor het bezoek van de experts voor.

#### **SELECTIE VAN DEELNEMERS**

Binnen de gemeenschap wordt gekeken welke overige partners kunnen deelnemen: burgemeesters, gemeenteraadsleden, werk- en projectgroepleden, planners, projectontwikkelaars, ondernemers, milieuorganisaties, vrijwilligersgroepen en dergelijke. Vanuit zijn internationale netwerk stelt Glynwoodcentrum het team van vijf tot acht experts samen: het 'countryside exchange team'. De experts worden geselecteerd op basis van hun ervaring met goede praktijken bij gebiedsgericht beleid, beheer van natuurlijke hulpbronnen,

cultuurbehoud en economische ontwikkeling. Zowel inhoudelijke als proceskennis speelt een rol.

#### **ROLLEN VAN DEELNEMERS**

Het team van internationale experts krijgt een expliciete adviesopdracht. Men onderzoekt samen met de lokale leiders de economische, sociale en milieuproblemen, waar de gemeenschap mee kampt, en doet aanbevelingen voor verbetering. De experts beslissen zelf over de rolverdeling binnen het team. De vertegenwoordigers van de gemeenschap faciliteren het bezoek en informeren de experts over het gebied. Lokale leiders volgen trainingen om hun leiderschap te ontwikkelen.

#### **STAPPEN**

Tijdens het 'countryside exchange program' is het internationale team van experts een week lang actief binnen de gemeenschap. De experts worden in een ronde tafelgesprek met het Glynwoodcentrum geconfronteerd met de kernvragen. Binnen de gemeenschap begint de deelname met een gesprek met het organisatieteam, waarin basisinformatie over het gebied wordt verstrekt. Daarnaast hebben de experts een week de tijd voor een intensieve studie naar de sociaal-economische en natuur- en milieukundige aspecten. Deze studie bestaat uit observaties, gesprekken en excursies in het gebied. Elke dag wordt kennis uitgewisseld en gebrainstormd. Ook wordt gewerkt aan de voorbereiding van presentaties. Aan het einde van de zesde dag doen de experts tijdens presentaties aan een breed publiek verslag van hun observaties, gesprekken en excursies. Dit wordt in een rapport vastgelegd en aan het Glynwoodcentrum overhandigd.

Het Glynwoodcentrum en de gemeenschap zetten de bevindingen en aanbevelingen van de experts om in een actieplan. Tijdens een follow up kunnen vertegenwoordigers uit de gemeenschap cursussen (werkgroepen, implementatie-



workshops, trainingen) volgen bij het centrum en adviezen vragen aan het Glynwoodcentrum en de internationale experts. De gemeenschap kan ook gebruik maken van thematische 'initiatives', een groep experts rond een bepaald thema die door het centrum zijn bijeengebracht. Via de 'initiatives' ontvangt de gemeenschap praktische technieken en gereedschappen. Verder heeft het Glynwoodcentrum een website voor de kennisuitwisseling tussen experts op het gebied van 'rural development'. Via een code krijgen zij toegang.

### **SPELREGELS**

De experts moeten de vuistregels van het Glynwoodcentrum respecteren (deze zijn alleen via een code op de website toegankelijk). Verder mag men – tot na de slotpresentatie- met de pers alleen praten over doel en activiteiten van het bezoek en nog niet over conclusies en aanbevelingen. De teamleden moeten zelf rollen en taken verdelen. Presentatiekunst, creativiteit en een interactieve werkhouding zijn van groot belang. Hulptechnieken die hierbij worden toegepast zijn: gesprekken, presentaties, excursies, het handboek Glynwood, maken van beelden (tekening, fotoimpressies, video), inschakelen van lokale media.

#### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

De lokale betrokkenen en bestuurders dienen zelf de nodige inzet te leveren, vooral tijdens het onderzoek van het internationale team. Het Glynwoodcentrum begeleidt de voorbereiding van het onderzoek, de uitvoering ervan en de follow-up. Deze inzet wordt betaald uit eigen middelen (verkregen door fondswerving). De inzet van de experts komt voor hun eigen rekening. Het Glynwoodcentrum betaalt een deel van de reiskosten. De lokale gemeenschap betaalt de verblijfskosten. De doorlooptijd van het hele proces is ongeveer een jaar. De voorbereiding beslaat een half jaar. Het

onderzoek door het internationale team van experts duurt een week. De follow-up neemt enkele maanden in beslag.

#### *Sterke en zwakke kanten*

Glynwood is een katalysator van gemeenschapsprocessen. Door het organiseren van bijeenkomsten, de vele gesprekken en de publiciteit wordt de gemeenschap gemobiliseerd. Mensen raken met elkaar in gesprek over nieuwe onderwerpen, waardoor taboes worden doorbroken, nieuwe leiders ontstaan en nieuwe coalities (kunnen) ontstaan. Daarnaast worden initiatieven van het lokale bestuur, het lokale bedrijfsleven en actieve burgers gekoppeld. Verder stimuleert de methode de synthese van de verschillende invalshoeken en ervaringen van de experts. Voorts is de toepassing van Glynwood relatief goedkoop, zolang het centrum de begeleiding zijn eigen fondsen kan betalen.

Een kwetsbaar punt is dat de deelname van experts op eigen kosten en op basis van vrijwilligheid gebeurt. De motivatie om deel te nemen bestaat vooral uit het opdoen van persoonlijke leerervaringen in een internationaal team van experts, die een praktijkgerichte casus onder handen nemen. Daarnaast is het team van experts sterk afhankelijk van het commitment van de lokale bevolking en bestuurders. Verder kan de toepassing van de methode in Nederland een taalprobleem opleveren (de voertaal van het internationale team van experts is Engels).

#### *Randvoorwaarden*

Het Glynwoodcentrum screent de lokale gemeenschappen vooraf zorgvuldig op leiderschap, culturele en natuurlijke hulpbronnen en de problemen en kansen die zij aan het internationale team van experts willen voorleggen. Op basis daarvan maakt het centrum een inschatting van de mogelijkheden om duurzame resultaten te bereiken. De organisatiegraad is daarbij één van de belangrijkste criteria. Er moet een representatief lokaal comité gevormd kunnen

worden met voldoende kwaliteit en capaciteit om na de inzet van de experts de implementatie van de aanbevelingen te begeleiden. Daarnaast is voldoende inzet van de lokale bestuurders en betrokkenen over een lange periode een voorwaarde. De methode is toepasbaar bij zowel hoog opgelopen als gematigde conflicten.

### ***Gegevens***

Glynwood Center  
P.O. Box 157  
Cold Spring, New York 10516  
Website: [www.glynwood.org](http://www.glynwood.org)

ETC Ecoculture  
Henk Kieft  
Postbus 64  
3830 AB Leusden  
033-4326024  
E-mail: [h.kieft@etcnl.nl](mailto:h.kieft@etcnl.nl)

### ***Literatuur***

ETC Ecoculture, LCO Zwolle & VHS Bergen, Methodeklapper.  
Leusden, Zwolle, Bergen, 2001.

## Bijlage III Group Model Building



### Korte typering

Group Model Building (GMB) is ontleend aan de systeemdynamica. Dit is een manier van denken die mensen helpt om een vraagstuk en de aanpak ervan vanuit een systeemoptiek te bezien. GMB wordt toegepast voor het ontwikkelen van een gemeenschappelijk model (denkkader). In een aantal bijeenkomsten wisselen de deelnemers hun impliciete kennis en denkbeelden uit, vullen zij deze aan en integreren zij deze. De methode kan zowel kwalitatief als kwantitatief gebruikt worden en is dynamisch. Het denkmodel wordt ontwikkeld tijdens een groepsproces en dit gebeurt op basis van de kennis die de deelnemers beschikbaar hebben. Het model beschrijft een dynamisch systeem. De relaties tussen de variabelen geven aan of er een positief of een negatief verband bestaat. Er is vooral aandacht voor feedbackrelaties. De deelnemers geven causale relaties aan, die vervolgens via onderzoek getoetst kunnen worden. Het model kan met kwantitatieve gegevens worden onderbouwd. GMB is onder andere toegepast op de stadslandbouw (onderzoeksagenda opstellen) en de ruimtelijke ordening in Nederland (scenario's onderbouwen).

### *Doelen*

De doelen van GMB lopen uiteen, afhankelijk van de toepassing. De procesmatige kant van de methode is gericht op het uitwisselen van kennis met het oog op het ontwikkelen van een gemeenschappelijk denkmodel. Daarmee is de methode vooral een instrument dat geschikt is voor het bevorderen van draagvlak, transdisciplinaire kennis en integraal denken. De inhoudelijke kant is gericht op het structureren van de kennis die de deelnemers inbrengen en op het tot stand brengen van inhoudelijke vernieuwing.

### *Soorten innovaties*

GMB kan toegepast worden voor verschillende soorten systeeminnovaties. Inhoudelijk is de methode geschikt voor geografische vernieuwingen, integratie van functies en technologische vernieuwingen. Procesmatig is zij bruikbaar voor beleid- en organisatievernieuwing en leidt zij vaak ook tot cultuurverandering (meer openheid voor waarden en opvattingen van anderen).

### *Ruimte- en tijdschaal*

Group Model Building gaat uit van problemen en uitdagingen, zoals de deelnemers die definiëren en dus niet van een bepaalde fysieke gesteldheid. Daarom is de methode op uiteenlopende aggregatieniveaus toepasbaar: lokaal, regionaal of bovenregionaal. Belangrijk is dat voor het niveau waarop de methode wordt toegepast de juiste deelnemers (beleidsmakers, belanghebbenden) worden geselecteerd. De methode is toepasbaar voor oplossingen op de korte, de middellange en de lange termijn.

### *Deelprocessen van innovatie*

GMB is in principe toepasbaar op alle deelprocessen van innovatie die wij onderscheiden (zie paragraaf 'Werkwijze en voorbeelden van toepassing'). De methode is het meest geschikt voor probleem analyseren, alternatieven genereren en alternatieven beoordelen, omdat juist voor deze deelprocessen het hanteren van een systeemoptiek het belangrijkste is.

### *Werkwijze en voorbeelden van toepassing*

In de systematiek van GMB staan de stappen 'probleem formuleren', 'probleem structureren' en 'opties genereren' centraal. Deze stappen worden niet noodzakelijk in deze volgorde uitgevoerd. Vooral bij complexe innovatieprocessen vertoont de toepassing van de methode soms een grillig verloop. Duurt het innovatieproces lang, dan treedt er vaak een herformulering van het probleem op. Dit gebeurt onder andere door invloeden van buiten, andere deelnemers die in beeld komen of een verschuiving van de aandacht van het strategische naar het operationele niveau. Voorafgaand aan de toepassing van GMB wordt een goede omgevingsanalyse uitgevoerd, zodat de initiatiefnemer bekend raakt het inhoudelijke probleem en met de actoren (beleidsmakers, belanghebbenden) die daarbij in het geding zijn.

## **PROBLEEM FORMULEREN**

Bij deze stap wordt het probleem met behulp van brainstormtechnieken, discussie en argumentatie uiteen-gerafeld in allerlei aspecten. Deze worden geoperationaliseerd en gespecificeerd, zodat de deelnemers scherp voor ogen krijgen hoe de problematiek in elkaar steekt. De beschrijving van alle aspecten geeft een overzicht van de complexiteit van het probleem: welke variabelen spelen een rol, welke zijn oorzaak en welke gevolg? Verschillende definities worden op elkaar afgestemd. Uiteindelijk worden voor de variabelen gemeenschappelijke definities geformuleerd. Zijn tijdens de probleemdefinitie niet alleen deelnemers uitgenodigd die betrokken zijn bij het strategische maar ook bij het operationele niveau, dan voorkomt dat meestal dat de probleemdefinitie later voor een belangrijk deel moet worden overgedaan.

## **PROBLEEM STRUCTUREREN**

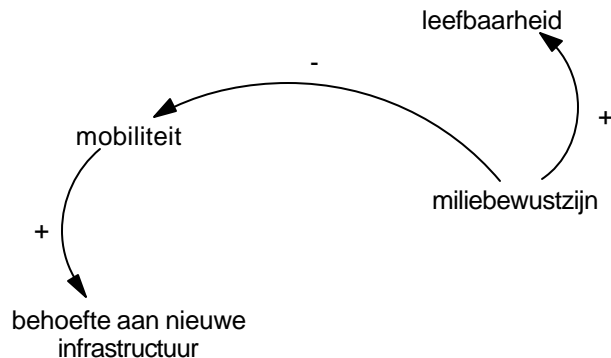
Hierbij achterhalen de deelnemers met elkaar op welke wijze de variabelen onderling samenhangen. De (positieve of negatieve) relaties tussen de variabelen worden voor de deelnemers inzichtelijk gemaakt door ze in een gevisualiseerd conceptueel model weer te geven. De onderstaande figuur geeft een voorbeeld van een onderdeel van een causaal diagram.

## **OPTIES GENEREREN**

Bij deze stap formuleren de deelnemers vanuit het conceptueel model verschillende verbeterstrategieën ofwel mogelijke oplossingen. Deze mogelijke oplossingen worden vervolgens (al dan niet kwantitatief) geëvalueerd. Op basis hiervan worden verschillende beleidsopties geformuleerd. Dit kan gebeuren door vanuit het heden vooruit te redeneren naar de mogelijke toekomst (forecasting) of door vanuit de

gewenste toekomst terug te redeneren naar het heden (backcasting).

GMB is in uiteenlopende projecten toegepast. Door de Denktank Stadslandbouw is de methode gebruikt om een gemeenschappelijk denkmodel te ontwikkelen, waarin de relaties tussen stad en land worden beschreven. Het doel van dit project was de bestaande kloof tussen stad en land met betrekking tot de landbouw te overbruggen. De relaties in het model zijn beoordeeld op plausibiliteit en het wel of niet aanwezig zijn van onderbouwing. Daar waar de onderbouwing ontbrak of de relaties of de begrippen zelf niet helder waren, zijn onderzoeksvragen geformuleerd.



*Figuur III.1 voorbeeld van een causaal diagram*

In dit project zijn onderzoekers van verschillende instituten onder leiding van de Katholieke Universiteit Nijmegen drie maal bij elkaar gekomen. Ter voorbereiding van iedere sessie (die een halve dag duurde) hebben de deelnemers een huiswerkopgave gekregen, waardoor de sessies sneller doorlopen konden worden. GMB heeft geleid tot een dynamisch denkmodel voor de stadslandbouw, dat als middel

diende om met externe (ervarings)deskundigen van gedachten te wisselen over de relaties tussen stad en land en dat een toekomstig onderzoekskader opleverde.

#### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

De capaciteitsinzet varieert met de complexiteit van de problematiek, het aantal actoren dat met de problematiek verbonden is en de doelen die met de methode moeten worden bereikt. De toepassing van kwalitatieve GMB vergt twee tot vier groepsbijeenkomsten van elk een dag. De bijeenkomsten worden (afhankelijk van de groeps grootte) door een tot vier facilitators begeleid. De inhoudelijk en organisatorisch voorbereiding vergt een zelfde inzet. Verder maken de facilitators tussen de bijeenkomsten werkboeken (twee tot acht dagen) en na afloop van alle bijeenkomsten een rapportage (drie tot twaalf dagen). De inzet van de deelnemers bedraagt twee tot vier dagen. De doorlooptijd bedraagt (afhankelijk van het aantal bijeenkomsten) een tot vier maanden.

De belangrijkste vaardigheden die iemand nodig heeft om de methodiek goed toe te passen zijn luisteren en structureren en een grondige kennis van de systeem dynamica. De procesbegeleider dient geen belang na te streven anders dan het realiseren van een gemeenschappelijk denkmodel. Van de deelnemers vraagt de methode lef, kunnen omgaan met onzekerheden en creatief denken. Het is immers de bedoeling dat elke deelnemer zich openstelt voor de denkbeelden van de andere deelnemers. Alleen daardoor kunnen zij tot een gemeenschappelijk denkmodel komen. Vooraf is dus onzeker of de eigen denkbeelden overeind blijven en of de eigen doelen bereikt worden. Bovendien vergt de methode van alle deelnemers de vaardigheid om met denkmodellen te werken, dus causaal te kunnen redeneren.

De doorlooptijd is variabel: afhankelijk van de complexiteit van het probleem, de grootte van het netwerk van deelnemers, de

onderlinge bekendheid, de machts- en belangenverschillen tussen de deelnemers en dergelijke kan een project worden uitgevoerd in een periode die uiteenloopt van een paar weken, via een aantal maanden tot enkele jaren. Dit laatste is vooral het geval wanneer modellen ook gekwantificeerd worden

#### *Sterke en zwakke kanten*

Een sterke kant van de methode is de transparantie, waardoor de vorming van committent wordt bevorderd. Daarnaast kan de methode flexibel worden toegepast. Een zwakke kant van de methode is de relatief grote bewerkelijkheid en de grote afhankelijkheid van de vaardigheden van de procesbegeleider. Het denkmodel dat wordt ontwikkeld is, afhankelijk van het ontwikkelingsproces, meer of minder direct buiten de betrokken groep toe te passen. Het denkmodel is niet altijd geschikt voor gebruik met mensen die niet hebben deelgenomen aan de ontwikkeling ervan. Zij hebben immers de gemeenschappelijke taal die is ontwikkeld niet meegekregen.

#### *Randvoorwaarden*

Om de methode goed te kunnen toepassen moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. Uitgangspunt is dat de deelnemers met elkaar voldoende draagvlak creëren voor het gemeenschappelijke denkmodel, zodat iedereen zich bindt en het model ook daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Een voorwaarde is dat de deelnemers beseffen dat zij alleen door samenwerking een oplossing kunnen vinden. De methode kan worden toegepast bij opgelopen conflicten, zolang er een zekere opening te vinden is. Verder moet het proces voldoende open zijn om aan de diversiteit aan belangen en denkbeelden tegemoet te komen en de deelnemers voldoende gelegenheid te geven om de resultaten te beïnvloeden. Elk

van de deelnemers moet voldoende winst kunnen halen. Daarvoor is het noodzakelijk dat er voldoende onderwerpen op de agenda komen om als het ware te kunnen ruilen. Een hoge complexiteit van de problematiek is in dit verband een voordeel. Het proces moet integer worden uitgevoerd. Fundamentele waarden en opvattingen van de partijen dienen te worden gerespecteerd. Daarbij gaat het om belangrijke kernbelangen, vertrouwelijke informatie, vertegenwoordiging van het publieke belang en dergelijke.

#### **Gegevens**

Katholieke Universiteit Nijmegen  
Faculteit der Managementwetenschappen  
Leerstoelgroep Methoden  
Prof. Dr. J.A.M. Vennix  
Postbus 9104  
6500 HE Nijmegen  
024-243 61 14 77  
j.vennix@nsm.kun.nl

#### **Literatuur**

Neven, M.G.G. Group model building. Instituut voor Bos- en Natuuronderzoek, Wageningen, 1999. IBN-rapport 460.

Senge, P.M. The fifth discipline fieldbook. Brealey, London, 1994.

Vennix, J.A.M. Group model building. John Wiley & Sons, Chichester, 1998.

## Bijlage IV Het Nieuwe Ommeland



### *Korte typering*

Het Nieuwe Ommeland (HNO) is een methode om het debat over de toekomst van het landelijk gebied, in het bijzonder over de landbouwsector, op een gestructureerde manier te laten verlopen. De methode is ontwikkeld door de Stichting Het Metropolitane Debat om het debat over de toekomst van het stedelijk gebied te structureren. De stichting heeft ook opdracht gegeven tot HNO. De methode is uitgevoerd door een samenwerkingsverband van Arcadis Heidemij Advies, de Dienst Landbouwkundig Onderzoek, H+N+S Landschapsarchitecten en Mentink Procesmanagement (project-secretariaat).

### *Doelen*

In de ogen van het samenwerkingsverband is het landelijk gebied een traditioneel en gesloten systeem. HNO is bedoeld om projecten te genereren voor vernieuwing van het landelijk gebied. Volgens het startdocument is het doel debatteren over de wisselwerking tussen de ruimtelijke ontwikkeling door en voor de agrosector en de ruimtelijke ontwikkeling vanwege andere ruimtegebruikers aan de hand van concrete investeringsprojecten. Daarnaast is HNO ook bedoeld voor

meer openheid van het landelijk gebied. De methode stimuleert een breed netwerk waarin uiteenlopende partijen uit het landelijk en het stedelijk gebied elkaar ontmoeten.

### *Soorten innovaties*

HNO is toegepast om verschillende soorten innovaties te realiseren. Het ging daarbij vooral om innovatieve plannen en projecten die gericht zijn op allerlei fysieke ingrepen en functiecombinaties. Hierbij is vooral sprake van geografische vernieuwing en functiecombinaties. Daarnaast wilde het consortium meer bestuurlijke openheid bereiken. De overheden die zich richten op het landelijk gebied zouden meer in contact moeten komen met de overheden die zich richten op het stedelijk gebied, de agrarische productieketen, banken, projectontwikkelaars etc. Deze partijen werden met elkaar gestimuleerd om na te denken over de toekomst van een gebied. In dit verband is de methode vooral gericht op cultuurverandering en procesvernieuwing.

### *Ruimte- en tijdschaal*

HNO is op nationale schaal toegepast, met een onderverdeling naar agrarische gebieden. Deze gebiedsindeling was ontleend

aan het Centraal Bureau voor de Statistiek, die in Nederland twaalf agrarische gebieden onderscheidt. De methode is ook goed toe te passen op regionaal en lokaal niveau. Op deze niveaus is het gemakkelijker om de potentiële deelnemers te identificeren. HNO is gericht op de middellange en de lange termijn. Dat hangt samen met het gebruik van toekomst-scenario's en het gegeven dat daarop collectieve investeringsprojecten worden gebaseerd. De scenario's schetsen lange termijnperspectieven van 10 à 30 jaar; de projecten zijn gericht op een periode van 5 à 15 jaar.

### *Deelprocessen*

In HNO komen verschillende deelprocessen van innovatie aan de orde. De methode genereert alternatieven doordat de beschikbare scenario's die worden gehanteerd 'tijdens de rit' worden aangepast en geherformuleerd. Bovendien genereren de deelnemers ideeën voor collectieve investeringsprojecten, die zij vervolgens aan de scenario's toewijzen. Deskundigen beoordelen de alternatieven op hun effecten. Bij de beoordeling speelt het zoeken naar 'robuuste projecten' – projectcombinaties die het onder alle scenario's zo goed mogelijk doen – ook een voorname rol. Door de gerichtheid op investeringsprojecten speelt de uitvoering eveneens een rol. Daarbij gaat het vooral om de voorbereiding van de uitvoering.

### *Werkwijze en voorbeelden van toepassing*

Volgens de systematiek van HNO wordt aan de hand van beschikbare scenario's een discussie op gang gebracht over collectieve investeringsprojecten die zouden moeten worden uitgevoerd in het landelijk gebied. Op basis van de scenario's worden investeringsprojecten toegedeeld aan agrarische gebieden in Nederland. De methode bevat een aantal debatrondes, waarin een groot aantal deelnemers – circa 100 – op een intensieve manier met elkaar in discussie treden. Drie kernvragen staan centraal:

- Er is een grote hoeveelheid investeringsprojecten, maar een beperkte hoeveelheid geld: hoe bepalen we de volgorde van investeringen?
- Er is een grote hoeveelheid investeringsprojecten, maar een beperkte samenhang: hoe bepalen we die samenhang?
- Er is een grote hoeveelheid investeringsprojecten, maar een gebrek aan risiconemers: hoe vinden we die risiconemers?

Deze drie vragen worden met elkaar in verband gebracht, zodat voor degenen die beslissingen moeten nemen meer helderheid krijgen over de wisselwerking en de samenhang tussen de antwoorden op de vragen. Daardoor kunnen zij sneller betere beslissingen nemen. De methode wordt uitgevoerd langs drie lijnen waartussen steeds een wisselwerking bestaat:

- *Onderzoek.* Om het debat steeds goed voor te bereiden voeren deskundigen onderzoek uit naar (1) de mogelijke ontwikkelingsrichtingen van de agrosector en de vertaling daarvan in mogelijke inrichtingsstrategieën voor stad en land en (2) de investeringsprojecten die gewenst zijn om deze strategieën te realiseren.
- *Vragenlijsten.* Via schriftelijke vragenrondes met meerkeuzevragen over visies, strategieën en projecten worden de deelnemers steeds inhoudelijk voorbereid op het debat en gestimuleerd om persoonlijk positie te bepalen.
- *Conferenties.* De deelnemers voeren de debatten tijdens drie workshops en een slotdebat. Onderhandelingen over projecten wisselen zij daarin af met periodieke keuzen uit de beschikbare scenario's – Nederland 2030 (1997) van de RPD en Voorbij het verleden (1994) van het LEI – en een constante stroom van investeringsbeslissingen. Het slotdebat bestaat uit een interactief en levensecht bordspel waarin de deelnemers de resultaten van hun



onderhandelingen, visiekeuzes en investeringsbeslissingen evalueren en de gelegenheid krijgen om hun beslissingen zonodig te herzien.

De bedoelde resultaten van HNO zijn:

- Een atlas van de fysiek-ruimtelijke condities die relevant zijn voor de Nederlandse landbouw.
- Een lijst van collectieve investeringsprojecten.
- Een kalender die aangeeft waar en op welke momenten beslissende keuzen worden gedaan.
- Pamfletten waarin de conclusies uit het debat worden verwoord.
- Een breed netwerk, waarin mensen die door hun werk eenzijdig op de stad of op het land zijn gericht hun blikveld en hun contacten verbreden.

#### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

De volledige toepassing van HNO op nationaal niveau vergt een capaciteit van zo'n 200 dagen. Op gebiedsniveau vergt de toepassing 50 tot 75 mensdagen. Er kan dan namelijk een vereenvoudigde versie worden toegepast met twee bijeenkomsten in plaats van vier. Een aantal sleuteldeelnemers (trekkers in het gebied) besteedt daarnaast nog een aantal dagen aan het leggen van contacten met de uiteenlopende partijen (potentiële deelnemers) en aan de praktische organisatie. Het leggen van contacten vergt veel bilaterale gesprekken, omdat verschillende netwerken bij elkaar moeten worden gebracht. Verder vergt de methode van de (circa 100) deelnemers een tijdsinvestering van twee tot drie dagen. Voordat de methode kan worden toegepast, moet zij op een aantal punten worden verbeterd. Dit vergt circa 50 dagen.

Bij toepassing op nationaal niveau bedraagt de doorlooptijd van het project ongeveer een jaar; bij toepassing op gebiedsniveau is de doorlooptijd vier tot vijf maanden. Daarbij

speelt een rol dat tussen de workshops niet meer dan anderhalve maand mag liggen, omdat het anders onvoldoende lukt om de betrokkenheid van de deelnemers vast te houden. Het verbeteren van de methode vergt ongeveer vijf maanden.

#### *Sterke en zwakke kanten*

Een sterke kant van de methode is dat zij uiteenlopende partijen met elkaar in contact brengt. Vooral tijdens het simulatiespel dat tijdens het slotdebat is toegepast kwamen er verrassende ontmoetingen tot stand, die in een aantal gevallen tot blijvende contacten hebben geleid. Een tweede sterke kant is dat een groot aantal hooggeplaatste mensen deelnemen die met elkaar radenken over de toekomst van een gebied. Zij zenden daarmee een sterk signaal uit naar de beleidsmakers, die overigens zelf ook deelnemen. Een derde sterke kant is dat de methode het nuttige met het aangename verenigt. Vooral de slotconferentie vonden de deelnemers erg enerverend, omdat zij een spel speelden, dat echt leek maar niet echt was.

Een zwakke kant van HNO is dat zij nog niet helemaal geschikt is voor het landelijk gebied. De methode moet eerst worden verbeterd voordat zij kan worden toegepast. Daarbij gaat het vooral om het uitwerken en aanpassen van beschikbare scenario's en om het uitwerken van projecten. Een tweede zwakke kant is dat de uitvoerders van HNO er niet in slaagden om alle relevante partijen aan tafel te krijgen. Een aantal bedrijven uit de agrarische productieketen – verwerkingsbedrijven van agrarische producten, handel, supermarkten – had geen interesse. Een derde zwakke kant is dat er weliswaar innovatieve ideeën voor collectieve investeringsprojecten werden gegenereerd, maar dat deze niet erg ambitieus waren. Er moet daarom extra aandacht worden besteed aan creativiteit.

### *Randvoorwaarden*

HNO is vooral geschikt voor complexe vraagstukken, die betrekking hebben op uiteenlopende functies in het landelijk gebied en waar uiteenlopende partijen bij betrokken zijn. Voor enkelvoudige vraagstukken, zoals het bepalen van een tracé voor een weg, is de methode ook geschikt, maar dan moet zij worden aangepast. Er moeten dan bijvoorbeeld extra activiteiten worden opgenomen om de creativiteit te genereren die nu bijvoorbeeld voortkomt uit de ontmoetingen tussen de uiteenlopende partijen.

De methode is ook geschikt bij hoog opgelopen conflicten. HNO is er immers op gericht het debat op een gestructureerde manier te laten verlopen. Het simulatiespel tijdens het slotdebat heeft daarbij een voorname functie. Doordat de deelnemers de gelegenheid krijgen om met elkaar te onderhandelen en (vaak verrassende) coalities aan te gaan

leren zij elkaar beter kennen en waarderen, wat een matigende invloed heeft op conflicten.

### **Gegevens**

Mentink Procesmanagement  
Richard Mentink en Gert-Jan Metselaar  
Hazelaarplein 1  
Postbus 233  
2640 AE Pijnacker  
015-361 51 11  
r.mentink@bureaumentink.demon.nl

### **Literatuur**

Stichting Het Metropolitane Debat Het Metropolitane Debat.  
Toth, Bussum, 1998.

## Bijlage V Incodelta



### *Korte typering*

Incodelta is een gemeenschappelijk project van de ministeries van V&W, LNV, VROM en EZ. Doel is 'te komen tot slimme stromen'. Het project is gericht op het uitwerken van een concrete visie van maatschappelijke oplossingen voor de groei van het goederenvervoer in Zuidoost-Nederland. De visie is gericht op duurzaamheid, ruimtelijke kwaliteit en samenhang. Het project is een benadering op grond van transportcorridors, die het schaalniveau van afzonderlijke provincies overstijgt. Het project bestaat uit twee ronden. In de eerste ronde zijn vijf thema's onder de loep genomen: multimodaal vervoer, bedrijventerreinen, innovatie, infrastructuur en ruimtelijke kwaliteit. Wij concentreren ons bij de beschrijving op het thema 'ruimtelijke kwaliteit', omdat deze het meest innovatief was. In de tweede ronde zijn drie oplossingsrichtingen verkend: internationale concurrentiekracht, logistieke ketenoptimalisatie en capaciteitsoptimalisatie. Incodelta is een benadering en dus geen vast omlijnde methode.

### *Doelen*

Incodelta is gericht op het uitwerken van een concrete visie op een aantal samenhangende maatschappelijke vraagstukken, die samenhangen met vervoersstromen. Vragen die daarbij

beantwoord worden zijn: Hoe kan het goederenvervoer, naar en over transportassen duurzaam en efficiënt worden afgewikkeld? Hoe kunnen daarmee de economische activiteiten die daarmee samenhangen worden gestimuleerd? Hoe kan de ruimtelijke kwaliteit van het gebied worden versterkt? Kan de corridor zichzelf organiseren? De benadering stimuleert integraal denken en plaatst duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit op de voorgrond.

### *Soorten innovaties*

De eerste ronde van Incodelta is vooral gericht op inhoudelijke vernieuwingen, vooral op de integratie van functies. De tweede ronde is veel meer gericht op procesvernieuwing. De toepassing van Incodelta als geheel heeft bij de deelnemers ook een cultuurverandering te weeg gebracht. Zij leerden vervoerstechnische vraagstukken niet langer op zichzelf te beschouwen, maar deze vraagstukken te betrekken op meer algemene maatschappelijke vraagstukken.

### *Ruimte- en tijdschaal*

De eerste ronde van Incodelta concentreerde zich op het niveau van het landsdeel Zuidoost-Nederland. In de tweede rond werd ingezoomd op het deelgebied Waalwijk en

omgeving. Daarbij ging het om het regionale niveau (bovengemeentelijk).

Het project is zowel op de korte als op de lange termijn gericht. Sommige ideeën zijn vertaald in vervolprojecten, die op korte termijn al zouden moeten worden uitgevoerd. Andere ideeën werken op termijn door in de beleidsnota's van het ministerie van Verkeer en Waterstaat.

### *Deelprocessen*

Incodelta kan vooral ingezet worden voor de deelprocessen 'probleem analyseren', 'alternatieven genereren' en 'alternatieven beoordelen'. Wat betreft 'probleem analyseren' is relevant dat de benadering ideeën genereert voor het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit in de corridor. Daarbij worden niet alleen knelpunten en kansen in de bestaande en verwachte situatie geïnventariseerd, maar ook een inschatting gemaakt van de oplosbaarheid ervan. Wat betreft 'alternatieven genereren' is de benadering erop gericht om parels van ruimtelijke kwaliteit te inventariseren. De ideeën daarover worden verbeeld door foto's en ontwerpschetsen. Het ontwikkelen van een visie op ruimtelijke kwaliteit en een beoordelingskader is van belang voor 'alternatieven beoordelen'.

### *Werkwijze en voorbeelden van toepassing*

De toepassing van Incodelta bestond uit twee ronden. In de eerste ronden werden thema's onder de loep genomen; in de tweede ronde werden oplossingsrichtingen verkend.

### **THEMA'S**

De voorbereiding van de eerste ronde bestond uit de benoeming van een voorzitter en een secretaris. Zij hebben gezamenlijk een innovator benaderd. Met elkaar hebben zij nagedacht over het procesontwerp: activiteiten, deelnemers,

planning, hulpmethoden. De selectie van de deelnemers gebeurde via vrije intekening. Uitgenodigd werden vervoerders en verladers, maatschappelijke organisaties, regionale en lokale overheden, ervaringsdeskundigen en deskundigen op het gebied van ruimtelijke ordening (architecten, journalisten, landschapsarchitecten, regionaal econoom, fotograaf). De deelnemers worden gevraagd om hun impressies en ideeën te verwoorden en te verbeelden. Het ging er niet om consensus na te streven, maar een zo verscheiden mogelijk beeld van de corridor te schetsen.

De eerste ronde was interactief en chaotisch. Er is bewust een risico genomen, om te 'vermijden dat de mensen achterover gaan leunen'. Allereerst heeft de secretaris telefonische gesprekken gevoerd met de deelnemers over hun verwachtingen en ideeën. Daarna werd een startbijeenkomst georganiseerd. Op basis van een associatief document over de corridor met veel beeldmateriaal werd een discussie gevoerd. Vervolgens werd er een discussieavond gehouden op basis van een diaserie met luchtfoto's van de corridor. Voorts werd er een excursie georganiseerd om de impressies van de deelnemers fotografisch en via interviews vast te leggen. De deelnemers kregen ook de gelegenheid om gezamenlijk uitspraken te doen over 'goede' en 'foute' ontwikkelingen omtrent de corridor. Op grond hiervan heeft het secretariaat opdrachten verleend aan verschillende deskundigen om essays te schrijven, beeldverslagen te maken, een huisstijl voor de corridor te ontwikkelen en gedachte-experimenten uit te werken. Er is op verschillende manieren naar de corridor gekeken, bijvoorbeeld door onverwachte thema's te behandelen. Bij de gedachte-experimenten was er veel ruimte voor vrij denken. Voorts zijn enkele interviews gehouden met mensen die wonen en werken in de corridor. Het materiaal dat uit de voorgaande stappen kwam werd verwerkt in een conceptrapport, waarover een discussie werd georganiseerd. Dit mondde uit in een definitief rapport met suggesties voor verbeteringen en met vijf prioritaire projecten. Het rapport kan worden gezien als een

agenda voor het vinden oplossingsrichtingen in de tweede ronde.

### **OPLOSSINGSRICHTINGEN**

De voorbereiding van de tweede ronde bestaat uit een analyse van de relevante actoren en het maken van een procesontwerp. Daarbij wordt ook de opgave voor de drie ateliers (plan opstellen) geschetst. De deelnemers aan de werkgroepen uit de eerste ronde worden heringedeeld. Er zijn in deze ronde maar weinig ervaringsdeskundigen die bereid zijn om mee te doen. In de drie ateliers stellen de deelnemers drie concurrerende plannen op, die uiteindelijk de input vormen voor een bestuurlijk experiment. De ateliers worden geleid door een vertegenwoordiger uit de regio. De onderwerpen zijn 'logistiek', 'natuur en landschap' en 'economie'. Bij de ateliers worden sneltekenars ingeschakeld. Zij vertalen de ideeën in abstracte beelden en tillen de discussie daardoor naar een hoger plan.

Het atelier 'economie' bleek het meest innovatief te zijn. De opdracht die deze groep meekreeg was een bedrijfsterrein aan de Maas, waarbij economie en recreatieve kwaliteit samen gaan. Er ontstond eerst een conflict, omdat de deelnemers niet los kwamen van hun belangen. De voorzitter en secretaris wezen hen er daarom op dat het vraagstuk van verschillende kanten moest worden bekeken en dat uitgegaan moest worden van een schijnbaar onmogelijke oplossing. Een ontwerper tekende een mogelijk beeld. Dit zette aan tot uitwerken ervan, waardoor de deelnemers enthousiast raakten. Zij hebben vervolgens de ontwerpprincipes uitgedacht. Op grond is het plan 'werkstad Waalwijk' gemaakt. Ontwerpers hebben hiervan een 'artist impression' gemaakt. In het bestuurlijk experiment is dit plan centraal gesteld.

Het bestuurlijk experiment is een spel, waarbinnen de uitkomsten uit de ateliers zijn besproken vanuit de belangen van de verschillende deelnemers. Daarbij kwamen

verschillende conflicten aan het licht. Het experiment bestond uit een gefingeerde raadsvergadering en de toepassing van het bay-area-model. Dit gebeurde door de vakgroep Technische Bestuurskunde van de TU Delft. Bay-area is een samenwerkingsmodel om op basis van taakstellende eisenpakketten een integraal ontwerp van een gebied te maken. De eispakketten kwamen tot stand door de deelnemers te stimuleren om zich te verplaatsen in elkaars argumenten en belangen. Ideeën en argumenten werden uitgeruild. Er werd eerst gestreefd naar consensus over het afwegingskader, voordat de deelnemers overgingen tot de uitwerking van het integrale ontwerp. De deelnemers waren enthousiast over de alternatieve manier van besluitvorming, vooral over de snelheid, de daadkracht, het democratisch gehalte, het draagvlak en het integrale karakter van de resultaten.

#### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

De inzet van de voorzitter en de secretaris bedroeg in totaal zo'n 90 dagen: 50 dagen voor de thema's en 40 dagen voor de oplossingsrichtingen. De innovator heeft ongeveer 20 dagen aan het project besteed, de ontwerpers 15 dagen en de medewerkers van de TU-Delft 25 dagen. Verder zijn er voor circa 80 dagen uiteenlopende opdrachten uitgevoerd. De deelnemers hebben per persoon 7 dagen besteed. De doorlooptijd van het hele project bedroeg acht maanden: vijf maanden voor de thema's en drie maanden voor de oplossingsrichtingen. Achteraf bleek dit te kort. Er was te weinig tijd voor het delen van de innovatieve ideeën en voor het uitwerken van de oplossingsrichtingen.

#### *Sterke en zwakke kanten*

Een sterke kant van Incodelta is dat begonnen werd met observaties. Daardoor werd voorkomen dat de deelnemers te snel zouden oordelen en dat de dynamiek zou worden geremd. Er werd een sfeer geschapen, waarin de deelnemers

elkaar konden vertrouwen en alles konden zeggen. Dit maakte de deelnemers enthousiast en stimuleerde hen tot vrij denken. De toepassing van verschillende hulptechnieken en de inzet van verschillende deskundigheden heeft bijgedragen aan het creëren van een divers beeld: essays, gedachte-experimenten, observaties, beelden. De keuze van de voorzitters van de ateliers van groot belang. Zij identificeerden zich niet alleen met de opgave, maar trokken de deelnemers ook mee in de ideeënvorming. De inzet van sneltekenners bleek in dit verband ook van groot belang.

Een zwakke kant van de benadering is dat onduidelijk is op welke manier de innovatieve ideeën kunnen worden meegenomen in het beleid en de uitvoering daarvan. Daarnaast was de samenstelling van de deelnemers in de ronde 'Oplossingsrichtingen' onevenwichtig. In deze ronde deden de gemeenten niet mee en waren er weinig ondernemers en vertegenwoordigers van natuur, landschap en landbouw. Verder is er geen aandacht besteed aan de financiële haalbaarheid van de plannen. Dit betekent dat er nog een groot verschil is met de praktijk.

#### *Randvoorwaarden*

Incodelta is geschikt voor complexe vraagstukken. Het vraagstuk van de corridorontwikkeling wordt immers expliciet in een breder verband gezien, waarbij niet alleen aandacht wordt besteed aan logistiek en economie, maar ook aan

duurzaamheid en ruimtelijke kwaliteit. De benadering is ook goed toepasbaar op vraagstukken waarbij zich opgelopen conflicten voordoen. Dat geldt vooral voor de toepassing van het bay-area-model in de tweede ronde. De ICES-agenda (nieuwe ronde van verdeling van aardgasbaten), het uitkomen van de Vijfde nota over de ruimtelijke ordening en het Nationaal verkeer- en vervoerplan, waarin de ideeën zouden kunnen doorwerken, zorgden ervoor dat er veel belangstelling was voor de benadering.

#### **Gegevens**

Alterra  
Roel During  
Postbus 47  
6700 AA Wageningen  
0317-47 43 83  
r.during@alterra.wag-ur.nl

#### **Literatuur**

Projectbureau Incodelta, Werkgroep Ruimtelijke Kwaliteit De antropologie van de corridor. Projectbureau Incodelta, Den Haag, 2000.

## Bijlage VI Kennisontwikkeling Ambulant Plannen



### *Korte typering*

Kennisontwikkeling Ambulant Plannen (KAP) is ontwikkeld in opdracht van het Projectteam Meervoudig Ruimtegebruik Zuidwest Nederland. Dit projectteam is samengesteld door het Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat, het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu en de Dienst Landbouwkundig Onderzoek. Daarbij is samengewerkt met Korbee & Hovelynck.

De methode bestaat uit een ontwerpproces, waarin afwisselend wordt gedivergeerd en geconvergeerd. Twee driedaagse ateliers met voorbereiding vooraf en feedback achteraf nemen een centrale plaats in binnen KAP. Het eerste atelier is vooral probleemverkennerend en het tweede meer oplossingsgericht (vinden van oplossingsstrategieën). Vooral het tweede atelier biedt veel ruimte voor creativiteit. De deelnemers worden ingedeeld in een aantal vaste kernteams. Daarom heen zijn diverse andere groepen actief, zoals gebiedskenners, sectorale deskundigen, sectorvertegenwoordigers en bestuurders. Aan het einde van het hele proces worden allianties gesmeed om modules van de oplossingsstrategieën (clusters van projectideeën) te kunnen uitvoeren.

### *Doelen*

Een doel van KAP is de realisatie van vernieuwende vormen van meervoudig ruimtegebruik, die de economische dynamiek in het gebied stimuleren en de landschappelijke kwaliteit verhogen. Een ander doel is de vorming van coalities tussen bestuurders belanghebbenden rondom de modules van de oplossingsstrategieën.

### *Soorten innovaties*

Meervoudig ruimtegebruik is gericht op vervlechting van functies, medegebruik en dergelijke. In dit opzicht draagt KAP bij aan integratie van functies. Het idee is op zichzelf niet nieuw. De systematische aandacht ervoor de inbedding in integrale en interactieve beleidsvorming is wel nieuw. In dit verband is sprake van proces- en organisatievernieuwing. Bij de toepassing van de methode is er veel aandacht voor de interactie tussen de deelnemers en de integratie van hun inbreng. De nadruk ligt daarbij op creativiteitstechnieken die het genereren van innovatieve ideeën bevorderen. Bij de deelnemers kan dit een cultuurverandering te weeg brengen.

### *Ruimte- en tijdschaal*

KAP is tegelijkertijd op verschillende ruimte- en tijdschalen gericht. De oplossingsstrategieën zijn gericht op grote regio's en op de lange termijn. De modules (clusters van projectideeën) waarin de strategieën worden geconcretiseerd zijn meer gericht op de locale schaal en de kortere termijn.

### *Deelprocessen*

Kennisontwikkeling Ambulant Plannen kan vooral worden toegepast in het deelproces 'alternatieven genereren'. Het stimuleren van vernieuwende ideeën via creativiteitstechnieken speelt daarbij een grote rol. De methode is ook relevant voor het deelproces 'uitvoeren'. Daarbij gaat het vooral om het stimuleren van allianties, die clusters van projectideeën adopteren.

### *Werkwijze en voorbeelden van toepassing*

De methode is voor het eerst in Zuidwest Nederland toegepast in het kader van de nota Integraal omgevingsbeleid en mainportontwikkeling Rotterdam. In het bijzonder is zij toegepast om de variant uit de nota waarin de havengebonden bedrijvigheid over Zuidwest Nederland wordt verspreid uit te werken. KAP is ook ingezet om strategieën te ontwikkelen voor de verhoging van de economische dynamiek en de landschappelijke kwaliteit van de regio Venlo (stedelijk en landelijk gebied). De toepassing van de methode bestaat uit een ontwerpproces met een aantal stappen, waarbij divergentie en convergentie elkaar afwisselen. Twee drie daagse ateliers nemen daarin een centrale plaats in. Het eerste atelier is probleemverkenner; het tweede is oplossingsgericht.

### **KENNIS VERZAMELEN**

Voorafgaand aan het eerste atelier wordt de nodige gebiedsinformatie verzameld. Ook worden analyses uitgevoerd, waaronder een aantal sectorale verkenningen.

Tijdens een workshop worden de uitkomsten hiervan besproken. De informatie wordt vooraf onder de deelnemers aan het atelier verspreid. Daarvoor worden een startdocument en een thematische gebiedsatlas opgesteld. De gebiedsatlas is gebaseerd op computerprogramma's Leefomgevingsverkenner en Ruimtescanner. Belangrijk is dat gezorgd wordt voor een divers samengestelde groep deelnemers aan de ateliers met zoveel mogelijk uiteenlopende kennis, kunde en vaardigheden. Met het oog daarop worden ook gebiedskenners, sectorale deskundigen, sectorvertegenwoordigers en bestuurders uitgenodigd.

### **KENNIS KOPPELEN**

Tijdens het eerste atelier wordt de kennis die vooraf is verzameld en de kennis die de deelnemers paraat hebben gekoppeld. Dit gebeurt door gezamenlijk feitenonderzoek en door het ontwikkelen van een gezamenlijke gebiedsvisie. Het atelier start met een mondelinge informatievoorziening over het gebied. De koppeling van de verschillende soorten kennis gebeurt in een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). De gebiedskenners en de sectorale deskundigen leveren daarvoor input. Het kost veel tijd, aandacht en uithoudingsvermogen om het proces van gezamenlijk feitenonderzoek op gang te brengen en te houden. Belangrijk is dat de deelnemers transdisciplinaire teams vormen, waarmee zij daadwerkelijk verbonden zijn. Tijdens een excursie in het studiegebied wordt nieuwe informatie geboden, op grond waarvan de SWOT-analyse wordt aangepast. De resultaten van de zojuist genoemde stappen worden geïntegreerd tot een gezamenlijke visie, die de basis is voor het zoeken naar gezamenlijke oplossingen.

### **RUIMTEGEBRUIK KOPPELEN**

Een onderdeel van de eerste workshop is ook een brainstorm over korte termijn kansen en lange termijn ontwikkelingsperspectieven. Daarbij worden creativiteitstechnieken toegepast,



zoals associatie en analogie. De deelnemers krijgen daarbij bijvoorbeeld opdrachten gericht op een heel andere context. De uitkomsten worden dan weer teruggekoppeld naar de thematiek van het gebied in kwestie. De opties voor meervoudig ruimtegebruik worden vervolgens toegepast in kansrijke 'koppels', die een haalbare uitwerking vormen van een gekozen ontwikkelingsperspectief. Daarbij brengen de deelnemers ook de eisen die de functiekoppelingen aan omgeving stellen (oppervlakten, ruimtelijke processen, consequenties voor omliggende gebieden) in beeld. De gekozen strategieën worden herkenbaar gemaakt via een titel, een motto en een logo. Vervolgens worden zij gepresenteerd aan een forum van sectorvertegenwoordigers en bestuurders. De feedback die het forum levert kan verfrissend werken en de band tussen de deelnemers versterken.

### **VERDIEPING**

Tijdens het tweede atelier worden de uitkomsten van de eerste verdiept door de strategieën bij te stellen en de kansrijke combinaties van projectideeën scherper in beeld te krijgen. Door de verdieping worden de oplossingsstrategieën concreet gemaakt en wordt de opgave aangescherpt aan de hand van de uitgangspunten die ontleend worden aan de bestaande beleidsnota's die van toepassing zijn op het gebied. Voor de strategieën maken de deelnemers sfeerpaletten of sfeerbeelden. Dit zijn creativiteitstechnieken uit de modewereld om de ideeën minder rationeel en meer gevoelsmatig te benaderen. De uitkomsten daarvan sluiten aan bij de manier waarop de gebruikers de ruimte uiteindelijk zullen ervaren.

### **STORY BOARDS**

In de volgende stap toetsen de deelnemers de oplossingsstrategieën en de kansrijke combinaties van projectideeën op hun realiseerbaarheid. Dit gebeurt bijvoorbeeld via de Leefomgevingsverkenner of de Ruimte-scanner. Ook kunnen de strategieën worden getoetst aan

maatschappelijke waarden, zoals 'duurzaamheid' of het 'lagenconcept'. De oplossingsstrategieën en kansrijke combinaties van projectideeën worden vervolgens uitgewerkt. Voor de strategieën wordt gebruik gemaakt van story boards, die computeranimaties bevatten, en een stappenplannen dat is gericht op de interne consistentie, de ruimtelijke samenhang en de ontwikkeling in de tijd.

### **VERKOOP EN ALLIANTIEVORMING**

Tijdens het tweede atelier wordt er een projectenmarkt georganiseerd. Op deze markt krijgen de groepen deelnemers de gelegenheid om de clusters van projectideeën op een aantrekkelijke manier aan de lokale bestuurders en belangvertegenwoordigers te presenteren en om hen te overtuigen van het belang ervan voor het gebied. De bestuurders en belangvertegenwoordigers krijgen eerst de gelegenheid vragen te stellen over de uitkomsten en om kritiek te uiten. Daarna worden zij uitgenodigd om clusters van projectideeën uit een of meer ruimtelijke strategieën te 'kopen' of te 'adopter'. In een toelichting op hun keuzen kunnen zij deelgenoot worden gemaakt en tot op zekere hoogte worden gecommiteerd. De mogelijke partners worden uitgenodigd om de clusters van projectideeën uit te werken tot concrete projectvoorstellen, inclusief actieplannen, financiële verplichtingen en dergelijke. Op deze manier wordt voorkomen dat de ideeën en allianties alleen maar vrijblijvend zijn.

### **EINDRAPPORTAGE**

De laatste stap in de toepassing van Kennisontwikkeling Ambulant Plannen is de rapportage van de uitkomsten. Deze worden gedocumenteerd in enkele bondige en beeldende rapporten, die in eerste instantie bedoeld zijn voor de bestuurders en de belangvertegenwoordigers. Daarnaast wordt er een folder uitgebracht die bedoeld is voor het bredere publiek. De manier van werken wordt vastgelegd in een draaiboek. Verder wordt er een evaluatierapport opgesteld.

### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

Het team dat de toepassing van Kennisontwikkeling Ambulant Plannen organiseert bestaat uit vijf mensen die tijdens de hele doorlooptijd van een half jaar full time met het project bezig zijn. Aan de ateliers zelf doen 60 mensen deel, die daar elk in totaal zes dagen aan besteden. In totaal vergt de toepassing van KAP zo'n 400 dagen.

De organisatoren moeten over de nodige procesvaardigheden beschikken. Het gaat het om een doelgerichte en tegelijkertijd flexibele manier van werken. Belangrijk is dat zij goed kunnen inspelen op de dynamiek in de deelnemersgroepen. De organisatoren dienen eveneens in staat te zijn om los te komen van het hier en nu en om zich goed te verplaatsen in de denkwerelden van de deelnemers. Verder is het belangrijk dat iemand in staat is de ideeën die worden gegenereerd op een toegankelijke manier te verbeelden. De deelnemers moeten openstaan voor de ideeën van anderen en niet te snel kritiek te leveren. Daarnaast is het belangrijk dat zij bereid zijn om opties enige tijd open te houden.

### *Sterke en zwakke kanten*

Een sterke kant van de methode is dat zij bij de deelnemers veel creativiteit losmaakt, waardoor daadwerkelijk vernieuwende oplossingsstrategieën en projectideeën ontstaan. De methode stimuleert ook dat de deelnemers op een andere manier gaan denken, bijvoorbeeld minder in technische en meer in ruimtelijke oplossingen voor knelpunten in het gebied. Verder brengt KAP verschillende partijen die elkaar niet kennen bij elkaar. Een zwakke kant is dat de methode veel tijd en daardoor veel geld kost. Daarnaast lukt het niet altijd om de projectideeën daadwerkelijk in projectvoorstellen om te zetten.

### *Randvoorwaarden*

De methode is geschikt voor complexe vraagstukken rondom meervoudig ruimtegebruik. Voor eenvoudigere vraagstukken is zij te zwaar. KAP kan worden toegepast bij gematigde en bij opgelopen conflicten. Het gezamenlijke feitenonderzoek en het gezamenlijk ontwerpen bewerkstelligen dat de thematiek zoveel mogelijk vanuit verschillende gezichtspunten worden benaderd. Op deze manier komen alle gezichtspunten van de deelnemers aan bod, wat een matigende invloed heeft op conflicten. Wat betreft de deelnemers is belangrijk dat zij niet te sterk gebonden zijn aan de belangen van hun sectoren, maar dat zij in staat zijn om rekening te houden met het integrale en transdisciplinaire karakter van meervoudig gebruik. Bij voorkeur hebben zij enige ervaring met de computermodellen en -bestanden die gebruikt worden als gebiedsatlas.

### **Gegevens**

Alterra  
Marcel Wijermans  
Postbus 47  
6700 AA Wageningen  
0317-47 46 10  
m.p.wijermans@alterra.wag-ur.nl

### **Literatuur**

Projectteam Meervoudig Ruimtegebruik Zuidwest Nederland  
Draaiboek. Rijkswaterstaat, Den Haag, 1999.

Projectteam Meervoudig Ruimtegebruik Zuidwest Nederland  
Eindrapport. Rijkswaterstaat, Den Haag, 1999.

## Bijlage VII Land-Stad Deventer

### *Korte typering*

Land-Stad Deventer is een methode waarin overheden, kennisinstellingen, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties samen met bewoners en gebruikers ideeën ontwikkelen voor het versterken van de relatie tussen het stedelijke en het landelijke gebied. Deze ideeën monden uit in een aantal concrete projecten. In de methode staat de interactie tussen bewoners en ontwerpers centraal. Het streven is de traditionele modellen van overleg belangenbehartiging los te laten.

De methode is een initiatief van de provincie Overijssel. Zij is namelijk gericht op een uitwerking van een provinciale strategische visie. De provincie heeft dan ook een aantal beleidsuitgangspunten benoemd die niet ter discussie kunnen worden gesteld. In 1998 heeft zij samen met de gemeenten Olst, Deventer en Bathmen, het ministerie van LNV, het waterschap, de waterleidingmaatschappij, de vereniging plattelandsbeheer Issala en het Keuninginstituut een intentieverklaring ondertekend.

### *Doelen*

Het doel van Land-Stad Deventer is om op een andere manier naar een gebied te kijken dan gebruikelijk is. De samenwerkende partijen willen het stad-land-denken versterken, door een integrale en samenhangende visie te ontwikkelen van de regionale ruimtelijke en sociaal-economische vraagstukken. Deze visie is gericht op het versterken van de sociaal-economische positie van de regio en van de ruimtelijke kwaliteit. De koppeling tussen economische groei en de groei van de milieubelasting dient daarbij te worden doorbroken.

In het proces spelen verhalen over het gebied een grote rol. Daarbij wordt gestreefd naar het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal tussen de deelnemers. Ontwerpers worden ingezet om in een creatief proces beelden en metaforen te maken die zowel bij de bewoners van zowel het stedelijke als het landelijke gebied worden herkend. Door verschillende kennisbronnen aan te boren, waaronder de ervaringskennis van bewoners, wordt gestreefd naar de ontwikkeling van transdisciplinaire kennis.

### *Soorten innovaties*

Er is sprake van geografische vernieuwing. Voor het eerst vindt er een benadering plaats, waarbij het stedelijke en het landelijke gebied expliciet op elkaar worden betrokken. Ook is er sprake van organisatievernieuwing. Overheden, belangenorganisaties, bedrijfsleven, kennisinstellingen en bewoners uit het stedelijke en het landelijke gebied werking op een nieuwe manier samen. Doordat dit op een interactieve manier gebeurt, is er ook sprake van procesvernieuwing. Omdat de gangbare scheiding tussen stedelijk en landelijk gebied wordt doorbroken vindt er een cultuuromslag plaats. De deelnemers gaan op een andere manier naar de problematiek kijken.

### *Ruimte- en tijdschaal*

Land-Stad Deventer is toepasbaar op het regionale en het lokale schaalniveau. Een voorwaarde voor de inzet van de methode is dat er op het regionale niveau een binding bestaat tussen de betrokken gemeenten. De methode is gericht op de lange termijn en op de middellange termijn. Voor de visie wordt een tijdshorizon van 20 jaar gehanteerd, maar tegelijkertijd

proberen de deelnemers ook concrete projecten te bedenken die al veel eerder uitgevoerd kunnen zijn.

### *Deelprocessen*

Land-Stad Deventer kan vooral een belangrijke rol spelen in de deel processen 'alternatieven genereren' en 'alternatieven beoordelen'. Vooral het ontwikkelen van een gezamenlijke visie speelt in dit verband een rol. Maar de methode is ook functioneel voor het deelproces 'uitvoeren', omdat zij erop gericht is concrete projecten te bedenken en te realiseren.

### *Werkwijze*

De toepassing van de methode vindt plaats in drie stappen: verkenning, ontwerp en uitvoering. We laten deze stappen kort de revue passeren.

## **VERKENNING**

De provincie, de gemeenten en de andere overheden inventariseren gezamenlijk wat er ligt aan ambities ten aanzien van het gebied. Zij geven de grenzen van het gebied aan en inventariseren de relevante onderwerpen. Dit mondt uit in een startnotitie en in een intentieverklaring van de betrokken partijen. Daarin verklaren zij dat zij zich zullen inzetten om de toekomstvisie uit te voeren. Met het ook daarop stellen zij een stuurgroep en een werkgroep in.

## **ONTWERP**

De toepassing van Land-Stad Deventer wordt door het Keuninginstituut begeleid. De deelnemers worden uitgenodigd door organisaties en bedrijven te schrijven en door advertenties en aankondigingen in huis-aan-huisbladen te plaatsen. Vanuit het landelijke gebied hebben zich meer mensen aangemeld dan vanuit het stedelijke gebied. De deelnemers zijn uitgenodigd om mee te denken over de

identiteit, de kwaliteit en de toekomst van het gebied. Duidelijk is gemaakt dat de relatie tussen stad en land wordt versterkt en dat er gezocht wordt naar nieuwe impulsen. Het uitgangspunt is dat er bepaalde trends gaande zijn die van invloed zijn op het wonen en leven in Deventer en omgeving. De vraag is hoe de belangrijke waarden kunnen worden behouden. Er zijn drie streekgesprekken gehouden (in Olst, Bathmen en Deventer), een gesprek met experts en een gesprek met bestuurders.

Om de identiteit en de kwaliteiten van het gebied in beeld te brengen is er een inventarisatie gehouden onder bewoners. Dit gebeurde door hen mooie en leuke plekken en routes te laten aangeven, discussies te voeren aan de hand van meegenomen voorwerpen en inventariserende gesprekken te voeren over wonen, werken en leven in Land-Stad Deventer. Verder is de deelnemers gevraagd in drie woorden weer te geven wat volgens hen de identiteit van het gebied is. In kleine groepen wisselden de bewoners de verhalen, beelden en kennis uit. Aan de hand van karakteristieke meningen en wensen werd gesproken over wonen, werken en verblijven in het gebied. Er is een uitgebreid verslag gemaakt van de gesprekken. Dit materiaal vormde samen met de trends de bouwstenen voor een ruimtelijke toekomstvisie.

De toekomstvisie is gemaakt door ontwerpers. Er zijn drie ontwerp bureaus benaderd om elk vanuit een eigen invalshoek een ontwerp opgave te formuleren, deze te toetsen en vervolgens uit te werken. De drie invalshoeken zijn:

- sociaal-economisch
- natuur, water en landschap
- stedenbouw

De ontwerp bureaus hebben elk een eigen werkwijze. De ontwerp opgaven van de bureaus zijn gezamenlijk gepresenteerd en besproken. Dit gebeurde opnieuw via streekgesprekken, gesprekken met experts en politiek-

bestuurlijk gesprekken. De ontwerp-opgaven bestonden uit stellingen. Een stelling voor de stedenbouwkundige opgave was dat het gebied de komende 15 jaar een zelfde ontwikkeling zal doormaken als Amersfoort in de afgelopen 15 jaar. Daar tegenover stond de stelling dat Deventer gevrijwaard zal blijven van Randstedelijke ontwikkelingen. Na discussies zijn de ontwerp-opgaven aangepast. De verschillende meningen zijn meegenomen in de ontwerpen.

De ontwerp-bureaus hebben de ontwerpen gemaakt. We concentreren ons op het sociaal-economische ontwerp. In dit ontwerp zijn koppelingen gemaakt tussen culturele elementen in de streek. Daarvoor zijn verschillende motto's bedacht: 'verankerde verandering' (gebruik maken van bestaande kenmerken in een nieuwe context), 'gastvrije gemeenschappen' (bewoners en bezoekers een thuisgevoel bieden) en 'zelfbewuste samenwerking' (samenwerken voor vernieuwing zonder de identiteit te verliezen).

De ontwerpers hebben vier deelgebieden gekozen om de motto's voor de sociaal-economische structuurversterking uit te werken. Voor het landelijke gebied, één van de vier gebieden, zijn vier strategieën voor plattelandsontwikkeling uitgewerkt: wereldmarkt, groene basis, bedrijf op twee benen en nieuwe netwerken. Op kansencarten is aangegeven waar ruimtelijk gezien de beste kansen liggen voor elk van de strategieën. Vanuit de ruimtelijke kwaliteiten en in aansluiting op de sociaal-culturele context is aangegeven welke veranderingen nodig zijn. Ook is aangegeven welke kennis, middelen, grond en experimenten daarvoor georganiseerd zouden kunnen worden.

Daarna vond opnieuw een confrontatie plaats tussen de ontwerpers en de bewoners. Dit gebeurde wederom door streekgesprekken, een gesprek met experts en een gesprek met bestuurders te organiseren. Naast positieve reacties onder de bewoners was er ook nog veel scepsis over de ontwerpen. Zij herkenden namelijk hun eigen inbreng niet meer. De

bestuurders en politici reageerden positiever. Verder zijn de ontwerpen op het Keunigscongres gepresenteerd.

Achteraf vinden de initiatienemers dat bij het ontwerpen nog een extra activiteit had moeten worden ingevoegd. De bewoners zouden namelijk zelf de gelegenheid moeten krijgen om ontwerpen te maken. Deze zouden dan als bouwstenen voor het werk van de ontwerpers kunnen dienen. Op die manier kan voorkomen worden dat de ideeën die de bewoners hebben geleverd niet meer herkenbaar zijn in de resultaten van de ontwerpers.

## **UITVOERING**

De uitvoering speelt een belangrijke rol in Land-Stad Deventer. De filosofie is: 'pen op papier en schop in de grond'. Op basis van de ontwerpen hebben de daarvoor ingestelde organen inhoudelijke, financiële en bestuurlijke beslissingen genomen. Deze zijn onder andere neergelegd in het document Verankerde verandering. Dit document bevat vijf uitvoeringsprogramma's voor de komende jaren:

- Identiteit vernieuwing: voorbeeldprojecten uitvoeren
- Nieuwe netwerken: activiteiten voor de economische ontwikkeling van het landelijke gebied uitwerken
- Zandwetering: woon-, werk- en recreatiegebied integraal ontwikkelen op basis van de watersysteembenadering
- Olst dorp aan de rivier: nieuwe visie op Olst
- Woonlandschap: mogelijkheden verkennen om het landelijke gebied optimaal als woongebied te benutten

Bij de afronding van dit rapport staan de deelnemende partijen op het punt om tot de uitvoering over te gaan.

### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

De capaciteitsinzet en de doorlooptijd van Land-Stad Deventer zijn aanzienlijk. De inzet van het Keuninginstituut, de ontwerpers en de communicatiedeskundigen bedraagt bij elkaar zo'n 300 dagen. Daar komt de inzet van ambtenaren nog bij. De inzet van de bewoners bedraagt drie keer een dag. De doorlooptijd bedraagt zo'n drie jaar.

### **Sterke en zwakke kanten**

De belangrijkste sterke kanten van Land-Stad Deventer zijn:

- Stad en land worden expliciet op elkaar betrokken: nieuw schaalniveau, nieuwe ideeën.
- De contacten tussen overheden en burgers worden versterkt.
- De kennis in het gebied wordt goed benut.
- Er is regelmatig terugkoppeling met politici en bestuurders

### **Zwakke kanten van de methode zijn:**

1. De verbinding van de innovatieve ideeën met de uitvoering is lastig.
2. De uitkomsten staan soms haaks op het bestaand beleid, wat leidt weerstanden oproept bij politici en bestuurders.

3. De bewoners herkennen de uitkomsten van het ontwerpproces niet altijd.
4. De continuïteit in de communicatie met de deelnemers vergt de nodige aandacht.

### *Randvoorwaarden*

Doordat Land-Stad Deventer gericht is op een integrale aanpak van vraagstukken die leven in het stedelijk en het landelijk gebied is zij geschikt voor situaties die complex zijn. De verhouding tussen stad en land is immers niet alleen inhoudelijk, maar ook bestuurlijk nogal ingewikkeld. Traditioneel zijn beide werelden dan ook sterk gescheiden. De toepassing van de methode vergt dat er de nodige beleidsruimte is. Anders zijn er onvoldoende mogelijkheden om vernieuwende ontwerpen te maken. De beleidsuitgangspunten dienen vooral een beleidskader uit te drukken en mogen dus niet te gedetailleerd zijn. Deventer en omgeving zijn een relatief wit gebied wat betreft plannen en beleid.

### **Gegevens**

Stichting IJssellandschap  
Jaap Starckenburg  
Postbus 459  
7400 AL Deventer  
0570-63 59 55

## Bijlage VIII Learning Community



### *Korte typering van de methode*

Partijen die bij een complex probleem zijn betrokken ontwikkelen via workshops en internet een learning community. De learning community is gericht op rapid idea generation: een doelgerichte kennisuitwisseling en -ontwikkeling in een vernieuwende richting. Verschillende learning communities kunnen met elkaar worden verbonden.

### *Doelen*

De belangrijkste doelen van de methode zijn:

- Een breed en gevarieerd netwerk vormen van kennisvragers en -aanbieders rondom een bepaald thema.
- Informele leerprocessen stimuleren tussen de deelnemers.
- Innovatieve ideeën genereren.
- Een kennisagenda opstellen met concrete onderzoeksvoorstellen.

### *Soorten innovaties*

De learning community kan voor alle soorten innovaties die we in de verkenning onderscheiden worden toegepast: geografische

vernieuwing, integratie van functies, procesvernieuwing, cultuurverandering, technologische ontwikkeling, organisatorische innovaties en dergelijke. Waar het om gaat is dat de deelnemers een gemeenschappelijk beeld ontwikkelen over de innovaties die zij willen realiseren.

### *Ruimte- en tijdschaal*

De methode kan in principe op alle schaalniveaus worden toegepast. In de praktijk wordt ze het meest toegepast op nationaal niveau. Toepassing op het internationale niveau is ook mogelijk, maar dan moet de software in het Engels worden geleverd. De tijdschaal is afhankelijk van het thema. Dat kan gericht zijn op de korte termijn, maar ook op de middellange of lange termijn. Belangrijk is dat het thema voldoende actualiteitswaarde heeft, zodat de deelnemers gemotiveerd zijn om er energie in te blijven steken.

### *Deelprocessen*

De learning community is geschikt voor verschillende deelprocessen van innovatie. De voorbereiding via mapping is vooral geschikt voor 'netwerk vormen'. De rapid idea generation is geschikt voor 'probleem analyseren' en vooral

voor 'alternatieven genereren'. 'Alternatieven beoordelen' is mogelijk via enquêtes of elektronische stemrondes.

### *Werkwijze*

Een learning community is een brede en gevarieerde groep deelnemers die enkele malen bijeenkomen in workshops en die met elkaar communiceren via internet. Op een doelgerichte manier wisselen zij kennis uit en ontwikkelen zij kennis over een complex thema. Twijnstra & Gudde heeft de methode onder andere toegepast in opdracht van het Centrum voor Ondergronds Bouwen (overkluizing, meervoudig ruimtegebruik), het ministerie van OC&W (kennisnetwerken voor basisonderwijs en voortgezet onderwijs) en van het adviesbureau zelf (transformatie naar een netwerkorganisatie).

De bedoeling is dat een learning community zichzelf vormt en in stand houdt, vergelijkbaar met een levend organisme. Twijnstra & Gudde onderscheidt drie soorten communities:

- Electronic learning: een hiërarchische en formele manier van werken met inschakeling van docenten.
- Collaboration tool: projectmatig werken op basis van gelijkheid en gericht op het opstellen van gezamenlijke agenda's.
- Virtual Learning Community: informeel leren, kennis halen en brengen, gegevens leveren over de deelnemers en over de kennisuitwisseling.

Als voorbereiding op een learning community maken de deelnemers met elkaar een kaart (map), waarop zij het speelveld van actoren die actief zijn rondom het thema in beeld brengen. Op de kaart staat ook aangegeven welke kennis elke actor in de community wil inbrengen en welke kennis hij eruit wil halen. Daardoor komen de ruilrelaties in beeld. Zij vormen het kloppende hart van de community: deelnemers brengen kennis in doordat zij zien dat anderen dat

ook doen. Belangrijk is dat alle deelnemers hun eigen verhaal kunnen vertellen. De map biedt daarvoor de context.

Op basis van de map worden verschillende learning communities gevormd. Twijnstra & Gudde ondersteunt dit door voor elke community een pilot op te zetten. De verschillende communities kunnen met elkaar worden verbonden. De communities worden getrokken door een van de probleemhebbers. Dit kan de opdrachtgever zijn, maar ook een andere deelnemer. De levensvatbaarheid van een community hangt af van de actualiteit van het thema en van de kennis die de deelnemers elkaar te bieden hebben. De communities zijn gericht op rapid idea generation: doelgericht kennis uitwisselen en ontwikkelen in een vernieuwende richting.

Bij het opstarten van een learning community spelen de workshops een belangrijke rol. Belangrijk is dat de deelnemers elkaar eerst fysiek ontmoeten voordat zij via ICT (informatie- en communicatietechnologie) kennis uitwisselen. De workshops worden om de vier tot zes weken gehouden. Tussendoor voeren de deelnemers virtuele discussies. Soms spreken zij af dat zij op een bepaald moment allemaal on-line zijn voor een discussie.

De software bestaat onder andere uit: een persoonlijke webpagina (profiel, deelname aan subcommunities, gegevens over kennisuitwisseling), een site map van de kennisomgeving, (onderverdeeld in verschillende niveaus), een forum (voor het plaatsen en lezen van berichten) en een chatt room (virtuele discussieruimte). Belangrijk is dat er maatwerk wordt geleverd. De software wordt toegesneden op het thema en makkelijk toegankelijk gemaakt voor de deelnemers.

### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

De mapping en de pilot vergen elk ongeveer 30 mensdagen van medewerkers van Twijnstra & Gudde. Voor de



probleemeigenaar geldt een vergelijkbare inzet. Van de deelnemers vergen de mapping en de pilot elk circa 3 dagen in verband met hun deelname aan de workshops (4 à 5 workshops van een halve dag). Daarnaast besteden zij de nodige hoeveelheid tijd aan de virtuele kennisuitwisseling. In de praktijk blijken de deelnemers dit voor een belangrijk deel in hun vrije tijd (avonduren) te doen.

De doorlooptijd van de mapping en de pilot bedraagt elk ongeveer een half jaar: drie maanden voor de voorbereiding en drie maanden voor de toepassing. De uiteindelijke toepassing van een learning community kan uiteenlopen van enkele weken tot enkele decennia. Het gaat dan om een structurele toepassing. De duur hangt af van de vraag of het thema actualiteitswaarde behoudt. Daarbij komt het ook voor dat het thema, afhankelijk van de behoefte van de deelnemers, naar verloop van tijd verschuift.

#### *Sterke en zwakke kanten*

Enkele sterke kanten van de methode zijn:

- Individuele en informele aanpak: de deelnemers kunnen halen en brengen wat zij willen.
- Er ontstaat een breed en gevarieerd netwerk van deelnemers.
- De methode levert innovatieve ideeën op over een probleem en over de aanpak ervan.
- De methode is erg dynamisch. Het netwerk en de thematiek groeien en differentiëren zich. Soms houden zij ook op, bijvoorbeeld als de actualiteitswaarde afneemt.

Enkel zwakke kanten zijn:

- De learning community is gevoelig voor de kritische massa (voldoende deelnemers).

- De methode stelt eisen aan de deelnemers: vrije denkers, die voldoende gemotiveerd zijn.

#### *Randvoorwaarden*

De learning community wordt meestal toegepast als er op een bepaald beleidsveld een probleem is ontstaan waar de betrokken partijen niet uitkomen. De bestaande manieren van denken en handelen zijn dan doodgelopen en de partijen zijn op zoek naar een nieuwe aanpak. Het gaat dus om een discontinuïteit.

Belangrijk is dat de deelnemers in staat zijn om op een zelfstandige en vrije manier te denken. De methode is niet geschikt voor deelnemers die deel uitmaken van een hiërarchische cultuur. Als zij vooral geneigd zijn tot conformisme en gehoorzaamheid, dan levert de methode weinig nieuwe ideeën op.

De methode is geschikt voor toepassing bij conflicten. Conflicten horen zelfs bij de methode. Tijdens de workshops treedt meestal het volgende patroon op: de eerste keer zijn de deelnemers geneigd tot spelen, de tweede keer ontstaan er conflicten doordat zij niet in alle opzichten aan elkaars verwachtingen voldoen en de derde keer worden de conflicten weer bijgelegd, omdat de deelnemers dan weten wat zij aan elkaar hebben.

#### *Gegevens van de organisatie*

Twynstra Gudde  
Cees Besseling & Antoine Sterk  
Stationsplein 1  
3818 LE Amersfoort  
033 – 467 77 73  
cbs@tg.nl / [asr@tg.nl](mailto:asr@tg.nl)



## Bijlage IX Leefbaarheidseffectrapportage



### *Korte typering*

De Leefbaarheidseffectrapportage (LER) wordt ontwikkeld door de vakgroep Ruimtelijke Planvorming van Wageningen UR. Er zijn twee varianten: de reactieve en de proactieve LER. In de eerste variant wordt gereageerd op een voorgesteld plan, in de tweede worden in het proces zelf enkele alternatieve plannen (beleidsscenario's) ontwikkeld. In deze studie gaan we alleen in op deze proactieve variant.

Basis van de methode is het Leefbaarheidsmodel. Het begrip 'leefbaarheid' wordt opgevat als een maatstaf voor kwaliteit van de menselijke leefomgeving binnen een bepaalde territoriale eenheid, bijvoorbeeld een gemeente. Aan de leefomgeving zijn vier aspecten onderscheiden:

- *ruimtelijke aspecten*: o. a. de locatie en dichtheid van activiteiten,
- *sociaal-culturele aspecten*: o. a. de mogelijkheden voor bewoners om vorm te geven aan een door hen gewenste levensstijl,
- *sociaal-economische aspecten*: o.a. aspecten van materiële welvaart en de verdeling daarvan over leden van de gemeenschap;
- *politiek-bestuurlijke aspecten*: o.a. mogelijkheden om mee te kunnen spreken over kwesties van publiek belang.

Per aspect worden de kwalitatieve noties die bij de beoordeling van de leefbaarheid een rol spelen gespecificeerd. Hierbij gaat het om:

- *gebruikswaarde*: een breed scala van functionele voorwaarden voor menselijk bestaan (o.a. aanwezigheid, bereikbaarheid en toegankelijkheid van uiteenlopende voorzieningen),
- *belevingswaarde*: ervaringen samenhangend met zintuiglijke waarneming (o.a. openheid en rust),
- *toeëigeningswaarde*: specifieke relaties die mensen onderhouden met plekken doordat zij die beschouwen als hun 'eigen' domein (o.a. hun buurt, een mooi uitzichtpunt).

### *Doelen*

Het voornaamste doel van de methode is om de leefbaarheidseffecten van (mogelijke) plannen voor het landelijk gebied op een volwaardige en systematische manier te laten meewegen in de besluitvorming, zoals in de milieueffectrapportage gebeurt met milieueffecten.

### *Soorten innovaties*

LER is een innoverende aanvulling op de fysiek-ruimtelijke invalshoek die vaak domineert in de plannen voor het landelijk gebied. De methode zelf is een hulpmiddel om beleidsscenario's, als mogelijke oplossingsrichtingen, te toetsen aan

leefbaarheidscriteria. De scenario's worden gebaseerd op een inventarisatie van meningen van beleidsmakers en belanghebbenden over verwachte en (on)gewenste ontwikkelingen in de groene ruimte. Mogelijke innovaties kunnen daarop worden gebaseerd en verder worden uitgewerkt.

#### *Ruimte- en tijdschaal*

De scenario's hebben een tijdshorizont van 10 tot 15 jaar. Ze hebben betrekking op het lokale schaalniveau. De leefbaarheidscriteria worden namelijk geformuleerd voor autonome ontwikkelingen die vooral voor de lokale situatie van belang zijn. Maar tegelijkertijd zijn de scenario's ingebed in verkenningen van autonome ontwikkelingen op regionaal en zelfs nationaal niveau.

#### *Deelprocessen*

De voorbereidende stappen, het articuleren van meningen en het expliciteren van kennis. Het rapporteren en bespreken daarvan kan leiden tot kennisuitwisseling. De ontwikkeling van scenario's kan gezien worden als een voorlopige en ruwe vorm van planvorming (voorbeeldplannen). De leefbaarheidstoets zelf is gericht op het beoordelen van de beleidsscenario's. Omdat de methode nog geen waarderingscijfers bevat en nog niet leidt tot een eindoordeel, is zij eerder een hulpmiddel in de mening- en planvorming dan een vorm van besluitvorming, zoals bij de MER-procedure het geval is.

#### *Werkwijze en voorbeelden van toepassing*

De voorbereiding van de leefbaarheidstoets bevat vijf stappen. De eerste stap is de analyse van de huidige leefsituatie en de knelpunten daarin. Dit gebeurt via een schriftelijke enquête onder de (huidige) bewoners. In de enquête worden vragen gesteld over de vier aspecten van leefbaarheid. Op basis daarvan worden actuele ontwikkelingen en sociale kenmerken

beoordeeld. De uitkomsten worden geanalyseerd op basis van typologieën van bewoners en van dorpen.

De tweede stap is de analyse van actuele vraagstukken op het gebied van leefbaarheid. Dit gebeurt door interviews met besturen van verenigingen voor plaatselijk belang. Daarin worden, in aanvulling op de eerste stap (a) nadere karakteristieken van de dorpen opgespoord, (b) nader ingegaan op de leefbaarheid en de veranderingen daarin en (c) gevraagd hoe de verenigingen op de veranderingen hebben gereageerd en hoe zij aankijken tegen nieuwe leefbaarheidsthema's.

Stap drie is de analyse van de regionale thema's die van belang zijn voor de ontwikkeling van het plangebied. Dit gebeurt op grond van recente toekomstverkenningen, die aangevuld worden met demografische ontwikkelingen en geordend worden naar de vier aspecten van leefbaarheid.

De vierde stap is de analyse van lokale thema's. Daarvoor worden interviews gehouden met 'institutionele actoren' uit de publieke en private sfeer. De interviews sluiten eveneens aan bij de vier aspecten van leefbaarheid en uitgewerkt in thema's voor de toekomst.

De laatste stap is de ontwikkeling van de beleidsscenario's en de visualisering ervan in voorbeeldplannen.

Tijdens de toepassing van de leefbaarheidstoets worden de vier aspecten die LER aan de leefbaarheid onderscheidt gekoppeld aan de autonome ontwikkelingen waar het plangebied naar verwachting de komende 10 tot 15 jaar mee te maken zal krijgen. Voor elke autonome ontwikkelingen worden de drie leefbaarheidscriteria geformuleerd: de gebruikswaarde, de belevingswaarde en de toeigeningswaarde. Daarbij geldt als leidraad de vraag: 'Wat zijn, gezien de autonome ontwikkelingen die zich aftekenen, de

belangrijkste aandachtspunten voor het beleid met het oog op het behoud en de mogelijk versterking van de leefbaarheid?'.

Elk scenario uit de vijfde stap van de voorbereiding wordt systematisch getoetst aan elk van de drie leefbaarheidscriteria en samengevat in een overzicht van de belangrijkste dreigingen en kansen. Op grond daarvan worden de scenario's onderling vergeleken. Daarbij wordt geen eindoordeel uitgesproken: 'elk scenario brengt een eigen spanningsveld met zich mee'. Iedere partner kan voor zichzelf een wegging toepassen en daarbij tot een eigen oordeel komen. In een terugkoppeling naar die partners voor een eindoordeel voorziet de methode niet.

De LER is onder andere toegepast voor de gemeente Opsterland. Daarbij zijn drie beleidsscenario's ontwikkeld, die vervolgens zijn uitgewerkt tot voorbeeldplannen: 'Opsterland tikkert aan de weg', 'Mooi wonen in Opsterland' en 'Opsterland: archipel van dorpen'. De scenario's verschillen duidelijk van elkaar, maar blijven wel binnen de beschikbare beleidsruimte, gegeven een bepaalde verwachting over het verloop van de autonome ontwikkelingen. Elk beleidsscenario beziet het gebied vanuit een ander perspectief. De scenario's zijn uitgewerkt in ruimtelijke streefbeelden. Enkele karakteristieke onderdelen daarvan zijn in kaarten en ontwerpschetsen.

Voor Opsterland zijn tien autonome ontwikkelingen in beeld gebracht. Op elk daarvan zijn daarin de drie leefbaarheidscriteria gebruikswaarde, belevingswaarde en toeëigeningswaarde toegepast.

#### *Ruimtelijke ontwikkelingen*

- 1 Toenemende vestigingsdruk met een verdere uitbreiding van wonen en werken
- 2 Druk op landelijke omgevingskwaliteit

#### *Sociaal-culturele ontwikkelingen*

- 3 Afname van voorzieningen in kleinere kernen
- 4 Bedreiging van sociale cohesie

- 5 Voortbestaan van verscheidenheid aan sociaal-culturele oriëntaties
- 6 Verdere ontwikkeling van dorpsidentiteiten

#### *Sociaal-economische ontwikkelingen*

- 7 Druk op de woningmarkt met dreiging van 'verdringing' en 'segregatie'
- 8 Vestigingsdruk van bedrijven
- 9 Nieuwe economische dragers voor het landelijk gebied

#### *Politiek-bestuurlijke ontwikkelingen*

- 10 Coöperatie van publieke en private actoren

#### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

De capaciteitsinzet is afhankelijk van de breedte en de diepte van de LER. De voorbereiding vergt 25 tot 30 mensdagen en de uitvoering 40 tot 55 mensdagen. Het onderhouden van de contacten tussen de onderzoekers en de opdrachtgever (gemeente) tijdens de uitvoering van de LER kost elk ongeveer 5 dagen. Daarmee komt het totaal op 70 tot 90 dagen. De doorlooptijd bedraagt circa 6 maanden.

De onderzoekers dienen te beschikken over goede communicatieve vaardigheden. Deze zijn belangrijk voor de interviews en de enquête en vooral voor de contacten met de opdrachtgever. Belangrijk is dat zowel de onderzoekers als de opdrachtgever tijdens het maken van de LER van elkaar leren. De onderzoekers dienen eveneens te beschikken over sociaal-wetenschappelijke en planologische expertise en vaardig te zijn in toepassing van de methoden voor deze disciplines.

#### *Sterke en zwakke kanten*

De methode stimuleert dat de sociaal-ruimtelijke kwaliteit in de menings- en planvorming een meer gelijkwaardige positie krijgt naast de fysiek-ruimtelijke kwaliteit, die gewoonlijk veel meer aandacht krijgt. Daarnaast heeft de LER een open en heldere

systematiek. Ruimtelijke scenario's met kaartbeelden en ontwerpschetsen kunnen onafhankelijk van elkaar aan de leefbaarheidscriteria worden getoetst. In principe is alleen de binding aan de autonome ontwikkelingen gemeenschappelijk. In de toepassing voor Opsterland is de methodiek niet altijd even consequent en helder uitgevoerd. Dit geeft aan dat er bij de toepassing een spanning optreedt tussen een systematische en een flexibele manier van werken.

#### *Randvoorwaarden*

Behalve een adequate organisatie en budgettering zijn geen bijzondere randvoorwaarden. Voor de effectiviteit is een inkadering in vervolgfasen aan te bevelen. Toepassing op een andere ruimte- en tijdschaal of voor een stedelijke omgeving is mogelijk, maar dit vergt wel een aanpassing van de methode.

#### **Gegevens**

Wageningen Univerisiteit en Researchcentrum  
Vakgroep Ruimtelijke Planvorming  
Marjan Hidding  
Generaal Foulkesweg 13  
6703 BJ Wageningen  
0317 – 48.26.97  
marjan.hidding@users.rpv.wau.nl

#### **Literatuur**

ETC Ecoculture, LCO Zwolle & VHS Bergen, Methodeklapper.  
Leusden, Zwolle, Bergen, 2001.

## Bijlage X Prijsvraag



### *Korte typering*

De prijsvraag is een bekende methode om creatieve ideeën te genereren. Op allerlei fronten worden prijsvragen uitgeschreven om creativiteit los te maken. Dit gebeurt met uiteenlopende doelen en met een sterk variërend gezelschap aan deelnemers. Zo zijn er architectuurprijsvragen voor gebouwen of de gebouwde omgeving en prijsvragen die de bestemming en vormgeving van het landelijk gebied betreffen. Prijsvragen worden soms ook ingezet om innovaties in productieprocessen te realiseren. In het voorbeeld dat we hieronder behandelen zijn innovaties in een (agrarische) productieketen gecombineerd met ruimtelijke innovaties in het landelijk gebied. De prijsvraag in kwestie en de wijze waarop de winnende inzending daaraan invulling gaf zijn bedoeld als illustratie van de voor en nadelen die aan de prijsvraag verbonden zijn.

De prijsvraag 'Levende energie' is uitgeschreven door NOVEM en georganiseerd door het NIROV. De opgave was ideeën te ontwikkelen voor de teelt van biomassa als energiebron, voor de inpassing ervan in het landschap en voor de combinatie met andere functies. De winnende inzending bood naast een inhoudelijk ontwerp een strategie om te starten met kiemprojecten, die kunnen uitgroeien tot volwaardige projecten. Het ontwerp werd gemaakt door een interdisciplinair team. Dit

gebeurde op een voorbeeldlocatie in de gemeente Hardenberg. Inmiddels hebben de winnaars in opdracht van de gemeente de ideeën uitgewerkt in het ontwerp 'Van stek tot stekker'.

### *Doelen*

Het algemene doel van een prijsvraag is om in korte tijd en met relatief beperkt budget een veelheid van ideeën los te maken in een atmosfeer die veel vrijheid biedt. Prijsvragen stimuleren onconventioneel denken in een context die nauwelijks beperkingen oplegt. Vaak mag iedereen meedoen en zijn er weinig remmingen vanuit een oogpunt van financiële of maatschappelijke haalbaarheid of bestuurlijk-juridische inpasbaarheid. Het is primair de bedoeling de creativiteit de vrije loop te laten. Prijsvragen worden in het algemeen als leuk ervaren, jong en oud mag meedoen, de publiciteit is welkom en uit de oogst van verschillende ideeën kan later een keuze of combinatie gemaakt worden.

Het uitschrijven van prijsvragen vergt een goede investering in de vraagstelling. Deze mag niet te beperkt zijn, maar ook niet te ruim of te vaag. De prikkels om mee te doen zijn ook belangrijk: de deelnemers moeten de onderwerpen spannend genoeg vinden en de beloning moet in verhouding zijn met de inspanningen die zij leveren. Inzendingen moeten ook

beoordeeld worden. Daarvoor wordt meestal een onafhankelijke jury ingesteld. Er is in het hele traject - van uitschrijven, via inzenden tot jureren - consistentie nodig die de initiator, de inzenders en de jury op dezelfde lijn moet houden. Voldoende betonning aanbrenge en de deelnemers toch een ruim vaarwater bieden is geen geringe opgave voor de initiatiefnemers. De methode kan sterk worden gevarieerd: een open prijsvraag, een fasering met voorrondes of een selectieve prijsvragen door indieners uit te nodigen.

Het specifieke doel was om op gemeenteniveau plannen te ontwikkelen, waarbij een energiegewas zowel teeltkundig als qua verwerking, energieopbrengst, levering van bijproducten en landschappelijke inpassing een potentieel nieuw soort landgebruik zou betekenen. Daarbij ging het om landgebruik dat zou bijdragen aan de vermindering van het gebruik van fossiele energie en een verhoging van de economische rendabiliteit en die gaan afbreuk zou doen aan de landschappelijk kwaliteit van het gebied.

#### *Soorten innovaties*

Prijsvragen kunnen leiden tot allerlei soorten innovaties, afhankelijk van de opdracht en de inventiviteit van de inzenders. In het voorbeeld ging het om drie soorten innovaties. Technologisch is de keten van gewas naar toepassing in de energievoorziening en vezelproductie doorgedacht. Daarbij is gewerkt volgens het cascadeprincipe, waarbij het gewas voor een aantal na elkaar geschakelde doelen kon worden gebruikt. Dit zou op een zodanige manier moeten gebeuren dat de meest hoogwaardige produkten eerst worden onttrokken en de laagwaardigere produkten (residuen) verderop in de keten worden benut.

Qua geografische vernieuwing is gekeken naar de inpassing van een nieuw soort gewas in het landschap en de rol die de teelt van dit gewas in combinatie met andere vormen van ruimtegebruik zou kunnen spelen. Daarbij is gelet op de

aanwezige functies, hun plaats in het landelijk gebied en de kansen op meekoppeling met andere gebiedsdoelen (natuurontwikkeling, waterberging, recreatie, woningbouw).

Wat betreft organisatievernieuwing is vooral gelet op mogelijkheden om met kleinere kiemprojecten te werken, die de acceptatie en inspiratie opleveren om meer deelnemers in een uitbouwfas e over de streep te krijgen of bij onverhoopte tegenslag niet al te veel verlies op te lopen. Er is gemikt op strategische allianties tussen overheden en private partijen.

#### *Ruimte- en tijdschaal*

De ruimteschaal is door de organisatie die de prijsvraag heeft uitgeschreven op gemeentelijk niveau vastgelegd. Maar gezien de doelstelling van de prijsvraag kan de aanpak ook als bovengemeentelijk worden gezien. De tijdschaal voor de realisatie van de plannen is niet geëxpliciteerd, maar kan gezien de diverse processen en de aanbevolen fasegewijze aanpak op onderdelen in de orde van groote van enkele jaren tot meer dan een decennium voor het totaal worden geraamd.

#### *Deelprocessen*

Prijsvragen hebben hoofdzakelijk een functie in het deelproces 'alternatieven genereren', vooral als er behoefte is aan ingrijpende innovaties, waarbij de zoekruimte met opzet groot dient te zijn. Draagvlak, consensus, financiële of bestuurlijk-juridische haalbaarheid zijn meestal niet de trefwoorden die hoog het vaandel staan bij de keuze voor een prijsvraag. Afhankelijk van de vraagstelling geldt dit ook voor de technische uitvoerbaarheid. Meestal houdt dit wel in dat de uitkomsten van prijsvragen bij de jurering of verdere uitwerking in een vervolgfase meestal wel aan deze vragen onderworpen moeten worden. Zo is voor de uitwerking van 'Switch-on!' een vervolgvraag van de gemeente gekomen om een aantal onderdelen nader uit te werken. Daarbij is niet opnieuw het medium prijsvraag gekozen.



### *Werkwijze en mogelijke toepassingen*

Wat betreft het initiatief begint alles bij de keuze van een goed onderwerp, het zoeken naar het juiste midden tussen een uitdagend en een concreet thema, spelregels die de indieners niet het verkeerde pad opsturen, duidelijke beoordelingscriteria en creëren van voldoende ruimte om juist de minder conventionele ideeën aan bod te laten komen. Lang niet alle onderwerpen lenen zich voor een prijsvraag. Als er een goed thema is, moet er goed nagedacht worden over de doelen, de beoordelingscriteria, de spelregels, de jurering en de nazorg.

Qua uitvoering is het belangrijk dat er een adequaat team wordt samengesteld. Een goede selectie van kennis en vaardigheden is belangrijk, evenals de mogelijkheid om zonodig buiten het team aanvullende kennis aan te boren. Het team dient beperkt te zijn in omvang. Bij complexe onderwerpen treedt vrijwel onvermijdelijk een botsing van denkwerelden en een aantal momenten van onbegrip op. De samenstelling en de manier van werken van het team dienen daarop berekend te zijn. Het tijdsbeslag is meestal groter naarmate er meer disciplines om tafel zitten. Tussen zeer uiteenlopende disciplines (in dit geval procestechnologen en landschapsdeskundigen) dient veel informatie-uitwisseling tot stand te komen. Het blijkt dat ontwerpers vaak een brugfunctie kunnen vervullen door ideeën concreet te maken, de gevolgen over-en-weer aan te geven en verschillende iteraties in te bouwen. Het is belangrijk om – gezien de termijnen en het budget – een werksfeer en werkomgeving te hebben waar 'de geest kan waaien', maar tegelijk een 'groepsproces in een hogedrukpan' wordt gecreëerd.

Qua jurering is het cruciaal dat de samenstelling, de deskundigheid en het prestige van de jury 'boven de stof staat' en volgens heldere criteria kan aangeven welke inzendingen perspectief bieden. Ook dit is veelal een intensieve fase, waarin soms een extra creativiteitsimpuls kan optreden als

onderdelen uit verschillende inzendingen met elkaar in verband worden gebracht.

### *Capaciteit en doorlooptijd*

De capaciteitsinzet loopt sterk uiteen, afhankelijk van de aard en de omvang van de prijsvraag, de eisen die aan de inzendingen worden gesteld en de zwaarte van de jurering. Tussen het initiatief de uiteindelijke jurering ligt meestal een periode van een half jaar tot een jaar.

### *Sterke en zwakke kanten*

Een sterke kant is dat de methode bij uitstek innoverend kan werken, aangezien er in beginsel door ieder individu of team naar hartelust 'vrij gedacht' kan worden. De mate waarin de methode de vrije ideeënontwikkeling stimuleert hangt af van de mate waarin de prijsvraag prikkelt naar inhoud, prestige en waarde van de prijs. Publiciteit (tentoonstelling, media) kan zowel werken op de motivatie van de deelnemers als de verspreiding van de uitkomsten stimuleren.

Een zwakke kant is dat de prijsvraag lang niet in alle gevallen een juiste methode is. Een goede prijsvraag vraagt erg veel (intellectuele) investeringen, een aanzienlijk budget, een lange doorlooptijd en de nodige nazorg. 'Bezint eer ge begint' is in dit verband een belangrijk uitgangspunt.

### *Randvoorwaarden*

Belangrijke randvoorwaarden voor de toepassing van de prijsvraag zijn:

- een spannende, uitdagende vraagstelling die onderzoekers voldoende prikkelt,
- een voldoende brede zoekruimte voor oplossingen,
- een sterk probleemoplossende oriëntatie,

- duidelijkheid met betrekking tot criteria,
- voldoende prikkels in termen van prijzengeld of prestige (prix d'excellence),
- professionele en gezaghebbende jurering;
- voldoende publiciteit voor de verspreiding van ideeën

### **Gegevens**

De methode is niet aan een specifieke organisatie gebonden; er zijn veel prijsvragen van uiteenlopende aard ontwikkeld. Het besproken voorbeeld betrof een initiatief van de NOVEM, die door het NIROV werd georganiseerd. De gemeente Hardenberg heeft het winnende project geadopteerd en ondersteund.

NIROV  
Postbus 30833  
2500 GV Den Haag  
070-302 84 84

<http://www.nirov.nl>  
Alterra  
Nicoline van der Windt  
Postbus 47  
6700 AA Wageningen  
0317-47 45 55  
n.vanderwindt@alterra.wag-ur.nl

### **Literatuur**

ATO-DLO, SC-DLO, Eker & Schaap Landschapsarchitectuur, Robbert de Koning & I.A Switch On! ATO-DLO etc., Wageningen, 2000.

ATO-DLO, SC-DLO, Eker & Schaap Landschapsarchitectuur, Robbert de Koning & I.A Vervolgstudie: Van Stek tot Stekker. ATO-DLO etc., Wageningen, 2001.

## Bijlage XI Raaks



### *Korte typering*

RAAKS (Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge Systems) is een methode om innovaties in een kennisnetwerk (kennissysteem) te ondersteunen. Een kennisnetwerk is een netwerk waarin een grote hoeveelheid en verscheidenheid aan actoren kennis en informatie uitwisselen met het oog op innovatie en verandering. Via de methode analyseren de actoren gezamenlijk een bepaald vraagstuk en ontwikkelen zij gezamenlijk een actieplan. Door RAAKS wordt het netwerk van actoren en de kennis- en informatie-uitwisseling daartussen systematisch in beeld gebracht. De methode leidt tot een verbeterde definiëring van het vraagstuk, een overzicht van de mogelijkheden en beperkingen voor innovatie, inzicht in de benodigde ondersteuning voor innovatie en een actieplan. Daarnaast bevordert de methode een verbeterd begrip tussen de actoren en een klimaat voor samenwerking en gezamenlijk leren.

### *Doelen*

RAAKS wordt toegepast om duidelijk te maken hoe een kennisnetwerk in elkaar zit, welke actoren er aan deelnemen, welke contacten zij met elkaar hebben, welke machtsposities zij ten opzichte van elkaar innemen en hoe het functioneren van het netwerk kan worden verbeterd. De methode wordt ook gebruikt om inzicht te krijgen in de kennisuitwisseling tussen

de actoren en in de kennishiaten die er zijn. Verder brengt de methode de actoren met elkaar in contact en stimuleert zij dat de actoren de verschillende soorten beschikbare kennis bij elkaar brengen. Voorts worden de actoren zich door hun actieve deelname bewust van de gezichtspunten die anderen hebben en leren zij die ook respecteren.

### *Soorten innovaties*

RAAKS kan worden gebruikt voor alle soorten innovaties die wij onderscheiden: geografische vernieuwing, integratie van functies, procesvernieuwing, cultuurverandering, technologische ontwikkelingen, organisatorische innovaties etc. Bij de toepassing gaat het namelijk om de setting – de aanwezigheid van een kennisnetwerk – en niet zozeer om de soort innovatie.

### *Ruimte- en tijdschaal*

De methode wordt meestal op regionaal niveau toegepast. Op dit niveau kunnen de thematiek en het gebied vrij gemakkelijk worden afgebakend. Bovendien kunnen kennisnetwerken juist op regionaal niveau vaak goed worden geïdentificeerd. In principe is toepassing op nationaal niveau ook mogelijk. Omdat bij vraagstukken op nationaal niveau vaak grote aantallen actoren betrokken zijn, moet dan wel een selectie worden gemaakt. Daarbij is het relevant dat actoren worden geselecteerd die zoveel mogelijk verschillende gezichtspunten

vertegenwoordigen. De tijdshorizont waarop de methode zich richt hangt af van het vraagstuk in kwestie. Het kan gaan om korte termijnvraagstukken (kennis bij elkaar brengen), maar ook om middellange termijnvraagstukken (gebiedsperspectief opstellen) en lange termijnvraagstukken (verkenningen maken).

#### *Deelprocessen*

RAAKS kan worden toegepast op verschillende deelprocessen van een innovatie. Door de uiteenlopende gezichtspunten op een vraagstuk in beeld te brengen worden problemen en uitdagingen gestructureerd. Het overzicht van de verschillende gezichtspunten levert ook ideeën op om alternatieven te genereren. Verder wordt de methode toegepast voor de uitvoering van beleid, bijvoorbeeld om de ontwikkeling van natuur in een gebied te ondersteunen. Wat betreft de beoordeling van alternatieven is RAAKS geschikt voor het inschatten van het bestuurlijk en maatschappelijk commitment, maar minder voor de fysieke en economische haalbaarheid. De methode is namelijk vooral gericht op de interacties en minder op de inhoud.

#### *Werkwijze en voorbeelden van toepassing*

RAAKS werd aanvankelijk (begin jaren negentig) toegepast in de landbouw en bij het ontwikkelingswerk. Later werd de methode gebruikt voor uiteenlopende vraagstukken, zoals agrarisch natuurbeheer, de uitvoering van natuurbeleid en de inpassing van infrastructuur. Leidende principes van RAAKS zijn:

- *Systeemdenken.* Vraagstukken worden geanalyseerd vanuit het perspectief van het kennisnetwerk.
- *Verskillende belanghebbenden.* De diverse actoren die bij een vraagstuk zijn betrokken waarderen het vraagstuk en de aanpak ervan en verschillend.

- *Betrokkenheid van actoren.* De actoren worden gestimuleerd om actief deel te nemen aan het formuleren, uitvoeren en evalueren van een innovatie.
- *Sociaal leren.* Gezamenlijk onderzoek doen en acties bedenken stimuleert sociaal leren door actoren.
- *Actiegericht.* De methode is gebaseerd op het idee dat analyse en actie gecombineerd moeten worden.

RAAKS is gestructureerd langs drie lijnen, namelijk fasen, windows en tools. De methode bevat drie fasen, die de hoofdstructuur ervan bepalen:

- *Probleemdefinitie.* Deze vormt het vertrekpunt. Zij wordt in een aantal ronden aangescherpt, uitgediept en geherformuleerd. Dit gebeurt voornamelijk door de opdrachtgever en Stoas. Beide partijen brengen daarbij ook in beeld welke actoren bij het vraagstuk zijn betrokken. Soms wordt deze stap afgesloten met een workshop, waarin de probleemdefinitie wordt besproken met de actoren in kwestie.
- *Probleemanalyse.* Aan de hand van interviews verzamelen de onderzoekers informatie over de actoren in het netwerk, hun onderlinge relaties, hun rollen en taken, hun waarden en gezichtspunten, hun beschikbare informatie en informatiebehoeften etc. Op deze manier komt zowel de informatie die in het netwerk aanwezig is als de verspreiding en de benutting ervan in beeld. De analyse wordt afgesloten met een workshop, waarin de uitkomsten worden gecheckt.
- *Actieplanning.* Na de analyse stellen de actoren gezamenlijk vast welke acties nodig zijn om een innovatie van de grond te krijgen: de contacten tussen verschillende actoren versterken, informatie beschikbaar stellen, een gezamenlijk ontwerp maken voor de innovatie etc. Tijdens deze fase organiseert Stoas een workshop, waarin de actoren uit het netwerk gezamenlijk ideeën genereren voor

een actieplan. De workshop wordt soms voorafgegaan door een interviewronde.

Binnen elke fase geven zogenaamde windows de mogelijkheid om verschillende aspecten van het kennisnetwerk onder de aandacht te brengen: de actoren die betrokken zijn, de taken die zij vervullen, de contacten die zij onderhouden, de informatie die zij beschikbaar hebben, de informatie waaraan zij behoefte hebben etc.

De zogenaamde tools zijn hulptechnieken om informatie te verzamelen over de verschillende aspecten en de informatie te analyseren. Veel hulptechnieken bestaan uit specifieke vragen en analysematrices. Door de informatie uit de verschillende windows te combineren ontstaat een perspectiefrijk beeld van het vraagstuk.

#### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

De toepassing van RAAKS op gebiedsniveau vergt gemiddeld 30 mensdagen. Het werkelijke aantal dagen is sterk afhankelijk van de complexiteit van het probleem en de context, het aantal actoren, de noodzakelijke diepgang en het beschikbare budget. Gewoonlijk gebeurt dit door twee onderzoekers die met elkaar samenwerken, de resultaten met elkaar bespreken en elkaar afwisselen. Van de deelnemers – enkele tientallen personen – vergt de methode een inzet van enkele dagen. Het gaat daarbij om personen die een bepaalde organisatie of groep vertegenwoordigen en dus niet om individuele burgers.

Voor de onderzoekers is belangrijk dat zij de methode goed in de vingers hebben en dat zij over de nodige sociale vaardigheden beschikken. Het gaat daarbij om vaardigheden als zich kunnen verplaatsen in anderen, omgaan met cultuurverschillen en ondersteunen van groepsprocessen. Inhoudelijke kennis van het vraagstuk is minder belangrijk, maar biedt wel voordelen. Dit maakt de toepassing van de

methode interessanter en maakt het ook beter mogelijk op ideeën van deelnemers in te spelen.

De looptijd van RAAKS hangt af van de complexiteit van het vraagstuk, het aantal actoren dat deelneemt, de 'window's' en 'tools' die worden toegepast en dergelijke. Meestal heeft een project een looptijd van een half jaar tot een jaar.

#### *Sterke en zwakke kanten*

Een sterke kant van RAAKS is dat de methode aan de ene kant goed gestructureerd is (de drie fasen) en dat zij aan de andere kant flexibel is (window's en tools). Dit maakt het mogelijk om een vraagstuk systematisch aan te pakken en om tegelijkertijd maatwerk te leveren. Daarnaast brengt de methode uiteenlopende actoren met hun gezichtspunten, waarden etc. in beeld en brengt zij hen ook met elkaar in gesprek. Verder is de methode actiegericht. De analyse mondt uit in een actieplan, dat Stoas samen met de deelnemer opstelt. Daarin worden de belangrijkste activiteiten benoemd die moeten worden ondernomen, samen met de actoren die daarvoor verantwoordelijk zijn. Voorts is RAAKS sterk gericht op de interacties en de kennisuitwisseling tussen actoren. De methode is dan ook vooral geschikt om tekortkomingen in de interacties, belangentegenstellingen, kennishiaten en dergelijke in beeld te brengen en om bij te dragen aan de aanpak daarvan.

Een zwakke kant is dat de hoeveelheid window's en tools erg groot is. Bij gesprekken met opdrachtgevers leidt dit tot het risico dat zij in de mogelijkheden verzuipen. Het gevolg is dat onderzoekers van Stoas makkelijk zelf een keuze maken uit de beschikbare window's en tools. Daarnaast besteedt de methode weinig aandacht aan de inhoud van een vraagstuk. Zij is daarom bijvoorbeeld minder geschikt om een inhoudelijk plan te maken over de inrichting van een gebied of om kwantitatieve uitspraken te doen over de economische, fysieke en andere effecten met hun onderlinge relaties.

### *Randvoorwaarden*

RAAKS is vooral geschikt voor complexe vraagstukken, waarbij een grote hoeveelheid en verscheidenheid van actoren in het geding zijn en er sprake is van conflicterende belangen. De methode brengt in beeld hoe verschillende actoren tegen het vraagstuk aankijken, zodat het vraagstuk vanuit allerlei kanten wordt belicht, en hoe het vraagstuk door gezamenlijke acties kan worden aangepakt. Zij brengt ook in beeld welke belangen(tegenstellingen) er zijn en welke acties kunnen worden ondernomen om die te overwinnen. RAAKS is sterk gericht op de interactie tussen de actoren. De methode is ook bedoeld om ze bij elkaar te brengen en ze zover te krijgen dat zij bijvoorbeeld gezamenlijk een actieplan ontwikkelen. Belangrijk is dat alle fasen uit de methode samen met de actoren worden gezet.

### **Gegevens**

Stoas  
Lambertus Vogelzang en Rob le Rütte  
Agro Business Park 10  
Postbus 78  
6700 AB Wageningen  
0317-47 27 11  
[lav@stoas.nl](mailto:lav@stoas.nl) / [rru@stoas.nl](mailto:rru@stoas.nl)  
[www.stoas.nl](http://www.stoas.nl)

### **Literatuur**

Engel, P.G.H. The social organization of innovation. Royal Tropical Institute, Amsterdam, 1997.

ETC Ecoculture, LCO Zwolle & VHS Bergen, Methodeklapper. Leusden, Zwolle, Bergen, 2001.

Salomon, M.L. & P.G.H. Engel Networking for innovation. Royal Tropical Institute, Amsterdam, 1997.

## Bijlage XII Scenariomethode



### *Korte typering*

De scenariomethodiek is een hulpmiddel om alternatieve toekomstbeelden te ontwikkelen voor de omgeving van een organisatie. Meer in het bijzonder gaat het om de contextuele omgeving, d.w.z. de omgeving waar een organisatie geen invloed op heeft. Op basis van onzekere trends worden toekomstbeelden opgesteld. De methodiek is onder anderen door Shell ontwikkeld. Zij is bedoeld om handvaten te bieden voor strategische beslissingen. De methode resulteert in een breed spectrum aan mogelijke toekomstbeelden, die verder gaan dan wanneer alleen de zekere trends zouden worden doorgetrokken naar de toekomst. Uitgangspunt is het onderscheiden van denkbare toekomst, die waarschijnlijk, mogelijk of wenselijk zijn.

### *Doelen*

Het doel is om beleidsmakers en belanghebbenden overeenstemming te bereiken over de belangrijkste trends voor de lange termijn. Het gaat ook om het leveren van inzichten, zodat de betrokkenen vanuit een breder perspectief de ontwikkelingen kunnen bezien. De methodiek versterkt de communicatie tussen de betrokkenen, omdat zij gezamenlijk deelnemen aan het project. Op basis van onzekere trends worden een aantal denkbare toekomstbeelden ontwikkeld. De scenario's kunnen dienen als gemeenschappelijk kader voor

een dialoog tussen de organisatie en de belangrijkste spelers in de directe omgeving. Op basis van onderdelen uit de scenario's kunnen zij vervolgens gezamenlijk strategische keuzes maken.

### *Soorten innovaties*

De scenariomethode kan gebruikt worden voor elk type innovatie dat wij onderscheiden. Toegepast op het vlak van ruimtelijke ordening kan de methode leiden tot geografische vernieuwing (nieuwe locaties of invullingen van locaties voor bepaalde functies), integratie van functies (nieuwe denkbeelden over de wijze waarop functies met elkaar kunnen worden gecombineerd) en technologische vernieuwing. Ook procesvernieuwing en cultuurverandering kunnen optreden. Door een grote diversiteit aan betrokken partijen uit te nodigen kunnen nieuwe organisatie- en samenwerkingsvormen ontstaan. De opgedane inzichten kunnen aanleiding geven om op een nieuwe manier over (de functies van) een gebied te gaan denken. De methode bevordert dat de deelnemers loskomen van hun (dagelijkse) opvattingen en belangen in een planvormingsproces. De methode stimuleert dat mensen verder in de toekomst kijken en met ontwikkelingen en gebeurtenissen worden geconfronteerd waar ze zelf niet snel aan zouden denken.

### *Ruimte- en tijdschaal*

De scenariomethodiek kan op alle schaalniveaus worden toegepast. Op het nationale niveau heeft de Rijksplanologische Dienst bijvoorbeeld de scenario's Nederland 2030 (1997) gemaakt. Voor het regionale niveau (gebied) en het lokale niveau (gemeente) worden eveneens scenario's gemaakt. Scenario's zijn gericht op de lange termijn. De tijdshorizon loopt uiteen van 10 tot 50 jaar.

### *Deelprocessen*

De methode is vooral geschikt voor het deelproces 'alternatieven genereren'. Er wordt immers een aantal verschillende toekomstbeelden gemaakt. Zij is ook geschikt voor het deelproces 'probleem analyseren'. Een onderdeel van de methode is namelijk dat de huidige situatie in beeld wordt gebracht, samen met de knelpunten en uitdagingen die zich daarin voordoen.

### *Werkwijze en voorbeelden van toepassing*

Het maken van scenario's verloopt grofweg in vier stappen:

- Huidige situatie in beeld brengen
- Trends en trendbreuken verkennen
- Scenario's samenstellen
- Aandachtspunten en aanbevelingen bedenken

De scenariomethodiek kan in verschillende settings worden toegepast. In principe kan iedereen meedoen: beleidsambtenaren, vertegenwoordigers van belangenorganisaties, particulieren en dergelijke. Door een grote diversiteit aan deelnemers uit te nodigen wordt er tijdens het maken van de scenario's veel kennis uitgewisseld. De deelnemers doen tijdens het proces veel nieuwe inzichten op.

De methode is in verschillende projecten voor de groene ruimte toegepast. Voorbeelden zijn de scenario's voor de landbouw en het ruimtegebruik in de provincie Noord-Brabant en de scenario's voor de Waddeneilanden. In het eerstgenoemde project heeft Global Business Network de methode toegepast. In het laatstgenoemde project is dat gebeurd door het adviesbureau Van de Bunt.

De landbouwscenario's zijn gebruikt om de dialoog tussen Noord-Brabant en de verschillende belanghebbenden in de provincie te stimuleren en te verbeteren. De scenario's voor de Waddeneilanden zijn gemaakt met groepen eilandbewoners en experts van buiten de eilanden. Deze manier van werken is toegepast om met de eilandbewoners een toekomstvisie te ontwikkelen en er voor te zorgen dat daarvoor ook draagvlak bestaat. Deze toekomstvisie dient als een toetsingskader voor subsidies die onder leiding van de provincie Friesland worden aangevraagd bij de Europese Unie.

De provincie Noord-Brabant heeft op basis van de landbouwscenario's een aantal beleidsopties geformuleerd. In het Waddenproject zijn de scenario's voorgelegd aan de betrokkenen, die hun voorkeur konden aangeven. Op basis daarvan is per eiland een gebiedsvisie opgesteld.

Bij de landbouwscenario's voor de provincie Noord-Brabant ligt het accent op de toekomstperspectieven voor de agrarische sector in relatie tot natuur, recreatie, verstedelijking en dergelijke. In het Waddenproject is per eiland een aantal scenario's gemaakt. Daarbij werd het accent sterk gelegd op de toekomst van de recreatiesector, omdat dit voor de eilanden de belangrijkste economische sector is. Voor beide projecten geldt dat de groep met deelnemers breed en divers is samengesteld, zowel belanghebbenden van de eilanden zelf als deskundigen van daar buiten (bedrijfsleven, onderzoek, overheden).



### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

De capaciteitsinzet en de doorlooptijd voor scenarioprojecten lopen sterk uiteen, afhankelijk van de werkwijze die wordt gekozen, het aantal deelnemers aan de scenario-bijeenkomsten en de mate waarin de resultaten van de bijeenkomsten worden uitgewerkt. Het scenarioproject voor Noord-Brabant is door vijf mensen uitgevoerd. Belangrijk is dat er in ieder geval een scenariospecialist bij betrokken is en iemand die optreedt als facilitator voor de groeps-bijeenkomsten. Vaak is dit dezelfde persoon. Inhoudelijke kennis van het probleemveld is eveneens van belang, vooral bij de uitwerking van de resultaten van de bijeenkomsten. Het scenarioproject heeft een doorlooptijd gehad van ongeveer acht maanden.

### *Sterke en zwakke kanten*

Scenario's kunnen een nieuwe manier van denken over de toekomstperspectieven van een gebied stimuleren. Doordat tijdens de bijeenkomsten veel verschillende en nieuwe inzichten naar voren komen bevordert de methode dat de deelnemers hun denkkaders verruimen. Zij kunnen ook bijdragen aan een betere communicatie tussen de deelnemers (die vaak belangrijke partijen in het gebied vertegenwoordigen). Verder kunnen zij het draagvlak voor een ontwikkelingsperspectief voor een gebied versterken doordat zij in beeld brengen welke effecten dit perspectief en alternatieve perspectieven hebben. Een zwakke kant van de methode is dat de resultaten vaak nogal algemeen blijven, waardoor het soms moeilijk is om de stap naar de uitvoering te zetten.

### *Randvoorwaarden*

De scenariomethode vraagt een zorgvuldige verkenning van de omgeving, om de juiste deelnemers erbij te kunnen betrekken. De methode verloopt beter naarmate de deelnemers meer in staat zijn hun eigen belangen (tijdelijk) los

te laten. Een open en vrije sfeer bevordert de creativiteit en daarmee de diversiteit van de scenario's. Bij de keuze van de uitgangspunten voor de scenariobouw (welke onzekere trends gaan als basis dienen voor de scenario's) is het van belang de relevantie met de toekomstige toepassing van de scenario's in de gaten te houden. Bij vraagstukken die betrekking hebben op de groene ruimte is het dus van belang die onzekere trends te kiezen die doorwerken in het gebruik van de ruimte.

### **Gegevens**

GBN Global Business Network  
De Ruijter Management  
Looiersgracht 10  
1016 VS Amsterdam  
020 – 625 02 14  
paul@deruijter.net

Alterra  
Jannemarie de Jonge  
Postbus 47  
6700 AA Wageningen  
0317 – 47 47 03  
j.m.dejonge@alterra.wag-ur.nl

### **Literatuur**

Dammers, E. *Leren van de toekomst*. Eburon, Delft, 2000.

Landbouw Economisch Instituut, Staring Centrum & Global Business Network *Scenario's voor landbouw en ruimtegebruik Noord-Brabant 2050*. Provincie Noord-Brabant, Den Bosch, 1998.

Leemhuis, J. *The soft systems methodology and the strategic conversation*. Global Business Network Europe, Den Haag, ongedateerd.



## Bijlage XIII SimRuralis



### *Korte typering*

SimRuralis is een spel dat het (onder)handelen van actoren in het landelijk gebied inzichtelijk maakt. Het spel wordt gespeeld op gemeenteniveau. Dit gebeurt in een virtuele ruimtelijke situatie dat deel uitmaakt van een computernetwerk. De methode verkeert momenteel in het stadium van een eerste prototype. Het kan nu gespeeld worden met vier deelnemers met min of meer vaste en herkenbare rollen (gemeente, boer, natuurbeschermers, bouwondernemer) in een niet bestaand gebied. De bedoeling is om het spel verder te ontwikkelen, waarbij het spel met meer mensen kan worden gespeeld en werkelijke gebiedsgegevens kunnen worden ingevoerd. De huidige versie kent een zogenaamde conceptuele laag (aardspelers, spelregels, ruimtelijke- en proceskenmerken), een logische laag (informatieopslag, gegevensverwerking, logboek van alle acties) en een technische laag (architectuur en implementatie van personal computers, server, software en dergelijke).

### *Doelen*

Het spel is ontwikkeld als groene tegenhanger van SimCity, gericht op de planningscultuur van Nederland en beoogt het handelen van actoren in het landelijk gebied inzichtelijk te maken. Aansluitend bij de speltheorie is het oogmerk van de methode om in een spelsituatie - een vrije en vermakelijke situatie die niet bindend is - te laten zien wat de belangen van

actoren in een stuk landelijk gebied zijn, wat de motieven voor hun handelen kunnen zijn en hoe processen van onderhandeling en informatie-uitwisseling en informatiewinning verlopen. Daarvan kunnen de spelers leren over de werkelijke situatie. Het spel leent zich voor rolwisseling, waarmee het de inzichten in belangen en beweegredenen van andere actoren vergroot. Het gemeenteniveau staat centraal, omdat op dit niveau de meest concrete, herkenbare en bindende handelingen voorkomen, bijvoorbeeld verkoop en aankoop van grond en regels in het bestemmingsplan. De belangrijkste doelgroepen zijn beleidsmakers, onderzoekers, studenten en docenten die zich bezighouden met ruimtelijke ordening. De doelgroepen kunnen nog worden verbreed.

### *Soorten innovaties*

SimRuralis is een computerspel dat zich op de vraagstukken in de groene ruimte richt. De vernieuwing bestaat allereerst uit het inzichtelijk maken van (onder)handelingsprocessen, in de ruimtelijke presentatie en in de mogelijkheid van rolwisseling tussen de spelers. Het spel draagt vooral bij aan cultuurverandering (partijen leren zich beter in anderen in te leven en voorbij hun eigen belang te denken) en aan organisatievernieuwing (partijen kunnen besluiten nieuwe samenwerkingsvormen aan te gaan). In de huidige vorm leent het zich vooral voor een lichtvoetige kennismaking met stereotype belangenvertegenwoordigers. De stereotypen vormen samen met de informatie over eigendommen,

landgebruik, vergunningen, vraag en aanbod van grond, proceskennis (bijv. groei van gewassen) de basis. Het spel laat zich gemakkelijk spelen in een omgeving die gemakkelijk georganiseerd kan worden (personal computers met een client server). Door de anonimiteit, de visuele ondersteuning en de gelegenheid om het spel serieus te spelen is het een prima oefening in de handel en wandel van actoren in meer realistische situaties. Als zodanig is het een middel om vrij snel en zonder gezichtsverlies beweegredenen van actoren en eventuele winst- en verliesposten van egoïstisch gedrag of gemeenschapszin te leren kennen. In beginsel kan het spel conceptueel, naar gegevens en naar visualisatie (drie-dimensionale beelden, videofragmenten, geluidsfragmenten) vrij gemakkelijk uitgebreid worden.

#### *Ruimte- en tijdschaal*

Het computerspel is op de eerste plaats op het gemeentelijke niveau gericht, omdat dit schaalniveau de belangrijkste arena van het (onder)handelen in de groene ruimte uitmaakt. In het prototype is onderverdeling van verschillende schalen aangebracht. Deze verlopen van gemeente via perceel gebruik- of bezitseenheid) tot rastercel. SimRuralis kan ook op een hoger schaalniveau worden toegepast, maar dan moeten de nodige wijzigingen worden aangebracht. Wat betreft de tijdschaal is het spel vooral geschikt voor de middellange termijn. Dit is de termijn waarop bestemmingsplannen geldig zijn. De tijdschaal kan overigens ook vrij gemakkelijk worden aangepast.

#### *Deelprocessen*

Het spel is nuttig om uiteenlopende soorten kennis over een gebied (bezit, gebruik, status etc) bijeen te brengen. Op die manier draagt het spel bij aan de creatie van een gemeenschappelijke kennisbasis, wat van belang is voor het deelproces 'probleem analyseren'. De inzichten die tijdens het spel ontstaan in de waarden en normen van andere spelers

draagt ook bij aan dit deelproces. Daarnaast maakt het spel veranderingen in de ruimtelijke constellatie inzichtelijk. Die kunnen, afhankelijk van het verloop van het spel en de posities van actoren alternatieve situaties opleveren. In dit opzicht kan het spel een bijdrage leveren aan het deelproces 'alternatieven genereren'.

Tot nu toe zijn ruimtelijke veranderingen in het spel het gevolg van de (onder)handelingen van de actoren. ('ruimtelijk monopolyspel') en niet het gevolg van bijvoorbeeld ontwerpende technieken, die daar bovendien zouden kunnen stijgen. Het instrument is voornamelijk in beperkte mate of niet in staat om allerlei effecten (bijvoorbeeld economische, ecologische, waterhuishoudkundige, milieukundige) te evalueren, maar is daarmee wel uitbreidbaar. Procesmodellen zijn nog niet geïmplementeerd. Denkbaar is een koppeling aan metamodellen als WARUMEC, die vooral de effecten van alternatieven in beeld brengen en kwantificeren.

#### *Werkwijze en mogelijke toepassingen*

SimRuralis is momenteel nog een prototype, dat voor concrete spelsituaties operationeel is, zij het in een fictief gebied en met een beperkt aantal (vier) spelers. Als zodanig kan het als een warming up voor een innovatieproces in een gebied worden gebruikt. Uitbreiding van de spelmogelijkheden, bijvoorbeeld door uitbreiding van het aantal spelers, uitbreiding van de kennisbasis en vooral door het invoeren van echte gebiedsgegevens op bijvoorbeeld gemeenteniveau zou deze functie versterken.

Technisch zijn benodigd een voldoende aantal personal computers, die als clients en server functioneren en personeel voor spelinstructies. Verder lijkt het essentieel om na het spelen van het spel of een aantal spelrondes een goede evaluatie van het proces uit te voeren. Op deze manier kunnen de leerpunten in beeld worden gebracht: Waarom nam speler A een bepaalde beslissing? Waarom reageerde speler B op

die manier? Wat was een alternatieve reactie geweest? Welke blokkades bestonden er? Welke motieven of spelregels mist men in het spel? Zijn er situaties denkbaar waarin meer partijen tevreden zouden zijn met de uitkomsten? Juist bij de evaluatie is het belangrijk om een goede, inhoudelijk ingevoerde procesbegeleider te hebben. Monitoring van het spelproces en de overwegingen van de actoren is daarbij essentieel. Het spel is in beginsel overal in Nederland te spelen, ook wanneer de spelers zich fysiek op grote afstand van elkaar begeven.

Het coachen van het spel en het achterhalen van de leermomenten vraagt specifieke aandacht (training the trainers). Een ontwerpde benadering, waarbij een aantal gebiedsalternatieven worden ingebracht zou wenselijk zijn. In die zin zouden plankaarten kunnen worden gebruikt, maar daartoe is een extra applicatie nodig

Het verdient aanbeveling om de spelers niet alleen in een virtuele wereld te laten deelnemen, maar om ze ook fysiek kennis te laten nemen van het gebied, bijvoorbeeld door zelf gegevens te verzamelen en dus zelf mede het systeem met informatie te voeden.

#### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

Bij huidige versie zijn de capaciteitsinzet en de doorlooptijd erg gering. Zowel de procesbegeleider als de deelnemers besteden per persoon een dag aan het spel. Wordt het spel aangepast aan de reële situatie in een gebied of wordt het zodanig aangepast dat het met meer mensen kan worden gespeeld, dan vergt dat een aanzienlijk investering. Bij toepassing op een bestaand gebied moeten gegevens worden verzameld en ingevoerd en gesprekken worden gevoerd met gebiedsdeskundigen over de informatie die moet worden toegevoegd. Per gebied vergt dit een investering van ongeveer 50 tot 100 dagen. De doorlooptijd bedraagt dan een half jaar tot een jaar.

#### *Sterke en zwakke kanten*

Het spel is bij uitstek geschikt om inzicht te krijgen in de belangen, motieven en handelwijzen van uiteenlopende partijen, zonder dat het echt serieus wordt. De anonimiteit laat toe dat geen van de spelers een formele of psychische dominantie krijgt. Rolwisselingen kunnen zeer verhelderend en humoristisch uitpakken. Het spel is relatief snel te organiseren en met nieuwe spelers te herhalen. Het systeem is in beginsel flexibel en uit te breiden. Met name allerlei extra gebiedsinformatie, tot en met een virtuele wandeling door delen van het gebied is via IT technieken toe te voegen.

Omdat het spel momenteel bestaat uit een eerste prototype, is verdere ontwikkeling er van nodig. Alleen dan is het mogelijk om gebiedsspecifiek in een meer realistische context te kunnen werken. Daarvoor zijn de nodige investeringen noodzakelijk. Voor een deel zijn deze investeringen eenmalig (uitbreiding van opties, rekenregels etc.), maar voor een deel keren zij per gebied terug (kaarten van gebied). Het toevoegen van processimulaties is niet alleen om inhoudelijke redenen relevant, maar draagt ook bij aan de aantrekkelijkheid van het spel. Dit vergt nog extra investeringen.

#### *Randvoorwaarden*

Een randvoorwaarde voor de toepassing van SimRuralis is dat de deelnemers bereid zijn om zich in een spelsituatie te verplaatsen en eventueel om van rollen te wisselen. Om die reden is het spel alleen geschikt voor situaties waarin er hooguit gematigde conflicten tussen de deelnemers zijn. Door de opzet van het spel is het alleen geschikt voor vraagstukken die betrekkelijk eenvoudig zijn. Ingewikkelde situaties, waarin de deelnemers in verschillende arena's opereren die met elkaar verbonden zijn, bijvoorbeeld onderhandelingen op gebied- en op lokaal niveau, kunnen er niet mee worden gesimuleerd. De toepassing van het spel vergt verder een adequate technische omgeving.

## ***Gegevens***

Wageningen Universiteit en Researchcentrum  
Centrum voor Geo-informatiekunde  
Ron van Lammeren  
Postbus 339  
6700 AH Wageningen  
0317-47 46 40  
ron.vanlammeren@staff.girs.wag-ur.nl



### *Korte typering*

Strategische Innovatieve Proces- en Productontwikkeling (Stipo) wordt sinds 1990 door de vakgroep Planologie van de Universiteit van Amsterdam ontwikkeld. De methode is gericht op de ontwikkeling van een visie, een strategie en een aanpak voor ruimtelijke en andere vraagstukken. Daarbij worden organisaties die de vraagstukken in kwestie moeten aanpakken actief betrokken. De benadering is gericht op oplossingen, mensen, samenwerking en innovatieve ideeën. Samen met beleidsmakers en belanghebbenden ('klanten') worden ideeën ontwikkeld en plannen gemaakt. Dit gebeurt door een streefbeeld voor de lange termijn op te stellen en van daaruit terug te redeneren naar de projecten die nodig zijn voor de korte termijn. De vraag die daarbij wordt gesteld is wat de verschillende partijen kunnen bijdragen aan het realiseren van het streefbeeld.

Stipo bestaat uit een basismethode, met deelmethodeën die in de verschillende stappen kunnen worden toegepast. De deelmethodeën kunnen flexibel worden aangepast aan de wensen en behoeften van de klanten. Zo ontstaat een 'methodiek op maat'. Doordat de methode samen met de klant wordt ontwikkeld (co-makership) wordt de klant in staat de methode voortaan zelf toe te passen. Stipo is onder andere toegepast voor de ruimtelijke inrichting van de Hoeksche Waard, een toekomstvisie van de gemeente Woudenberg en

een integrale toekomstvisie en strategie voor de gemeente Binnenmaas.

### *Doelen*

De methode is gericht op het realiseren van een gemeenschappelijk gedragen kwaliteit van een gebied. Met het oog daarop is zij gericht op het ontwikkelen van ideeën voor inhoudelijke doorbraken. Deze worden gekoppeld aan een strategie, zodat de aanpak ook praktisch toepasbaar is. Stipo is ook gericht op het stimuleren van creativiteit die tegelijkertijd oplossingsgericht is. De samenwerking (co-makership) met de klanten en betrokkenen is daarvoor belangrijk. Verder is de methode gericht op het mobiliseren van kennis en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal.

### *Soorten innovaties*

Als Stipo wordt toegepast op ruimtelijke vraagstukken, dan levert zij talrijke ideeën op voor een streefbeeld en een strategie voor geografische vernieuwingen en de integratie van functies. De methode is ook bruikbaar voor een beleids- of innovatieproces dat is vastgelopen. Het proces kan worden vlotgetrokken door bij de toepassing van de methode organisatie- en procesvernieuwingen toe te passen, zoals nieuwe manieren van samenwerking. Deelname aan de toepassing van de methode kan bijdragen aan een ander

inzicht en houding bij de betrokkenen, waardoor bij hen een cultuurverandering optreedt. Soms is de toepassing van de methode voor de opdrachtgever een aanleiding om de organisatiestructuur te vernieuwen of de werkwijze te veranderen.

Een belangrijk uitgangspunt bij vernieuwing is de verweving van de onderdelen 'inhoud', 'structuur' en 'aanpak'. Deze onderdelen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Als een onderdeel wordt veranderd of vernieuwd dan heeft dit gevolgen voor de andere twee onderdelen. Als een provincie bijvoorbeeld bij Stedelijke Vernieuwing nieuwe inhoudelijke taken stelt, dan zal de manier van werken ook moeten veranderen en zijn er wellicht ook andere organisatiestructuren nodig.

#### *Ruimte- en tijdschaal*

Stipo wordt vooral toegepast voor vraagstukken die zich begeven op gemeentelijk, regionale en provinciale niveau. Het vertrekpunt ligt in de ontwikkeling van een globaal streefbeeld van de toekomstige kwaliteiten van het gebied. Vanuit die sprong naar de lange termijn, wordt vervolgens teruggedeneerd naar de middellange en korte termijn om te kijken welke strategieën, communicatielijnen en stappen nodig zijn om het streefbeeld te realiseren. De bedoeling is dat de oplossingen die worden bedacht direct kunnen worden uitgevoerd.

#### *Deelprocessen*

De methode is niet aan een bepaald deelproces gebonden. Zij kan worden toepassing op het hele innovatieproces, maar ook op elk van de afzonderlijke deelprocessen: 'probleem analyseren', 'netwerk vormen', 'alternatieven genereren', 'alternatieven beoordelen', en 'uitvoeren'.

#### *Werkwijze en voorbeelden van toepassing*

Allereerst voert Stipo Consult samen met de opdrachtgever een opdrachtschouw uit. Het doel daarvan is de opdracht te ontrafelen en de precieze bedoelingen van de opdrachtgever helder te krijgen. Hierbij wordt ook gekeken naar de activiteiten die de klant zelf kan uitvoeren, zodat helder wordt waarvoor zij wordt ingehuurd. In een klein teamverband houdt Stipo Consult een schouw om het probleemveld en –gebied te verkennen.

De methode is erop gericht personen en organisaties actief bij het proces te betrekken. Daarbij is sprake van een omgekeerde trechter. Stipo Consult begint met weinig betrokkenen, waarmee zij een streefbeeld opstelt. Daarna vindt een netwerkschouw plaats, gericht op het selecteren van personen en organisaties die vanuit een thema of een werkveld kunnen bijdragen aan het realiseren van het streefbeeld. Zo wordt bewust een netwerk opgebouwd. Speciale aandacht is er voor bestuurders en managers. Zij dienen belangrijke 'dragere' van het ontwikkelingsproces te worden.

Deelnemers worden gezien als 'co-makers'. Zij werken actief mee aan het ontwikkelingsproces, waarbij zij hun kennis en ervaring kunnen inbrengen bij het genereren van verfrissende ideeën en het combineren van kennis en inzichten. Hun actieve inbreng vergroot ook het draagvlak voor de mogelijke oplossingen. Zo worden de oplossingen die uit het proces komen uiteindelijk de oplossingen van de deelnemers zelf.

De basismethode bestaat uit een aantal stappen. Afhankelijk van het vraagstuk kunnen zij selectief en door elkaar heen worden gebruikt. Soms worden stappen herhaald, bijvoorbeeld omdat de projectomstandigheden veranderd zijn. Stipo Consult maakt samen met de opdrachtgever een werkmethode op maat. Aan het begin van een project wordt de specifieke aanpak uitgewerkt in een plan, dat in de loop van het project



regelmatig wordt geactualiseerd. Een werkplan kan bijvoorbeeld uit de volgende stappen bestaan:

- Samen met de opdrachtgever of met een aantal betrokkenen (stuurgroep, projectgroep) wordt een *opdrachtschouw* uitgevoerd. Deze is gericht op het vinden van de kern van de vraagstelling.
- De methode van *ontrafelen* wordt toegepast om het probleem tot enkelvoudige problemen uiteen te leggen. Hierbij worden twee technieken toegepast. Bij het *inhoudelijk ontrafelen* worden deelproblemen onderscheiden op basis van de veronderstelling dat voor een deelgebied eerder oplossingen voorhanden zijn. Om bruikbare kennis te vinden wordt gebruik gemaakt van analogie (bestuderen van een zelfde probleem in een ander vakgebied) en identificatie (bestuderen van een zelfde probleem dat elders opgelost). Bij het *in de tijd ontrafelen* wordt vanuit het streefbeeld teruggeredeneerd naar het heden. Daarbij wordt steeds nagegaan wat inhoudelijke keuzen betekenen voor de wijze waarop de gewenste ontwikkeling mogelijk kan worden gemaakt ('make it possible-principe'). Naast plannen, strategieën en aanpakken worden tegelijkertijd uitvoeringsinstrumenten ontwikkeld. Daardoor gaan de oplossingen leven en worden er handvatten geboden om de resultaten direct toe te passen.
- Onder de noemer *kwaliteitspijlers* wordt een eerste beeld gegeven van de kwaliteiten die behouden moeten blijven of die de betrokkenen willen toevoegen. De kwaliteitsdebatten die daarbij worden toegepast bevorderen het gemeenschappelijk kwaliteitsdenken. De kwaliteitspijlers sturen zowel de oplossingsrichtingen als de lopende processen aan. Zij stimuleren namelijk dat de betrokkenen elkaar aanspreken op hun handelingen. De kwaliteitspijlers slaan een brug tussen de strategie en de directe uitvoering.
- De kwaliteitspijlers vormen het fundament voor een streefbeeld. Dit *streefbeeld* wordt gedurende het proces uitgewerkt en zonodig aangepast. Het streefbeeld vormt een basis voor de communicatie met alle betrokkenen.
- Er wordt een *werkdummy* opgesteld. Dit is een gefingeerde inhoudsopgave van het eindproduct, die richting geeft aan de uitwerking en stimuleert om vanaf het begin resultaatgericht te werken.
- Via een *netwerkschouw* worden personen en organisaties benaderd om als 'co-maker' bijdragen te leveren. Omdat het niet mogelijk is om meteen met iedereen te gaan praten wordt het netwerk gelaagd opgebouwd. Er wordt vanuit de verschillende thema's gekeken op welke wijze men kan bijdragen aan het realiseren van het streefbeeld.
- Resultaten die al tijdens het proces zijn bereikt, worden 'tussentijds verzilverd', bijvoorbeeld in een thematisch deelboekje. De betrokkenen zien dan direct dat hun inbreng waardevol is en tot tastbare resultaten leidt.
- Via *kennisschouwen* wordt de kennis die de diverse betrokkenen beschikbaar hebben gemobiliseerd. Dit gebeurt in zogenaamde kennisateliers.
- Door de bijdragen vanuit de verschillende thema's met elkaar te confronteren wordt het streefbeeld uitgewerkt. Hierbij wordt de *succes-faal-succes techniek* toegepast. Het beginpunt is een oplossing (succes) van een bepaalde partij. De andere deelnemers sommen daarna mogelijke faalfactoren op. Vervolgens krijgen zij de opdracht om de mogelijke faalfactoren om te buigen in succesfactoren. Zo ontstaan gezamenlijk vernieuwende oplossingsrichtingen. Als de deelnemers er niet helemaal uitkomen, wordt de risicoreductiemethode toegepast, die een antwoord geeft op de vraag hoe zij het minste risico lopen als zij proberen het succes te bereiken.
- Doen zich problemen voor, dan worden die in kleinere groepen gezamenlijk opgelost. De energie wordt niet gestoken in het uitgebreid analyseren van problemen, maar vooral in het creëren van oplossingen.

- Stipo wordt altijd afgerond met *after sales*. Dit kan bestaan uit een cursus, een aantal studiedagen, coaching of kennisoverdracht.

#### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

De capaciteitsinzet en de doorlooptijd die gemoeid zijn met de toepassing van Stipo lopen sterk uiteen. De projecten worden immers via co-makership op maat ontworpen. Bovendien worden soms alleen maar enkele onderdelen van de methode toegepast.

#### *Sterke en zwakke kanten*

Een sterke kant is de relatie van Stipo Consult met de universiteit. Daardoor is er veel reflectie op de toepassingen van de methode, worden bestaande deelmethoden gemakkelijk aangepast en nieuwe gemakkelijk ontwikkeld. De combinatie van een toekomst- en oplossingsgerichte met een uitvoeringsgerichte aanpak is eveneens een sterke kant. Daarbij komt dat de oplossingsgerichte aanpak niet blijft steken in een intentie, maar wordt uitgewerkt tot een aantal concrete stappen. Verder is het principe van co-makership een sterke kant, omdat dit bevordert dat de methode door de deelnemers wordt geïncorporeerd. Verder maakt Stipo optimaal gebruik van de bestaande kennis. Een zwakke kant is dat het werken met de methode de nodige voorwaarden aan de opdrachtgever. Deze dient voldoende ambitie te hebben en voldoende open te staan voor innovatieve oplossingen. Voldoet de opdrachtgever niet aan deze voorwaarden, dan belemmert dit de toepassing.

#### *Randvoorwaarden*

Stipo is toepasbaar om complexe vraagstukken die verbonden zijn met de groene ruimte. Er wordt immers een integraal streefbeeld opgesteld. Voor de ontwikkeling van het streefbeeld, dat gericht is op de lange termijn, is de huidige beleidsruimte niet erg belangrijk. Voor de bijdragen aan de realisering van het streefbeeld, die op de kortere termijn zijn gericht, is het wel belangrijk dat er voldoende beleidsruimte is. In feite kan het streefbeeld behulpzaam zijn bij het onderhandelen over een grotere beleidsruimte. De personen en organisaties die deelnemen aan de toepassing van de methode is belangrijk dat zij voldoende openstaan voor vernieuwing, dat zij een open houding hebben en dat zij de intentie hebben om extern gericht te zijn.

#### **Gegevens**

Stipo Consult  
H.E. Karssenbergh & G.H. Koopmans  
Amstel 120a  
1017 AD Amsterdam  
020-423 36 90  
contact@stipo.nl

#### **Literatuur**

Dammers, E. e.a. Innoveren en leren. Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, Den Haag, 1999. NRLO-rapport nr. 99/13

Dammers, E., C.J.W. van Woerkum & M. Horrevoets 'Kennis in plattelandsvernieuwing'. Landinrichting, mei 1999, p. 11-15.

## Bijlage XV Strategische Keuze Benadering

### *Korte typering*

De Strategische Keuze Benadering (SKB) is in Engeland door John Friend en Allen Hickling ontwikkeld. In Nederland wordt zij door Arnold de Jong toegepast. Het is een benadering voor interactieve beleidsvorming. Daarbinnen kunnen allerlei aanpakken toegepast worden. Het is dus geen vastomlijnde methode. Interactieve beleidsvorming is gericht op wederzijds begrip in plaats van het realiseren van het eigen belang. Kenmerkend voor SKB is dat er vooraf geen randvoorwaarden worden gesteld. Iedereen krijgt een gelijke kans om tijdens de bijeenkomst ideeën in te brengen. De deelnemers worden aangesproken als personen en niet op hun functies. De benadering is op uiteenlopende onderwerpen toegepast, zoals de veiligheid in een gemeente, de inrichting van een open school en de afvalverwerking.

### *Doelen*

De SKB is bedoeld om alle producten van het beleid te realiseren, zowel de onzichtbare als de zichtbare en zowel de procesmatige als de inhoudelijke. In de meeste gevallen van beleidsvorming is er veel aandacht voor de zichtbare en inhoudelijke producten (beleid, actieplan), maar nauwelijks voor de onzichtbare en procesmatige producten (wederzijds begrip, communicatienetwerk). Juist voor de daadwerkelijke uitvoering van het beleid zijn de procesmatige en onzichtbare producten belangrijk. De benadering is ook bedoeld om vernieuwende oplossingen te vinden voor de problemen die de betrokkenen en belanghebbenden ervaren. Verder is de

benadering bedoeld om een blijvend communicatienetwerk te ontwikkelen, waarin mensen elkaar weten te vinden.

### *Soorten innovaties*

De SKB is op alle soorten innovaties die we in de verkenning onderscheiden toepasbaar, zowel inhoudelijke (geografische vernieuwing, integratie van functies, technologische vernieuwing) als procesmatige (procesvernieuwing, organisatievernieuwing, cultuurverandering). De groep bepaalt welke soorten innovaties aan de orde komen. De benadering stimuleert dat innovatieve oplossingen daadwerkelijk aan de orde komen. Vaak worden er verschillende soorten innovaties tegelijkertijd gerealiseerd.

### *Ruimte- en tijdschaal*

De SKB is het vaakst toegepast op lokale schaal, maar is ook toepasbaar op regionale en nationale schaal. De benadering is eveneens geschikt voor elke tijdschaal. Wel is het belangrijk om voor ogen te hebben of het gaat om het oriëntatieniveau (10 - 15 jaar), het strategisch niveau (4 - 8 jaar), het operationele niveau (1 - 4 jaar) en het actieniveau (1 jaar).

### *Deelprocessen*

De SKB omvat alle deelprocessen die we in de verkenning onderscheiden: probleemanalyse, netwerk vormen, alternatieven genereren, alternatieven beoordelen en uitvoering. Het meest centraal in de benadering staan het genereren en vergelijken van alternatieven.

### *Werkwijze en voorbeelden van toepassing*

Het vertrekpunt van de benadering is het PIN-model. De **Posities** (standpunten) van mensen overlappen elkaar meestal weinig, maar als je verder zoekt naar hun **Interesses** (belangen) en **Noden** (behoeften), dan zijn er vaak wel overlappen te vinden. Om consensus op te bouwen is het belangrijk om de overlappen in de noden te vinden en van daaruit verder te werken.

De SKB bestaat uit een cyclisch proces met terugkoppelingen en sprongen vooruit. De deelnemers maken met elkaar een leerproces door. In de cyclus staan de volgende onderdelen centraal:

- Formuleren, waarbij vanuit de probleemgerichte benadering het probleem gedefinieerd wordt.
- Genereren, waarbij oplossingsrichtingen voor het probleem worden bedacht.
- Vergelijken, waarbij de gevonden oplossingsrichtingen met elkaar worden vergeleken op basis van kosten en baten, effectiviteit, haalbaarheid etc.
- Kiezen, waarbij een oplossingsrichting wordt gekozen.
- Uitvoeren, waarbij de gekozen oplossingsrichting wordt gerealiseerd.
- Verkennen, waarbij na een evaluatie van het gevoerde beleid een nieuwe cyclus wordt gestart.

Voorafgaand aan het formuleren wordt meestal een analyse uitgevoerd van de belangrijkste organisaties en groepen die bij het vraagstuk zijn betrokken (actoranalyse). Op basis daarvan krijgen de betrokkenen en de belanghebbenden een rol toebedeeld, bijvoorbeeld als deelnemer, begeleider of geïnformeerde.

De deelnemers participeren regelmatig in groepsbijeenkomsten. Globaal wordt per onderdeel van het cyclische

proces een bijeenkomst gehouden. Soms worden meer onderdelen in één bijeenkomst behandeld. Tijdens de bijeenkomsten wordt gewerkt met flappen aan de muur waarop de ideeën van de deelnemers worden vastgelegd. De begeleiders (bijvoorbeeld een commissie van een gemeenteraad) komen net zovaak bijeen als er groepsbijeenkomsten zijn. Op deze manier worden zij stap voor stap in de ideeënontwikkeling meegenomen en is er ook terugkoppeling naar de groepsbijeenkomsten, bijvoorbeeld over de politieke haalbaarheid van de ideeën. Van elke bijeenkomst wordt een fotoverslag gemaakt, waarop de flappen leesbaar zijn weergegeven. Daarnaast wordt een geschreven verslag gemaakt, waarop de deelnemers kunnen reageren.

Bij de probleemdefinitie wordt een onderscheid gemaakt tussen de randvoorwaarden (zaken die vastliggen en die je als groep niet kunt wijzigen, bijvoorbeeld het rijksbeleid voor een gemeente), de uitgangspunten (de dingen die vastliggen, maar die nog wel gewijzigd kunnen worden, bijvoorbeeld het budget) en de begrenzingen (de dingen die je buiten beschouwing laat, bijvoorbeeld deze wijk wel meenemen en die wijk niet). Daarnaast is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen de opties, de beslissingen en de onzekerheden. De onzekerheidsanalyse is een essentieel onderdeel van de Strategische Keuze Benadering. Onzekerheden die geanalyseerd worden zijn (1) onzekerheid van gegevens, (2) onzekerheid van relaties en (3) onzekerheid van waarden. Deze worden achtereenvolgens aangepakt door (1) informatie en onderzoek, (2) netwerkvorming en coördinatie en (3) politieke consultatie.

In de groepsbijeenkomsten worden spelregels gehanteerd die bevorderen dat iedereen een gelijke inbreng heeft en dat een creatief proces ontstaat. De deelnemers:

- participeren op persoonlijke basis en dus niet op basis van zijn of haar functie

- kunnen voorafgaand aan een bijeenkomst geen randvoorwaarden stellen
- doen een beroep op hun parate kennis; er worden vooraf geen stukken toegezonden.
- gaan niet met elkaar in discussie over ideeën; wel mogen zij vragen om toelichting
- doen mee aan alle bijeenkomsten en laten zich dus niet vertegenwoordigen

Tijdens de bijeenkomsten worden soms ook hulptechnieken toegepast. Zo worden er wel eens deskundigen uitgenodigd om korte inleidingen te geven over het vraagstuk en de deelnemers te informeren. Daarnaast worden ook wel eens tekenaars ingeschakeld, die bepaalde ideeën uitbeelden en die er op deze manier voor zorgen dat de sfeer speelser en lossier wordt. Dit is bevorderlijk voor de creativiteit en de consensusvorming. Verder wordt er de laatste jaren soms gebruik gemaakt van informatie- en communicatietechnologie. Met behulp van computers wordt dan bijvoorbeeld berekend welke opties of beslissingen (on)mogelijk zijn. Dit gebeurt via de analysis of interconnected decision areas (AIDA), waarvoor een computerprogramma is ontwikkeld.

#### *Capaciteitsinzet en doorlooptijd*

In de meeste gevallen waarin de SKB is toegepast worden vier bijeenkomsten georganiseerd die elk een dag duren. De facilitator besteedt circa twaalf dagen aan de voorbereiding, de uitvoering en de uitwerking van de bijeenkomsten. Een projectgroep van 5 personen besteedt ongeveer 60 dagen. De uitvoering van onderzoek is niet inbegrepen. Verder besteden de deelnemers vier dagen per persoon. Voorts zijn er nog enkele dagen nodig voor overleg, communicatie en logistiek.

De doorlooptijd bij vier bijeenkomsten bedraagt drie tot vier maanden. Meestal zitten er drie tot vier weken tussen de bijeenkomsten, zodat er voldoende tijd is om de bijeenkomsten

voor te bereiden en de resultaten uit te werken. De deelnemers hebben dan ook de gelegenheid om hun achterbannen te informeren en te raadplegen.

#### *Sterke en zwakke kanten*

Een sterke kant van de SKB is de ontwikkeling van de onzichtbare producten, zoals netwerkvorming en wederzijds begrip. In veel innovatieprocessen krijgen deze producten weinig aandacht, waardoor de uitvoering nogal eens stopt. Een andere sterke kant is dat de benadering de verbinding tussen voorbereiding en uitvoering versterkt. Tijdens de laatste bijeenkomst worden er namelijk ideeën gegenereerd voor een concreet actieplan.

Een zwakke kant is de gevoeligheid van de benadering voor de cultuur van de opdrachtgever. Als die cultuur gesloten is, dan is er het risico dat die de eigen opvattingen te veel worden doorgedrukt of dat de ideeën uit de bijeenkomsten onvoldoende worden teruggekoppeld naar de politiek.

#### *Randvoorwaarden*

De benadering is geschikt voor hoog opgelopen conflicten. In dat geval is het wel nodig om er een bemiddelingsronde aan vooraf te laten gaan. Tijdens een ronde van afzonderlijke gesprekken kan de facilitator dan op zoek gaan naar de overlappen tussen hun noden. Zijn de overlappen voldoende, dan kan de SKB worden toegepast.

De groepsgrootte tijdens de bijeenkomsten is gewoonlijk circa 15 mensen. Bij een groep van 30 deelnemers, kun je in parallelle subgroepen werken. Is het aantal 50 deelnemers of meer, dan heeft een groot deel van de mensen alleen de gelegenheid om te reageren op de ideeën van anderen.

## ***Gegevens***

Arnold de Jong  
Antiupis 34  
AG Dimitrios  
17343 Athene  
Griekenland  
0030-1-970.26.42  
arnolddejong@compuserve.com

## ***Literatuur***

Friend, J.K. & A Hickling Planning under pressure: the strategic choice approach. Pergamon, Oxford, 1988.

Jong, A. de & A. Hickling Mens en beleid. Stenfert Kroese, Leiden, 1993.

## Bijlage XVI Vragenlijst

1. Voor welke doeleinden wordt de methode ingezet (focus van de methode)?
  - systeeminnovaties (re-framing, integraal denken, opschalen)
  - transdisciplinaire kennis
  - achterliggende doelen als duurzaamheid, ruimtelijke kwaliteiten, vitaliteit van het platteland
  - stimuleren van creativiteit, draagvlak, re-framing, gemeenschappelijke taal
2. Voor welk soort innovaties is de methode het meest geschikt?
  - geografische vernieuwing
  - integratie
  - technologische vernieuwing
  - procesvernieuwing
  - organisatievernieuwing
  - cultuurverandering
3. Voor welke ruimteschaal en tijdschaal de methode geschikt?
  - afbakening van het systeem en de omgeving (accent op regioniveau)
  - termijn waarop de methode zich richt
4. Voor welke deelproces van innovaties is de methode het meest geschikt?
  - problemen en uitdagingen structureren
  - alternatieven genereren
  - alternatieven beoordelen
  - uitvoering
  - niet aan deelproces gebonden
5. Welke werkwijze wordt gehanteerd bij de toepassing van de methode?
  - voorbereiding
  - selectie van deelnemers: hoe breed (bestuurders, achterban)
  - rollen van deelnemers
  - stappen die worden doorlopen
  - spelregels die worden gehanteerd (bijv. al dan niet aanspreken op belang)
  - gebruik van hulptechnieken (brainstorm, Delphitechniek, ICT)
6. Kunt u enkele voorbeelden geven van de toepassing van de methode?
  - gebied
  - vraagstuk
  - gevonden oplossing(en)
  - betrokken partijen
7. Welke capaciteitsinzet en middelen zijn nodig voor de inzet van de methode?
  - menskracht
  - vaardigheden
  - tijdsbeslag
  - doorlooptijd
8. Wat zijn de belangrijkste sterke en zwakke kanten van de methode?
  - eigen ervaringen met de toepassing van de methode
  - voornaamste verbeterpunten

9. Wat zijn de voornaamste randvoorwaarden voor het slagen van de methode?
- mate van conflict
  - commitment van deelnemers en niet-deelnemers
  - ontwikkelingen in de omgeving (erkenning van bedreigingen en kansen)
10. Wat zijn de gegevens van de organisatie die de methode toepast?
- naam van de organisatie
  - contactpersoon
  - adres
  - telefoonnummer
  - emailadres
  - website
11. Heeft u documentatiemateriaal over de methode beschikbaar?
- beschrijving van de methode
  - afbeeldingen: logo, schema van werkwijze, foto's van toepassing, streek etc.



## **Bijlage XVII      Respondenten**

Voor de verkenning van de methoden hebben we de volgende personen geïnterviewd:

- Besseling, C. Twijnstra & Gudde, Amersfoort
- During, R. Alterra, Wageningen
- Hidding, M. Wageningen Universiteit en Researchcentrum, Wageningen
- Jong, A. de Athene
- Morée, A. Smeekes, Van de Wiel & Partners, Delft
- Karssenberg, H.E. Stipo Consult, Amsterdam
- Kieft, H. ETC Ecoculture, Leusden
- Koopmans, G.H. Stipo Consult, Amsterdam
- Lammeren, R. van Wageningen Universiteit en Researchcentrum, Wageningen
- Mentink, R. Mentink Procesmanagement, Pijnacker
- Metselaar. G.J. Mentink Procesmanagement, Pijnacker
- Rütte, R. le Stoas, Wageningen
- Starkenburg, J. Stichting IJsselland, Deventer
- Sterk, A. Twijnstra & Gudde, Amersfoort
- Vennix, J.A.M. Katholieke Universiteit Nijmegen, Nijmegen
- Vogelzang, L. Stoas, Wageningen
- Wijermans, M.P. Alterra, Wageningen



## Noten

- 
- <sup>1</sup> Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek, 1998.
  - <sup>2</sup> Van der Valk, 2000.
  - <sup>3</sup> Intensivering, bijvoorbeeld hoger bouwen, beschouwen niet als een vorm van meervoudig ruimtegebruik, omdat er dan geen functies worden gecombineerd. Intensivering kan wel een manier zijn om de ruimtedruk te verminderen.
  - <sup>4</sup> Gibbons, 1999; Tress & Tress, 2001.
  - <sup>5</sup> Van der Valk, 2000.
  - <sup>6</sup> Rijkswaterstaat, 1997a en 1997b; ETC, 2001.
  - <sup>7</sup> Vergelijk Cozijnse & Vrakking, 1986.
  - <sup>8</sup> Van der Hoeven, 2001.
  - <sup>9</sup> Straus, aangehaald in Maines, 1991.
  - <sup>10</sup> Landinrichtingscommissie Schouwen-Oost, 1999.
  - <sup>11</sup> De Bruin e.a., 1993.
  - <sup>12</sup> Dubbink, 1999.
  - <sup>13</sup> Beckers & Haarman, 2001.
  - <sup>14</sup> Schön & Rein, 1993.
  - <sup>15</sup> Vergelijk Sabatier, 1993.
  - <sup>16</sup> Gibbons e.a., 1999.
  - <sup>17</sup> Dammers e.a., 1999; Leeuwis, 1999; NRLO, 1999.
  - <sup>18</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995.
  - <sup>19</sup> Nonaka, Toyama & Konno, 2000.
  - <sup>20</sup> Hoogerwerf, 1989.
  - <sup>21</sup> Vrakking & Van Oosterhout, 1996.