



Community of Practice stimuleert gebiedsontwikkeling Greenport

achtergrond

Veelal ontstaan Communities of Practice rondom een complex technisch probleem of om nieuwe producten te ontwikkelen. Bij Streamlining Greenport Venlo draait het echter om regionale gebiedsontwikkeling. In Greenport Venlo wordt geëxperimenteerd met een nieuwe manier van regionaal bestuur om complexe ontwikkelingen beter op elkaar af te stemmen en in te passen. Ook ontstaat er een nieuw soort kennisinfrastructuur en een veelheid aan initiatieven, die verder reiken dan versterking van de tuinbouw.

‘Het is hardstikke innovatief wat we hier doen’, zegt Margreeth Laurentzen van Knowhouse en projecteider van Streamlining Greenport Venlo. ‘Tot nog toe zijn overheden gewend om eerst een gebiedsvisie te ontwikkelen en die vervolgens voor te leggen en inspraak te organiseren. Nu wordt meteen met alle belanghebbende partijen samengewerkt, waardoor je iets heel anders krijgt en ook meer draagvlak.’ Remco Kranendonk van Wageningen UR, procesbegeleider in dit project bevestigt het innovatieve gehalte. ‘Voor het eerst wordt de netwerkvorm Community of Practice toegepast voor regionale gebiedsontwikkeling. Er is vooral ervaring mee in het bedrijfsleven, zoals Rank Xerox, IBM en bij de Wereldbank. Ook de veehouderij en de rozenteelt hebben er voorzichtig aan geroken om doorbraken te realiseren.’ Rondom Venlo liepen al allerlei innovatieve tuinbouw- en foodprojecten om van het gebied een internationaal verscentrum te maken. De aanwijzing door de Nota Ruimte van de regio als Greenport, een tuinbouwcluster van nationaal belang, bracht het proces in een stroomversnel-

ling. Een groep regionale initiatiefnemers van ondernemers, overheden en onderzoekers bundelde zich in de Initiatiefgroep Greenport Venlo om het label Greenport verder te ontwikkelen. De groep haalde Knowhouse erbij, een organisatie die in de regio als kennismakelaar en als co-innovator optreedt. Transforum haakte aan vanuit de gedachte: het is interessant wat daar gebeurt, daar moeten we bij zijn. Deze financiert nu grotendeels het CoP-project. Ook onderwijs sloot zich aan. Het mobiliseren van de o van omgeving (milieuorganisaties) blijkt lastig.

>> Meer dan tuinbouw

Bij Greenport Venlo denk je vooral aan tuinbouw en de veiling. Maar het omvat veel meer: de andere agrarische sectoren, infrastructuur, waterberging, natuur, de mensen die er wonen en de verbinding met omliggende gebieden. Het concept Greenport is zo een kader om verder te bouwen aan een duurzame ontwikkeling van het gebied. Het geheel aan ontwikkelingen is echter zo complex, dat niemand het

kan overzien. Aldus ontstond het idee om in een CoP een gezamenlijke ontwikkelingsstrategie te ontwikkelen en om van daaruit innovatieve projecten op te zetten.

Dat Kranendonk van Wageningen UR bij Streamlining Greenport Venlo werd gehaald lag voor de hand. Want in deze fase van de CoP spelen sociale wetenschappen een grotere rol dan de technische. Kranendonk brengt sociaalwetenschappelijke theorie en werk- en leermethoden in, maar ontwikkelt samen met collega Paul Kersten ook nieuwe kennis op het gebied van regionale ontwikkeling, vooral regiomanagement en regionaal kennismanagement.

>> Community organiseren

Kranendonk: 'Volgens de theorie van Etienne Wenger (zie ook kaders, red.) ontstaan CoP's vanzelf, doordat mensen met een gemeenschappelijk belang elkaar opzoeken. Maar Kersten en ik vinden dat je de tijdelijke netwerken ook bewust kunt ontwerpen, door de eerste ontmoeting te organiseren en ervoor te zorgen dat er enthousiasme ontstaat. Daarvoor kun je processen opzetten die creativiteit stimuleren. Loopt de CoP eenmaal, dan kun je leertrajecten begeleiden.' Dat bewust opzetten van een CoP is dus gebeurd in het project Streamlining Greenport Venlo. Wat Kranendonk erg belangrijk vindt is ritme brengen in de bijeenkomsten. 'Je hebt minimaal 6, 7 bijeenkomsten nodig, anders is het niet mogelijk om vanuit de ideefase ook tot

daadwerkelijke projecten te komen. We zijn ruim twee jaar geleden begonnen met een groep van circa 15 tot 20 mensen uit de verschillende domeinen. Bij de tweede bijeenkomst ging het lopen, mensen gingen erin geloven.' Het project ging rond zoemen en is intussen bij de vierde bijeenkomst uitgegroeid tot zo'n veertig mensen. Eigenlijk is het netwerk nog veel omvangrijker. Rondom de centrale moeder-CoP zijn subthema's ontstaan (dochter-CoP's), die specifieker op een onderwerp insteken zoals agrologistiek en gezonde voeding (zie illustratie pagina 7). Deze subthema's komen vaker bijeen, en daarin hebben ook mensen zitting die niet bij de centrale CoP betrokken (willen) zijn, maar alleen op het subthema ideeën willen inbrengen en opdoen.

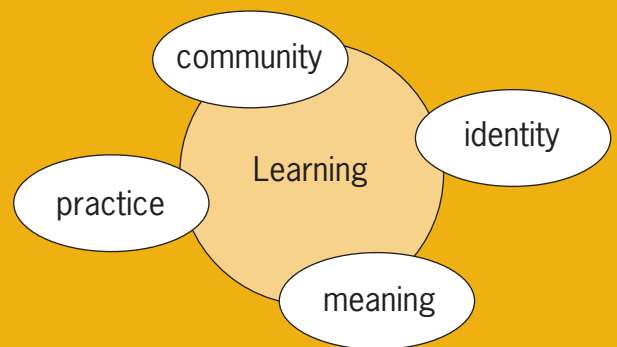
>> Regionale identiteit

Streamlining Greenport Venlo startte met de definiëring van het begrip regionale identiteit. Laurentzen: 'We legden de mensen voor wat zij zouden willen in dit gebied en wat er nodig is om dit in te vullen. Aanvankelijk was de insteek vooral economische ontwikkeling en verduurzaming van de tuinbouwcluster, maar allengs ontstond ook interesse in andere duurzaamheidsvraagstukken, bijvoorbeeld over water en files.' Juni 2006 kwamen alle partijen – overheden, ondernemers, onderwijs en onderzoek – tot een gedeelde visie, als groeidocument voor verdere visievorming en concrete initiatieven. De ambitie is dat de Greenport

Communities of Practice in transitieprocessen

Hoewel de werkvorm CoP vooral is begonnen als managementstrategie binnen multinationale bedrijven, zie je ze ook steeds meer ontstaan rondom complexe vraagstukken waar veel partijen en meerdere domeinen zijn betrokken. CoP's zijn dus ook zeer geschikt voor transitieprocessen, zoals die in de land- en tuinbouw plaatsvinden.

Het principe is dat relevante belanghebbenden die elkaar opzoeken, gezamenlijk op een andere wijze gaan handelen om systeemgrenzen te doorbreken. Dat gebeurt in een open setting waarbij experts uit verschillende sectoren en domeinen gezamenlijk werken aan nieuwe oplossingen en perspectieven. Essentieel voor dit proces van sociaal leren is een open en experimentele omgeving waar inspiratie wordt geboden, waar mensen ruimte opzoeken om nieuwe toekomst te verkennen, waar mensen elkaar vinden en zelfvertrouwen in hun ideeën krijgen. Kennis wordt niet meer alleen gehaald bij onderzoekers en wetenschappers maar gezamenlijk ontwikkeld met ondernemers, ambtenaren, burgers en consumenten. Kenmerkend voor leren in CoP's zijn de door managementdeskundige Wenger onderscheiden vier basiselementen en bijbehorende leerprocessen:



- > practice: gezamenlijke activiteiten, waarbij al doende wordt geleerd
- > community: elkaar leren kennen en gemeenschapsvorming, waardoor het verantwoordelijkheidsgevoel wordt versterkt
- > identity: deelnemers ontwikkelen een gemeenschappelijke taal en gaan uitstralen waar ze trots op zijn
- > meaning: door uitwisseling van kennis en ervaring ontstaan nieuwe gezamenlijke formuleringen, interpretaties, definities et cetera (ofwel betekenissen)

De managementstrategie van Etienne Wenger

Etienne Wenger, een wetenschappelijke expert op het terrein van sociaal leren en geestelijk vader van Communities of Practice (CoP's), stelt in zijn managementtheorie de rol van en samenwerking tussen mensen binnen organisaties centraal. Alleen door samenwerking ontstaan nieuwe perspectieven, kunnen mensen en organisaties leren en kunnen bedrijven groeien en tot concurrentievoordelen ten opzichte van andere bedrijven komen, zegt hij. Het platform voor samenwerking zijn CoP's, waar mensen in een sociale setting leren en de betrokkenheid bij hun bedrijf versterken. Het idee van Communities of Practice slaat aan. Sinds 2000 zijn CoP's sterk in opkomst, vooral bij multinationale bedrijven, die ze bijvoorbeeld namen geven als "special interest groups" en "new ways of working". Het gaat om tijdelijke organisatievormen, waarbinnen een vaak pluriforme groep mensen met schijnbaar onverenigbare belangen door het uitwisselen van kennis, inzichten en ervaringen samen leert en innoveert. Ook al focussen CoP's zich veelal op technische problemen, het zijn door de manier van werken altijd sociale constructies: het draait om mensen met hun ideeën, kennis, inbreng en leerbehoeften. Opvallend aan CoP's is dat ze geen vastomlijnd doel hebben. Wel hebben ze een gemeenschappelijk werkveld, waarbinnen iedere deelnemer zijn eigen doelen definieert en daaraan werkt.

Paul Kersten en Remco Kranendonk van Wageningen UR hebben in een boekje (zie bron onderaan artikel) inzichtelijk gemaakt, dat het ontstaan van dit soort tijdelijke netwerken een logische stap is in de opeenvolging van managementtheorieën sinds de jaren tachtig. Managementstrategieën blijken een levenscyclus te hebben van vijf jaar, met telkens weer vernieuwde opvattingen over hoe bedrijven en organisaties de concurrentie voor kunnen blijven en verder kunnen groeien.

toegevoegde waarde moet geven voor álle bedrijfssectoren, moet leiden tot nieuwe product-marktcombinaties en ten minste moet bijdragen tot behoud van de "quality of life" (prettige woon- en werkomgeving). Met deze visie als basisdocument ontstaan nu allerlei initiatieven die van tevoren niet te voorzien waren. Kranendonk: 'Er bestaat dus niet zoiets als een roadmap. Dat komt omdat een CoP per definitie een fluïde organisatie is zonder centrale regisseur. Het volgt een diffuus, meanderend proces. De deelnemers bepalen wat ze gaan doen en in welke volgorde.'

>> Wennen

Vooral voor overheden en andere invloedrijke partijen is werken in een netwerkstructuur wennen, waarbij iedereen op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen deelneemt. Jos van der Heijden, adviseur strategie en beleid economische zaken van de gemeente Venlo, is enthousiast. 'Ik heb eens bij een presentatie een sheet getoond met de tekst: de gelukkige ambtenaar. Mensen schoten in de lach. Die bestaat toch

niet? Maar wat ik geleerd heb is dat deze andere manier van werken leidt tot minder nota's, meer contacten door te netwerken, wellicht wat langere beslistrajecten maar wél veel meer draagvlak en minder bezwaarschriften. Uiteindelijk bereik je als overheid meer. En voor mij persoonlijk geeft het meer arbeidsplezier.' Willen andere mensen op het gemeentehuis wel aan een open netwerkstructuur? 'Daar zit nog een grote uitdaging. Vaak wordt er nog gezegd: moet de overheid niet de regie nemen? Moet er geen stuurgroep komen die de richting bepaalt? Langzamerhand zie je toch ook dat andere bestuurders in positieve zin besmet raken met de werkwijze.'

>> Scala aan initiatieven

Een belangrijk succes van deze CoP, vindt Kranendonk, is de veilige denkomgeving die is gecreëerd. 'Tijdens de bijeenkomsten moeten de deelnemers voldoende afstand kunnen nemen van hun normale omgeving om andere ideeën te ontwikkelen. Met de nieuwe ideeën



gaan ze terug naar hun eigen werkomgeving en proberen daar mensen enthousiast te maken en dingen in beweging te krijgen.’

En dat lijkt te lukken. Van der Heijden: ‘Er is meer dynamiek in de regio gekomen. Je ziet interessante relaties ontstaan, bijvoorbeeld tussen ondernemers en overheden. De partijen weten elkaar makkelijker te vinden, vooral degenen die met elkaar in het hok hebben gezeten.’

Eén van de resultaten van Greenport Venlo is het initiatief van Universiteit Maastricht om de kleine vestiging in Venlo serieus uit te bouwen met twee MSc-opleidingen. Wageningen UR investeert in de regio met een “pied a terre” en is betrokken bij het verbreden van bacheloropleidingen van Fontys Hogeschool. Hé, denken de ondernemers: we krijgen stagiairs en extra kennis, daar moeten we wat mee doen.’

Van der Heijden noemt de versterking van de relatie met Duitsland als duidelijke verdienste van het project. ‘Greenport Venlo is geen begrensd gebied. Zuidoost-Brabant hoort erbij en het gebied over de grens. Inmiddels is er ook een organisatie Agrobusiness Niederrhein, waarmee Streamlining Greenport Venlo samenwerkt. We gaan gezamenlijk een aanvraag indienen bij Kaderprogramma 7, onderdeel Regions of Knowledge van dit EU-programma, voor het leggen van een kennisfundament voor deze nieuwe manier van werken in agro&food.’

Ook is de veiling anders gaan denken over agrologistiek. ZON werkt aan een verdubbeling van het veilingterrein in vijf jaar. Maar nu al veroorzaakt de veiling files en over vijf jaar loopt het verkeer nog meer vast. En dan komt er in 2012 ook nog eens de Floriade met naar schatting 2 miljoen bezoekers. De veiling denkt nu samen met anderen na over innovatieve distributiesystemen en infrastructuur.

Om de ontstane samenwerking te bestendigen komt er een Greenport-huis, een fysiek gebouw waar alle partijen, van onderzoek tot praktijk, elkaar kunnen ontmoeten en samenwerken. In december of januari gaat



het huis open. Laurentzen: ‘Het moet heel toegankelijk, laagdrempelig zijn. Ook burgers moeten er makkelijk naar binnen gaan voor informatie, ideeën en dergelijke.’

>> Voorloper

Door de CoP ontwikkelt de Greenport zich heel snel, vindt Kranendonk. Laurentzen: ‘We zijn verder dan andere Greenports.’ Van der Heijden: ‘Ik heb het donkerbruine vermoeden dat bij de aanwijzing van Venlo als Greenport is gedacht: ach, doe die er ook maar bij. Maar door de bundeling van krachten hebben we Greenport Venlo goed op de kaart gezet.’ Streamlining Greenport Venlo heeft ook de interesse gewekt bij de provincie Overijssel. Wageningen UR heeft inmiddels ook in die regio een CoP opgestart om het begrip ruimtelijke kwaliteit te definiëren en toepasbaar te maken voor gemeentelijke medewerkers ruimtelijke ordening.

Remco Kranendonk en Paul Kersten, CoP op Alterra – Use the world around as a learning resource and be a learning resource for the world (Alterra-rapport 546, ISSN 1566-7197).

Het boekje is te downloaden van www.alterra.wur.nl



De vijf 'Os' van Streamlining Greenport Venlo. Rondom de centrale CoP houden subgroepen zich bezig met een speciaal thema.

Meer informatie: Remco Kranendonk,
t 0317 474792, e remco.kranendonk@wur.nl