

6 Greenport Venlo, een gezamenlijke zoektocht naar duurzame energie.

R.P. Kranendonk, P.H. Kersten, B.J. Regeer

Uit hoofdstukken 4 en 5 is gebleken dat economische initiatieven rondom de biobased economy vaak gepaard gaan met unieke vestigingseisen. Teneinde eco-efficiëntie te bevorderen, dienen de actoren in het cluster in elkaars nabijheid te functioneren. Deze vorm van samenwerking werkt ook door in het Greenport concept en de daarbij behorende samenwerkingsverbanden. Dit hoofdstuk beschrijft het project Greenport Venlo, waarin wordt getoond hoe nieuwe samenwerkingsverbanden een volstrekt nieuwe methode hanteren om innovatieve en duurzame doelen na te streven bij regionale ontwikkeling. Dit wordt in een kader van veranderende inzichten over overheidssturing, nieuwe werkwijzen en de nieuwe perspectieven geplaatst die deze veranderingen met zich meebrengen in termen van creativiteit, kennis en betekenis.

Volgens Castells (1997) is de mondiale samenleving aan snelle en ingrijpende veranderingen onderhevig doordat de informatie- en communicatietechnologie nieuwe mogelijkheden met zich meebrengt. Het gevolg is een netwerkorganisatie die niet kan worden aangestuurd door nationale overheden. Staten zijn niet langer in staat de economie in goede banen te leiden. Politici moeten derhalve leren hoe binnen de nieuwe netwerkstructuren te navigeren. Ze moeten proberen nieuwe relaties tot stand te brengen tussen burgers, bedrijven en instellingen. Ook Frissen (1998) stelt dat alles wat voorheen vanzelfsprekend was, zal veranderen: onze identiteit, kennis, sociale relaties en instellingen. Maar ook de politiek, de overheid en beleidsinstrumenten. Verder vindt een verschuiving plaats van belangengroeperingen die opinies vertegenwoordigen naar burgers die zelf hun mening verkondigen. Beleidswetenschappers benadrukken dat de regering moet luisteren naar deze signalen vanuit de maatschappij om haar legitimiteit te behouden (Driessen, 1995).

Deze veranderingen hebben ertoe geleid dat de sturing van de samenleving ingrijpend is veranderd. Niet alleen in theorie, zoals met het Witboek inzake Europese Governance, maar ook bij het feitelijk aansturen van regionale ontwikkelingen in Nederland, en in de nieuwe Nederlandse beleidspraktijk. Nieuwe sturingsinstrumenten en -methoden gaan vaak gepaard met de belofte van betere en duurzamere resultaten. Betrokken partijen en partners bij plattelandsontwikkeling komen niet langer alleen bijeen op initiatief van de overheid, maar vormen een samenwerkingsverband van regionale en lokale vertegenwoordigers en ondernemers die zelf hun inbreng en de beoogde resultaten van de ontwikkelingsprocessen formuleren. De ontwikkeling van Greenport Venlo is een goed voorbeeld van deze nieuwe manier van werken. Hoewel het project nog jong is, is reeds een belangrijke verschuiving zichtbaar in de richting van een instrumentele organisatie, onderling samenhangende netwerken, ontwikkelingsdoelen en -perspectieven en innovatieve oplossingsrichtingen. Onderzoekers hebben een actieve inbreng in het project, zowel als adviseur over theoretische kwesties alsmede in de functie van partner die zijn aandeel levert in ontwikkelingsprocessen. Hiermee wordt zicht verkregen op de vragen hoe procedures ten uitvoer gelegd, opnieuw ontworpen en vernieuwd worden om de strategische projectdoelen te verwezenlijken.

6.1 De projectdoelen en ligging van Greenport Venlo

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

Venlo ligt in het zuidoosten van Nederland en geldt als een logistiek knooppunt in de belangrijke handelscorridor richting Duitsland. De regio wordt gekenmerkt door grootschalige distributie, opslag, transport, veilingen en handelsondernemingen die grotendeels behoren tot het omvangrijke tuinbouwcluster in de regio. Het projectgebied van het agribusinesscluster dat zich in de regio bevindt is goed ontsloten en ligt in het overgangsgebied van stad en platteland. Talloze nieuwe projecten zijn gepland die meerdere functies moeten gaan vervullen. De regio Noord-Limburg behoort tot de innovatieve ontwikkelingsgebieden, gericht op agrofood en logistiek. In de Nota Ruimte wordt het gebied aangemerkt als een "Greenport", waar vele publiek-private samenwerkingsverbanden ontstaan.

De benoeming als Greenport was voor Venlo aanleiding om betekenis te geven aan het predikaat met een regionaal karakter. Daarbij wordt dan gerefereerd aan meerdere kenmerken.

Ten eerste wordt het cluster gepresenteerd als de meest complete agro- en foodregio in Nederland. Zowel 'food', 'feed' als 'flowers' zijn begrippen van relevantie. Bovendien is Greenport Venlo het enige tuinbouwgebied van Nederland dat substantieel groeit.

Een tweede kenmerk waarmee de regio naar buiten treedt is het feit dat Venlo, na Rotterdam en Amsterdam het grootste logistieke knooppunt van Nederland is en dat hier sprake is van de snelst groeiende handelsfunctie. Hierbij kan worden gerefereerd naar veilingen en handelshuizen in de regio.

Het laatste kenmerk waarmee de regio wordt getypeerd is de sterk ontwikkelde en zich onderscheidende samenwerking tussen de vier O's waarbij sprake is van een innovatief klimaat en samenwerking tussen agro- en MKB-sectoren. De link wordt hierbij gelegd naar onder meer de Agrofood Community, Knowhouse en het Innovatiecentrum gezonde Voeding.

Met betrokkenen vanuit verschillende organisaties binnen Greenport Venlo heeft een gezamenlijk werkproces van betekenisgeving en identiteitsbepaling plaatsgevonden, uitmondend in: 'de nieuwe verbinding', een boekje, een netwerk, een brand en een regionale ontwikkelingsstrategie. Daarin zijn een aantal ambities omgenomen. Ten eerste willen ze dat meer dan 50% van de ondernemingen eerder op toegevoegde waarde stuur dan op omzet (van Food naar Fashion). Bovendien wil men inzetten op een

stijging van de omzet van de verssector 1 naar 2 miljard euro in 15 jaar. Daarnaast moeten werklandschappen worden gerealiseerd, waaronder 1000 hectare in het gebied genaamd 'Klavertje Vier' hetgeen bestaat uit agroproductie, bedrijven, kantoren, researchclusters en ultramoderne kassencomplexen. De ambitie ligt er tevens om een centrum voor agrologistieke dienstverlening (value added logistics) op te richten en de samenwerking tussen agro en niet-agro te intensiveren. Vanuit de strategie moet Greenport Venlo op den duur de wereldleider worden in kennis van gezonde voeding en moet invulling gegeven worden aan de vijfde O(omgeving en maatschappij). Het aantal banen op HBO-niveau en hoger moet toenemen, zodat een comparatief voordeel kan worden gegenereerd ten opzichte van de rest van Nederland. Daarnaast wordt ingezet op het verbreden van het aanbod van de kennisinfrastructuur. Van VMBO tot en met universiteit gecertificeerde 'Greenport'-opleidingen worden dan aangeboden. Andere ambities zijn om het eigen karakter van woon- en leefklimaat te behouden en dat de Duitse partners een integraal onderdeel gaan vormen van het netwerken. Tenslotte moet per saldo geen gebruik gemaakt worden van fossiele brandstoffen in het gebied.

Naast economische kengetallen valt op dat veel aandacht bestaat voor integraliteit, waar naast de factor 'profit' ook de factoren 'people' en 'planet' worden ontwikkeld. Het betreft derhalve een gebalanceerde ontwikkeling. Kortom, Greenport Venlo heeft tot doel te komen tot duurzame regionale ontwikkeling. De strategie behelst het samenwerken in een netwerkorganisatie, bestaande uit overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving. De gedachtegang rust op vier pijlers, namelijk 'quality of life', 'waarde creëren', 'leren te leren' en 'basics'. Het kan worden beschouwd als een regiospecifieke invulling van het concept van de 3P's: people, planet en profit.

Binnen Greenport Venlo wordt actief gezocht naar, en invulling gegeven aan, nieuwe duurzame groeistrategieën. Groei kan daarbij op een aantal manieren bereikt worden, waarbij efficiëntere productie voorop staat. Minder energie gebruiken, minder afval produceren en besparen in direct en indirect ruimtegebruik. Dit laatste wordt geïllustreerd door bijvoorbeeld integratie van dierlijke en plantaardige productie, het zogenaamde 'Nieuw Gemengd Bedrijf'.

Daarnaast wordt door beter ketenmanagement bijvoorbeeld de verbinding tussen agro- en foodsector geoptimaliseerd. Dit wordt gekarakteriseerd door vermindering van transportbewegingen. De agrologistieke oplossingen bestaan uit clusteren, verbinden en regisseren.

Ten derde wordt de bedrijvigheid in de regio bevorderd door gezamenlijk te streven naar productontwikkeling. Dit houdt in: gezonde voeding, medicinale toepassingen van gewassen, marktontwikkeling in met name Duitsland en China, opzetten van nieuwe product/marktcombinaties zoals het Nieuw Gemengd Bedrijf. Binnen de keten vindt dit plaats tussen agro en food, agro en de medische wereld en agro en recreatie.

De vierde manier om groei te realiseren is door innovatie van nieuwe strategische samenwerkingsverbanden tussen ondernemers, onderzoek en overheid. De laatste manier om te groeien richt zich op het verbeteren van de omgevingskwaliteit teneinde de regio te ontwikkelen als een aantrekkelijke vestigingsplaats en woon- en bezoekomgeving.

Dit project kan worden beschouwd als een gezamenlijke zoektocht naar nieuwe vormen van integrale projectontwikkeling waarbij ruimtelijke, economische, sociale, culturele en ecologische waarden gebundeld

worden om meerwaarde te genereren. Het project is buitengewoon complex vanwege het grootschalige karakter en de vele onderling verbonden belangen. Om deze complexiteit het hoofd te bieden is het TransForumproject 'Streamlining Greenport Venlo' opgezet, dat in het verlengde ligt van diverse regionale initiatieven om het tuinbouwcluster in de regio te versterken. Doel is om de samenwerking tussen overheid, markt en maatschappij te ontwikkelen binnen Greenport Venlo. In de periode 2000-2004 gebeurde dit via de Regiodialoog Noord-Limburg, die een enorme spin-off heeft gekend met nieuwe projecten zoals het 'Nieuwe Gemengde Bedrijf', 'Innovatie Centrum Gezonde Voeding' en 'InnovaToren', die onlangs zijn opgezet. De ambitie en uitdaging van *Streamlining Greenport Venlo* is om deze projecten te koppelen aan nieuwe regionale plannen, zoals *Floriade 2012* en *Klavertje 4*, en ze vervolgens in te passen in nieuwe organisatorische, ruimtelijke en economische structuren. Dit vereist ten eerste een innovatief regionaal ontwerp dat berust op nieuwe sturings- en organisatie modellen, marketing, communicatie en regionaal kennismanagement. Het project is een experiment met een nieuwe kennisalliantie tussen verschillende bestuurslagen, ondernemers uit het agrofoodcluster, onderwijs- en onderzoeksinstituten, burgers en maatschappelijke organisaties. Dit vindt plaats binnen **Communities of Practice (CoP's)**, waar gezamenlijk betekenis en uitvoering wordt gegeven aan Greenport Venlo.

Door samen te werken binnen de CoP ontstaan nieuwe inzichten, kennis en competenties om ervoor te zorgen dat de beoogde innovaties een plek krijgen binnen de regionale structuren. Belanghebbenden in het gebied zijn georganiseerd in een regionale netwerkorganisatie en werken samen aan duurzame regionale ontwikkeling. Doel is het op gang brengen van een gezamenlijke leerproces met betrokken partijen om een gebied met een laagwaardige ruimtelijke ordening om te vormen tot een hoogwaardig stadslandschap waarin landbouw, voeding en logistiek optimaal op elkaar afgestemd zijn en waar nieuwe pijlers worden ontwikkeld voor duurzame regionale ontwikkeling in een Europees perspectief.

De volgende paragrafen beschrijven Greenport Venlo als een testcase voor het toepassen van CoP-principes bij regionale ontwikkeling.

6.2 Sturingsstijlen

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

Om te begrijpen welke aanpak is gekozen bij het uitwerken van het Greenport concept in de regio Venlo dient dieper ingegaan te worden op onderliggende sturingsmodellen en hoe deze in de loop van de tijd zijn veranderd. Hieronder worden vier sturingsmodellen beschreven, gebaseerd op Vreke et al. (2008, in prep.).

6.2.1 Hiërarchische sturing

Het blauwdrukbeleid inzake het sturingsobject maakt gebruik van hiërarchische instrumenten. Dit is sturing van bovenaf: de overheid geeft de gewenste ontwikkeling van het project aan en communiceert deze strategie aan anderen. De gangbare instrumenten die passen binnen deze werkwijze zijn onder meer

wetten, wetsontwerpen en rapporten, voorschriften en toezicht. Het beoogde resultaat van hiërarchische sturing wordt vooraf vastgelegd in doelen en criteria.

6.2.2 *Interactieve sturing*

Participatieve en interactieve sturing maakt gebruik van interactieve instrumenten en het werken in netwerkomgevingen. Betrokken partijen werken bottom-up om een beoogd doel te bereiken. Het Nederlandse poldermodel is een specifiek voorbeeld van interactieve sturing. Soms brengt de overheid haar plannen in binnen de stuurgroep. De overheidscommunicatie naar andere leden en naar de buitenwereld is gericht op acceptatie, het creëren van draagvlak voor het beleid, maar ook op de door de stuurgroep geboekte vooruitgang.

Overheid, belangenorganisaties, bedrijven en burgers in Nederland zijn bereid samen te werken om burgers en belangengroeperingen een grotere stem te geven in de politieke besluitvorming (Driessen, 1995). In de jaren '90 zijn de besluitvormingsmodellen aangepast richting interactieve beleidsplannen. In het Witboek inzake Europese Governance van de Europese Commissie (EC, 2001) wordt deze vorm van sturing vermeld als een belangrijke bijdrage aan de tenuitvoerlegging van het Commissiebeleid. Het resultaat van interactieve sturing wordt uitgedrukt in termen van draagvlak.

In Nederland wordt volop geëxperimenteerd met ruimtelijke ordening en stadsinrichting, waarbij nieuwe en creatieve methoden worden uitgetoetst. Ook nieuwe disciplines, nieuwe vormen van kennis en zelfs kunstenaars dragen hieraan bij. De stap naar implementatie en realisatie is echter moeilijk te maken vanwege enerzijds weerstand van de inwoners en/of politici en anderzijds door financiële en juridische beperkingen (Kersten, 2001). De afstemming met niet-betrokken partijen, investeerders en politici laat bovendien vaak te wensen over.

6.2.3 *Conditionele sturing*

Wanneer individuen of afzonderlijke instellingen centraal komen te staan en de overheid zelf niet direct betrokken is bij de ontwikkeling, is conditionele sturing cruciaal om beoogde uitkomsten te realiseren. Het berust op zelfregulerende systemen die buiten de invloedssfeer van hiërarchische of participatieve sturing vallen. Het schept de condities waaronder mensen zich vrijwillig inzetten voor een bepaald resultaat, waarbij ze zelf kunnen bepalen hoe groot hun aandeel is. De overheid formuleert de algemene randvoorwaarden voor het te ontwikkelen gebied, ziet toe op de resultaten en informeert naar de geboekte vooruitgang. De betrokken partijen worden geacht de randvoorwaarden te accepteren en zich binnen dat kader te bewegen. In overleg wordt bepaald welke structuur de partnership aanneemt. De communicatie vindt veelal op persoonlijke basis plaats. Het beïnvloedt de partners bij het onderscheiden van rollen en activiteiten. Het resultaat van conditionele sturing wordt uitgedrukt in termen van betrokkenheid bij en geloof in de ontwikkeling.

Om haar gezamenlijke taak te vervullen moet de overheid de interacties met en binnen de samenleving directer beheren en sturen. Overheidssturing richt zich in dit geval voornamelijk op ruimte geven aan de creativiteit en het verantwoordelijkheidsgevoel van mensen. De overheid moet investeren in de innovatieve competentie van de samenleving, wat wordt gekarakteriseerd door de term 'empowerment'.

6.2.4 Sturing via Communities

Wanneer personen of instellingen hun krachten willen bundelen bij een ontwikkeling of veranderingsproces, gebruiken ze een vorm van sociale organisatie die vaak aangeduid wordt als een CoP (Wenger, 1998). Een CoP kan dienen als een instrument van overheidssturing wanneer de autoriteiten het initiatief nemen om een CoP tot stand te brengen en te 'managen'. In de opstartfase is een uitnodiging om onder bepaalde voorwaarden een CoP te beginnen soms een uitstekende manier om mensen bijeen te brengen rond een onderwerp. Door een beroep te doen op de kennis, ervaring, verbeelding en beleving van de betrokken partijen kunnen beleidsmakers niet alleen steun verwerven voor hun plannen, maar ook tot verrassend innovatieve oplossingen komen (Nonaka and Takeuchi, 2000).

Bij het in goede banen leiden van CoP's is het doel de sociale leer- en groeiprocessen te bevorderen. Samenwerken, kennis uitwisselen en vooral gemeenschappelijke sociale leer- en transformatieprocessen staan daarbij centraal. Alleen in sociale settings komen individuen tot inzicht hoe om te gaan met complexe vraagstukken, innovaties en nieuwe *identiteiten* die bepalend zijn voor het bestaan van een organisatie of een regio (Wenger, 1998).

De CoP staat of valt met de uitwisseling van kennis en betekenissen tussen leden, hetgeen leidt tot meer inzicht. Op dit podium kunnen problemen uit de weg worden geruimd en kan vernieuwing worden gerealiseerd (Regeer en Bunders, 2003). De praktijk is gericht op interdisciplinariteit, creativiteit en innovatie. Talloze voorbeelden laten zien dat sociale leerprocessen bijzonder stimulerend en motiverend kunnen zijn. In een succesvolle CoP ontstaan heldere werkverhoudingen tussen deelnemers. Pas dan is echt sprake van sociaal leren. (Wenger, 1998)

Wenger noemt slechts een paar voorwaarden om een CoP te starten middels het schetsen van een leerinfrastructuur. De opzet van een CoP moet minimalistisch en opportunistisch zijn. Een CoP moet gezien worden als een gezamenlijke onderneming aangezien innovatie niet valt te programmeren. Je kunt een CoP dus ook niet plannen op een spreadsheet. Er zijn experimenten, risico's en tijd voor nodig (Kranendonk 2002). In Nederland staat conditionele sturing aan de hand van CoP-methoden nog aan het begin van zijn ontwikkeling. Diverse CoP's zijn opgestart waarvan enkelen het beoogde resultaat hebben opgeleverd maar anderen voortijdig zijn gestopt. In Venlo werd ervoor gekozen te experimenteren met een CoP om betekenis te geven aan Greenport Venlo en te voldoen aan nieuwe eisen ten aanzien van projectontwikkeling in een uiterst complexe en dynamische omgeving. Door de informele banden binnen CoP's en de focus op ontwikkeling en vernieuwing blijken CoP's flexibel in te kunnen spelen op nieuwe onderwerpen en uitdagingen, zoals het 'Cradle-to-Cradle' concept van duurzaamheid.

6.3 Nieuwe sturingsperspectieven

Aan de veranderde sturingsmethoden ligt een verschuiving van het concept 'plannen werkelijkheid maken' naar het concept 'sociaal leren over het bereiken van gewenste veranderingen' ten grondslag. Het credo is niet langer *'de overheid weet wat goed voor u is'* maar *'meepraten en initiatieven nemen vanuit persoonlijke betrokkenheid bij de doelen van verandering'*. Een verschuiving van een organisatie die de touwtjes in handen heeft naar een partnership van actoren. Dit brengt nog een andere verandering met zich mee:

onderhandelingen maken plaats voor co-creatie. De overheid is niet langer de gezagsdrager maar een lerende partner bij vernieuwingsprocessen, hetgeen leidt tot een lerende regio. Deze veranderingen tekenen zich ook in Europees perspectief af, waar het Commissariaat voor Regionale Ontwikkeling een co-creatie tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen als basisvoorwaarde ziet om te komen tot regionale groei (Hubner, 2006).

6.4 Ervaringen met het project

Greenport Venlo is een voorbeeld van regionale ontwikkeling waarbij nieuwe werkwijzen uitgeprobeerd worden die zijn gericht op het bereiken van excellente uitkomsten. Na een reeks workshops en discussies over de noodzaak van een nieuw planningssysteem voor regionale ontwikkeling, werd besloten dit proces te starten op basis van nieuwe inzichten over planning en sturingsmethoden.

6.4.1 Veelbelovende nieuwe aanpak: ervaringen met Greenport Venlo

Tal van (potentiële) betrokken partijen schaarden zich achter het nieuwe idee bij Greenport Venlo om projectontwikkeling geheel anders te organiseren. Overheid, bedrijfsleven en andere betrokken partijen zagen in dat de keus voor een traditionele ontwikkelingsmethode voor deze regio niet zou leiden tot de gewenste hoogwaardige landschapsonwerp in combinatie met het bevorderen van de economische bedrijvigheid. Daarom kozen partners voor een nieuwe werkwijze, zonder precies te weten waar deze aanpak toe zou leiden. Partners verdelen tijdens netwerkbijeenkomsten de taken en verantwoordelijkheden, waarbij werkmethoden, de ruimtelijke inrichting van het project en de in het projectgebied te ontwikkelen activiteiten geleidelijk vorm krijgen.

De eerste fase van het project richtte zich op het in kaart brengen van structuren, belangen en potentiële partners en gaf de aanzet tot een CoP waarin ambtenaren, ondernemers en onderzoeksinstituten vertegenwoordigd waren. In deze fase is een *'corporate identity'* voor de regio ontwikkeld, uitmondend in de uitgave *'De nieuwe verbinding'* (Greenport, 2006), verwijzend naar de nieuwe relaties tussen mensen, organisaties, sectoren, domeinen en culturen die tot stand zijn gebracht. In de tweede fase is het netwerk uitgebreid met deelnemers vanuit intermediaire organisaties, maatschappelijke organisaties en zijn strategische grensoverschrijdende verbindingen gelegd met Niederrhein. In deze fase wordt een start gemaakt met het ontwikkelen van een regionale kennismanagementstrategie, vanuit de overtuiging dat het slim organiseren van de kennisontwikkeling de regio nieuwe perspectieven en comparatieve concurrentievoordelen zal bieden ten opzichte van andere regio's. Ook wordt steeds meer duidelijk dat er sprake is van een integrale ontwerpogave, met als doel een excellente ruimtelijke inpassing van initiatieven te realiseren. Het proces wordt op een innovatieve wijze gemonitord. Er wordt gebruik gemaakt van *learning histories* en de monitoring wordt benut voor het opstellen van een strategische dynamische kennisagenda.

De CoP voor Greenport Venlo heeft zijn eigen specifieke kenmerken:

- Open platform-structuur: Leden kunnen (tot op zekere hoogte) in- en uitstappen. Dit varieert per specialisatie (dochter-CoP's/themagroepen) of per proces/fase die doorlopen wordt.
- Open netwerkfunctie: Leden treden op vanuit hun formele organisatie, maar zoeken naar een omgeving waarbinnen ze ruimte krijgen voor nieuwe onderwerpen en nieuwe aanpakken, waarvoor

de formele organisatie nog niet is toegerust. Zowel (ervarings)deskundigen als beleidsmakers treffen elkaar tijdens de CoP-bijeenkomsten.

- (Te) weinig theoretische activiteiten: Het accent ligt op samenwerken en wederzijdse beïnvloeding (sociaal leren op de werkvloer).
- Complexe en onderling verbonden ontwikkelingsscenario's: Deze dragen bij aan de discussie, waardoor de besluitvorming een uitdaging wordt voor gangbare bestuursstijlen.
- Tijd: Er verstrijkt relatief veel tijd tussen open en gesloten fasen van de CoP. Tijdens de bijeenkomsten worden besluiten genomen over benoemingen en verdeling van werkpakketten in de formele organisaties.
- Grote noodzaak van synchronisatie van deelnemers aan het begin van een nieuwe CoP-sessie, hetgeen inherent is aan de werkstructuur.

Gezien de waardevolle ervaringen uit de eerste fasen, evenals de in het gebied aanwezige dynamiek en betrokkenheid, is de verwachting dat in de vervolgfase nieuwe methoden zal opleveren voor het ontwikkelen van kennis onder de betrokken partijen en in hoge mate zal bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van het tuinbouwcluster in en rond Venlo.

6.4.2 Nieuwe organisatie bij CoP-aanpak

Gezocht wordt naar nieuwe organisatie van regionale ontwikkeling om te komen tot innovaties. Dit is te zien in het organogram, waarbij de vervlechting van de O's zichtbaar is.



Figuur 6.1: Het organogram van de 5 O's.

Kennis en knowhow wordt ontwikkeld via een "Mode 2"-aanpak. Dit kan worden gestimuleerd en gefaciliteerd door procesbegeleiders die bekend zijn met CoP-theorie die in staat zijn de diverse organisaties en mensen bijeen te brengen. Het gezamenlijk zoeken naar nieuwe manieren om beleid te maken en ten uitvoer te leggen vereist soms een onafhankelijke en krachtige stimulans van buiten het gebied.

6.4.3 *Andere manier van werken, projectontwikkeling in de praktijk*

Uit de monitoring van projectprocessen komt een breed scala aan nieuwe benaderingen en werkwijzen van het Greenport werkproces, betekenisgeving en projectontwikkeling naar voren. Er wordt een nieuwe evenwichtige ontwikkeling en een gemeenschappelijke koers gevolgd, waarbij van een traditionele sectorbenadering (tuinbouw- en agrobusinessontwikkeling) naar een project over regionale ontwikkeling wordt overgestapt. Hierbij wordt de ambitie om landschaps- en omgevingsonderwerpen op te nemen in de projectontwikkelingsscenario's zoals Klavertje 4, Floriade 2012 en Greenparc geuit.

Ook vindt breed overleg plaats tussen partners, belanghebbenden en het publiek over de strategische aanpak en koers van de ontwikkeling. Hierbij worden wederom de 5O's: ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en omgeving, in acht genomen. Hieruit volgt de motivatie en overtuiging om het ontwikkelingsproces op innovatieve en duurzame wijze te plannen en te organiseren, waarbij wordt gewerkt met CoP's, hetgeen duidt op het vormen van een breed netwerk van betrokkenen.

Het project wordt niet gezien als de ontwikkeling van een logistiek bedrijvenpark, zomaar een toeristisch attractie/evenement of een concentratiegebied voor tuinbouw. Partners zoeken naar innovatieve verbindingen tussen deze economische functies om de kwaliteit en duurzaamheid van het regionale planningsproces te verbeteren.

De participatie van nieuwe partners en groeiend engagement wordt als volgt gekarakteriseerd.

- Nieuwe organisatievormen worden verkend (netwerkorganisatie, servicepunt).
- Keuze wordt gemaakt voor werken in een open netwerkorganisatie.
- Partners worden uitgenodigd en deze overwegen of ze kunnen en willen participeren in een experimentele aanpak van het project.
- Er is sprake van initiatiefnemers, een grote groep van geïnteresseerde partners en aanhakers.
- Veel activiteiten en presentaties van partners worden georganiseerd om te komen tot nieuwe verbindingen, wat leidt tot groei van betrokkenheid in het netwerk.

De nieuwe partners zijn tevens bereid taken op zich te nemen, zowel bij strategische beslissingen als bij opzet en ontwikkeling. Het Greenport heeft bij de meeste betrokken organisaties (onder meer de Limburgse Land- en Tuinbouw Bond, de Provincie Limburg, de WUR en Fontys) een centrale plek in de groeistrategie gekregen.

Aandacht wordt gegeven aan de *omslag van het behartigen van individuele belangen naar het samen bedenken van nieuwe oplossingen*. Hierbij is sprake van cross-economisch activiteiten, waarbij commerciële diensten en nieuwe productontwikkeling in de hele keten van agro- en foodproductie worden gebundeld. In dit kader past ook toerisme, landschapskwaliteit, het beheer van bezoekersstromen en logistiek ontwerp op locatie. Een laatste punt wat deze omslag karakteriseert zijn de gerealiseerde tuinbouwinnovaties en dus de ontwikkeling van een nieuwe markt.

Geleide onderhandelingen maken plaats voor creatieve partnerships, hetgeen leidt tot nieuwe inzichten voor innovatieve projectontwikkeling. Op deze manier wordt leren en innoveren een wezenlijk onderdeel van het

operationele bestuur van de regio. Er is derhalve een ontwikkeling gaande op het gebied van nieuwe ontwerpmethoden voor producten, diensten en gebiedsbeheer.

Ten eerste wordt kennis gebundeld over het verbinden van logistiek, tuinbouw en toerisme. Een tweede factor is het KnowHouse concept, waarbij de regionale kennismakelaar tussen wetenschap en praktijk beweegt. Een derde ontwikkeling betreft het Masters concept binnen de CoP, dus de rol van goeroes.

Het gevolg hiervan is dat *noodzaak van kennisontwikkeling manifest wordt*. Gezamenlijke kennisontwikkeling wordt versneld door inzet van innovatieve intermediairs en nieuwe vormen van procesbegeleiding.

Er wordt geëxperimenteerd met samenwerking, hetgeen tot uiting wordt gebracht door de volgende punten:

- Een nieuwe afbakening van bevoegdheden tussen Rijk, provincie en gebieden.
- Het inbrengen van de onderling verbonden kennis en innovatieve strategieën worden in de ontwerpfase.
- Wederzijdse voordelen van schaalgrootte en nabijheid
- Bevordering bedrijvigheid in een duurzame en hoogwaardige omgeving

Het besef dat elke partner zijn traditionele rol en autoriteit opgeeft maakt de weg vrij voor echt nieuwe denkwijzen en besluitvormingsprocessen.

6.4.4 *Veranderende rollen, nieuwe verantwoordelijkheden en creatieve partnerships*

Regionale overheden

Provincie- en gemeentebesturen voerden voorheen nationaal beleid uit via de implementatie van regels en zagen toe op de naleving ervan door burgers en bedrijven bij hun (ruimtelijk) gedrag. Dit kan worden beschouwd als de verticale dimensie bij het aansturen van een samenleving (WRR, 2006). In het regionale innovatieproces bij Greenport Venlo worden nieuwe functies en rollen ontwikkeld als gevolg van decentralisatie. In plaats van te testen en te controleren is de overheid steeds meer gericht op het stimuleren en faciliteren van regionale processen in samenwerking met andere betrokken partijen. Dit kan worden gezien als de horizontale dimensie. Ze leren hoe ze hieraan kunnen bijdragen en spelen in op nieuwe uitdagingen en eisen. Deze cultuuromslag is niet eenvoudig. Veel ambtenaren en bestuurders hebben moeite de verticale en horizontale dimensies van regionale ontwikkelingsprocessen met elkaar te verenigen. overheden

Onderzoek

Ook de rol van onderzoek verandert. Als onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum is Alterra actief betrokken bij het proces van regionale ontwikkeling. Dit instituut bestudeert de nieuwe ideeën en de activiteiten van partners, ontwikkelt een werkmethode en levert als partner een actieve bijdrage aan de CoP-activiteiten, deels in haar hoedanigheid van kennisverschaaffer, deels door de partners aan te zetten tot nieuwe ontwikkelingsstappen.

Door de kennis en knowhow die ze inbrengen ontdekken partners samen hoe de methoden ontwikkeld dienen te worden. De ene keer heeft de onderzoeker de traditionele rol om wetenschappelijke kennis te verschaffen, dan weer is hij slechts één van de participerende partners die moet inspelen op de dynamische

ontwikkelingen in het regionale netwerk. Dit is nooit een standaardprocedure of -proces. De door alle partijen ingebrachte kennis, ervaringen, ambities en cultuur leiden tot discussies en strategieontwikkeling en leveren uiteindelijk nieuwe toegepaste methoden op.

Onderzoekers van de Vrije Universiteit Amsterdam zien toe op de fysieke en organisatorische projectontwikkeling. De belangrijkste onderzoeksvraag bij het faciliteren van de transitie is de overgang van “mode 1”- naar “mode 2”-processen, waarbij nieuwe manieren om kennis te genereren en beleid te maken centraal staan¹. Dit vereist nieuwe vaardigheden om ‘mode 2’-ambities te realiseren in een ‘mode 1’-situatie. Daarbij vereist dit nieuwe strategieën voor maatschappelijke groeperingen, zoals milieu-NGO’s, en andere communicatiemethoden.

TransForum

De landelijke overheid zet tijdelijke projectorganisaties op om innovatie te bevorderen. TransForum is opgezet om te experimenteren met innovatieve benaderingen. Nederland heeft een sterk ontwikkelde agrofoodsector. De naoorlogse kennisopbouw was gericht op het ontwikkelen van intensieve landbouwmethoden. Ofschoon deze aanpak succesvol was, leidt deze nu tot overspecialisatie, milieubelasting en aantasting van openbare ruimten. De agrofood-sector loopt tegen ecologische en maatschappelijke grenzen aan; de overstap naar duurzame landbouwproductie en leefbare plattelandsgebieden is hoognodig. Tegelijkertijd moet Nederland de internationale concurrentie het hoofd blijven bieden. Dit vraagt om nieuwe samenwerkingsverbanden tussen ondernemers en onderzoekers. TransForum brengt deze samenwerkingsverbanden tot stand. Zo ontstaat een nieuw kennisnetwerk dat voldoet aan de volgende twee eisen, namelijk een nauwe partnership tussen wetenschap, bedrijfsleven en uiteenlopende disciplines die de handen ineenslaan om geïntegreerde praktische oplossingen te bedenken.

KnowHouse

De nieuwe ‘kennisallianties’ blijken een hybride structuur te hebben. Ze zijn opgezet om de voordelen van het samenbrengen van partners uit verschillende sectoren (ondernemers, overheid en onderzoeksinstituten) optimaal te benutten en innovatieve werkmethoden en instrumenten aan te wenden ten behoeve van kenniscreatie. KnowHouse is een nieuwe speler in de regio Venlo die zich specialiseert in de regionale agro- en foodsector en plattelandsontwikkeling. Deze organisatie is uitermate geschikt om regionale innovaties aan te jagen en de processen te faciliteren. Voor de bestaande intermediaire organisaties is KnowHouse soms een bedreiging, maar veelal ook een stimulans om hun strategieën aan te passen.

6.5 Regionale ontwikkeling en duurzaamheid

6.5.1 Nieuwe gemeenschappelijke definities van duurzaamheid

Om betekenis en invulling te geven aan Greenport Venlo zijn eind 2005 en begin 2006 ondernemers, overheden en kennisinstellingen bijeengebracht. Doel was om een hoogwaardig duurzaam productie- en consumptielandschap tot stand te brengen op basis van wederzijds begrip, draagvlak en nieuwe inzichten. Binnen de CoP werken mensen aan nieuwe gemeenschappelijke identiteiten. Betrokken partijen wonen in

1 Op de begrippen Mode 1 en Mode 2 wordt dieper ingegaan in hoofdstuk 7.

dit gebied en voelen zich verbonden met de omgeving en hechten belang aan quality of life. Vanaf het begin af aan zijn in werkateliers en ontwerpessies duurzaamheid, toegankelijkheid, schoonheid en kwaliteit leidende begrippen geweest. Quality of life is benoemd als een van de pijlers voor regionale ontwikkeling. De hypothese is dat alleen een omgeving waar het aangenaam wonen, werken en ontspannen is innovatieve bedrijven, werknemers en bezoekers aantrekt. Daarnaast zijn energie en ruimte ook voor de tuinbouwsector kostenposten. Om een sterke marktpositie te behouden is deze sector er alles aan gelegen kosten te besparen. Zo ontwikkelt de CoP zich als een motor voor een duurzame inrichting en functioneren van de Greenport. De pijler 'quality of life' wordt gezamenlijk door de 5O's uitgewerkt in concrete projecten en activiteiten.

Opmerkelijk is de afwezigheid van maatschappelijk organisaties. Onverwachte resultaten leiden tot twijfel bij de milieuorganisaties, met name op het lokale en regionale niveau van Greenport Venlo. Bestuurlijke veranderingen zijn waarneembaar die traditionele intermediairs en milieuorganisaties minder responsief maken. Nieuwe werkwijzen en het nieuwe tijdperk van conditionele sturing en sturing en projectontwikkeling in communities vereisen daarnaast ook dat instellingen zich reorganiseren (Kersbergen et al, 2004). Waar milieuorganisaties binnen hiërarchische en interactieve sturingsstijlen samenwerkten met de overheid, gebaseerd op de politieke voorkeur van hun omvangrijke ledenbestand, zal men met betrekking tot sturen in communities moeten kiezen voor de ontwikkeling tot een brede en open partnerorganisatie. Op basis van de ervaringen binnen CoP Greenport Venlo zouden deze met hun kennis en idealen een stem moeten hebben in de aanpak van complexe problemen en regionale praktijken, en samen met de andere partijen moeten zoeken naar geschikte regionale oplossingen. We zien dus een ontwikkeling van belanghebbende naar betrokkene. Ook kunnen milieuorganisaties als verspreiders van informatie en overdragers van technologie (inclusief toezicht en handhaving) een rol spelen, wanneer zij erin slagen Mode-2 vormen van communicatie toe te passen, gericht op innovatieve oplossingen en het betrekken van andere mensen.

6.5.2 Cradle to Cradle, Greenport Venlo naar een ultraduurzame regio

In de tweede fase van uitwerking van Greenport Venlo startte de zoektocht naar duurzame concepten voor regionale planning. De CoP kan worden gezien als een nieuwe regionale organisatie, die de drijvende kracht vormt voor het bepalen van de beleids- en kennisagenda van de regio, strategie-, en projectontwikkeling en het opzetten van experimenten voor het versterken van de quality of life. Dit ondanks de afwezigheid van de non-gouvernementele milieuorganisaties. Vanuit het perspectief van het op één lijn brengen van strategieën van bedrijven, overheidsbeleid en kennisontwikkeling heeft de werkwijze de belofte van realistische en lange termijnperspectieven voor het nieuwe omgevingsbeleid in zich. De aanpak van het Greenport in een netwerkstructuur van 5O's en het toepassen van sturen in communities heeft hieraan bijgedragen. De werkwijze heeft de regio zelfvertrouwen gegeven en de mogelijkheid snel over de volledige breedte van beleidsthema's en organisaties in te spelen op een ambitieus en veelbetekenend concept als Cradle-to-Cradle (C2C), een nieuwe visie op het duurzaam ontwerpen en ontwikkelen van producten, waarbij elk product als afval een volledig herbruikbare grondstof of biobrandstof moet opleveren. Na kennismaking met het concept en de principes van C2C is de regio dankzij de sterke regionale netwerkstructuur in staat geweest het concept te adopteren tot *Leitmotiv* en hieraan een grote bekendheid te geven. Venlo is de eerste regio ter wereld die de principes van ultraduurzamheid in de praktijk wil brengen. Binnen het consultancybureau ERAC, dat zich specialiseert in onder meer het koppelen van beleidsdoelstellingen aan

externe – vaak Europese- financieringsbronnen, is de aandacht van decentrale overheden voor het concept van duurzaamheid ook in toenemende mate waarneembaar.

Wat tevens bijzonder is, is dat het initiatief van lokale overheid en bedrijfsleven samenkomt. De Kamer van Koophandel en de bestuurders blijken vaardig in het verbinden van Greenport Venlo, de tuinbouwmanifestatie Floriade en C2C en het benoemen en ventileren van ambitieuze doelstellingen. De wethouder van gemeente Venlo ziet C2C als het vliegwiel om nieuwe technieken te ontwikkelen en toe te passen. Bovendien draagt het bij aan het creëren van een door innovatief bedrijfsleven gesteunde kennisinfrastructuur van vmbo tot universiteit, die voor voldoende geschoold personeel zorgt en de ruimte biedt aan een researchcentrum (agro, food, nutrition) om ontmoeting van de 5O's en gezamenlijke kennisontwikkeling rondom C2C te accommoderen. De Floriade wordt helemaal volgens C2C ontworpen, zowel wat betreft materiaalgebruik alsmede energievoorziening, zodat het in 2012 de plek kan zijn waar aan de buitenwereld de innovatieve en excellente resultaten kunnen worden getoond. Na de tentoonstelling wordt het gebied een ultraduurzaam bedrijventerrein: Greenparc Venlo.

De vraag is wat C2C zal opleveren aan ruimtelijke kwaliteit, duurzaamheid en product-marktcombinaties. Het is duidelijk dat Greenport Venlo nu staat voor een uitdagende ontwerpogave om samen met de 5O's inhoud en uitvoering geven aan de ambitie regionale ontwikkelingsstrategie volgens C2C-principes. De operationalisatie van de pijlers: waarde toevoegen, quality of life, waarde toevoegen en leren te leren in concrete activiteiten en projecten.

6.6. Conclusie

Amper een jaar na het begin van het project zijn talloze activiteiten ontwikkeld die sterk afwijken van de norm bij traditionele projecten in de regionale ontwikkeling. In de komende 5 à 10 jaar moet de duurzaamheid van het lopende project nader worden geoperationaliseerd. Harde deadlines (zoals Floriade 2012, de noodzaak om de agrologistiek reorganiseren, de druk op de voedselverwerkende industrie en de glastuinbouw die uit zijn jasje groeit) maken het dringend noodzakelijk om een nieuwe ontwikkelingsfase in te gaan. Men kan niet rustig experimenteren met de gewenste nieuwe werkwijzen. Alle betrokkenen en belanghebbenden beseffen dat hun bijdrage aan het proces noodzakelijk is. Discussies zijn niet eenvoudig, rollen moeten opnieuw worden gedefinieerd (bijzonder veeleisend voor overheidsfunctionarissen) en de toenemende complexiteit in de eerste projectfasen leidt er soms toe dat partijen afhaken. Maar alle partijen hebben het gevoel dat ze moeten doorgaan met deze aanpak, waarvan ze blijk geven via hun bijdrage aan netwerkactiviteiten.

Greenport Venlo betreft een grote groep mensen, organisaties, SME's en lokale autoriteiten die experimenteren met nieuwe werkwijzen. Ze lopen tegen moeilijkheden en problemen aan, die soms samenhangen met de noodzaak om de traditionele rollen los te laten bij ontwikkelingsprocessen. De overheid heeft niet de absolute autoriteit om besluiten te nemen over plannen. Ondernemers moeten duurzame oplossingen aandragen. Onderwijsinstellingen passen leerprogramma's aan aan regionale projectontwikkeling. De landbouwsector voert experimenten uit om haar productie te koppelen aan de voedingsindustrie en marketingactiviteiten. Al deze activiteiten leiden tot een planningsproces waarbij alle partners zich op onontgonnen terrein begeven. De strategische aanzet om op deze wijze te werken vertaalt zich nu op operationeel niveau. De uitbreiding van bestaande tuinbouwbedrijven in de regio gaat gepaard

met nieuwe technieken voor opslag onder glas. Uit de manier waarop projectontwikkelaars omgaan met de landschapskwaliteit blijkt een bereidheid om de lokale omgeving een meerwaarde te geven door hoogwaardige inrichting en beheer van de natuurlijke omgeving. Ondernemers, zelfs wanneer ze in een felle concurrentie met elkaar verwickeld zijn, hebben hun krachten gebundeld om wederzijdse belangen te behartigen. En langzamerhand maken andere mogelijke partners (zoals milieuorganisaties) hun interesse kenbaar om betrokken te worden bij het proces.

Dit leidt tot een gezamenlijke vergaande ambitie de regio uit te roepen tot Cradle-to-Cradle en bij alle proces- en projectactiviteiten deze principes leidend te laten zijn. Het is geen sinecure om de regio, die van oudsher te boek staat als een industriegebied en monotone productie, om te vormen tot een hoogwaardig en duurzaam gebied.. Als de regio erin slaagt productielijnen op een meer duurzame wijze met elkaar te verbinden, zal dat ook economische voordelen met zich meebrengen, een vooruitzicht dat het experimentele ontwikkelingsproces meer dan de moeite waard maakt. Greenport Venlo staat hiermee in het middelpunt van de belangstelling. Vele mensen en organisaties komen op de regio af. De vraag is op welke wijze de projectontwikkeling en de ontwerpogave worden vormgegeven, op welke wijze management van ontwikkelprocessen, van organisaties en mensen, maar ook management van verwachtingen plaats zal vinden. Om het leer- en experimenteertraject te accommoderen lijkt samenwerken in tijdelijke omgevingen als CoP's een vruchtbare constructie.

Conditionele sturing past binnen de principes van zelforganisatie en 'new ecologies of learning', het organiseren van een leeromgeving, waarbinnen kennisdelen en ontwikkelen 'vanzelf' plaatsvindt (Snowden, 2002). In natuurlijke leeromgevingen is de scheiding tussen content en context niet meer van belang. Ook 'technische' kennismanagementsystemen zoals narratieve databestanden zijn niet meer functioneel. Binnen 'ecologies of learning' is sprake van een paradigmashift waarbinnen cross-cultureel leren tussen domeinen van wetenschap, overheid en markt plaatsvindt. Voorwaarde is dat ook organisaties natuurlijke contouren kennen en zelforganisatie en zelfmanagement mogelijk maken. Door het minimaliseren van formele structuren kan de effectiviteit van kennisontwikkeling en toepassing worden vergroot. Het creëren van CoP's, tijdelijke omgevingen waarbinnen vrijheden voor leren worden gecreëerd zijn een eerste stap in de richting van 'ecologies of learning'.

De veranderingen laten zien dat in Venlo een bijzondere casus is ontstaan. In de komende jaren zal blijken wat de opbrengsten zijn en/of de veelbelovende experimenten zullen opleveren. Verder is het zeer interessant tot welke hoogte deze ontwikkelingen het discours van nieuwe sturingsmethoden van duurzame regionale ontwikkeling zullen bevestigen en versterken.

Hoofdstuk 7 gaat verder door op de materie uit dit hoofdstuk door dieper in te gaan op de vraag hoe kennisontwikkeling en innovatie in de landbouwsector vorm worden gegeven. Volgend op het begrip CoP wordt het begrip 'KOMBI'-samenwerkingsverband geïntroduceerd. TransForum houdt zich bezig met de creatie van innovaties naar duurzame ontwikkeling van de landbouw. Hierbij heeft TransForum geparticipeerd aan een aantal praktijkprojecten, waaruit blijkt hoe kennisontwikkeling binnen bovengenoemde samenwerkingsverbanden wordt gerealiseerd..

Literatuur:

- Castells, M. (1996) *The rise of the network society*, vol. 1, Cambridge, MA [etc.]: Blackwell Publishers
- Commissie van de Europese Gemeenschappen (2001). *Europese Governance, een witboek*. Brussel.
- Driessen, P.P.J. e.a. (1995) *Vernieuwing van het landelijk gebied*. Den Haag, Vuga.
- Frissen P.H.A. (1996) *De virtuele staat. Politiek, bestuur, technologie: een postmodern verhaal*. Schoonhoven: Academic Services.
- Frissen P.H.A. (1999) *De lege staat*. Nieuwendijk Amsterdam.
- Greenport Venlo (2006). *De nieuwe verbinding*. Imagro Ottersum.
- Jasanoff, S. (1997). "NGOs and the environment: from knowledge to action." *Third World Quarterly* **18**(3): 579-594.
- Grin, J., H. Van de Graaf, et al. (2003). "Een derde generatie milieubeleid: Een sociologisch perspectief en een beleidswetenschappelijk programma." *Beleidswetenschap*(1): 51-72.
- Hubner D. (2006). Connecting regions for growth and jobs. Speech on: Open Days 2006 – ICT seminar: is your region connected to the information society? Brussels 11-10-2006.
- Kersbergen K. van en F. van Waarden (2004). Governance as a bridge between disciplines: cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governability, accountability and legitimacy. In: *European Journal of Political Research* 43: 143-171.
- Kersten P.H., M. Eekhout, R.P. Kranendonk, K.de Poel, J. Geenen (2001) *Op zoek naar magische momenten in de ruimtelijke planvorming*; Wageningen: Alterra.
- Kersten P.H. en R.P. Kranendonk (2002), *CoP op Alterra*, Wageningen: Alterra.
- Kranendonk R. (2002). *The Community of Practice as a concept for spatial planning*. Wageningen.
- Nonaka, Takeuchi (1995), *The knowledge-creating company; how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York.
- NRC Handelsblad, 04—8-2007. Nieuwe industriële revolutie: leven zonder afval; Venlo is de eerste regio ter wereld die de principes van ultraduurzaamheid in praktijk wil brengen.
- Regeer, B. and J. F. G. Bunders (2003). "The epistemology of transdisciplinary research: From knowledge integration to communities of practice." *Interdisciplinary Environmental Review* **5**(2): 98-118.
- Regeer, B. J. (2006). *Monitoringsverslag Streamlining Greenport Venlo. Fase 1: september 2005 - juli 2006*. Amsterdam, Athena Institute.
- Snowden D (2002); KM-Europe, spoken on conference.
- Termeer CJAM (2006). *Vitale verschillen; Over publiek leiderschap en maatschappelijke innovatie Inaugurele rede*. Wageningen
- Vreke J, M. Pleijte, R. Kranendonk, A. Gerritsen, P. Kersten (2008, in prep). *Maatlat bestuursstijlen*. Alterra-WUR, Wageningen.
- Wenger E., (1998) *Communities of Practises, learning, meaning and identity*; Cambridge University Press.
- Wenger E., Mc Dermott R. and Snyder W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practices; a guide to manage knowledge*, Harvard Business Scholl Press, Boston.
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (2006). *Lerende overheid; een probleemgerichte politiek*. Amsterdam University Press, Amsterdam

www.transforum.nl
www.floriade.nl
www.venlo.nl

6 Greenport Venlo, een gezamenlijke zoektocht naar duurzame energie.

R.P. Kranendonk, P.H. Kersten, B.J. Regeer

Uit hoofdstukken 4 en 5 is gebleken dat economische initiatieven rondom de biobased economy vaak gepaard gaan met unieke vestigingseisen. Teneinde eco-efficiëntie te bevorderen, dienen de actoren in het cluster in elkaars nabijheid te functioneren. Deze vorm van samenwerking werkt ook door in het Greenport concept en de daarbij behorende samenwerkingsverbanden. Dit hoofdstuk beschrijft het project Greenport Venlo, waarin wordt getoond hoe nieuwe samenwerkingsverbanden een volstrekt nieuwe methode hanteren om innovatieve en duurzame doelen na te streven bij regionale ontwikkeling. Dit wordt in een kader van veranderende inzichten over overheidssturing, nieuwe werkwijzen en de nieuwe perspectieven geplaatst die deze veranderingen met zich meebrengen in termen van creativiteit, kennis en betekenis.

Volgens Castells (1997) is de mondiale samenleving aan snelle en ingrijpende veranderingen onderhevig doordat de informatie- en communicatietechnologie nieuwe mogelijkheden met zich meebrengt. Het gevolg is een netwerkorganisatie die niet kan worden aangestuurd door nationale overheden. Staten zijn niet langer in staat de economie in goede banen te leiden. Politici moeten derhalve leren hoe binnen de nieuwe netwerkstructuren te navigeren. Ze moeten proberen nieuwe relaties tot stand te brengen tussen burgers, bedrijven en instellingen. Ook Frissen (1998) stelt dat alles wat voorheen vanzelfsprekend was, zal veranderen: onze identiteit, kennis, sociale relaties en instellingen. Maar ook de politiek, de overheid en beleidsinstrumenten. Verder vindt een verschuiving plaats van belangengroeperingen die opinies vertegenwoordigen naar burgers die zelf hun mening verkondigen. Beleidswetenschappers benadrukken dat de regering moet luisteren naar deze signalen vanuit de maatschappij om haar legitimiteit te behouden (Driessen, 1995).

Deze veranderingen hebben ertoe geleid dat de sturing van de samenleving ingrijpend is veranderd. Niet alleen in theorie, zoals met het Witboek inzake Europese Governance, maar ook bij het feitelijk aansturen van regionale ontwikkelingen in Nederland, en in de nieuwe Nederlandse beleidspraktijk. Nieuwe sturingsinstrumenten en -methoden gaan vaak gepaard met de belofte van betere en duurzamere resultaten. Betrokken partijen en partners bij plattelandsontwikkeling komen niet langer alleen bijeen op initiatief van de overheid, maar vormen een samenwerkingsverband van regionale en lokale vertegenwoordigers en ondernemers die zelf hun inbreng en de beoogde resultaten van de ontwikkelingsprocessen formuleren. De ontwikkeling van Greenport Venlo is een goed voorbeeld van deze nieuwe manier van werken. Hoewel het project nog jong is, is reeds een belangrijke verschuiving zichtbaar in de richting van een instrumentele organisatie, onderling samenhangende netwerken, ontwikkelingsdoelen en -perspectieven en innovatieve oplossingsrichtingen. Onderzoekers hebben een actieve inbreng in het project, zowel als adviseur over theoretische kwesties alsmede in de functie van partner die zijn aandeel levert in ontwikkelingsprocessen. Hiermee wordt zicht verkregen op de vragen hoe procedures ten uitvoer gelegd, opnieuw ontworpen en vernieuwd worden om de strategische projectdoelen te verwezenlijken.

6.1 De projectdoelen en ligging van Greenport Venlo

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

Venlo ligt in het zuidoosten van Nederland en geldt als een logistiek knooppunt in de belangrijke handelscorridor richting Duitsland. De regio wordt gekenmerkt door grootschalige distributie, opslag, transport, veilingen en handelsondernemingen die grotendeels behoren tot het omvangrijke tuinbouwcluster in de regio. Het projectgebied van het agribusinesscluster dat zich in de regio bevindt is goed ontsloten en ligt in het overgangsgebied van stad en platteland. Talloze nieuwe projecten zijn gepland die meerdere functies moeten gaan vervullen. De regio Noord-Limburg behoort tot de innovatieve ontwikkelingsgebieden, gericht op agrofood en logistiek. In de Nota Ruimte wordt het gebied aangemerkt als een "Greenport", waar vele publiek-private samenwerkingsverbanden ontstaan.

De benoeming als Greenport was voor Venlo aanleiding om betekenis te geven aan het predikaat met een regionaal karakter. Daarbij wordt dan gerefereerd aan meerdere kenmerken.

Ten eerste wordt het cluster gepresenteerd als de meest complete agro- en foodregio in Nederland. Zowel 'food', 'feed' als 'flowers' zijn begrippen van relevantie. Bovendien is Greenport Venlo het enige tuinbouwgebied van Nederland dat substantieel groeit.

Een tweede kenmerk waarmee de regio naar buiten treedt is het feit dat Venlo, na Rotterdam en Amsterdam het grootste logistieke knooppunt van Nederland is en dat hier sprake is van de snelst groeiende handelsfunctie. Hierbij kan worden gerefereerd naar veilingen en handelshuizen in de regio.

Het laatste kenmerk waarmee de regio wordt getypeerd is de sterk ontwikkelde en zich onderscheidende samenwerking tussen de vier O's waarbij sprake is van een innovatief klimaat en samenwerking tussen agro- en MKB-sectoren. De link wordt hierbij gelegd naar onder meer de Agrofood Community, Knowhouse en het Innovatiecentrum gezonde Voeding.

Met betrokkenen vanuit verschillende organisaties binnen Greenport Venlo heeft een gezamenlijk werkproces van betekenisgeving en identiteitsbepaling plaatsgevonden, uitmondend in: 'de nieuwe verbinding', een boekje, een netwerk, een brand en een regionale ontwikkelingsstrategie. Daarin zijn een aantal ambities omgenomen. Ten eerste willen ze dat meer dan 50% van de ondernemingen eerder op toegevoegde waarde stuur dan op omzet (van Food naar Fashion). Bovendien wil men inzetten op een

stijging van de omzet van de verssector 1 naar 2 miljard euro in 15 jaar. Daarnaast moeten werklandschappen worden gerealiseerd, waaronder 1000 hectare in het gebied genaamd 'Klavertje Vier' hetgeen bestaat uit agroproductie, bedrijven, kantoren, researchclusters en ultramoderne kassencomplexen. De ambitie ligt er tevens om een centrum voor agrologistieke dienstverlening (value added logistics) op te richten en de samenwerking tussen agro en niet-agro te intensiveren. Vanuit de strategie moet Greenport Venlo op den duur de wereldleider worden in kennis van gezonde voeding en moet invulling gegeven worden aan de vijfde O(omgeving en maatschappij). Het aantal banen op HBO-niveau en hoger moet toenemen, zodat een comparatief voordeel kan worden gegenereerd ten opzichte van de rest van Nederland. Daarnaast wordt ingezet op het verbreden van het aanbod van de kennisinfrastructuur. Van VMBO tot en met universiteit gecertificeerde 'Greenport'-opleidingen worden dan aangeboden. Andere ambities zijn om het eigen karakter van woon- en leefklimaat te behouden en dat de Duitse partners een integraal onderdeel gaan vormen van het netwerken. Tenslotte moet per saldo geen gebruik gemaakt worden van fossiele brandstoffen in het gebied.

Naast economische kengetallen valt op dat veel aandacht bestaat voor integraliteit, waar naast de factor 'profit' ook de factoren 'people' en 'planet' worden ontwikkeld. Het betreft derhalve een gebalanceerde ontwikkeling. Kortom, Greenport Venlo heeft tot doel te komen tot duurzame regionale ontwikkeling. De strategie behelst het samenwerken in een netwerkorganisatie, bestaande uit overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving. De gedachtegang rust op vier pijlers, namelijk 'quality of life', 'waarde creëren', 'leren te leren' en 'basics'. Het kan worden beschouwd als een regiospecifieke invulling van het concept van de 3P's: people, planet en profit.

Binnen Greenport Venlo wordt actief gezocht naar, en invulling gegeven aan, nieuwe duurzame groeistrategieën. Groei kan daarbij op een aantal manieren bereikt worden, waarbij efficiëntere productie voorop staat. Minder energie gebruiken, minder afval produceren en besparen in direct en indirect ruimtegebruik. Dit laatste wordt geïllustreerd door bijvoorbeeld integratie van dierlijke en plantaardige productie, het zogenaamde 'Nieuw Gemengd Bedrijf'.

Daarnaast wordt door beter ketenmanagement bijvoorbeeld de verbinding tussen agro- en foodsector geoptimaliseerd. Dit wordt gekarakteriseerd door vermindering van transportbewegingen. De agrologistieke oplossingen bestaan uit clusteren, verbinden en regisseren.

Ten derde wordt de bedrijvigheid in de regio bevorderd door gezamenlijk te streven naar productontwikkeling. Dit houdt in: gezonde voeding, medicinale toepassingen van gewassen, marktontwikkeling in met name Duitsland en China, opzetten van nieuwe product/marktcombinaties zoals het Nieuw Gemengd Bedrijf. Binnen de keten vindt dit plaats tussen agro en food, agro en de medische wereld en agro en recreatie.

De vierde manier om groei te realiseren is door innovatie van nieuwe strategische samenwerkingsverbanden tussen ondernemers, onderzoek en overheid. De laatste manier om te groeien richt zich op het verbeteren van de omgevingskwaliteit teneinde de regio te ontwikkelen als een aantrekkelijke vestigingsplaats en woon- en bezoekomgeving.

Dit project kan worden beschouwd als een gezamenlijke zoektocht naar nieuwe vormen van integrale projectontwikkeling waarbij ruimtelijke, economische, sociale, culturele en ecologische waarden gebundeld

worden om meerwaarde te genereren. Het project is buitengewoon complex vanwege het grootschalige karakter en de vele onderling verbonden belangen. Om deze complexiteit het hoofd te bieden is het TransForumproject 'Streamlining Greenport Venlo' opgezet, dat in het verlengde ligt van diverse regionale initiatieven om het tuinbouwcluster in de regio te versterken. Doel is om de samenwerking tussen overheid, markt en maatschappij te ontwikkelen binnen Greenport Venlo. In de periode 2000-2004 gebeurde dit via de Regiodialoog Noord-Limburg, die een enorme spin-off heeft gekend met nieuwe projecten zoals het 'Nieuwe Gemengde Bedrijf', 'Innovatie Centrum Gezonde Voeding' en 'InnovaToren', die onlangs zijn opgezet. De ambitie en uitdaging van *Streamlining Greenport Venlo* is om deze projecten te koppelen aan nieuwe regionale plannen, zoals *Floriade 2012* en *Klavertje 4*, en ze vervolgens in te passen in nieuwe organisatorische, ruimtelijke en economische structuren. Dit vereist ten eerste een innovatief regionaal ontwerp dat berust op nieuwe sturings- en organisatie modellen, marketing, communicatie en regionaal kennismanagement. Het project is een experiment met een nieuwe kennisalliantie tussen verschillende bestuurslagen, ondernemers uit het agrofoodcluster, onderwijs- en onderzoeksinstituten, burgers en maatschappelijke organisaties. Dit vindt plaats binnen **Communities of Practice (CoP's)**, waar gezamenlijk betekenis en uitvoering wordt gegeven aan Greenport Venlo.

Door samen te werken binnen de CoP ontstaan nieuwe inzichten, kennis en competenties om ervoor te zorgen dat de beoogde innovaties een plek krijgen binnen de regionale structuren. Belanghebbenden in het gebied zijn georganiseerd in een regionale netwerkorganisatie en werken samen aan duurzame regionale ontwikkeling. Doel is het op gang brengen van een gezamenlijke leerproces met betrokken partijen om een gebied met een laagwaardige ruimtelijke ordening om te vormen tot een hoogwaardig stadslandschap waarin landbouw, voeding en logistiek optimaal op elkaar afgestemd zijn en waar nieuwe pijlers worden ontwikkeld voor duurzame regionale ontwikkeling in een Europees perspectief.

De volgende paragrafen beschrijven Greenport Venlo als een testcase voor het toepassen van CoP-principes bij regionale ontwikkeling.

6.2 Sturingsstijlen

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

Om te begrijpen welke aanpak is gekozen bij het uitwerken van het Greenport concept in de regio Venlo dient dieper ingegaan te worden op onderliggende sturingsmodellen en hoe deze in de loop van de tijd zijn veranderd. Hieronder worden vier sturingsmodellen beschreven, gebaseerd op Vreke et al. (2008, in prep.).

6.2.1 Hiërarchische sturing

Het blauwdrukbeleid inzake het sturingsobject maakt gebruik van hiërarchische instrumenten. Dit is sturing van bovenaf: de overheid geeft de gewenste ontwikkeling van het project aan en communiceert deze strategie aan anderen. De gangbare instrumenten die passen binnen deze werkwijze zijn onder meer

wetten, wetsontwerpen en rapporten, voorschriften en toezicht. Het beoogde resultaat van hiërarchische sturing wordt vooraf vastgelegd in doelen en criteria.

6.2.2 *Interactieve sturing*

Participatieve en interactieve sturing maakt gebruik van interactieve instrumenten en het werken in netwerkomgevingen. Betrokken partijen werken bottom-up om een beoogd doel te bereiken. Het Nederlandse poldermodel is een specifiek voorbeeld van interactieve sturing. Soms brengt de overheid haar plannen in binnen de stuurgroep. De overheidscommunicatie naar andere leden en naar de buitenwereld is gericht op acceptatie, het creëren van draagvlak voor het beleid, maar ook op de door de stuurgroep geboekte vooruitgang.

Overheid, belangenorganisaties, bedrijven en burgers in Nederland zijn bereid samen te werken om burgers en belangengroeperingen een grotere stem te geven in de politieke besluitvorming (Driessen, 1995). In de jaren '90 zijn de besluitvormingsmodellen aangepast richting interactieve beleidsplannen. In het Witboek inzake Europese Governance van de Europese Commissie (EC, 2001) wordt deze vorm van sturing vermeld als een belangrijke bijdrage aan de tenuitvoerlegging van het Commissiebeleid. Het resultaat van interactieve sturing wordt uitgedrukt in termen van draagvlak.

In Nederland wordt volop geëxperimenteerd met ruimtelijke ordening en stadsinrichting, waarbij nieuwe en creatieve methoden worden uitgetoetst. Ook nieuwe disciplines, nieuwe vormen van kennis en zelfs kunstenaars dragen hieraan bij. De stap naar implementatie en realisatie is echter moeilijk te maken vanwege enerzijds weerstand van de inwoners en/of politici en anderzijds door financiële en juridische beperkingen (Kersten, 2001). De afstemming met niet-betrokken partijen, investeerders en politici laat bovendien vaak te wensen over.

6.2.3 *Conditionele sturing*

Wanneer individuen of afzonderlijke instellingen centraal komen te staan en de overheid zelf niet direct betrokken is bij de ontwikkeling, is conditionele sturing cruciaal om beoogde uitkomsten te realiseren. Het berust op zelfregulerende systemen die buiten de invloedssfeer van hiërarchische of participatieve sturing vallen. Het schept de condities waaronder mensen zich vrijwillig inzetten voor een bepaald resultaat, waarbij ze zelf kunnen bepalen hoe groot hun aandeel is. De overheid formuleert de algemene randvoorwaarden voor het te ontwikkelen gebied, ziet toe op de resultaten en informeert naar de geboekte vooruitgang. De betrokken partijen worden geacht de randvoorwaarden te accepteren en zich binnen dat kader te bewegen. In overleg wordt bepaald welke structuur de partnership aanneemt. De communicatie vindt veelal op persoonlijke basis plaats. Het beïnvloedt de partners bij het onderscheiden van rollen en activiteiten. Het resultaat van conditionele sturing wordt uitgedrukt in termen van betrokkenheid bij en geloof in de ontwikkeling.

Om haar gezamenlijke taak te vervullen moet de overheid de interacties met en binnen de samenleving directer beheren en sturen. Overheidssturing richt zich in dit geval voornamelijk op ruimte geven aan de creativiteit en het verantwoordelijkheidsgevoel van mensen. De overheid moet investeren in de innovatieve competentie van de samenleving, wat wordt gekarakteriseerd door de term 'empowerment'.

6.2.4 Sturing via Communities

Wanneer personen of instellingen hun krachten willen bundelen bij een ontwikkeling of veranderingsproces, gebruiken ze een vorm van sociale organisatie die vaak aangeduid wordt als een CoP (Wenger, 1998). Een CoP kan dienen als een instrument van overheidssturing wanneer de autoriteiten het initiatief nemen om een CoP tot stand te brengen en te 'managen'. In de opstartfase is een uitnodiging om onder bepaalde voorwaarden een CoP te beginnen soms een uitstekende manier om mensen bijeen te brengen rond een onderwerp. Door een beroep te doen op de kennis, ervaring, verbeelding en beleving van de betrokken partijen kunnen beleidsmakers niet alleen steun verwerven voor hun plannen, maar ook tot verrassend innovatieve oplossingen komen (Nonaka and Takeuchi, 2000).

Bij het in goede banen leiden van CoP's is het doel de sociale leer- en groeiprocessen te bevorderen. Samenwerken, kennis uitwisselen en vooral gemeenschappelijke sociale leer- en transformatieprocessen staan daarbij centraal. Alleen in sociale settings komen individuen tot inzicht hoe om te gaan met complexe vraagstukken, innovaties en nieuwe *identiteiten* die bepalend zijn voor het bestaan van een organisatie of een regio (Wenger, 1998).

De CoP staat of valt met de uitwisseling van kennis en betekenissen tussen leden, hetgeen leidt tot meer inzicht. Op dit podium kunnen problemen uit de weg worden geruimd en kan vernieuwing worden gerealiseerd (Regeer en Bunders, 2003). De praktijk is gericht op interdisciplinariteit, creativiteit en innovatie. Talloze voorbeelden laten zien dat sociale leerprocessen bijzonder stimulerend en motiverend kunnen zijn. In een succesvolle CoP ontstaan heldere werkverhoudingen tussen deelnemers. Pas dan is echt sprake van sociaal leren. (Wenger, 1998)

Wenger noemt slechts een paar voorwaarden om een CoP te starten middels het schetsen van een leerinfrastructuur. De opzet van een CoP moet minimalistisch en opportunistisch zijn. Een CoP moet gezien worden als een gezamenlijke onderneming aangezien innovatie niet valt te programmeren. Je kunt een CoP dus ook niet plannen op een spreadsheet. Er zijn experimenten, risico's en tijd voor nodig (Kranendonk 2002). In Nederland staat conditionele sturing aan de hand van CoP-methoden nog aan het begin van zijn ontwikkeling. Diverse CoP's zijn opgestart waarvan enkelen het beoogde resultaat hebben opgeleverd maar anderen voortijdig zijn gestopt. In Venlo werd ervoor gekozen te experimenteren met een CoP om betekenis te geven aan Greenport Venlo en te voldoen aan nieuwe eisen ten aanzien van projectontwikkeling in een uiterst complexe en dynamische omgeving. Door de informele banden binnen CoP's en de focus op ontwikkeling en vernieuwing blijken CoP's flexibel in te kunnen spelen op nieuwe onderwerpen en uitdagingen, zoals het 'Cradle-to-Cradle' concept van duurzaamheid.

6.3 Nieuwe sturingsperspectieven

Aan de veranderde sturingsmethoden ligt een verschuiving van het concept 'plannen werkelijkheid maken' naar het concept 'sociaal leren over het bereiken van gewenste veranderingen' ten grondslag. Het credo is niet langer *'de overheid weet wat goed voor u is'* maar *'meepraten en initiatieven nemen vanuit persoonlijke betrokkenheid bij de doelen van verandering'*. Een verschuiving van een organisatie die de touwtjes in handen heeft naar een partnership van actoren. Dit brengt nog een andere verandering met zich mee:

onderhandelingen maken plaats voor co-creatie. De overheid is niet langer de gezagsdrager maar een lerende partner bij vernieuwingsprocessen, hetgeen leidt tot een lerende regio. Deze veranderingen tekenen zich ook in Europees perspectief af, waar het Commissariaat voor Regionale Ontwikkeling een co-creatie tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen als basisvoorwaarde ziet om te komen tot regionale groei (Hubner, 2006).

6.4 Ervaringen met het project

Greenport Venlo is een voorbeeld van regionale ontwikkeling waarbij nieuwe werkwijzen uitgeprobeerd worden die zijn gericht op het bereiken van excellente uitkomsten. Na een reeks workshops en discussies over de noodzaak van een nieuw planningssysteem voor regionale ontwikkeling, werd besloten dit proces te starten op basis van nieuwe inzichten over planning en sturingsmethoden.

6.4.1 Veelbelovende nieuwe aanpak: ervaringen met Greenport Venlo

Tal van (potentiële) betrokken partijen schaarden zich achter het nieuwe idee bij Greenport Venlo om projectontwikkeling geheel anders te organiseren. Overheid, bedrijfsleven en andere betrokken partijen zagen in dat de keus voor een traditionele ontwikkelingsmethode voor deze regio niet zou leiden tot de gewenste hoogwaardige landschapsonwerp in combinatie met het bevorderen van de economische bedrijvigheid. Daarom kozen partners voor een nieuwe werkwijze, zonder precies te weten waar deze aanpak toe zou leiden. Partners verdelen tijdens netwerkbijeenkomsten de taken en verantwoordelijkheden, waarbij werkmethoden, de ruimtelijke inrichting van het project en de in het projectgebied te ontwikkelen activiteiten geleidelijk vorm krijgen.

De eerste fase van het project richtte zich op het in kaart brengen van structuren, belangen en potentiële partners en gaf de aanzet tot een CoP waarin ambtenaren, ondernemers en onderzoeksinstituten vertegenwoordigd waren. In deze fase is een *'corporate identity'* voor de regio ontwikkeld, uitmondend in de uitgave *'De nieuwe verbinding'* (Greenport, 2006), verwijzend naar de nieuwe relaties tussen mensen, organisaties, sectoren, domeinen en culturen die tot stand zijn gebracht. In de tweede fase is het netwerk uitgebreid met deelnemers vanuit intermediaire organisaties, maatschappelijke organisaties en zijn strategische grensoverschrijdende verbindingen gelegd met Niederrhein. In deze fase wordt een start gemaakt met het ontwikkelen van een regionale kennismanagementstrategie, vanuit de overtuiging dat het slim organiseren van de kennisontwikkeling de regio nieuwe perspectieven en comparatieve concurrentievoordelen zal bieden ten opzichte van andere regio's. Ook wordt steeds meer duidelijk dat er sprake is van een integrale ontwerpogave, met als doel een excellente ruimtelijke inpassing van initiatieven te realiseren. Het proces wordt op een innovatieve wijze gemonitord. Er wordt gebruik gemaakt van *learning histories* en de monitoring wordt benut voor het opstellen van een strategische dynamische kennisagenda.

De CoP voor Greenport Venlo heeft zijn eigen specifieke kenmerken:

- Open platform-structuur: Leden kunnen (tot op zekere hoogte) in- en uitstappen. Dit varieert per specialisatie (dochter-CoP's/themagroepen) of per proces/fase die doorlopen wordt.
- Open netwerkfunctie: Leden treden op vanuit hun formele organisatie, maar zoeken naar een omgeving waarbinnen ze ruimte krijgen voor nieuwe onderwerpen en nieuwe aanpakken, waarvoor

de formele organisatie nog niet is toegerust. Zowel (ervarings)deskundigen als beleidsmakers treffen elkaar tijdens de CoP-bijeenkomsten.

- (Te) weinig theoretische activiteiten: Het accent ligt op samenwerken en wederzijdse beïnvloeding (sociaal leren op de werkvloer).
- Complexe en onderling verbonden ontwikkelingsscenario's: Deze dragen bij aan de discussie, waardoor de besluitvorming een uitdaging wordt voor gangbare bestuursstijlen.
- Tijd: Er verstrijkt relatief veel tijd tussen open en gesloten fasen van de CoP. Tijdens de bijeenkomsten worden besluiten genomen over benoemingen en verdeling van werkpakketten in de formele organisaties.
- Grote noodzaak van synchronisatie van deelnemers aan het begin van een nieuwe CoP-sessie, hetgeen inherent is aan de werkstructuur.

Gezien de waardevolle ervaringen uit de eerste fasen, evenals de in het gebied aanwezige dynamiek en betrokkenheid, is de verwachting dat in de vervolgfase nieuwe methoden zal opleveren voor het ontwikkelen van kennis onder de betrokken partijen en in hoge mate zal bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van het tuinbouwcluster in en rond Venlo.

6.4.2 Nieuwe organisatie bij CoP-aanpak

Gezocht wordt naar nieuwe organisatie van regionale ontwikkeling om te komen tot innovaties. Dit is te zien in het organogram, waarbij de vervlechting van de O's zichtbaar is.



Figuur 6.1: Het organogram van de 5 O's.

Kennis en knowhow wordt ontwikkeld via een "Mode 2"-aanpak. Dit kan worden gestimuleerd en gefaciliteerd door procesbegeleiders die bekend zijn met CoP-theorie die in staat zijn de diverse organisaties en mensen bijeen te brengen. Het gezamenlijk zoeken naar nieuwe manieren om beleid te maken en ten uitvoer te leggen vereist soms een onafhankelijke en krachtige stimulans van buiten het gebied.

6.4.3 *Andere manier van werken, projectontwikkeling in de praktijk*

Uit de monitoring van projectprocessen komt een breed scala aan nieuwe benaderingen en werkwijzen van het Greenport werkproces, betekenisgeving en projectontwikkeling naar voren. Er wordt een nieuwe evenwichtige ontwikkeling en een gemeenschappelijke koers gevolgd, waarbij van een traditionele sectorbenadering (tuinbouw- en agrobusinessontwikkeling) naar een project over regionale ontwikkeling wordt overgestapt. Hierbij wordt de ambitie om landschaps- en omgevingsonderwerpen op te nemen in de projectontwikkelingsscenario's zoals Klavertje 4, Floriade 2012 en Greenparc geuit.

Ook vindt breed overleg plaats tussen partners, belanghebbenden en het publiek over de strategische aanpak en koers van de ontwikkeling. Hierbij worden wederom de 5O's: ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en omgeving, in acht genomen. Hieruit volgt de motivatie en overtuiging om het ontwikkelingsproces op innovatieve en duurzame wijze te plannen en te organiseren, waarbij wordt gewerkt met CoP's, hetgeen duidt op het vormen van een breed netwerk van betrokkenen.

Het project wordt niet gezien als de ontwikkeling van een logistiek bedrijvenpark, zomaar een toeristisch attractie/evenement of een concentratiegebied voor tuinbouw. Partners zoeken naar innovatieve verbindingen tussen deze economische functies om de kwaliteit en duurzaamheid van het regionale planningsproces te verbeteren.

De participatie van nieuwe partners en groeiend engagement wordt als volgt gekarakteriseerd.

- Nieuwe organisatievormen worden verkend (netwerkorganisatie, servicepunt).
- Keuze wordt gemaakt voor werken in een open netwerkorganisatie.
- Partners worden uitgenodigd en deze overwegen of ze kunnen en willen participeren in een experimentele aanpak van het project.
- Er is sprake van initiatiefnemers, een grote groep van geïnteresseerde partners en aanhakers.
- Veel activiteiten en presentaties van partners worden georganiseerd om te komen tot nieuwe verbindingen, wat leidt tot groei van betrokkenheid in het netwerk.

De nieuwe partners zijn tevens bereid taken op zich te nemen, zowel bij strategische beslissingen als bij opzet en ontwikkeling. Het Greenport heeft bij de meeste betrokken organisaties (onder meer de Limburgse Land- en Tuinbouw Bond, de Provincie Limburg, de WUR en Fontys) een centrale plek in de groeistrategie gekregen.

Aandacht wordt gegeven aan de *omslag van het behartigen van individuele belangen naar het samen bedenken van nieuwe oplossingen*. Hierbij is sprake van cross-economisch activiteiten, waarbij commerciële diensten en nieuwe productontwikkeling in de hele keten van agro- en foodproductie worden gebundeld. In dit kader past ook toerisme, landschapskwaliteit, het beheer van bezoekersstromen en logistiek ontwerp op locatie. Een laatste punt wat deze omslag karakteriseert zijn de gerealiseerde tuinbouwinnovaties en dus de ontwikkeling van een nieuwe markt.

Geleide onderhandelingen maken plaats voor creatieve partnerships, hetgeen leidt tot nieuwe inzichten voor innovatieve projectontwikkeling. Op deze manier wordt leren en innoveren een wezenlijk onderdeel van het

operationele bestuur van de regio. Er is derhalve een ontwikkeling gaande op het gebied van nieuwe ontwerpmethoden voor producten, diensten en gebiedsbeheer.

Ten eerste wordt kennis gebundeld over het verbinden van logistiek, tuinbouw en toerisme. Een tweede factor is het KnowHouse concept, waarbij de regionale kennismakelaar tussen wetenschap en praktijk beweegt. Een derde ontwikkeling betreft het Masters concept binnen de CoP, dus de rol van goeroes.

Het gevolg hiervan is dat *noodzaak van kennisontwikkeling manifest wordt*. Gezamenlijke kennisontwikkeling wordt versneld door inzet van innovatieve intermediairs en nieuwe vormen van procesbegeleiding.

Er wordt geëxperimenteerd met samenwerking, hetgeen tot uiting wordt gebracht door de volgende punten:

- Een nieuwe afbakening van bevoegdheden tussen Rijk, provincie en gebieden.
- Het inbrengen van de onderling verbonden kennis en innovatieve strategieën worden in de ontwerpfase.
- Wederzijdse voordelen van schaalgrootte en nabijheid
- Bevordering bedrijvigheid in een duurzame en hoogwaardige omgeving

Het besef dat elke partner zijn traditionele rol en autoriteit opgeeft maakt de weg vrij voor echt nieuwe denkwijzen en besluitvormingsprocessen.

6.4.4 Veranderende rollen, nieuwe verantwoordelijkheden en creatieve partnerships

Regionale overheden

Provincie- en gemeentebesturen voerden voorheen nationaal beleid uit via de implementatie van regels en zagen toe op de naleving ervan door burgers en bedrijven bij hun (ruimtelijk) gedrag. Dit kan worden beschouwd als de verticale dimensie bij het aansturen van een samenleving (WRR, 2006). In het regionale innovatieproces bij Greenport Venlo worden nieuwe functies en rollen ontwikkeld als gevolg van decentralisatie. In plaats van te testen en te controleren is de overheid steeds meer gericht op het stimuleren en faciliteren van regionale processen in samenwerking met andere betrokken partijen. Dit kan worden gezien als de horizontale dimensie. Ze leren hoe ze hieraan kunnen bijdragen en spelen in op nieuwe uitdagingen en eisen. Deze cultuuromslag is niet eenvoudig. Veel ambtenaren en bestuurders hebben moeite de verticale en horizontale dimensies van regionale ontwikkelingsprocessen met elkaar te verenigen. overheden

Onderzoek

Ook de rol van onderzoek verandert. Als onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum is Alterra actief betrokken bij het proces van regionale ontwikkeling. Dit instituut bestudeert de nieuwe ideeën en de activiteiten van partners, ontwikkelt een werkmethode en levert als partner een actieve bijdrage aan de CoP-activiteiten, deels in haar hoedanigheid van kennisverschaaffer, deels door de partners aan te zetten tot nieuwe ontwikkelingsstappen.

Door de kennis en knowhow die ze inbrengen ontdekken partners samen hoe de methoden ontwikkeld dienen te worden. De ene keer heeft de onderzoeker de traditionele rol om wetenschappelijke kennis te verschaffen, dan weer is hij slechts één van de participerende partners die moet inspelen op de dynamische

ontwikkelingen in het regionale netwerk. Dit is nooit een standaardprocedure of -proces. De door alle partijen ingebrachte kennis, ervaringen, ambities en cultuur leiden tot discussies en strategieontwikkeling en leveren uiteindelijk nieuwe toegepaste methoden op.

Onderzoekers van de Vrije Universiteit Amsterdam zien toe op de fysieke en organisatorische projectontwikkeling. De belangrijkste onderzoeksvraag bij het faciliteren van de transitie is de overgang van “mode 1”- naar “mode 2”-processen, waarbij nieuwe manieren om kennis te genereren en beleid te maken centraal staan¹. Dit vereist nieuwe vaardigheden om ‘mode 2’-ambities te realiseren in een ‘mode 1’-situatie. Daarbij vereist dit nieuwe strategieën voor maatschappelijke groeperingen, zoals milieu-NGO’s, en andere communicatiemethoden.

TransForum

De landelijke overheid zet tijdelijke projectorganisaties op om innovatie te bevorderen. TransForum is opgezet om te experimenteren met innovatieve benaderingen. Nederland heeft een sterk ontwikkelde agrofoodsector. De naoorlogse kennisopbouw was gericht op het ontwikkelen van intensieve landbouwmethoden. Ofschoon deze aanpak succesvol was, leidt deze nu tot overspecialisatie, milieubelasting en aantasting van openbare ruimten. De agrofood-sector loopt tegen ecologische en maatschappelijke grenzen aan; de overstap naar duurzame landbouwproductie en leefbare plattelandsgebieden is hoognodig. Tegelijkertijd moet Nederland de internationale concurrentie het hoofd blijven bieden. Dit vraagt om nieuwe samenwerkingsverbanden tussen ondernemers en onderzoekers. TransForum brengt deze samenwerkingsverbanden tot stand. Zo ontstaat een nieuw kennisnetwerk dat voldoet aan de volgende twee eisen, namelijk een nauwe partnership tussen wetenschap, bedrijfsleven en uiteenlopende disciplines die de handen ineenslaan om geïntegreerde praktische oplossingen te bedenken.

KnowHouse

De nieuwe ‘kennisallianties’ blijken een hybride structuur te hebben. Ze zijn opgezet om de voordelen van het samenbrengen van partners uit verschillende sectoren (ondernemers, overheid en onderzoeksinstituten) optimaal te benutten en innovatieve werkmethoden en instrumenten aan te wenden ten behoeve van kenniscreatie. KnowHouse is een nieuwe speler in de regio Venlo die zich specialiseert in de regionale agro- en foodsector en plattelandontwikkeling. Deze organisatie is uitermate geschikt om regionale innovaties aan te jagen en de processen te faciliteren. Voor de bestaande intermediaire organisaties is KnowHouse soms een bedreiging, maar veelal ook een stimulans om hun strategieën aan te passen.

6.5 Regionale ontwikkeling en duurzaamheid

6.5.1 Nieuwe gemeenschappelijke definities van duurzaamheid

Om betekenis en invulling te geven aan Greenport Venlo zijn eind 2005 en begin 2006 ondernemers, overheden en kennisinstellingen bijeengebracht. Doel was om een hoogwaardig duurzaam productie- en consumptielandschap tot stand te brengen op basis van wederzijds begrip, draagvlak en nieuwe inzichten. Binnen de CoP werken mensen aan nieuwe gemeenschappelijke identiteiten. Betrokken partijen wonen in

1 Op de begrippen Mode 1 en Mode 2 wordt dieper ingegaan in hoofdstuk 7.

dit gebied en voelen zich verbonden met de omgeving en hechten belang aan quality of life. Vanaf het begin af aan zijn in werkateliers en ontwerpessies duurzaamheid, toegankelijkheid, schoonheid en kwaliteit leidende begrippen geweest. Quality of life is benoemd als een van de pijlers voor regionale ontwikkeling. De hypothese is dat alleen een omgeving waar het aangenaam wonen, werken en ontspannen is innovatieve bedrijven, werknemers en bezoekers aantrekt. Daarnaast zijn energie en ruimte ook voor de tuinbouwsector kostenposten. Om een sterke marktpositie te behouden is deze sector er alles aan gelegen kosten te besparen. Zo ontwikkelt de CoP zich als een motor voor een duurzame inrichting en functioneren van de Greenport. De pijler 'quality of life' wordt gezamenlijk door de 5O's uitgewerkt in concrete projecten en activiteiten.

Opmerkelijk is de afwezigheid van maatschappelijk organisaties. Onverwachte resultaten leiden tot twijfel bij de milieuorganisaties, met name op het lokale en regionale niveau van Greenport Venlo. Bestuurlijke veranderingen zijn waarneembaar die traditionele intermediairs en milieuorganisaties minder responsief maken. Nieuwe werkwijzen en het nieuwe tijdperk van conditionele sturing en sturing en projectontwikkeling in communities vereisen daarnaast ook dat instellingen zich reorganiseren (Kersbergen et al, 2004). Waar milieuorganisaties binnen hiërarchische en interactieve sturingsstijlen samenwerkten met de overheid, gebaseerd op de politieke voorkeur van hun omvangrijke ledenbestand, zal men met betrekking tot sturen in communities moeten kiezen voor de ontwikkeling tot een brede en open partnerorganisatie. Op basis van de ervaringen binnen CoP Greenport Venlo zouden deze met hun kennis en idealen een stem moeten hebben in de aanpak van complexe problemen en regionale praktijken, en samen met de andere partijen moeten zoeken naar geschikte regionale oplossingen. We zien dus een ontwikkeling van belanghebbende naar betrokkene. Ook kunnen milieuorganisaties als verspreiders van informatie en overdragers van technologie (inclusief toezicht en handhaving) een rol spelen, wanneer zij erin slagen Mode-2 vormen van communicatie toe te passen, gericht op innovatieve oplossingen en het betrekken van andere mensen.

6.5.2 Cradle to Cradle, Greenport Venlo naar een ultraduurzame regio

In de tweede fase van uitwerking van Greenport Venlo startte de zoektocht naar duurzame concepten voor regionale planning. De CoP kan worden gezien als een nieuwe regionale organisatie, die de drijvende kracht vormt voor het bepalen van de beleids- en kennisagenda van de regio, strategie-, en projectontwikkeling en het opzetten van experimenten voor het versterken van de quality of life. Dit ondanks de afwezigheid van de non-gouvernementele milieuorganisaties. Vanuit het perspectief van het op één lijn brengen van strategieën van bedrijven, overheidsbeleid en kennisontwikkeling heeft de werkwijze de belofte van realistische en lange termijnperspectieven voor het nieuwe omgevingsbeleid in zich. De aanpak van het Greenport in een netwerkstructuur van 5O's en het toepassen van sturen in communities heeft hieraan bijgedragen. De werkwijze heeft de regio zelfvertrouwen gegeven en de mogelijkheid snel over de volledige breedte van beleidsthema's en organisaties in te spelen op een ambitieus en veelbetekenend concept als Cradle-to-Cradle (C2C), een nieuwe visie op het duurzaam ontwerpen en ontwikkelen van producten, waarbij elk product als afval een volledig herbruikbare grondstof of biobrandstof moet opleveren. Na kennismaking met het concept en de principes van C2C is de regio dankzij de sterke regionale netwerkstructuur in staat geweest het concept te adopteren tot *Leitmotiv* en hieraan een grote bekendheid te geven. Venlo is de eerste regio ter wereld die de principes van ultraduurzamheid in de praktijk wil brengen. Binnen het consultancybureau ERAC, dat zich specialiseert in onder meer het koppelen van beleidsdoelstellingen aan

externe – vaak Europese- financieringsbronnen, is de aandacht van decentrale overheden voor het concept van duurzaamheid ook in toenemende mate waarneembaar.

Wat tevens bijzonder is, is dat het initiatief van lokale overheid en bedrijfsleven samenkomt. De Kamer van Koophandel en de bestuurders blijken vaardig in het verbinden van Greenport Venlo, de tuinbouwmanifestatie Floriade en C2C en het benoemen en ventileren van ambitieuze doelstellingen. De wethouder van gemeente Venlo ziet C2C als het vliegwiel om nieuwe technieken te ontwikkelen en toe te passen. Bovendien draagt het bij aan het creëren van een door innovatief bedrijfsleven gesteunde kennisinfrastructuur van vmbo tot universiteit, die voor voldoende geschoold personeel zorgt en de ruimte biedt aan een researchcentrum (agro, food, nutrition) om ontmoeting van de 5O's en gezamenlijke kennisontwikkeling rondom C2C te accommoderen. De Floriade wordt helemaal volgens C2C ontworpen, zowel wat betreft materiaalgebruik alsmede energievoorziening, zodat het in 2012 de plek kan zijn waar aan de buitenwereld de innovatieve en excellente resultaten kunnen worden getoond. Na de tentoonstelling wordt het gebied een ultraduurzaam bedrijventerrein: Greenparc Venlo.

De vraag is wat C2C zal opleveren aan ruimtelijke kwaliteit, duurzaamheid en product-marktcombinaties. Het is duidelijk dat Greenport Venlo nu staat voor een uitdagende ontwerpogave om samen met de 5O's inhoud en uitvoering geven aan de ambitie regionale ontwikkelingsstrategie volgens C2C-principes. De operationalisatie van de pijlers: waarde toevoegen, quality of life, waarde toevoegen en leren te leren in concrete activiteiten en projecten.

6.6. Conclusie

Amper een jaar na het begin van het project zijn talloze activiteiten ontwikkeld die sterk afwijken van de norm bij traditionele projecten in de regionale ontwikkeling. In de komende 5 à 10 jaar moet de duurzaamheid van het lopende project nader worden geoperationaliseerd. Harde deadlines (zoals Floriade 2012, de noodzaak om de agrologistiek reorganiseren, de druk op de voedselverwerkende industrie en de glastuinbouw die uit zijn jasje groeit) maken het dringend noodzakelijk om een nieuwe ontwikkelingsfase in te gaan. Men kan niet rustig experimenteren met de gewenste nieuwe werkwijzen. Alle betrokkenen en belanghebbenden beseffen dat hun bijdrage aan het proces noodzakelijk is. Discussies zijn niet eenvoudig, rollen moeten opnieuw worden gedefinieerd (bijzonder veeleisend voor overheidsfunctionarissen) en de toenemende complexiteit in de eerste projectfasen leidt er soms toe dat partijen afhaken. Maar alle partijen hebben het gevoel dat ze moeten doorgaan met deze aanpak, waarvan ze blijk geven via hun bijdrage aan netwerkactiviteiten.

Greenport Venlo betreft een grote groep mensen, organisaties, SME's en lokale autoriteiten die experimenteren met nieuwe werkwijzen. Ze lopen tegen moeilijkheden en problemen aan, die soms samenhangen met de noodzaak om de traditionele rollen los te laten bij ontwikkelingsprocessen. De overheid heeft niet de absolute autoriteit om besluiten te nemen over plannen. Ondernemers moeten duurzame oplossingen aandragen. Onderwijsinstellingen passen leerprogramma's aan aan regionale projectontwikkeling. De landbouwsector voert experimenten uit om haar productie te koppelen aan de voedingsindustrie en marketingactiviteiten. Al deze activiteiten leiden tot een planningsproces waarbij alle partners zich op onontgonnen terrein begeven. De strategische aanzet om op deze wijze te werken vertaalt zich nu op operationeel niveau. De uitbreiding van bestaande tuinbouwbedrijven in de regio gaat gepaard

met nieuwe technieken voor opslag onder glas. Uit de manier waarop projectontwikkelaars omgaan met de landschapskwaliteit blijkt een bereidheid om de lokale omgeving een meerwaarde te geven door hoogwaardige inrichting en beheer van de natuurlijke omgeving. Ondernemers, zelfs wanneer ze in een felle concurrentie met elkaar verwickeld zijn, hebben hun krachten gebundeld om wederzijdse belangen te behartigen. En langzamerhand maken andere mogelijke partners (zoals milieuorganisaties) hun interesse kenbaar om betrokken te worden bij het proces.

Dit leidt tot een gezamenlijke vergaande ambitie de regio uit te roepen tot Cradle-to-Cradle en bij alle proces- en projectactiviteiten deze principes leidend te laten zijn. Het is geen sinecure om de regio, die van oudsher te boek staat als een industriegebied en monotone productie, om te vormen tot een hoogwaardig en duurzaam gebied.. Als de regio erin slaagt productielijnen op een meer duurzame wijze met elkaar te verbinden, zal dat ook economische voordelen met zich meebrengen, een vooruitzicht dat het experimentele ontwikkelingsproces meer dan de moeite waard maakt. Greenport Venlo staat hiermee in het middelpunt van de belangstelling. Vele mensen en organisaties komen op de regio af. De vraag is op welke wijze de projectontwikkeling en de ontwerpogave worden vormgegeven, op welke wijze management van ontwikkelprocessen, van organisaties en mensen, maar ook management van verwachtingen plaats zal vinden. Om het leer- en experimenteertraject te accommoderen lijkt samenwerken in tijdelijke omgevingen als CoP's een vruchtbare constructie.

Conditionele sturing past binnen de principes van zelforganisatie en 'new ecologies of learning', het organiseren van een leeromgeving, waarbinnen kennisdelen en ontwikkelen 'vanzelf' plaatsvindt (Snowden, 2002). In natuurlijke leeromgevingen is de scheiding tussen content en context niet meer van belang. Ook 'technische' kennismanagementsystemen zoals narratieve databestanden zijn niet meer functioneel. Binnen 'ecologies of learning' is sprake van een paradigmashift waarbinnen cross-cultureel leren tussen domeinen van wetenschap, overheid en markt plaatsvindt. Voorwaarde is dat ook organisaties natuurlijke contouren kennen en zelforganisatie en zelfmanagement mogelijk maken. Door het minimaliseren van formele structuren kan de effectiviteit van kennisontwikkeling en toepassing worden vergroot. Het creëren van CoP's, tijdelijke omgevingen waarbinnen vrijheden voor leren worden gecreëerd zijn een eerste stap in de richting van 'ecologies of learning'.

De veranderingen laten zien dat in Venlo een bijzondere casus is ontstaan. In de komende jaren zal blijken wat de opbrengsten zijn en/of de veelbelovende experimenten zullen opleveren. Verder is het zeer interessant tot welke hoogte deze ontwikkelingen het discours van nieuwe sturingsmethoden van duurzame regionale ontwikkeling zullen bevestigen en versterken.

Hoofdstuk 7 gaat verder door op de materie uit dit hoofdstuk door dieper in te gaan op de vraag hoe kennisontwikkeling en innovatie in de landbouwsector vorm worden gegeven. Volgend op het begrip CoP wordt het begrip 'KOMBI'-samenwerkingsverband geïntroduceerd. TransForum houdt zich bezig met de creatie van innovaties naar duurzame ontwikkeling van de landbouw. Hierbij heeft TransForum geparticipeerd aan een aantal praktijkprojecten, waaruit blijkt hoe kennisontwikkeling binnen bovengenoemde samenwerkingsverbanden wordt gerealiseerd..

Literatuur:

- Castells, M. (1996) *The rise of the network society*, vol. 1, Cambridge, MA [etc.]: Blackwell Publishers
- Commissie van de Europese Gemeenschappen (2001). *Europese Governance, een witboek*. Brussel.
- Driessen, P.P.J. e.a. (1995) *Vernieuwing van het landelijk gebied*. Den Haag, Vuga.
- Frissen P.H.A. (1996) *De virtuele staat. Politiek, bestuur, technologie: een postmodern verhaal*. Schoonhoven: Academic Services.
- Frissen P.H.A. (1999) *De lege staat*. Nieuwendijk Amsterdam.
- Greenport Venlo (2006). *De nieuwe verbinding*. Imagro Ottersum.
- Jasanoff, S. (1997). "NGOs and the environment: from knowledge to action." *Third World Quarterly* **18**(3): 579-594.
- Grin, J., H. Van de Graaf, et al. (2003). "Een derde generatie milieubeleid: Een sociologisch perspectief en een beleidswetenschappelijk programma." *Beleidswetenschap*(1): 51-72.
- Hubner D. (2006). Connecting regions for growth and jobs. Speech on: Open Days 2006 – ICT seminar: is your region connected to the information society? Brussels 11-10-2006.
- Kersbergen K. van en F. van Waarden (2004). Governance as a bridge between disciplines: cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governability, accountability and legitimacy. In: *European Journal of Political Research* 43: 143-171.
- Kersten P.H., M. Eekhout, R.P. Kranendonk, K.de Poel, J. Geenen (2001) *Op zoek naar magische momenten in de ruimtelijke planvorming*; Wageningen: Alterra.
- Kersten P.H. en R.P. Kranendonk (2002), *CoP op Alterra*, Wageningen: Alterra.
- Kranendonk R. (2002). *The Community of Practice as a concept for spatial planning*. Wageningen.
- Nonaka, Takeuchi (1995), *The knowledge-creating company; how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York.
- NRC Handelsblad, 04—8-2007. Nieuwe industriële revolutie: leven zonder afval; Venlo is de eerste regio ter wereld die de principes van ultraduurzaamheid in praktijk wil brengen.
- Regeer, B. and J. F. G. Bunders (2003). "The epistemology of transdisciplinary research: From knowledge integration to communities of practice." *Interdisciplinary Environmental Review* **5**(2): 98-118.
- Regeer, B. J. (2006). *Monitoringsverslag Streamlining Greenport Venlo. Fase 1: september 2005 - juli 2006*. Amsterdam, Athena Institute.
- Snowden D (2002); KM-Europe, spoken on conference.
- Termeer CJAM (2006). *Vitale verschillen; Over publiek leiderschap en maatschappelijke innovatie Inaugurele rede*. Wageningen
- Vreke J, M. Pleijte, R. Kranendonk, A. Gerritsen, P. Kersten (2008, in prep). *Maatlat bestuursstijlen*. Alterra-WUR, Wageningen.
- Wenger E., (1998) *Communities of Practises, learning, meaning and identity*; Cambridge University Press.
- Wenger E., Mc Dermott R. and Snyder W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practices; a guide to manage knowledge*, Harvard Business Scholl Press, Boston.
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (2006). *Lerende overheid; een probleemgerichte politiek*. Amsterdam University Press, Amsterdam

www.transforum.nl
www.floriade.nl
www.venlo.nl

6 Greenport Venlo, een gezamenlijke zoektocht naar duurzame energie.

R.P. Kranendonk, P.H. Kersten, B.J. Regeer

Uit hoofdstukken 4 en 5 is gebleken dat economische initiatieven rondom de biobased economy vaak gepaard gaan met unieke vestigingseisen. Teneinde eco-efficiëntie te bevorderen, dienen de actoren in het cluster in elkaars nabijheid te functioneren. Deze vorm van samenwerking werkt ook door in het Greenport concept en de daarbij behorende samenwerkingsverbanden. Dit hoofdstuk beschrijft het project Greenport Venlo, waarin wordt getoond hoe nieuwe samenwerkingsverbanden een volstrekt nieuwe methode hanteren om innovatieve en duurzame doelen na te streven bij regionale ontwikkeling. Dit wordt in een kader van veranderende inzichten over overheidssturing, nieuwe werkwijzen en de nieuwe perspectieven geplaatst die deze veranderingen met zich meebrengen in termen van creativiteit, kennis en betekenis.

Volgens Castells (1997) is de mondiale samenleving aan snelle en ingrijpende veranderingen onderhevig doordat de informatie- en communicatietechnologie nieuwe mogelijkheden met zich meebrengt. Het gevolg is een netwerkorganisatie die niet kan worden aangestuurd door nationale overheden. Staten zijn niet langer in staat de economie in goede banen te leiden. Politici moeten derhalve leren hoe binnen de nieuwe netwerkstructuren te navigeren. Ze moeten proberen nieuwe relaties tot stand te brengen tussen burgers, bedrijven en instellingen. Ook Frissen (1998) stelt dat alles wat voorheen vanzelfsprekend was, zal veranderen: onze identiteit, kennis, sociale relaties en instellingen. Maar ook de politiek, de overheid en beleidsinstrumenten. Verder vindt een verschuiving plaats van belangengroeperingen die opinies vertegenwoordigen naar burgers die zelf hun mening verkondigen. Beleidswetenschappers benadrukken dat de regering moet luisteren naar deze signalen vanuit de maatschappij om haar legitimiteit te behouden (Driessen, 1995).

Deze veranderingen hebben ertoe geleid dat de sturing van de samenleving ingrijpend is veranderd. Niet alleen in theorie, zoals met het Witboek inzake Europese Governance, maar ook bij het feitelijk aansturen van regionale ontwikkelingen in Nederland, en in de nieuwe Nederlandse beleidspraktijk. Nieuwe sturingsinstrumenten en -methoden gaan vaak gepaard met de belofte van betere en duurzamere resultaten. Betrokken partijen en partners bij plattelandsontwikkeling komen niet langer alleen bijeen op initiatief van de overheid, maar vormen een samenwerkingsverband van regionale en lokale vertegenwoordigers en ondernemers die zelf hun inbreng en de beoogde resultaten van de ontwikkelingsprocessen formuleren. De ontwikkeling van Greenport Venlo is een goed voorbeeld van deze nieuwe manier van werken. Hoewel het project nog jong is, is reeds een belangrijke verschuiving zichtbaar in de richting van een instrumentele organisatie, onderling samenhangende netwerken, ontwikkelingsdoelen en -perspectieven en innovatieve oplossingsrichtingen. Onderzoekers hebben een actieve inbreng in het project, zowel als adviseur over theoretische kwesties alsmede in de functie van partner die zijn aandeel levert in ontwikkelingsprocessen. Hiermee wordt zicht verkregen op de vragen hoe procedures ten uitvoer gelegd, opnieuw ontworpen en vernieuwd worden om de strategische projectdoelen te verwezenlijken.

6.1 De projectdoelen en ligging van Greenport Venlo

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

Venlo ligt in het zuidoosten van Nederland en geldt als een logistiek knooppunt in de belangrijke handelscorridor richting Duitsland. De regio wordt gekenmerkt door grootschalige distributie, opslag, transport, veilingen en handelsondernemingen die grotendeels behoren tot het omvangrijke tuinbouwcluster in de regio. Het projectgebied van het agribusinesscluster dat zich in de regio bevindt is goed ontsloten en ligt in het overgangsgebied van stad en platteland. Talloze nieuwe projecten zijn gepland die meerdere functies moeten gaan vervullen. De regio Noord-Limburg behoort tot de innovatieve ontwikkelingsgebieden, gericht op agrofood en logistiek. In de Nota Ruimte wordt het gebied aangemerkt als een "Greenport", waar vele publiek-private samenwerkingsverbanden ontstaan.

De benoeming als Greenport was voor Venlo aanleiding om betekenis te geven aan het predikaat met een regionaal karakter. Daarbij wordt dan gerefereerd aan meerdere kenmerken.

Ten eerste wordt het cluster gepresenteerd als de meest complete agro- en foodregio in Nederland. Zowel 'food', 'feed' als 'flowers' zijn begrippen van relevantie. Bovendien is Greenport Venlo het enige tuinbouwgebied van Nederland dat substantieel groeit.

Een tweede kenmerk waarmee de regio naar buiten treedt is het feit dat Venlo, na Rotterdam en Amsterdam het grootste logistieke knooppunt van Nederland is en dat hier sprake is van de snelst groeiende handelsfunctie. Hierbij kan worden gerefereerd naar veilingen en handelshuizen in de regio.

Het laatste kenmerk waarmee de regio wordt getypeerd is de sterk ontwikkelde en zich onderscheidende samenwerking tussen de vier O's waarbij sprake is van een innovatief klimaat en samenwerking tussen agro- en MKB-sectoren. De link wordt hierbij gelegd naar onder meer de Agrofood Community, Knowhouse en het Innovatiecentrum gezonde Voeding.

Met betrokkenen vanuit verschillende organisaties binnen Greenport Venlo heeft een gezamenlijk werkproces van betekenisgeving en identiteitsbepaling plaatsgevonden, uitmondend in: 'de nieuwe verbinding', een boekje, een netwerk, een brand en een regionale ontwikkelingsstrategie. Daarin zijn een aantal ambities omgenomen. Ten eerste willen ze dat meer dan 50% van de ondernemingen eerder op toegevoegde waarde stuur dan op omzet (van Food naar Fashion). Bovendien wil men inzetten op een

stijging van de omzet van de verssector 1 naar 2 miljard euro in 15 jaar. Daarnaast moeten werklandschappen worden gerealiseerd, waaronder 1000 hectare in het gebied genaamd 'Klavertje Vier' hetgeen bestaat uit agroproductie, bedrijven, kantoren, researchclusters en ultramoderne kassencomplexen. De ambitie ligt er tevens om een centrum voor agrologistieke dienstverlening (value added logistics) op te richten en de samenwerking tussen agro en niet-agro te intensiveren. Vanuit de strategie moet Greenport Venlo op den duur de wereldleider worden in kennis van gezonde voeding en moet invulling gegeven worden aan de vijfde O(omgeving en maatschappij). Het aantal banen op HBO-niveau en hoger moet toenemen, zodat een comparatief voordeel kan worden gegenereerd ten opzichte van de rest van Nederland. Daarnaast wordt ingezet op het verbreden van het aanbod van de kennisinfrastructuur. Van VMBO tot en met universiteit gecertificeerde 'Greenport'-opleidingen worden dan aangeboden. Andere ambities zijn om het eigen karakter van woon- en leefklimaat te behouden en dat de Duitse partners een integraal onderdeel gaan vormen van het netwerken. Tenslotte moet per saldo geen gebruik gemaakt worden van fossiele brandstoffen in het gebied.

Naast economische kengetallen valt op dat veel aandacht bestaat voor integraliteit, waar naast de factor 'profit' ook de factoren 'people' en 'planet' worden ontwikkeld. Het betreft derhalve een gebalanceerde ontwikkeling. Kortom, Greenport Venlo heeft tot doel te komen tot duurzame regionale ontwikkeling. De strategie behelst het samenwerken in een netwerkorganisatie, bestaande uit overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving. De gedachtegang rust op vier pijlers, namelijk 'quality of life', 'waarde creëren', 'leren te leren' en 'basics'. Het kan worden beschouwd als een regiospecifieke invulling van het concept van de 3P's: people, planet en profit.

Binnen Greenport Venlo wordt actief gezocht naar, en invulling gegeven aan, nieuwe duurzame groeistrategieën. Groei kan daarbij op een aantal manieren bereikt worden, waarbij efficiëntere productie voorop staat. Minder energie gebruiken, minder afval produceren en besparen in direct en indirect ruimtegebruik. Dit laatste wordt geïllustreerd door bijvoorbeeld integratie van dierlijke en plantaardige productie, het zogenaamde 'Nieuw Gemengd Bedrijf'.

Daarnaast wordt door beter ketenmanagement bijvoorbeeld de verbinding tussen agro- en foodsector geoptimaliseerd. Dit wordt gekarakteriseerd door vermindering van transportbewegingen. De agrologistieke oplossingen bestaan uit clusteren, verbinden en regisseren.

Ten derde wordt de bedrijvigheid in de regio bevorderd door gezamenlijk te streven naar productontwikkeling. Dit houdt in: gezonde voeding, medicinale toepassingen van gewassen, marktontwikkeling in met name Duitsland en China, opzetten van nieuwe product/marktcombinaties zoals het Nieuw Gemengd Bedrijf. Binnen de keten vindt dit plaats tussen agro en food, agro en de medische wereld en agro en recreatie.

De vierde manier om groei te realiseren is door innovatie van nieuwe strategische samenwerkingsverbanden tussen ondernemers, onderzoek en overheid. De laatste manier om te groeien richt zich op het verbeteren van de omgevingskwaliteit teneinde de regio te ontwikkelen als een aantrekkelijke vestigingsplaats en woon- en bezoekomgeving.

Dit project kan worden beschouwd als een gezamenlijke zoektocht naar nieuwe vormen van integrale projectontwikkeling waarbij ruimtelijke, economische, sociale, culturele en ecologische waarden gebundeld

worden om meerwaarde te genereren. Het project is buitengewoon complex vanwege het grootschalige karakter en de vele onderling verbonden belangen. Om deze complexiteit het hoofd te bieden is het TransForumproject 'Streamlining Greenport Venlo' opgezet, dat in het verlengde ligt van diverse regionale initiatieven om het tuinbouwcluster in de regio te versterken. Doel is om de samenwerking tussen overheid, markt en maatschappij te ontwikkelen binnen Greenport Venlo. In de periode 2000-2004 gebeurde dit via de Regiodialoog Noord-Limburg, die een enorme spin-off heeft gekend met nieuwe projecten zoals het 'Nieuwe Gemengde Bedrijf', 'Innovatie Centrum Gezonde Voeding' en 'InnovaToren', die onlangs zijn opgezet. De ambitie en uitdaging van *Streamlining Greenport Venlo* is om deze projecten te koppelen aan nieuwe regionale plannen, zoals *Floriade 2012* en *Klavertje 4*, en ze vervolgens in te passen in nieuwe organisatorische, ruimtelijke en economische structuren. Dit vereist ten eerste een innovatief regionaal ontwerp dat berust op nieuwe sturings- en organisatie modellen, marketing, communicatie en regionaal kennismanagement. Het project is een experiment met een nieuwe kennisalliantie tussen verschillende bestuurslagen, ondernemers uit het agrofoodcluster, onderwijs- en onderzoeksinstituten, burgers en maatschappelijke organisaties. Dit vindt plaats binnen **Communities of Practice (CoP's)**, waar gezamenlijk betekenis en uitvoering wordt gegeven aan Greenport Venlo.

Door samen te werken binnen de CoP ontstaan nieuwe inzichten, kennis en competenties om ervoor te zorgen dat de beoogde innovaties een plek krijgen binnen de regionale structuren. Belanghebbenden in het gebied zijn georganiseerd in een regionale netwerkorganisatie en werken samen aan duurzame regionale ontwikkeling. Doel is het op gang brengen van een gezamenlijke leerproces met betrokken partijen om een gebied met een laagwaardige ruimtelijke ordening om te vormen tot een hoogwaardig stadslandschap waarin landbouw, voeding en logistiek optimaal op elkaar afgestemd zijn en waar nieuwe pijlers worden ontwikkeld voor duurzame regionale ontwikkeling in een Europees perspectief.

De volgende paragrafen beschrijven Greenport Venlo als een testcase voor het toepassen van CoP-principes bij regionale ontwikkeling.

6.2 Sturingsstijlen

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

Om te begrijpen welke aanpak is gekozen bij het uitwerken van het Greenport concept in de regio Venlo dient dieper ingegaan te worden op onderliggende sturingsmodellen en hoe deze in de loop van de tijd zijn veranderd. Hieronder worden vier sturingsmodellen beschreven, gebaseerd op Vreke et al. (2008, in prep.).

6.2.1 Hiërarchische sturing

Het blauwdrukbeleid inzake het sturingsobject maakt gebruik van hiërarchische instrumenten. Dit is sturing van bovenaf: de overheid geeft de gewenste ontwikkeling van het project aan en communiceert deze strategie aan anderen. De gangbare instrumenten die passen binnen deze werkwijze zijn onder meer

wetten, wetsontwerpen en rapporten, voorschriften en toezicht. Het beoogde resultaat van hiërarchische sturing wordt vooraf vastgelegd in doelen en criteria.

6.2.2 *Interactieve sturing*

Participatieve en interactieve sturing maakt gebruik van interactieve instrumenten en het werken in netwerkomgevingen. Betrokken partijen werken bottom-up om een beoogd doel te bereiken. Het Nederlandse poldermodel is een specifiek voorbeeld van interactieve sturing. Soms brengt de overheid haar plannen in binnen de stuurgroep. De overheidscommunicatie naar andere leden en naar de buitenwereld is gericht op acceptatie, het creëren van draagvlak voor het beleid, maar ook op de door de stuurgroep geboekte vooruitgang.

Overheid, belangenorganisaties, bedrijven en burgers in Nederland zijn bereid samen te werken om burgers en belangengroeperingen een grotere stem te geven in de politieke besluitvorming (Driessen, 1995). In de jaren '90 zijn de besluitvormingsmodellen aangepast richting interactieve beleidsplannen. In het Witboek inzake Europese Governance van de Europese Commissie (EC, 2001) wordt deze vorm van sturing vermeld als een belangrijke bijdrage aan de tenuitvoerlegging van het Commissiebeleid. Het resultaat van interactieve sturing wordt uitgedrukt in termen van draagvlak.

In Nederland wordt volop geëxperimenteerd met ruimtelijke ordening en stadsinrichting, waarbij nieuwe en creatieve methoden worden uitgetoet. Ook nieuwe disciplines, nieuwe vormen van kennis en zelfs kunstenaars dragen hieraan bij. De stap naar implementatie en realisatie is echter moeilijk te maken vanwege enerzijds weerstand van de inwoners en/of politici en anderzijds door financiële en juridische beperkingen (Kersten, 2001). De afstemming met niet-betrokken partijen, investeerders en politici laat bovendien vaak te wensen over.

6.2.3 *Conditionele sturing*

Wanneer individuen of afzonderlijke instellingen centraal komen te staan en de overheid zelf niet direct betrokken is bij de ontwikkeling, is conditionele sturing cruciaal om beoogde uitkomsten te realiseren. Het berust op zelfregulerende systemen die buiten de invloedssfeer van hiërarchische of participatieve sturing vallen. Het schept de condities waaronder mensen zich vrijwillig inzetten voor een bepaald resultaat, waarbij ze zelf kunnen bepalen hoe groot hun aandeel is. De overheid formuleert de algemene randvoorwaarden voor het te ontwikkelen gebied, ziet toe op de resultaten en informeert naar de geboekte vooruitgang. De betrokken partijen worden geacht de randvoorwaarden te accepteren en zich binnen dat kader te bewegen. In overleg wordt bepaald welke structuur de partnership aanneemt. De communicatie vindt veelal op persoonlijke basis plaats. Het beïnvloedt de partners bij het onderscheiden van rollen en activiteiten. Het resultaat van conditionele sturing wordt uitgedrukt in termen van betrokkenheid bij en geloof in de ontwikkeling.

Om haar gezamenlijke taak te vervullen moet de overheid de interacties met en binnen de samenleving directer beheren en sturen. Overheidssturing richt zich in dit geval voornamelijk op ruimte geven aan de creativiteit en het verantwoordelijkheidsgevoel van mensen. De overheid moet investeren in de innovatieve competentie van de samenleving, wat wordt gekarakteriseerd door de term 'empowerment'.

6.2.4 Sturing via Communities

Wanneer personen of instellingen hun krachten willen bundelen bij een ontwikkeling of veranderingsproces, gebruiken ze een vorm van sociale organisatie die vaak aangeduid wordt als een CoP (Wenger, 1998). Een CoP kan dienen als een instrument van overheidssturing wanneer de autoriteiten het initiatief nemen om een CoP tot stand te brengen en te 'managen'. In de opstartfase is een uitnodiging om onder bepaalde voorwaarden een CoP te beginnen soms een uitstekende manier om mensen bijeen te brengen rond een onderwerp. Door een beroep te doen op de kennis, ervaring, verbeelding en beleving van de betrokken partijen kunnen beleidsmakers niet alleen steun verwerven voor hun plannen, maar ook tot verrassend innovatieve oplossingen komen (Nonaka and Takeuchi, 2000).

Bij het in goede banen leiden van CoP's is het doel de sociale leer- en groeiprocessen te bevorderen. Samenwerken, kennis uitwisselen en vooral gemeenschappelijke sociale leer- en transformatieprocessen staan daarbij centraal. Alleen in sociale settings komen individuen tot inzicht hoe om te gaan met complexe vraagstukken, innovaties en nieuwe *identiteiten* die bepalend zijn voor het bestaan van een organisatie of een regio (Wenger, 1998).

De CoP staat of valt met de uitwisseling van kennis en betekenissen tussen leden, hetgeen leidt tot meer inzicht. Op dit podium kunnen problemen uit de weg worden geruimd en kan vernieuwing worden gerealiseerd (Regeer en Bunders, 2003). De praktijk is gericht op interdisciplinariteit, creativiteit en innovatie. Talloze voorbeelden laten zien dat sociale leerprocessen bijzonder stimulerend en motiverend kunnen zijn. In een succesvolle CoP ontstaan heldere werkverhoudingen tussen deelnemers. Pas dan is echt sprake van sociaal leren. (Wenger, 1998)

Wenger noemt slechts een paar voorwaarden om een CoP te starten middels het schetsen van een leerinfrastructuur. De opzet van een CoP moet minimalistisch en opportunistisch zijn. Een CoP moet gezien worden als een gezamenlijke onderneming aangezien innovatie niet valt te programmeren. Je kunt een CoP dus ook niet plannen op een spreadsheet. Er zijn experimenten, risico's en tijd voor nodig (Kranendonk 2002). In Nederland staat conditionele sturing aan de hand van CoP-methoden nog aan het begin van zijn ontwikkeling. Diverse CoP's zijn opgestart waarvan enkelen het beoogde resultaat hebben opgeleverd maar anderen voortijdig zijn gestopt. In Venlo werd ervoor gekozen te experimenteren met een CoP om betekenis te geven aan Greenport Venlo en te voldoen aan nieuwe eisen ten aanzien van projectontwikkeling in een uiterst complexe en dynamische omgeving. Door de informele banden binnen CoP's en de focus op ontwikkeling en vernieuwing blijken CoP's flexibel in te kunnen spelen op nieuwe onderwerpen en uitdagingen, zoals het 'Cradle-to-Cradle' concept van duurzaamheid.

6.3 Nieuwe sturingsperspectieven

Aan de veranderde sturingsmethoden ligt een verschuiving van het concept 'plannen werkelijkheid maken' naar het concept 'sociaal leren over het bereiken van gewenste veranderingen' ten grondslag. Het credo is niet langer '*de overheid weet wat goed voor u is*' maar '*meepraten en initiatieven nemen vanuit persoonlijke betrokkenheid bij de doelen van verandering*'. Een verschuiving van een organisatie die de touwtjes in handen heeft naar een partnership van actoren. Dit brengt nog een andere verandering met zich mee:

onderhandelingen maken plaats voor co-creatie. De overheid is niet langer de gezagsdrager maar een lerende partner bij vernieuwingsprocessen, hetgeen leidt tot een lerende regio. Deze veranderingen tekenen zich ook in Europees perspectief af, waar het Commissariaat voor Regionale Ontwikkeling een co-creatie tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen als basisvoorwaarde ziet om te komen tot regionale groei (Hubner, 2006).

6.4 Ervaringen met het project

Greenport Venlo is een voorbeeld van regionale ontwikkeling waarbij nieuwe werkwijzen uitgeprobeerd worden die zijn gericht op het bereiken van excellente uitkomsten. Na een reeks workshops en discussies over de noodzaak van een nieuw planningssysteem voor regionale ontwikkeling, werd besloten dit proces te starten op basis van nieuwe inzichten over planning en sturingsmethoden.

6.4.1 Veelbelovende nieuwe aanpak: ervaringen met Greenport Venlo

Tal van (potentiële) betrokken partijen schaarden zich achter het nieuwe idee bij Greenport Venlo om projectontwikkeling geheel anders te organiseren. Overheid, bedrijfsleven en andere betrokken partijen zagen in dat de keus voor een traditionele ontwikkelingsmethode voor deze regio niet zou leiden tot de gewenste hoogwaardige landschapsontwerp in combinatie met het bevorderen van de economische bedrijvigheid. Daarom kozen partners voor een nieuwe werkwijze, zonder precies te weten waar deze aanpak toe zou leiden. Partners verdelen tijdens netwerkbijeenkomsten de taken en verantwoordelijkheden, waarbij werkmethoden, de ruimtelijke inrichting van het project en de in het projectgebied te ontwikkelen activiteiten geleidelijk vorm krijgen.

De eerste fase van het project richtte zich op het in kaart brengen van structuren, belangen en potentiële partners en gaf de aanzet tot een CoP waarin ambtenaren, ondernemers en onderzoeksinstituten vertegenwoordigd waren. In deze fase is een *'corporate identity'* voor de regio ontwikkeld, uitmondend in de uitgave *'De nieuwe verbinding'* (Greenport, 2006), verwijzend naar de nieuwe relaties tussen mensen, organisaties, sectoren, domeinen en culturen die tot stand zijn gebracht. In de tweede fase is het netwerk uitgebreid met deelnemers vanuit intermediaire organisaties, maatschappelijke organisaties en zijn strategische grensoverschrijdende verbindingen gelegd met Niederrhein. In deze fase wordt een start gemaakt met het ontwikkelen van een regionale kennismanagementstrategie, vanuit de overtuiging dat het slim organiseren van de kennisontwikkeling de regio nieuwe perspectieven en comparatieve concurrentievoordelen zal bieden ten opzichte van andere regio's. Ook wordt steeds meer duidelijk dat er sprake is van een integrale ontwerpogave, met als doel een excellente ruimtelijke inpassing van initiatieven te realiseren. Het proces wordt op een innovatieve wijze gemonitord. Er wordt gebruik gemaakt van *learning histories* en de monitoring wordt benut voor het opstellen van een strategische dynamische kennisagenda.

De CoP voor Greenport Venlo heeft zijn eigen specifieke kenmerken:

- Open platform-structuur: Leden kunnen (tot op zekere hoogte) in- en uitstappen. Dit varieert per specialisatie (dochter-CoP's/themagroepen) of per proces/fase die doorlopen wordt.
- Open netwerkfunctie: Leden treden op vanuit hun formele organisatie, maar zoeken naar een omgeving waarbinnen ze ruimte krijgen voor nieuwe onderwerpen en nieuwe aanpakken, waarvoor

de formele organisatie nog niet is toegerust. Zowel (ervarings)deskundigen als beleidsmakers treffen elkaar tijdens de CoP-bijeenkomsten.

- (Te) weinig theoretische activiteiten: Het accent ligt op samenwerken en wederzijdse beïnvloeding (sociaal leren op de werkvloer).
- Complexe en onderling verbonden ontwikkelingsscenario's: Deze dragen bij aan de discussie, waardoor de besluitvorming een uitdaging wordt voor gangbare bestuursstijlen.
- Tijd: Er verstrijkt relatief veel tijd tussen open en gesloten fasen van de CoP. Tijdens de bijeenkomsten worden besluiten genomen over benoemingen en verdeling van werkpakketten in de formele organisaties.
- Grote noodzaak van synchronisatie van deelnemers aan het begin van een nieuwe CoP-sessie, hetgeen inherent is aan de werkstructuur.

Gezien de waardevolle ervaringen uit de eerste fasen, evenals de in het gebied aanwezige dynamiek en betrokkenheid, is de verwachting dat in de vervolgfase nieuwe methoden zal opleveren voor het ontwikkelen van kennis onder de betrokken partijen en in hoge mate zal bijdragen aan een duurzame ontwikkeling van het tuinbouwcluster in en rond Venlo.

6.4.2 Nieuwe organisatie bij CoP-aanpak

Gezocht wordt naar nieuwe organisatie van regionale ontwikkeling om te komen tot innovaties. Dit is te zien in het organogram, waarbij de vervlechting van de O's zichtbaar is.



Figuur 6.1: Het organogram van de 5 O's.

Kennis en knowhow wordt ontwikkeld via een "Mode 2"-aanpak. Dit kan worden gestimuleerd en gefaciliteerd door procesbegeleiders die bekend zijn met CoP-theorie die in staat zijn de diverse organisaties en mensen bijeen te brengen. Het gezamenlijk zoeken naar nieuwe manieren om beleid te maken en ten uitvoer te leggen vereist soms een onafhankelijke en krachtige stimulans van buiten het gebied.

6.4.3 *Andere manier van werken, projectontwikkeling in de praktijk*

Uit de monitoring van projectprocessen komt een breed scala aan nieuwe benaderingen en werkwijzen van het Greenport werkproces, betekenisgeving en projectontwikkeling naar voren. Er wordt een nieuwe evenwichtige ontwikkeling en een gemeenschappelijke koers gevolgd, waarbij van een traditionele sectorbenadering (tuinbouw- en agrobusinessontwikkeling) naar een project over regionale ontwikkeling wordt overgestapt. Hierbij wordt de ambitie om landschaps- en omgevingsonderwerpen op te nemen in de projectontwikkelingsscenario's zoals Klavertje 4, Floriade 2012 en Greenparc geuit.

Ook vindt breed overleg plaats tussen partners, belanghebbenden en het publiek over de strategische aanpak en koers van de ontwikkeling. Hierbij worden wederom de 5O's: ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en omgeving, in acht genomen. Hieruit volgt de motivatie en overtuiging om het ontwikkelingsproces op innovatieve en duurzame wijze te plannen en te organiseren, waarbij wordt gewerkt met CoP's, hetgeen duidt op het vormen van een breed netwerk van betrokkenen.

Het project wordt niet gezien als de ontwikkeling van een logistiek bedrijvenpark, zomaar een toeristisch attractie/evenement of een concentratiegebied voor tuinbouw. Partners zoeken naar innovatieve verbindingen tussen deze economische functies om de kwaliteit en duurzaamheid van het regionale planningsproces te verbeteren.

De participatie van nieuwe partners en groeiend engagement wordt als volgt gekarakteriseerd.

- Nieuwe organisatievormen worden verkend (netwerkorganisatie, servicepunt).
- Keuze wordt gemaakt voor werken in een open netwerkorganisatie.
- Partners worden uitgenodigd en deze overwegen of ze kunnen en willen participeren in een experimentele aanpak van het project.
- Er is sprake van initiatiefnemers, een grote groep van geïnteresseerde partners en aanhakers.
- Veel activiteiten en presentaties van partners worden georganiseerd om te komen tot nieuwe verbindingen, wat leidt tot groei van betrokkenheid in het netwerk.

De nieuwe partners zijn tevens bereid taken op zich te nemen, zowel bij strategische beslissingen als bij opzet en ontwikkeling. Het Greenport heeft bij de meeste betrokken organisaties (onder meer de Limburgse Land- en Tuinbouw Bond, de Provincie Limburg, de WUR en Fontys) een centrale plek in de groeistrategie gekregen.

Aandacht wordt gegeven aan de *omslag van het behartigen van individuele belangen naar het samen bedenken van nieuwe oplossingen*. Hierbij is sprake van cross-economisch activiteiten, waarbij commerciële diensten en nieuwe productontwikkeling in de hele keten van agro- en foodproductie worden gebundeld. In dit kader past ook toerisme, landschapskwaliteit, het beheer van bezoekersstromen en logistiek ontwerp op locatie. Een laatste punt wat deze omslag karakteriseert zijn de gerealiseerde tuinbouwinnovaties en dus de ontwikkeling van een nieuwe markt.

Geleide onderhandelingen maken plaats voor creatieve partnerships, hetgeen leidt tot nieuwe inzichten voor innovatieve projectontwikkeling. Op deze manier wordt leren en innoveren een wezenlijk onderdeel van het

operationele bestuur van de regio. Er is derhalve een ontwikkeling gaande op het gebied van nieuwe ontwerpmethoden voor producten, diensten en gebiedsbeheer.

Ten eerste wordt kennis gebundeld over het verbinden van logistiek, tuinbouw en toerisme. Een tweede factor is het KnowHouse concept, waarbij de regionale kennismakelaar tussen wetenschap en praktijk beweegt. Een derde ontwikkeling betreft het Masters concept binnen de CoP, dus de rol van goeroes.

Het gevolg hiervan is dat *noodzaak van kennisontwikkeling manifest wordt*. Gezamenlijke kennisontwikkeling wordt versneld door inzet van innovatieve intermediairs en nieuwe vormen van procesbegeleiding.

Er wordt geëxperimenteerd met samenwerking, hetgeen tot uiting wordt gebracht door de volgende punten:

- Een nieuwe afbakening van bevoegdheden tussen Rijk, provincie en gebieden.
- Het inbrengen van de onderling verbonden kennis en innovatieve strategieën worden in de ontwerpfase.
- Wederzijdse voordelen van schaalgrootte en nabijheid
- Bevordering bedrijvigheid in een duurzame en hoogwaardige omgeving

Het besef dat elke partner zijn traditionele rol en autoriteit opgeeft maakt de weg vrij voor echt nieuwe denkwijzen en besluitvormingsprocessen.

6.4.4 Veranderende rollen, nieuwe verantwoordelijkheden en creatieve partnerships

Regionale overheden

Provincie- en gemeentebesturen voerden voorheen nationaal beleid uit via de implementatie van regels en zagen toe op de naleving ervan door burgers en bedrijven bij hun (ruimtelijk) gedrag. Dit kan worden beschouwd als de verticale dimensie bij het aansturen van een samenleving (WRR, 2006). In het regionale innovatieproces bij Greenport Venlo worden nieuwe functies en rollen ontwikkeld als gevolg van decentralisatie. In plaats van te testen en te controleren is de overheid steeds meer gericht op het stimuleren en faciliteren van regionale processen in samenwerking met andere betrokken partijen. Dit kan worden gezien als de horizontale dimensie. Ze leren hoe ze hieraan kunnen bijdragen en spelen in op nieuwe uitdagingen en eisen. Deze cultuuromslag is niet eenvoudig. Veel ambtenaren en bestuurders hebben moeite de verticale en horizontale dimensies van regionale ontwikkelingsprocessen met elkaar te verenigen. overheden

Onderzoek

Ook de rol van onderzoek verandert. Als onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum is Alterra actief betrokken bij het proces van regionale ontwikkeling. Dit instituut bestudeert de nieuwe ideeën en de activiteiten van partners, ontwikkelt een werkmethode en levert als partner een actieve bijdrage aan de CoP-activiteiten, deels in haar hoedanigheid van kennisverschaaffer, deels door de partners aan te zetten tot nieuwe ontwikkelingsstappen.

Door de kennis en knowhow die ze inbrengen ontdekken partners samen hoe de methoden ontwikkeld dienen te worden. De ene keer heeft de onderzoeker de traditionele rol om wetenschappelijke kennis te verschaffen, dan weer is hij slechts één van de participerende partners die moet inspelen op de dynamische

ontwikkelingen in het regionale netwerk. Dit is nooit een standaardprocedure of -proces. De door alle partijen ingebrachte kennis, ervaringen, ambities en cultuur leiden tot discussies en strategieontwikkeling en leveren uiteindelijk nieuwe toegepaste methoden op.

Onderzoekers van de Vrije Universiteit Amsterdam zien toe op de fysieke en organisatorische projectontwikkeling. De belangrijkste onderzoeksvraag bij het faciliteren van de transitie is de overgang van “mode 1”- naar “mode 2”-processen, waarbij nieuwe manieren om kennis te genereren en beleid te maken centraal staan¹. Dit vereist nieuwe vaardigheden om ‘mode 2’-ambities te realiseren in een ‘mode 1’-situatie. Daarbij vereist dit nieuwe strategieën voor maatschappelijke groeperingen, zoals milieu-NGO’s, en andere communicatiemethoden.

TransForum

De landelijke overheid zet tijdelijke projectorganisaties op om innovatie te bevorderen. TransForum is opgezet om te experimenteren met innovatieve benaderingen. Nederland heeft een sterk ontwikkelde agrofoodsector. De naoorlogse kennisopbouw was gericht op het ontwikkelen van intensieve landbouwmethoden. Ofschoon deze aanpak succesvol was, leidt deze nu tot overspecialisatie, milieubelasting en aantasting van openbare ruimten. De agrofood-sector loopt tegen ecologische en maatschappelijke grenzen aan; de overstap naar duurzame landbouwproductie en leefbare plattelandsgebieden is hoognodig. Tegelijkertijd moet Nederland de internationale concurrentie het hoofd blijven bieden. Dit vraagt om nieuwe samenwerkingsverbanden tussen ondernemers en onderzoekers. TransForum brengt deze samenwerkingsverbanden tot stand. Zo ontstaat een nieuw kennisnetwerk dat voldoet aan de volgende twee eisen, namelijk een nauwe partnership tussen wetenschap, bedrijfsleven en uiteenlopende disciplines die de handen ineenslaan om geïntegreerde praktische oplossingen te bedenken.

KnowHouse

De nieuwe ‘kennisallianties’ blijken een hybride structuur te hebben. Ze zijn opgezet om de voordelen van het samenbrengen van partners uit verschillende sectoren (ondernemers, overheid en onderzoeksinstituten) optimaal te benutten en innovatieve werkmethoden en instrumenten aan te wenden ten behoeve van kenniscreatie. KnowHouse is een nieuwe speler in de regio Venlo die zich specialiseert in de regionale agro- en foodsector en plattelandsontwikkeling. Deze organisatie is uitermate geschikt om regionale innovaties aan te jagen en de processen te faciliteren. Voor de bestaande intermediaire organisaties is KnowHouse soms een bedreiging, maar veelal ook een stimulans om hun strategieën aan te passen.

6.5 Regionale ontwikkeling en duurzaamheid

6.5.1 Nieuwe gemeenschappelijke definities van duurzaamheid

Om betekenis en invulling te geven aan Greenport Venlo zijn eind 2005 en begin 2006 ondernemers, overheden en kennisinstellingen bijeengebracht. Doel was om een hoogwaardig duurzaam productie- en consumptielandschap tot stand te brengen op basis van wederzijds begrip, draagvlak en nieuwe inzichten. Binnen de CoP werken mensen aan nieuwe gemeenschappelijke identiteiten. Betrokken partijen wonen in

1 Op de begrippen Mode 1 en Mode 2 wordt dieper ingegaan in hoofdstuk 7.

dit gebied en voelen zich verbonden met de omgeving en hechten belang aan quality of life. Vanaf het begin af aan zijn in werkateliers en ontwerpessies duurzaamheid, toegankelijkheid, schoonheid en kwaliteit leidende begrippen geweest. Quality of life is benoemd als een van de pijlers voor regionale ontwikkeling. De hypothese is dat alleen een omgeving waar het aangenaam wonen, werken en ontspannen is innovatieve bedrijven, werknemers en bezoekers aantrekt. Daarnaast zijn energie en ruimte ook voor de tuinbouwsector kostenposten. Om een sterke marktpositie te behouden is deze sector er alles aan gelegen kosten te besparen. Zo ontwikkelt de CoP zich als een motor voor een duurzame inrichting en functioneren van de Greenport. De pijler 'quality of life' wordt gezamenlijk door de 5O's uitgewerkt in concrete projecten en activiteiten.

Opmerkelijk is de afwezigheid van maatschappelijk organisaties. Onverwachte resultaten leiden tot twijfel bij de milieuorganisaties, met name op het lokale en regionale niveau van Greenport Venlo. Bestuurlijke veranderingen zijn waarneembaar die traditionele intermediairs en milieuorganisaties minder responsief maken. Nieuwe werkwijzen en het nieuwe tijdperk van conditionele sturing en sturing en projectontwikkeling in communities vereisen daarnaast ook dat instellingen zich reorganiseren (Kersbergen et al, 2004). Waar milieuorganisaties binnen hiërarchische en interactieve sturingsstijlen samenwerkten met de overheid, gebaseerd op de politieke voorkeur van hun omvangrijke ledenbestand, zal men met betrekking tot sturen in communities moeten kiezen voor de ontwikkeling tot een brede en open partnerorganisatie. Op basis van de ervaringen binnen CoP Greenport Venlo zouden deze met hun kennis en idealen een stem moeten hebben in de aanpak van complexe problemen en regionale praktijken, en samen met de andere partijen moeten zoeken naar geschikte regionale oplossingen. We zien dus een ontwikkeling van belanghebbende naar betrokkene. Ook kunnen milieuorganisaties als verspreiders van informatie en overdragers van technologie (inclusief toezicht en handhaving) een rol spelen, wanneer zij erin slagen Mode-2 vormen van communicatie toe te passen, gericht op innovatieve oplossingen en het betrekken van andere mensen.

6.5.2 Cradle to Cradle, Greenport Venlo naar een ultraduurzame regio

In de tweede fase van uitwerking van Greenport Venlo startte de zoektocht naar duurzame concepten voor regionale planning. De CoP kan worden gezien als een nieuwe regionale organisatie, die de drijvende kracht vormt voor het bepalen van de beleids- en kennisagenda van de regio, strategie-, en projectontwikkeling en het opzetten van experimenten voor het versterken van de quality of life. Dit ondanks de afwezigheid van de non-gouvernementele milieuorganisaties. Vanuit het perspectief van het op één lijn brengen van strategieën van bedrijven, overheidsbeleid en kennisontwikkeling heeft de werkwijze de belofte van realistische en lange termijnperspectieven voor het nieuwe omgevingsbeleid in zich. De aanpak van het Greenport in een netwerkstructuur van 5O's en het toepassen van sturen in communities heeft hieraan bijgedragen. De werkwijze heeft de regio zelfvertrouwen gegeven en de mogelijkheid snel over de volledige breedte van beleidsthema's en organisaties in te spelen op een ambitieus en veelbetekenend concept als Cradle-to-Cradle (C2C), een nieuwe visie op het duurzaam ontwerpen en ontwikkelen van producten, waarbij elk product als afval een volledig herbruikbare grondstof of biobrandstof moet opleveren. Na kennismaking met het concept en de principes van C2C is de regio dankzij de sterke regionale netwerkstructuur in staat geweest het concept te adopteren tot *Leitmotiv* en hieraan een grote bekendheid te geven. Venlo is de eerste regio ter wereld die de principes van ultraduurzamheid in de praktijk wil brengen. Binnen het consultancybureau ERAC, dat zich specialiseert in onder meer het koppelen van beleidsdoelstellingen aan

externe – vaak Europese- financieringsbronnen, is de aandacht van decentrale overheden voor het concept van duurzaamheid ook in toenemende mate waarneembaar.

Wat tevens bijzonder is, is dat het initiatief van lokale overheid en bedrijfsleven samenkomt. De Kamer van Koophandel en de bestuurders blijken vaardig in het verbinden van Greenport Venlo, de tuinbouwmanifestatie Floriade en C2C en het benoemen en ventileren van ambitieuze doelstellingen. De wethouder van gemeente Venlo ziet C2C als het vliegwiel om nieuwe technieken te ontwikkelen en toe te passen. Bovendien draagt het bij aan het creëren van een door innovatief bedrijfsleven gesteunde kennisinfrastructuur van vmbo tot universiteit, die voor voldoende geschoold personeel zorgt en de ruimte biedt aan een researchcentrum (agro, food, nutrition) om ontmoeting van de 5O's en gezamenlijke kennisontwikkeling rondom C2C te accommoderen. De Floriade wordt helemaal volgens C2C ontworpen, zowel wat betreft materiaalgebruik alsmede energievoorziening, zodat het in 2012 de plek kan zijn waar aan de buitenwereld de innovatieve en excellente resultaten kunnen worden getoond. Na de tentoonstelling wordt het gebied een ultraduurzaam bedrijventerrein: Greenparc Venlo.

De vraag is wat C2C zal opleveren aan ruimtelijke kwaliteit, duurzaamheid en product-marktcombinaties. Het is duidelijk dat Greenport Venlo nu staat voor een uitdagende ontwerpogave om samen met de 5O's inhoud en uitvoering geven aan de ambitie regionale ontwikkelingsstrategie volgens C2C-principes. De operationalisatie van de pijlers: waarde toevoegen, quality of life, waarde toevoegen en leren te leren in concrete activiteiten en projecten.

6.6. Conclusie

Amper een jaar na het begin van het project zijn talloze activiteiten ontwikkeld die sterk afwijken van de norm bij traditionele projecten in de regionale ontwikkeling. In de komende 5 à 10 jaar moet de duurzaamheid van het lopende project nader worden geoperationaliseerd. Harde deadlines (zoals Floriade 2012, de noodzaak om de agrologistiek reorganiseren, de druk op de voedselverwerkende industrie en de glastuinbouw die uit zijn jasje groeit) maken het dringend noodzakelijk om een nieuwe ontwikkelingsfase in te gaan. Men kan niet rustig experimenteren met de gewenste nieuwe werkwijzen. Alle betrokkenen en belanghebbenden beseffen dat hun bijdrage aan het proces noodzakelijk is. Discussies zijn niet eenvoudig, rollen moeten opnieuw worden gedefinieerd (bijzonder veeleisend voor overheidsfunctionarissen) en de toenemende complexiteit in de eerste projectfasen leidt er soms toe dat partijen afhaken. Maar alle partijen hebben het gevoel dat ze moeten doorgaan met deze aanpak, waarvan ze blijk geven via hun bijdrage aan netwerkactiviteiten.

Greenport Venlo betreft een grote groep mensen, organisaties, SME's en lokale autoriteiten die experimenteren met nieuwe werkwijzen. Ze lopen tegen moeilijkheden en problemen aan, die soms samenhangen met de noodzaak om de traditionele rollen los te laten bij ontwikkelingsprocessen. De overheid heeft niet de absolute autoriteit om besluiten te nemen over plannen. Ondernemers moeten duurzame oplossingen aandragen. Onderwijsinstellingen passen leerprogramma's aan aan regionale projectontwikkeling. De landbouwsector voert experimenten uit om haar productie te koppelen aan de voedingsindustrie en marketingactiviteiten. Al deze activiteiten leiden tot een planningsproces waarbij alle partners zich op onontgonnen terrein begeven. De strategische aanzet om op deze wijze te werken vertaalt zich nu op operationeel niveau. De uitbreiding van bestaande tuinbouwbedrijven in de regio gaat gepaard

met nieuwe technieken voor opslag onder glas. Uit de manier waarop projectontwikkelaars omgaan met de landschapskwaliteit blijkt een bereidheid om de lokale omgeving een meerwaarde te geven door hoogwaardige inrichting en beheer van de natuurlijke omgeving. Ondernemers, zelfs wanneer ze in een felle concurrentie met elkaar verwickeld zijn, hebben hun krachten gebundeld om wederzijdse belangen te behartigen. En langzamerhand maken andere mogelijke partners (zoals milieuorganisaties) hun interesse kenbaar om betrokken te worden bij het proces.

Dit leidt tot een gezamenlijke vergaande ambitie de regio uit te roepen tot Cradle-to-Cradle en bij alle proces- en projectactiviteiten deze principes leidend te laten zijn. Het is geen sinecure om de regio, die van oudsher te boek staat als een industriegebied en monotone productie, om te vormen tot een hoogwaardig en duurzaam gebied.. Als de regio erin slaagt productielijnen op een meer duurzame wijze met elkaar te verbinden, zal dat ook economische voordelen met zich meebrengen, een vooruitzicht dat het experimentele ontwikkelingsproces meer dan de moeite waard maakt. Greenport Venlo staat hiermee in het middelpunt van de belangstelling. Vele mensen en organisaties komen op de regio af. De vraag is op welke wijze de projectontwikkeling en de ontwerpogave worden vormgegeven, op welke wijze management van ontwikkelprocessen, van organisaties en mensen, maar ook management van verwachtingen plaats zal vinden. Om het leer- en experimenteertraject te accommoderen lijkt samenwerken in tijdelijke omgevingen als CoP's een vruchtbare constructie.

Conditionele sturing past binnen de principes van zelforganisatie en 'new ecologies of learning', het organiseren van een leeromgeving, waarbinnen kennisdelen en ontwikkelen 'vanzelf' plaatsvindt (Snowden, 2002). In natuurlijke leeromgevingen is de scheiding tussen content en context niet meer van belang. Ook 'technische' kennismanagementsystemen zoals narratieve databestanden zijn niet meer functioneel. Binnen 'ecologies of learning' is sprake van een paradigmashift waarbinnen cross-cultureel leren tussen domeinen van wetenschap, overheid en markt plaatsvindt. Voorwaarde is dat ook organisaties natuurlijke contouren kennen en zelforganisatie en zelfmanagement mogelijk maken. Door het minimaliseren van formele structuren kan de effectiviteit van kennisontwikkeling en toepassing worden vergroot. Het creëren van CoP's, tijdelijke omgevingen waarbinnen vrijheden voor leren worden gecreëerd zijn een eerste stap in de richting van 'ecologies of learning'.

De veranderingen laten zien dat in Venlo een bijzondere casus is ontstaan. In de komende jaren zal blijken wat de opbrengsten zijn en/of de veelbelovende experimenten zullen opleveren. Verder is het zeer interessant tot welke hoogte deze ontwikkelingen het discours van nieuwe sturingsmethoden van duurzame regionale ontwikkeling zullen bevestigen en versterken.

Hoofdstuk 7 gaat verder door op de materie uit dit hoofdstuk door dieper in te gaan op de vraag hoe kennisontwikkeling en innovatie in de landbouwsector vorm worden gegeven. Volgend op het begrip CoP wordt het begrip 'KOMBI'-samenwerkingsverband geïntroduceerd. TransForum houdt zich bezig met de creatie van innovaties naar duurzame ontwikkeling van de landbouw. Hierbij heeft TransForum geparticipeerd aan een aantal praktijkprojecten, waaruit blijkt hoe kennisontwikkeling binnen bovengenoemde samenwerkingsverbanden wordt gerealiseerd..

Literatuur:

- Castells, M. (1996) *The rise of the network society*, vol. 1, Cambridge, MA [etc.]: Blackwell Publishers
- Commissie van de Europese Gemeenschappen (2001). *Europese Governance, een witboek*. Brussel.
- Driessen, P.P.J. e.a. (1995) *Vernieuwing van het landelijk gebied*. Den Haag, Vuga.
- Frissen P.H.A. (1996) *De virtuele staat. Politiek, bestuur, technologie: een postmodern verhaal*. Schoonhoven: Academic Services.
- Frissen P.H.A. (1999) *De lege staat*. Nieuwendijk Amsterdam.
- Greenport Venlo (2006). *De nieuwe verbinding*. Imagro Ottersum.
- Jasanoff, S. (1997). "NGOs and the environment: from knowledge to action." *Third World Quarterly* **18**(3): 579-594.
- Grin, J., H. Van de Graaf, et al. (2003). "Een derde generatie milieubeleid: Een sociologisch perspectief en een beleidswetenschappelijk programma." *Beleidswetenschap*(1): 51-72.
- Hubner D. (2006). Connecting regions for growth and jobs. Speech on: Open Days 2006 – ICT seminar: is your region connected to the information society? Brussels 11-10-2006.
- Kersbergen K. van en F. van Waarden (2004). Governance as a bridge between disciplines: cross-disciplinary inspiration regarding shifts in governability, accountability and legitimacy. In: *European Journal of Political Research* 43: 143-171.
- Kersten P.H., M. Eekhout, R.P. Kranendonk, K.de Poel, J. Geenen (2001) *Op zoek naar magische momenten in de ruimtelijke planvorming*; Wageningen: Alterra.
- Kersten P.H. en R.P. Kranendonk (2002), *CoP op Alterra*, Wageningen: Alterra.
- Kranendonk R. (2002). *The Community of Practice as a concept for spatial planning*. Wageningen.
- Nonaka, Takeuchi (1995), *The knowledge-creating company; how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York.
- NRC Handelsblad, 04—8-2007. Nieuwe industriële revolutie: leven zonder afval; Venlo is de eerste regio ter wereld die de principes van ultraduurzaamheid in praktijk wil brengen.
- Regeer, B. and J. F. G. Bunders (2003). "The epistemology of transdisciplinary research: From knowledge integration to communities of practice." *Interdisciplinary Environmental Review* **5**(2): 98-118.
- Regeer, B. J. (2006). *Monitoringsverslag Streamlining Greenport Venlo. Fase 1: september 2005 - juli 2006*. Amsterdam, Athena Institute.
- Snowden D (2002); KM-Europe, spoken on conference.
- Termeer CJAM (2006). *Vitale verschillen; Over publiek leiderschap en maatschappelijke innovatie Inaugurele rede*. Wageningen
- Vreke J, M. Pleijte, R. Kranendonk, A. Gerritsen, P. Kersten (2008, in prep). *Maatlat bestuursstijlen*. Alterra-WUR, Wageningen.
- Wenger E., (1998) *Communities of Practises, learning, meaning and identity*; Cambridge University Press.
- Wenger E., Mc Dermott R. and Snyder W.M. (2002), *Cultivating Communities of Practices; a guide to manage knowledge*, Harvard Business Scholl Press, Boston.
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (2006). *Lerende overheid; een probleemgerichte politiek*. Amsterdam University Press, Amsterdam

www.transforum.nl
www.floriade.nl
www.venlo.nl