

Horizontalisering in de praktijk Greenport Venlo als regionaal ontwikkelingsproces

*Barbara Regeer**, *Remco Kranendonk*^o, *Volkert Beekman** & *Paul Kersten*^o

** Athena Instituut, Vrije Universiteit Amsterdam*

^o Alterra, Wageningen University and Research Centre

Venlo is aangewezen als Greenport en heeft daarmee een belangrijke status gekregen in de Nota Ruimte. Echter veel meer dan dat is niet meegegeven. Dit werd door diverse personen en organisaties in de regio gezien als een kans om ambitieuze doelstellingen te formuleren, zoals ‘de meest duurzame Greenport’ en ‘verdubbeling van toegevoegde waarde’, en voor het toepassen van nieuwe werkwijzen. Zo ontstond de netwerkorganisatie Greenport Venlo, waarbinnen overheden samen met kennisinstellingen, marktpartijen en maatschappelijke organisaties op alle fronten samenwerken aan betekenis en uitvoering geven aan Greenport Venlo. Voor betrokken wetenschappers een ideale proeftuin om nieuwste inzichten over management en sturing toe te passen en zo een regionaal bestuurlijk-organisatorische experiment op te zetten, dat veel nieuwe inzichten oplevert over veranderingsprocessen in openbaar bestuur in het algemeen en horizontalisering in het bijzonder.

1 Inleiding

In de ‘Nota Ruimte’ (Ministeries van VROM, LNV, VenW en EZ, 2006) is de regio Venlo aangewezen als Greenport. Het Rijk vindt het van belang dat het internationale tuinbouwcluster behouden blijft en versterkt wordt. Sindsdien, en voortbouwend op eerdere ontwikkelingen, heeft zich in de regio een innovatief proces voltrokken van betekenis en uitvoering geven aan Greenport. Hiermee is het Greenport begrip in de regio rondom Venlo opgerekt van implementatie van een glastuinbouwopgave naar een regionale ontwikkelingsopgave, waarin kwaliteit van leven, kennis en innovatie, duurzaamheid en samenwerken tussen verschillende actoren centraal staat. De verschillende actoren worden in de regio inmiddels aangeduid met de 5O’s: ondernemers, onderzoekers, overheden, onderwijs en omgeving. In het Greenport netwerk geven deze actoren samen vorm en inhoud aan het regionale ontwikkelingsproces.

Met het herdefiniëren van Greenport Venlo als ontwikkelingsproces, kan Greenport Venlo gekwalificeerd worden als een recursief begrip: proces (hoe geven we vorm aan Greenport Venlo?) en inhoud (wat is Greenport Venlo?) zijn twee kanten van dezelfde medaille. Greenport Venlo is en behoeft een andere benadering van regionale ontwikkeling. In deze benadering heeft de overheid geen sturende rol maar participeert zij in het netwerk. Beleidsuitvoering en beleidsontwikkeling verlopen gelijktijdig en besluitvorming gebeurt decentraal op soms onverwachte plekken in het netwerk. Deze nieuwe rol, die verschillende overheden leerden spelen tijdens het proces, kan gezien worden in het licht van ‘horizontalisering’.

De auteurs van dit artikel waren als onderzoekers betrokken bij de ontwikkelingen in Greenport Venlo. Samen met anderen hebben zij de ontwikkeling van visievorming en netwerkvorming door regionale actoren gestimuleerd en gefaciliteerd. Ervaringen van netwerkdeelnemers met het in de praktijk brengen van nieuwe sturingsconcepten en werkwijzen zijn gedocumenteerd en geanalyseerd. In dit artikel verwoorden we onze inzichten met betrekking tot horizontale sturing en verdiepen deze inzichten door middel van twee theoretische perspectieven. Het eerste perspectief gebruikt het onderscheid tussen mode-1 en mode-2 als een heuristisch instrument waarmee spanningen tussen ‘verticalisering’ en ‘horizontalisering’ kunnen worden begrepen en handelingsperspectieven kunnen worden ontwikkeld. Dit perspectief brengt daarmee de bijzondere aard van Greenport Venlo als regionaal ontwikkelingsproces in beeld. Het tweede perspectief is gebaseerd op de indeling van Habermas in kennisdomeinen. Op basis hiervan

zijn vier blikvelden ontwikkeld, die ieder een eigen paradigma en werkmethode kennen. Dit perspectief brengt daarmee de bijzondere inhoud van Greenport Venlo als regionaal ontwikkelingsproces in beeld. Voordat we dat doen, verkennen we eerst het begrip 'horizontalisering' nader.

2 Horizontalisering als concept

In het WRR-rapport 'De lerende overheid' (2006) wordt betoogd dat naast een 'verticale' invulling van politiek handelen (centrale sturing, hiërarchische verhouding) een 'horizontale' invulling van groot belang is, zeker waar het kwesties betreft die geen eenduidige oplossing kennen. Soms is meer ruimte en tijd nodig voor analyse, afweging en oordeelsvorming, en is de inzet nodig van actoren buiten de overheid zoals deskundigen, burgers, maatschappelijke organisaties.

De hedendaagse samenleving wordt wel omschreven als netwerksamenleving omdat een aantal eigenschappen van netwerken zich goed laat vergelijken met sommige maatschappelijke ontwikkelingen. De voortschrijdende ontkokering laat zien dat grenzen vervagen, klassieke tegenstellingen niet langer stand houden en dat actoren zich niet langer houden aan traditionele rolverdelingen. Een ander kenmerk van netwerken is dat macht, controle, leiderschap en autoriteit kriskras door het systeem verspreid zijn en steeds op tijdelijke basis. Bovendien draagt elk – soms heel klein – onderdeel van het netwerk bij aan het uiteindelijke – soms zeer grote – effect. Enerzijds zien we, onder invloed van de mondialisering van economie en politiek, de macht naar internationale gremia schuiven. Anderzijds zien we de macht zich verplaatsen naar plekken waar traditioneel geen politiek handelen wordt verwacht. Beck (1986) noemt dit laatste proces 'subpolitiseren'. Beslissingen die er werkelijk toe doen worden niet langer in de eerste plaats in het politieke centrum genomen maar juist door wetenschappers in laboratoria, door managers in het bedrijfsleven, door de media die nieuwsonderwerpen selecteren, door consumenten, door reclamemakers, door actiegroepen en door belangenvertegenwoordigers in het poldermodel. Dit proces van horizontalisering zal zich, naar verwachting, in de toekomst alleen maar verder versterken (Bovens, 2001; Michels, 2002; Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, 2002).

Welk type handelen en sturen passen bij de huidige maatschappelijke ordening? Daar waar hiërarchische structuren en heldere machtscentra en strategieën gericht op controle, planning en beheersing kenmerkend zijn voor de industriële samenleving, zijn transnationale netwerken en versnipperde machtscentra en strategieën gericht op innovatie, creativiteit en onvoorspelbaarheid de kenmerken van de huidige tijd. Bij verticale sturing gaat het om klassieke top down sturing; de sturingsrelatie is verticaal. De overheid probeert haar doelstellingen te bereiken door actoren in de samenleving te beïnvloeden door middel van wetgeving, financiële of communicatieve instrumenten. Bij horizontale sturing zijn de relaties gelijkwaardig en staat samenwerking tussen actoren binnen en buiten de overheid centraal (Kalders et al., 2004; WRR, 2006). Enthoven (2001) gaat verder en zegt: "*De dragende peilers [van het Nederlandse poldermodel] 'consultatie, consensus en coalitie' transformeren zich in de netwerksamenleving anno 2000 tot 'communicatie, creativiteit en coproductie'*".

3 De aard van Greenport Venlo als regionaal ontwikkelingsproces

Tijdens de ontwikkeling van Greenport Venlo kwamen verschillende uitdagingen naar boven die we kunnen begrijpen vanuit het perspectief van veranderingen in de relatie tussen verschillende maatschappelijke domeinen en subsystemen, door sommige beschreven als een transitie van een mode-1 naar een mode-2 samenleving (Nowotny et al., 2001). Nieuwe vormen van kennisproductie, probleemaanpak, bedrijfsvoering en beleidsontwikkeling zijn nodig voor de complexe problemen die inherent verbonden zijn aan onze huidige samenleving. Tegelijkertijd zijn gangbare vormen van kennisproductie, probleemaanpak, bedrijfsvoering en beleidsontwikkeling diep geworteld in

bestaande structuren. Enerzijds zijn deze gangbare werkwijzen functioneel voor minder complexe problemen, maar anderzijds kunnen ze nieuwe werkwijzen in de weg staan.

3.1 Mode-1 en mode-2 als heuristisch instrument

Om behulpzaam te zijn bij het effectief omgaan met deze spanning is het onderscheid tussen mode-1 en mode-2 gebruikt als heuristisch instrument. Het onderscheid biedt een zoek- of oplossingsrichting voor de obstakels en belemmeringen waar je tegenaan loopt wanneer je nieuwe werkwijzen in de praktijk probeert te brengen. Met de concepten mode-1 en mode-2 verwijzen we naar het complex van aannamen ten aanzien van bijvoorbeeld kennis, probleemopvatting, werkwijzen en onderlinge relaties die horen bij respectievelijk de gangbare praktijken (mode-1) en nieuwe praktijken (mode-2). In tabel 1 worden een aantal voorbeelden geschetst. Het gaat nadrukkelijk om het verschil in ‘aannamen’. In gangbare praktijken zullen interventieprocessen ook niet strikt lineair lopen en vinden er allerlei vormen van samenwerking plaats. Mode-1 en mode-2 kunnen gezien worden als beelden of ideaaltypen. Hieronder schetsen we situaties die ontstonden tijdens de ontwikkeling van Greenport Venlo en laten we zien hoe het heuristisch instrument heeft geholpen om deze uitdagingen te begrijpen en oplossingsstrategieën te ontwikkelen.

	Mode-1	Mode-2
Aard van het probleem	Gestructureerd, goed gedefinieerd probleem	Ongestructureerd, inherent complex
Relevante kennis	Disciplinaire kennis, vooral van bèta wetenschappen	Kennis van bèta- en gammawetenschappen en ervaringskennis
Relatie wetenschap – praktijk	Afstemming vraag en aanbod	Kenniscoöcreatie, transdisciplinair
Sturingsfilosofie	Centrale sturing, verticale sturing	Netwerksturing, horizontale sturing
Relevante actoren en relaties	Centrale rol projectteam vanuit staande organisatie, 'principal agent' relatie met anderen	Samenwerking tussen ondernemers, onderzoekers, burgers, maatschappelijke organisaties, beleidsmakers
Interventie proces	Uitvoering van lineair proces van probleemdefiniëring, planning, implementatie en evaluatie	Emergent ontwerp gericht op het stimuleren van experimenteren en leren tussen actoren
Interventie impact	Directe projectoutput	Voorbij projectniveau, impact op systeem niveau en op individueel niveau

3.2 Greenport Venlo als voorbeeld van een mode-2 strategie

Greenport Venlo heeft mode-2 ambities in termen van wie relevante actoren zijn en wat de aard is van onderlinge relaties. Bovendien staat niet van tevoren vast wat Greenport Venlo precies is; de inhoud volgt uit de experimenten en ervaringen in de nieuwe verbindingen. Dit brengt ook een mode-2 visie op sturing met zich mee: *“Grenzeloos verbinden, gestructureerd uitbreiden, dynamiek stimuleren [...] voor een dergelijke groei heb je een netwerk nodig. Juist een netwerk. Omdat zo'n structuur zich ook kenmerkt door openheid, verbindingen en de mogelijkheid om uit te breiden”* (Greenport Venlo, 2006).

Het daadwerkelijk in de praktijk brengen van deze mode-2 ambities bracht verschillende typen uitdagingen met zich mee. In tabel 2 worden acht voorbeelden geschetst van situaties die zich voordeden. Zo kwam er van verschillende kanten een sterke roep om een programmabureau met een directeur en bestuur, heldere organisatiestructuren en gedetailleerde programmalijnen (situatie 1) terwijl men de ambitie had van netwerksturing. Er is een spanning te onderkennen tussen mode-2 intentie van horizontale sturing en mode-1 praktijk van verticale sturing. De traditionele, verticale opstelling van sommige bestuurders wekte in eerste instantie irritatie op bij de voortrekkers van een horizontale, mode-2 strategie. In tweede instantie echter werd deze irritatie omgezet in begrip en werd gezocht naar manieren om bestuurders te ondersteunen (b). Dit resulteerde onder andere in de

volgende uitspraak van één van de bestuurders: “We moeten voortdurend de verleiding onderdrukken om niet klassiek te gaan besturen. Ik heb intrinsiek veel tegen chaos, maar rationeel zie ik wel dat het zo moet”. Een dergelijke spanning (tussen intentie en praktijk) deed zich voor op meerdere vlakken; bij het invullen van thema’s (situatie 2) en bij het ontwikkelen van deelprojecten (situatie 3) en bij de groeiende behoefte om Greenport Venlo op een praktisch niveau in te vullen (situatie 4). Bij dit type uitdagingen is het behulpzaam als een participerende partij zich opstelt als conceptbewaker (d) en de mode-2 visie op verschillende manieren weer terugbrengt in het proces (f) en daar ook anderen bij inzet (g, e, a, c).

Een tweede type uitdaging doet zich voor wanneer er een spanning ontstaat tussen de modus van het project (in dit geval het netwerk Greenport Venlo) en de modus van de institutionele context waarin de deelnemers zich bevinden (bijvoorbeeld de wetenschap of de overheid). Deelnemers aan een ontwikkelingsgericht project zoals Greenport Venlo staan met het ene been in het netwerk en met het andere been in hun eigen organisatie, waar specifieke (soms impliciete) regels gelden voor wat als belangrijk en relevant wordt ervaren, hoe het werkproces wordt ingericht en waar je als medewerker op wordt afgerekend (situatie 6, 7 en 8). Als reactie op dit type spanningen hebben zich in het kader van Greenport Venlo de volgende vier handelingsstrategieën ontwikkeld: het mode-2 proces betekenis geven in een mode-1 context (j); de mode-1 context tijdelijk negeren (i); de mode-1 context structureel veranderen richting mode-2 (k); of actoren uit de mode-1 context deelgenoot maken van het mode-2 proces (l en m).

Tabel 2 Selectie uitdagende situaties bij ontwikkeling van Greenport Venlo

Situaties	Interventie- of handelingsstrategie
Interne dynamiek: spanning tussen mode-2 intentie en mode-1 uitvoering	
1) Er is een roep om een programmabureau, een bestuur, een juridische constructie	a) netwerkgedachte weer in laten brengen door middel van lezing door hoogleraar op dit terrein b) bestuurders ondersteunen, bilaterale gesprekken c) reflecties van monitor presenteren
2) Er vindt een beperkte invulling plaats bij de uitwerking van overeengekomen thema’s	d) in het netwerk rol spelen van conceptbewaker e) faciliteren van een groep ondernemers uit de regio met lange termijn visie
3) Visie en projectplan wordt vanuit een beperkt groepje ontwikkeld	f) terugvallen op visie en op netwerk g) gebruik maken van verbindingen
Grensdynamiek: spanning tussen modus project en modus institutionele context van deelnemers	
5) Betrokkenen worden afgerekend op hoeveelheid projecten	i) risico’s nemen, niet geëigende activiteiten uitvoeren
6) Teksten voor netwerk zijn niet geschikt voor wetenschappelijke publicaties	j) tijd vrij maken voor omschrijven teksten
7) Organisatie plant een jaar van tevoren iedereen al in op exacte taken	k) nieuwe vorm van onderzoeksprogrammering
8) Vooraf vastgestelde deliverables moeten worden geleverd aan financierende organisatie	l) in gesprek blijven met financierende organisatie m) medewerkers organisatie actief deelgenoot maken van proces en netwerkontwikkeling

De ervaringen in Greenport Venlo laten zien dat dit type spanningen zich niet alleen voordoen bij ambtenaren of bestuurders (horizontalisering versus verticalisering), maar net zo goed bij wetenschappers of maatschappelijke organisaties. De generieke benaming van de spanningen (mode-1 versus mode-2) maakt de bredere toepasbaarheid van de ontwikkelde handelingsstrategieën zichtbaar.

4 De inhoud van Greenport Venlo als regionaal ontwikkelingsproces

De blikveldbenadering, die is uiteengezet in het rapport ‘Kwaliteit Leefomgeving’ (Kersten et al., 2005), is gebaseerd op Habermas (1984) en kent de volgende kenmerken: objectief (wetenschap, waarheid); intersubjectief (interactie, juistheid); subjectief (individueel, goeroe, waarachtigheid); en virtueel (bedacht, chaotische informatie). Bij deze vier blikvelden behoren verschillende manieren waarop planningsprocessen kunnen worden geanalyseerd, maar ook bieden ze aangrijpingspunten voor veranderingsmanagement. Door veranderingsroutines tussen de vier blikvelden te onderscheiden komen handvatten in beeld voor operationeel procesmanagement. Daarmee kunnen planmatig nieuwe magische momenten in het transitieproces worden ontworpen en gerealiseerd. De vier blikvelden kunnen worden benut om de verschillende elementen van het transitieproces op een gestructureerde wijze te kunnen beschrijven.

4.1 Blikvelden op het regionale ontwikkelingsproces

Het objectieve blikveld verwijst naar de toepassing van wetenschappelijke methoden van werken, inzet van wetenschappelijke kennis en benutten van concepten, volgen van afspraken binnen de wetenschap om te komen tot kennisontwikkeling en bewijsvoering. Het intersubjectieve blikveld verwijst naar het samenwerken in groepen, komen tot gezamenlijke oordeelsvorming, plan- en beleidsontwikkeling. Het gaat hier om het betrekken van mensen en organisaties en het opzetten van nieuwe samenwerkingsverbanden. Het subjectieve blikveld verwijst ernaar dat mensen persoonlijke meningen vormen, ambities en belangen hebben en proberen het proces te beïnvloeden. Mensen hebben aspiraties en proberen anderen daarin mee te krijgen. Mensen kunnen bewust worden ingezet om het werkproces te inspireren, nieuwe kennis en perspectieven toe te voegen. Het gaat om een subjectieve aanpak om als actor fundamentele veranderingen in te brengen in het ontwikkelingsproces. Het virtuele blikveld verwijst naar het ontwikkelen van nieuwe innovatieve technieken, gebruik maken van ontwerp en design, nieuwe communicatietoepassingen vanuit ICT mogelijkheden. Het gaat om het veroorzaken van verwarring, chaos, bieden van inspiratie, openen van nieuwe perspectieven en benutten van verbeeldingskracht. Tabel 3 presenteert een aantal illustratieve voorbeelden van wat de blikvelden laten zien in Greenport Venlo.

Tabel 3 Blikvelden op Greenport Venlo

Objectief	Subjectief
<ul style="list-style-type: none"> - Wetenschappes presenteren dat er iets gaande is, nieuwe manier van organiseren, nieuwe technieken en aanpakken, netwerkorganisatie, CoPs, bieden van aanknopingspunten - Benutten van WRR-rapport - Schrijven van wetenschappelijke artikelen om te komen tot bewijsvoering dat Greenport Venlo ertoe doet - Veel interesse van de wetenschap, studenten en promovendi 	<ul style="list-style-type: none"> - We worden Greenporters - Ik maak deel uit van de voortgang met een eigen specifieke rol in het geheel - Ik heb sterk het gevoel dat mijn werk ertoe doet, dat het de voortgang beïnvloedt en inspiratie oplevert - Rol goeroes, onvermoeibare voorlopers, ideeënmachines, rol wetenschappers met visie - Bezielde initiatiefnemers voor C2C-aanpak, uitdragen van overtuiging tot betere uitkomsten
Intersubjectief	Virtueel
<ul style="list-style-type: none"> - Opzetten van netwerkorganisatie - Gezamenlijke visie- en strategiebepaling in Deurne sessies - Opzetten van hulpstructuur, servicepunt - Het overdragen van de formele provinciale trekkersrol naar het kernteam - Gezamenlijke projectontwikkeling - Greenport netwerk groeit - Gezamenlijke communicatiestrategie - Greenport Venlo krijgt centrale positie in strategische doelen van de provincie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deurne rapportage: nieuwe presentatievorm van uitkomsten, onbegrepen in de wereld van wetenschap en beleid. - C2C: designers storten zicht op ontwerpvragestuk - De missie om van de ontwikkeling van Greenport iets heel bijzonders te maken - Toepassing nieuwe methoden van monitoring zoals translearning waarbij gebruik wordt gemaakt van digitale technieken.

4.2 Blikvelden als interventies in het regionale ontwikkelingsproces

De blikvelden kunnen ook worden gebruikt om actief mensen te laten participeren in een totaal ander domein van denken en ze zich te laten oriënteren op nieuwe kennis om nieuwe posities in te nemen (Snowden, 2002). Een transitie naar een andere belevingswereld is geen handeling op zich. Er ontstaat een routine van handelingen met een eigen kenmerkende opeenvolging van gebeurtenissen. De volgende routines zijn te onderscheiden: evolutieroutine waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de externe omgeving en de sociale verbanden; revolutieroutine waarbij de eigenheid van de interne kenmerken gebruikt wordt; en disruptieroutine waarbij moedwillig gebroken wordt met omgevingen.

In de evolutieroutine start het veranderingsproces vanuit de gekende wereld van de waarheid (objectief). Ontwikkelingen in de omgeving leiden tot het wegvallen van erkenning en het ontstaan van onzekerheid (intersubjectief). De waarheid muteert tot verschillende waarheden, die allen naast elkaar bestaan, waardoor de onzekerheid groeit en leidt tot chaos en waarin de kennisbasis geen antwoorden meer levert (virtueel). In deze chaos staat iemand op die door individuele kennisassemblage een nieuwe duiding geeft (subjectief). Een nieuw begrippenkader wordt gebruikt om te komen tot een nieuwe waarheidsdefinitie en zo de nieuwe visie te formaliseren (objectief). Zo leidt de evolutie tot een herdefinitie van kennis binnen grotendeels dezelfde leefomgeving en tot incrementele vernieuwing. In tabel 3 verloopt de evolutieroutine dus met de klok mee.

In de revolutieroutine start het veranderingsproces vanuit een individuele mening (subjectief) dat een andere betekenisgeving noodzakelijk is. De onzekerheid van de traditionele kennis en beleving van nieuwe ervaringen leidt tot geheel nieuwe visievorming, die in de externe omgeving chaos veroorzaakt omdat de denkbeelden van het individu niet worden begrepen (virtueel). De drager van de nieuwe visie wordt teruggeworpen op ontwikkeling van denkbeelden om te overleven. Assertieve kenmerken van het individu leiden tot een zoektocht naar nieuwe toehoorders. Drammen, prediken en eindeloos overtuigen leidt tot medestanders in de chaos, die het nieuwe denken willen propageren. Langzamerhand treden vertalers van de innovatie toe tot de instituties (intersubjectief) en dragen bij tot elementen die hun weg kunnen vinden naar bredere groepen. Bij voldoende omvang neemt de nieuwe sociale groep plaats in binnen de werkelijke wereld en gaat de kennisuitwisseling met de formele objectieve waarheid aan (objectief), wat leidt tot het borgen van de nieuwe visie in formele waarheden en tot radicale vernieuwing. In tabel 3 verloopt de revolutieroutine dus tegen de klok in.

In de disruptieroutine start het veranderingsproces vanuit een breuk met het kennisfundament (willekeurig blikveld) maar er wordt geen veranderingscyclus meer in gang gezet, omdat geen begrip meer bestaat voor argumenten van een ander waardoor men er niet in slaagt waarheidsbeleving te realiseren. Personen en groepen gaan schijnbaar richtingloos zweven in hun zoektocht naar het nieuwe weten (van blikveld naar blikveld zonder progressie). Handelen in onzekerheid veroorzaakt instabiliteit en fouten. Meerdere visies worden in verschillende kleine groepen intern uitgewerkt. Groepen worden aanzienlijk kleiner, doordat velen zich aansluiten bij sociale verbanden die nog wel stabiliteit boden. De externe omgeving begrijpt niets van de nieuwe positionering. Uiteindelijk leidt de disruptieroutine zo tot intensieve kennisontwikkeling in exclusieve groepen, die weinig binding hebben met externe kennis en een geheel eigen leefomgeving onderhouden. Tabel 4 presenteert een aantal illustratieve voorbeelden van de veranderingsroutines in Greenport Venlo.

Tabel 4 Veranderingsroutines in Greenport Venlo

Evolutie	Revolutie	Disruptie
Transforum bood in een reeds gestart regio proces ineens een kader om tot een meer formeel uitgewerkte projectontwikkelingopzet te komen, waarmee de transitie werd erkend als een nieuwe manier van werken en de deelnemers zich achter deze	Participerende overheden gaven een kerngroep de ruimte om het regionale ontwikkelingsproces te trekken en te komen met een bottom-up gedefinieerde ontwikkelingsvisie en strategie (kernschrijfteam functioneerde als de individuele visie)	Diversiteit aan individuele initiatieven van veel intermediaire organisaties die willen meeliften op het succes van Greenport Venlo en eigenstandig activiteiten opzetten, zoals een communicatiebureau dat een Greenport event organiseerde.

<p>vernieuwing konden scharen.</p> <p>Er vinden experimentele toepassingen plaats van wetenschappelijke concepten als netwerksturing en Communities of Practice binnen de bestaande Limburgse institutionele structuur en bestuurscultuur. Dit leidt tot verwarring en verschillende interpretaties, totdat goeroes van buiten (Paul Iske) en van binnen (Jan Vercoulen) helpen bij het uitwerken van de Greenport Venlo aanpak</p>	<p>Een deelnemer van Greenport Venlo ontdekt C2C, nodigt initiatiefnemers uit, organiseert bijeenkomsten en eerste ontwerpen worden gemaakt. Vervolgens wordt het geadopteerd en geformaliseerd door de wetenschap, die start met publicaties.</p>	<p>Verschillende gemeenten kopiëren elementen van Greenport Venlo, zoals het samenwerken in een Innovatoren, en zetten op eigen grondgebied een vergelijkbaar initiatief op.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5 Discussie

Deelnemen aan een project met ambities rond horizontalisering brengt verschillende uitdagingen met zich mee. De praktijk van Greenport Venlo laat zien dat het vasthouden aan de ambities en nieuwe sturingsconcepten niet genoeg is. Juist het actief zoeken naar interventie- en handelingsstrategieën voor het omgaan met spanningen tussen verticalisering en horizontalisering maken de ontwikkelingen die gaande zijn in Greenport Venlo robuust en duurzaam. Wij hebben laten zien dat horizontalisering van een regionaal ontwikkelingsproces niet alleen gaat over een verandering in de aard maar ook over een verandering in de inhoud van het proces. Bovendien hebben we laten zien dat het begrijpen en ondersteunen van dit dubbele veranderingsproces baat heeft bij de complementaire onderscheidingen tussen enerzijds mode-1 en mode-2 aannamen en anderzijds objectieve, intersubjectieve, subjectieve en virtuele blikvelden.

Dankwoord

Wij bedanken de overige leden van het projectteam ‘Streamlining Greenport Venlo’ – in het bijzonder Margreeth Laurentzen van KnowHouse – en de deelnemers aan het netwerk rond Greenport Venlo voor de tijd dat wij hebben mogen meedoen en meekijken in het regionale ontwikkelingsproces rond Venlo. Ook bedanken wij TransForum – in het bijzonder Rik Eweg – voor hun deelname in en financiële bijdrage aan dit ontwikkelingsproces.

Referenties

- Beck, U., *Risikogesellschaft - Auf dem Weg eine andere Moderne*, Suhrkamp Verlag, Frankfurt, 1986.
- Bovens, M., *De vierde macht revisited*, Utrecht, 2001 (oratie).
- Enthoven, G., *Over een creërende overheid, Fysica van samenwerking*, Rijkswaterstaat/Europese Bibliotheek, Zaltbommel, 2001.
- Greenport Venlo. *De nieuwe verbinding. Visiedocument Greenport Venlo*, Ottersum 2006.
- Habermas J., *The theory of communicative action I: Reason and rationalization of society*, Heinemann London, 1984.
- Kalders, P., Erp J. van & Peters K., *Overheid in spagaat. Over spanningen tussen verticale en horizontale sturing*, in: Bestuurskunde, jrg, 13, december 2004, nr.8, 338-346.
- Kersten et al., *Kwaliteit leefomgeving; op zoek naar een methodiek voor kwaliteitsmanagement in de ruimtelijke omgeving*, Wageningen, 2005.
- Michels, A., *De verzwakking van politieke partijen. Een democratisch antwoord*, in: Bestuurskunde, jrg, 11, november 2002, nr. 7, pp. 279-287.

- Ministeries van VROM, LNV, VenW en EZ, *Nota Ruimte. Ruimte voor ontwikkeling*, Den Haag, 2006.
- Nowotny, H., Scott, P. & Gibbons, M., *Re-thinking science. Knowledge and the public in an age of uncertainty*, Polity Press, Oxford, 2001.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, *Bevrijdende kaders. Sturen op verantwoordelijkheid*, Den Haag, 2003.
- Snowden, D. *Complex Acts of Knowing: Paradox and Descriptive Self Awareness*, in: the Journal of Knowledge Management – Vol. 6, No. 2, (May) pp. 100-111 (2002)
- WRR, *Lerende overheid. Een pleidooi voor probleemgerichte politiek*, Den Haag, 2006.

Titulatuur

- Drs B.J. Regeer, wetenschappelijk onderzoeker, Athena Instituut, Vrije Universiteit Amsterdam
- Drs R. P. Kranendonk, wetenschappelijk onderzoeker bestuurskunde, Alterra, Wageningen University and Researchcentre
- Dr. Ir. V. Beekman, assistent professor, Athena Instituut, Vrije Universiteit Amsterdam
- Drs P. H. Kersten, senior wetenschappelijk onderzoeker bestuurskunde, Alterra, Wageningen University and Researchcentre