WISI
Wageningen Initiatief voor Strategische Innovatie

REGIO Dialoog

InnovatieNetwerk
Groene Ruimte en Agrocluster

ALTERRA
WAGENINGEN UR

Regiodialoog:

Naar een systeeminnovatie in de praktijk

REGIO DIALOGERS DE MENSEN DIE IDEEËN CREËRDEN

Alterra-rapport 808
ISSN 1566-7197
ISBN 90 3270325 0

Deelnemers aan de Regiodialoog

Aerts	*Gemeente Venlo*
Ambaum	*Peterink & Partners*
Ammerlaan	*Proefstation Glastuinbouw*
Baay	*Adviseur voor bos, natuur en opleidingen*
Bekker	*BRO*
Bercken	*Claassen, Moolenbeek & Partners*
Bergh	*Rabobank Maashorst*
Bloemmen	*Alterra*
Boom	*NOVEM*
Boots	*Stichting Promotie Tuinbouw ZON*
Brand	*Recron*
Broeck	*DLG*
Broekhuijzen	*Particulier*
Broere	*ATO*
Buuren	*RIZA*
Caubo	*VVV Noord-Limburg*
Cox	*Asparagus*
Dael	*Eneco*
de Klein	*Koninklijke Horeca Nederland*
de Laat	*BGP Ingenieursbureau BV*
Dekker	*RWS-Bouwdienst*
Dieperink	*Larenstein/Alterra*
Dormans	*Kamer van Koophandel*
Dorrestein	*Rabobank Maashorst*
Driessen	*Provincie Limburg*
Essen	*Provincie Limburg*
Ewals	*Gemeente Bergen*
Fasol	*Stichting Dynamisch Platteland*
Freij	*Gemeente Venlo*
Frijters	*TUE Eindhoven*
Frissen	*Gemeente Horst aan de Maas*
Geraedts	*Gemeente Sevenum*
Goossen	*Alterra*
Gosselink	*BIOREK*
Grinsven	*Proefstation Glastuinbouw*
Haazen	*Provincie Limburg*
Hafmans	*Peterink & Partners*
Heijnen	*Maaswerken*
Heldens	*Gemeente Venray*
Helmer	*Bureau Stroming*
Hendrickx	*Milieucooperatie Peel en Maas*
Hendriks	*Peterink & Partners*
Hendriks	*Staatsbosbeheer Limburg*
Hendrix	*Milieucooperatie Peel en Maas*
Hentschel	
Hermans	*ETIL*
Hermans	*innovatief Platteland Venray e.o.*
Herten	*LLTB Advies*
Hetsen	*Innovatienetwerk Groene Ruimte*
Heurkens	*Stichting Dynamisch Platteland/Rabobank Maashorst*
Heuvel	*Diopter Janssens&vanBottenburg*
Hillebrand	*LEI*
Hoeymakers	*Provincie Limburg*
Hoof	*IPC Dier*
Hoppzack	*Recron*
Houba	*Gemeente Venray*
Houben	*Rabobank Zevenrode*
Houben	*Peterink & Partners*
Houtepen	*Gemeente Gennep*
Hovers	*Veiling ZON*
Huisman	*Gemeente Kessel*
Hurenkamp	*Rabobank Venray Meerlo-Wanssum*
Huygen	*Dura Vermeer*
Janssen	*Milieucooperatie Peel en Maas*
Jonge	*Alterra*
Jörissen	*Kreis Kleve*
Kamps	*Euregio Rijn-Waal*
Keijzers	*Gemeente Venlo*
Kerkstra	*Landbouw Universiteit Wageningen*
Kersten	*Gemeente Arcen en Velden*
Kersten	*Alterra*
Kerstens	*Gemeente Helden*
Kierkels	*Gewest Noord-Limburg*
Kleijngeld	*Gemeente Helden*
Knops	*Gemeente Horst aan de Maas*
Konze	*Bezierksregierung Düsseldorf*
Koolen	*LLTB*
Koopmans	*LLTB Kring Noord*
Kranendonk	*Alterra*
Kreft	*Grontmij*
Langers	*Alterra*
Lenders	*Milieucooperatie Peel en Maas*
Leopold	*Alterra*
Linden	*Rabobank Helden/Kessel/Maasbree*
Lindenbergh	*Particulier*
Locht	*AOC Limburg*
Louwers	*Rabobank Venlo*
Maatjes/Sniedt	*Provincie Limburg/Interreg 3*
Mansfeld	*Alterra*
Mast	*Natuurmonumenten*
Mees	*Kreis Viersen*
Mielke	*ILS*
Moolen	*Peterink & Partners*
Morsink	*V&W DGG*
Munckhof	*Zoeibus*
Noij	*Alterra*
Oenema	*Alterra*
Oord	*Gemeente Beesel*
Opsteegh	*Rabobank Helden-Kessel-Maasbree*
Paarlberg	*Waterschap Peel en Maas*
Peeters	*Provincie Limburg*
Peterink	*Peterink & Partners*
Peters	*LLTB Advies*
Pleijte	*Alterra*
Poel	*Alterra*
Raaijmakers	*VEK Adviesgroep*
Rees	*Kamer van Koophandel*
Reijrink	*Maas-Swalm-Nette*
Reumkens	*LNVZ*
Rienks	*Alterra*
Rijen	*Particulier*
Riswick	*LLTB*
Robeerst	*Rijkswaterstaat*
Romme	*Particulier*
Rooij	*LLTB*
Roos	*Alterra*
Schaijk	*Particulier*
Scherrenburg	*Journalist*
Scholz	*LWK Rheinland*
Schouten	*LNV-Zuid*
Schuwer	*Group.Support.Com*
Simons	*ATO*
Smeets	*Alterra*
Smeets-Damaschek	*Bureau Smeets-Damaschek,Dld*
Souer	
Spaans-Dijkstra	*KLICT*
Sprangers	*Alterra*
Staal	*Stichting Limburgs Landschap*
Stelder	*Gemeente Venlo*
Taverne	*Rabobank Nederland*
Tilkorn	*Bezirksregierung Munster*
Tol	*Streekplatform De Peel*
Tolkamp	*Provincie Limburg*
Valk	*Landbouwuniversitiet Wageningen*
Verheijen	*Peterink & Partners*
Verhoijsen	*Milieucooperatie Peel en Maas*
Vermeer van Gils	*Buck Consultants International*
Verstraelen	*Limburgs Bureau voor Toerisme*
Vlist	*RIZA*
Waals	*Gemeente Venray*
Wagenaar	*Larenstein/Alterra*
Weebers	*CUR*
Westra	*Ministerie LNV-Directie Zuid*
Wigman	*Odyssee*
Wijermans	*Alterra*
Wijnhoven	*Provincie Limburg*
Wijts	*LIOF*
Willemse	*Provincie Limburg*
Wilt	*Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster*
Winden	*Bureau Stroming*
Windt	*Alterra*
Winkel	*Rabobank Reuver*
Wintjes	*Alterra*
Wouters	*Gemeente Sevenum*

Regiodialoog:

Naar een systeeminnovatie in de praktijk

Alterra-rapport 808
ISSN 1566-7197
ISBN 90 3270325 0

Opgedragen aan;
Jan Heurkens: fakkeldrager voor de regio en regiomakelaar avant la lettre

Regiodialoog Noord Limburg; een initiatief van:
Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster
Alterra
Gemeente Venlo
Gemeente Venray
Gemeente Helden
Gewest Noord-Limburg
LLTB Roermond
Provincie Limburg
Rabobank Helden-Kessel-Maasbree
Rabobank Venlo
Rabobank Zevenrode
RECRON Limburg
Stichting Dynamisch Platteland: Gemeente Horst aan de Maas
Gemeente Sevenum
Rabobank Maashorst
Lokale LLTB-afdelingen

Verantwoording
In opdracht van:
Wageningen Universiteit en Research Centrum: Wageningen Initiatief voor Strategische Innovatie (WISI)
InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster
Alterra Research Instituut voor de groene Ruimte Wageningen

Dit rapport kunt u bestellen door € 28,- over te maken op banknummer 36 70 54 612 ten name van Alterra, Wageningen, onder vermelding van Alterra-rapport 808. Dit bedrag is inclusief BTW en verzendkosten.

nieuws
OVER DE REGIODIALOOG NOORD-LIMBURG
VOOR BETROKKENEN, BELANGSTELLENDEN EN

Stad en land in gesprek over de toekomst van Noord-Limburg!

1. Inleiding

In de ruimtelijke planvorming tekent zich de laatste jaren een verschuiving af. In planvormingsprocessen staan steeds minder de productresultaten in de vorm van plannen of concepten voorop, maar staat steeds meer het procesresultaat centraal. Dit proces is een middel, om actoren samen over hun toekomst na te laten denken. Op deze manier ontstaat een lerend netwerk, dat in staat is om adequaat te reageren op steeds nieuwe omstandigheden en planningsopgaven.

Dit komt voort uit een aantal ontwikkelingen. Allereerst is de complexiteit van (ruimtelijke) vraagstukken steeds groter geworden, waardoor blauwdrukoplossingen niet meer werken. Tevens groeit het inzicht dat de samenleving zich ontwikkelt in de richting van meer zelfbeschikking voor allerlei mondige actoren in de regio, mede als reactie op een te regulerende (rijks)overheid; Ook marktpartijen, NGO's en individuen hebben de laatste jaren een duidelijke rol gekregen in planvorming. Deze ontwikkelingen hebben tot een aantal vragen geleid:
Hoe kunnen plannen voldoende innovatief zijn met voldoende wervende kracht, en zich ontworstelen aan het niveau van compromissen?
Welke middelen kunnen worden ingezet om conflicterende belangen in situaties van ruimtedruk te verenigen?
Hoe kunnen overheden en maatschappelijke partijen tot een nieuw contract komen dat recht doet aan de rollen en ambities van de partijen en voldoende ambitieus is?
Hoe kan wetenschap met nieuwe rollen bijdragen aan nieuwe arrangementen en werkwijzen?

Op basis van praktijkervaring met interactieve planningsprocessen en daaraan gerelateerd onderzoek is een procesontwerp ontwikkeld onder naam "Regiodialoog" dat hieraan invulling kan geven.
Het ontwerp is al doende ontwikkeld en toegepast in de grensoverschrijdende regio Noord Limburg, tussen Mook-Helden-Venlo-Kempen-Goch.

Leeswijzer

Dit rapport beschrijft en evalueert een eigentijds werkproces over gebiedsgerichte ontwikkeling, dat in 2000-2001 heeft plaatsgevonden in Noord Limburg onder de naam regiodialoog Noord-Limburg. In het eerste deel leest u over aanleiding, ambitie en doelstelling om op een interactieve en integrale wijze te komen tot nieuwe planvorming-concepten, systeeminnovaties en tot projectgerichte resultaten.
In het tweede gedeelte wordt geïllustreerd hoe het proces is vormgegeven. Hier vindt u de abstractie van proces-architectuur, de werkfilosofie en de onderliggende noemers en denklijnen.
De concrete resultaten en de spin-off van het werkproces zijn in het hoofdstuk 5 beschreven.
Het laatste deel behandelt de zoektocht naar systeeminnovaties, evalueert bestuurlijk organisatorische aspecten en gaat in op de veranderende evaluatieve benadering van project naar proces.

Deze bundeling van procesontwerp, resultaten en evaluatie biedt een illustratie van een proces van een regio in beweging en geeft een beschouwing van het werkproces dat aan die beweging heeft bijgedragen.

Hoofdstuk 7 bevat een overzichtslijst van de 100 deelproducten die ontstaan zijn in dit werkproces, waarbij circa 250 deelnemers betrokken zijn geweest en dat momenteel in allerlei trajecten voortgang vindt. Een bijgevoegde CD biedt de belangrijkste proces- en inhoudsdocumenten.

2. Over prikkels, ambities en systeeminnovaties

Madeleine van Mansfeld

Regiodialoog Noord Limburg als een ambitie van de regio

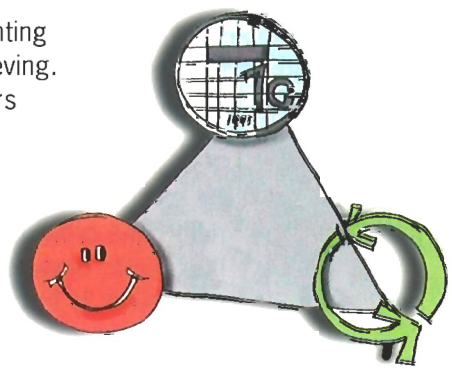
In het gebied Noord-Limburg vinden grote veranderingen plaats op het gebied van reconstructie van de landbouw, in de ontwikkeling in agrotechnologie rond Horst, Venray, Sevenum, in de industriële en logistieke ontwikkeling rond Venlo dat zich als regionaal knooppunt ontwikkelt en in de maatschappelijke vraag naar het waarborgen van watervoorraad en kwaliteit van het landelijke gebied (Province Limburg, 2000, Leopold et al, 2000. Huidige planningssporen en publieke initiatieven vinden veelal sectoraal in plaats van integraal plaats. In het bijzonder ontbreekt de dialoog tussen stad- en landbelangen.

Vooral op regionaal niveau speelt de behoefte aan een integraal planproces, waarbij de sectorale belangen met elkaar communiceren en gezamenlijk nieuwe oplossingen zoeken voor meervoudig ruimtegebruik en garanties voor de omgevingskwaliteit. Dit geldt vooral in de gebieden waar functies van stad en land overlappen, in elkaar vervloeien, als ook op de overgang van Nederland en Duitsland, waar bedrijvigheid, landbouw en tuinbouw, recreatie, water en natuur om een Euregionale benadering vragen.

De directe vraag voor het dialoogproces kwam voort uit privaat initiatief. Deze kwam van de Stichting Dynamisch Platteland Horst-Sevenum, vanuit zorg voor de ontwikkeling van de landelijke leefomgeving. Deze kwam van de RABO-regiobank Maashorst vanuit investeringsvragen en van lokale bestuurders van Venlo en Venray, die inzagen dat de vraag naar hoge leefomgevingkwaliteit voor degenen die leven en werken in deze regio, een factor van groot belang is voor economische activiteit.

Dit leidde al van het begin tot toepassing van de werkfilosofie dat kennisintensieve en service gerichte economische groei alleen dan kan, wanneer dat op een duurzame manier kan worden gerealiseerd, in balans met mensenwensen en een goede omgevingskwaliteit.

Deze werkfilosofie volgt het zogenoemde Planet-People-Profit principe; zodra een van de hoeken van deze gelijkzijdige driehoek groter of kleiner wordt heeft dat gevolg voor de ander hoekgroottes. Het is zaak de drie componenten in balans te houden.



Bron: P. Dauvelier

Vanuit de daartoe geformeerde initiatiefgroep van 17 partijen uit de particuliere en de publieke sector in de regio heeft een kerngroep (bestaande uit de stichting Dynamisch Platteland, Alterra Wageningen en Peterink & Partners, bureau voor communicatie en organisatie) het werkproces georganiseerd en gefaciliteerd. Aan het werkproces als totaal hebben 250 deelnemers hun bijdrage geleverd.

Regiodialoog Noord Limburg als een uitdagende planningsopgave

Vanuit de studie naar planvormingsprocessen en van concepten in de planvorming, is steeds meer het inzicht gegroeid dat deze processen en concepten geen doel op zichzelf vormen maar veeleer een middel om actoren

samen over hun toekomst na te laten denken. Niet alleen is de complexiteit van (ruimtelijke) planning steeds groter, waardoor blauwdrukoplossingen niet meer werken, ook is ingezien dat zich in de samenleving een ontwikkeling heeft voltrokken in de richting van meer zelfbeschikking voor allerlei mondige actoren in de regio, mede als reactie op een te regulerende (rijks)overheid. De rol van marktpartijen, NGO's en individuen in planvorming is onmiskenbaar. De uitdaging ligt in een nieuw contract tussen overheid en wetenschap met nieuwe rollen en een toenemende vervlechting van inhoud en proces. Daarbij is de belangrijkste vraag hoe binnen interactieve planvorming de plannen voldoende innovatief kunnen zijn en met voldoende wervende kracht (de nieuwe rol van de onderzoeker als maatschappelijke actor) en hoe toch voldoende middelen kunnen worden ingezet om conflicterende belangen in situaties van ruimtedruk te verenigen (de nieuwe rol van de bestuurder). Dat een onderzoeksinstituut voor de Groene Ruimte, Alterra, zich met dergelijke opgaven bezighoudt, komt voort uit het inzicht dat ook veel landschappelijk onderzoek zich niet meer in het projectgerichte maatkostuum van probleem naar oplossing laat persen en er onvermijdelijk een toenemende vervlechting van inhoud en proces plaatsvindt. Ervaringen daaromtrent waren opgedaan in de pilot meervoudig ruimtegebruik Zuidwest Nederland, die aanleiding vormden het onderzoek omtrent ambulant plannen nader uit te bouwen. (Projectteam MRG Zuidwest nederland, 1999).
Van belang is vooral het ontwikkelen van de werkwijze: het omzetten van maatschappelijke dynamiek in ruimtelijke kwaliteit en resultaatgerichte projecten en activiteiten. Het zorgvuldig verweven in deze trajecten van visie en innovatie, van politiek proces en vorming van draagvlak zijn daarbij cruciaal. Ruimtelijk onderzoek (fysiek, bestuurlijk, organisatorisch, mentaal en technisch) heeft beduidend meer maatschappelijke impact, indien dat in interactie met de toepassers wordt ontwikkeld en uitgevoerd.

De casus regiodialoog Noord Limburg is een zoektocht naar methoden om veranderingen in de praktijk van de ruimtelijke ordening (transitie of systeeminnovaties) in een regio te bewerkstelligen, op alle niveaus en zowel fysiek, bestuurlijk, organisatorisch, institutioneel, mentaal als technologisch. Al doende lerende heeft zich dit proces ontwikkeld, is het van een lokale specifieke vraag uitgegroeid tot een regioproces, dat met vallen en opstaan tot op heden doorloopt.

Regiodialoog Noord Limburg als een aanzet voor systeeminnovaties
De regiodialoog Noord Limburg is ingezet als een experiment, een zoektocht naar innovaties in het gebruik en in de organisatie van de Noord-Limburgse ruimte. De opgaven waar een zich sterk ontwikkelende stad-land regio als Noord-Limburg voor staat, hebben het karakter van systeeminnovaties. Deze zoektocht naar systeemvernieuwing is een meervoudige opgave vanwege de hoge mate van complexiteit van de ruimtelijke vraagstukken op regionale schaal. Systeeminnovaties worden omschreven als organisatieoverstijgende kwalitatieve vernieuwingen die door uiteenlopende systeemdeelnemers gezamenlijk gerealiseerd worden, die de inbreng van uiteenlopende soorten kennis en vaardigheden vergen, en die de relaties tussen systeemdeelnemers ingrijpend veranderen (NRLO, 1999).

Transitie of systeeminnovatie:
Een systeem innovatie bestaat uit organisatieoverstijgende kwalitatieve vernieuwingen door uiteenlopende systeemdeelnemers gezamenlijk gerealiseerd worden, die de inbreng van uiteenlopende soorten kennis en vaardigheden vergen, en die de relaties tussen systeemdeelnemers ingrijpend veranderen "(NRLO, 1999). Het gaat daarbij niet alleen om "harde" innovaties, zoals technieken of apparaten, maar ook om "zachte" innovaties zoals principes, regels en organisatievormen. Systeeminnovaties vragen inzet van veel en zeer verschillende partijen en van transdisciplinaire kennis (Tress et al, 2003).
Bij systeeminnovaties nemen betrokken partijen het hele systeem als uitgangspunt, om een fundamentele perspectiefwijziging en cultuuromslag te bewerkstelligen, met integrale vernieuwing als doel. De tijdshorizon is lange termijn.

Het gaat bij systeeminnovaties niet alleen om dingen beter doen, maar vooral om 'de betere dingen doen'. In de beschrijving van de casus Noord-Limburg worden een aantal van die 'betere dingen' belicht, die uit de eerste fasen van de gevoerde regiodialoog zijn voortgekomen en die nu verder worden gebracht. Dat in innovatieve processen ook de rol van onderzoekers en de relatie met andere partijen verandert, komt naar voren in de evaluatie. Hierin geven we een beeld van een interne evaluatie en reflectie op de rol van onderzoek in de Regiodialoog Noord-Limburg. Deze reflectie dient het leerproces in procesbegeleiding en procesmanagement.

Integratie en interactiviteit

De complexiteit van ruimtelijke vraagstukken op regionale schaal is groot en vraagt om slimme, nieuwe oplossingen, die gaan over fysieke inrichting maar ook over sturing en organisatie, Naast hardware oplossingen is er in het perspectief duurzame ontwikkeling (planet-people-profit), sprake van een balans met oplossingen voor orgware en software (Brinkhuijsen et al 2000).

Dit vraagt om vernieuwing bij de integratie van belangen van organisaties en mensen (draagvlak), en vernieuwing in het proces dat daartoe moet leiden. Bij het inrichten van de ruimte kijken partijen echter vaak niet verder dan hun eigen blikveld en belangen. Met als gevolg dat externe ontwikkelingen, zowel kansen als bedreigingen, te weinig gezamenlijk worden opgepakt. Een rationeel-analytische benadering van probleem naar doel, oplossing, middelen en uitvoering, dat in veel beleidsorganisaties nog altijd een wensbeeld lijkt te zijn, schiet te kort. Het grote aantal wederzijds afhankelijke actoren, een continue informatiestroom die leidt tot 'voortschrijdend inzicht' in probleem-percepties en oplossingsmogelijkheden en het niet voorhanden zijn van standaard-aanpakken, maken dat "reframing nodig" is voor regionale planningsopgaven met een interactieve procesaanpak, waarbij alle KOMBI partijen betrokken zijn de kennisontwikkeling. Dit zogeheten transdisciplinaire onderzoek (Tress et al 2003) waarbij zowel academische onderzoekers, vanuit verschillende disciplines en niet academische deelnemers als beleidsmensen, bedrijven en publiek samen onderzoek uitvoeren en nieuwe kennis genereren.

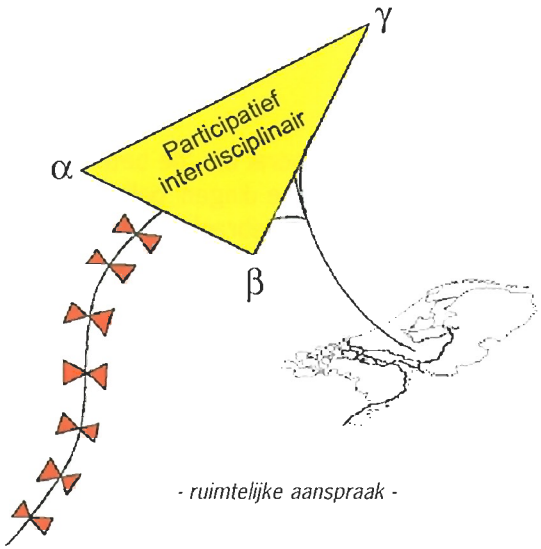
SEO ambulant plannen

Dit is een concernvraag van DLO Wageningen waarbinnen pilot Noord-Limburg als kennisgenerator functioneert: om o.a. de planningstechniek met behulp van ateliers uit te bouwen, en het opzetten van een mobiele werkplaats voor ambulant plannen. Houvast is het vergelijkbare experiment dat Alterra in juli 1999 uitvoerde met de pilot-studie 'Meervoudig ruimtegebruik in Zuidwest-Nederland', waarbij methodologisch steun is gezocht. De volgende kennisvragen zijn aan de orde:

- Toepassing van een transdisciplinaire werkaanpak (pilot nadere ontwikkeling planningsinstrumentarium meervoudig ruimtegebruik op regionaal niveau).
- Expertiseontwikkeling grensoverschrijdende plannen; analyseren van hotspots kennisontwikkeling ambulant plannen gedurende de procesgang in een grensregio (bestuurskundig, organisatorisch, datamanagement, juridisch).
- Ontwikkeling van een mobiele werkplaats ambulant plannen met direct beschikbaar instrumentarium voor planning, voorspelling en communicatie.
- Inbrengen van recent ontwikkelde expertise voor gebiedsgerichte benadering van het landelijke gebied en agrarische bedrijvigheid (nieuwe economische dragers, nieuwe landgoederen, kassen voor de toekomst, toekomstige intensieve veehouderij, ketens van agrotechnologie, gebiedsgerichte benadering van infrastructuurvraagstukken, reconstructie en milieu-problematiek), evenals inzet van bestuurskundige kennis over kansen om leefomgevingkwaliteit te verbeteren, de ervaring met transdisciplinaire planprocessen.
- Het oplossingsgericht denken over de Zuidoost corridor.
- Het ontwikkelen van systeeminnovaties.
- Analyse van regionale planningsprocessen ten aanzien van het politiek-bestuurlijke traject, het creëren van draagvlak en het innovatietraject.

Transdisciplinariteit

Transdisciplinair werken wordt gedefinieerd als een werkproces waarin zowel academische onderzoekers vanuit verschillende niet gerelateerde disciplines en niet academische deelnemers zoals bestuurders en burgers een gezamenlijk doel onderzoeken en daarmee disciplinaire grenzen overschrijden en nieuwe kennis en nieuwe theorie creeren. In trans-disciplinariteit wordt interdisciplinair werken met een interactieve werkwijze gecombineerd. (Tress et al 2002)



- ruimtelijke aanspraak -

Ambities

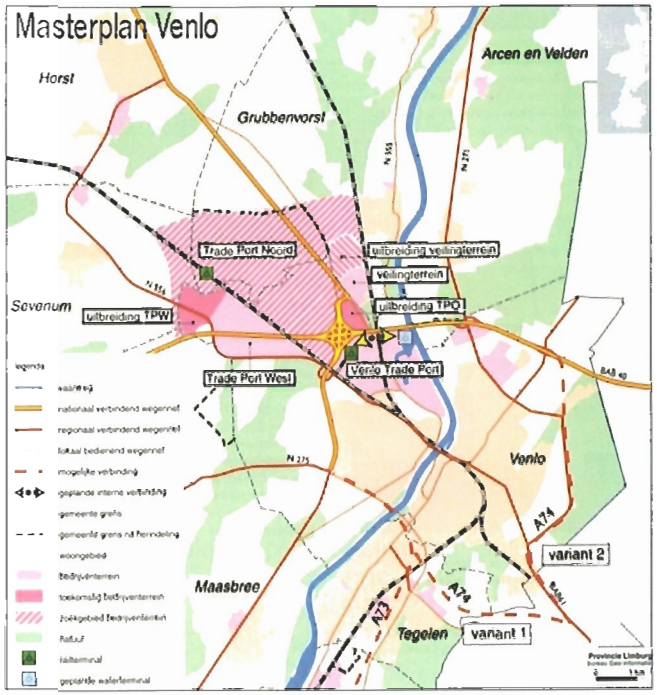
De doelstellingen in het dialoogproces waren: combineer intellectuele, politieke en financiële machten en integreer regionale en sectorale ontwikkelingen; zoek de meerwaarde in stad-land coalities, werk grensoverschrijdend en toekomstgericht en creëer draagvlak voor de implementatie van ideeën en realisatie van minimaal 10 concrete projecten (Stichting regiodialoog 2001, 2001). In het kort: zet systeeminnovaties in gang met kennis en kunde van zorgvuldig geselecteerde betrokken, die samen verandering ten goede bewerkstelligen van de leefomgeving-kwaliteit. Het gaat dus om systeeminnovaties die zowel betrekking hebben op software, hard ware en orgware.

Problematiek	Doelstelling	Werkfilosofie
Sectorale regio ontwikkelingen.	*Krachten bundelen.*	Transdisciplinair.
Autonome ontwikkelingen worden te weinig gezamenlijk opgepakt.	Integrale regio-ontwikkelingen.	Learning by doing.
Gelopen paden in plaats van nieuwe creatieve ideeën.	Stad en land verbinden.	Ontwerpend onderzoek.
Noord Limburg als voorland in de deltametropool.	Grensoverschrijdend werken.	Impliciete kennis expliciet maken.
Gescheiden benadering stad en land.	Draagvlak creëren.	Interactief.
	Innovaties bedenken.	Gebiedsgericht.
	Concrete projecten lostrekken.	Gericht op duurzame vernieuwing.
	Planningsmethodes fijnslijpen.	Draagvlak voor concrete projecten.
		Binnen beleidsgrenzen politieke discussie mogelijk.
		Brug tussen toegepast en fundamenteel onderzoek.
		Planet-people profit.
		Toekomst georiënteerd, horizon 2040.

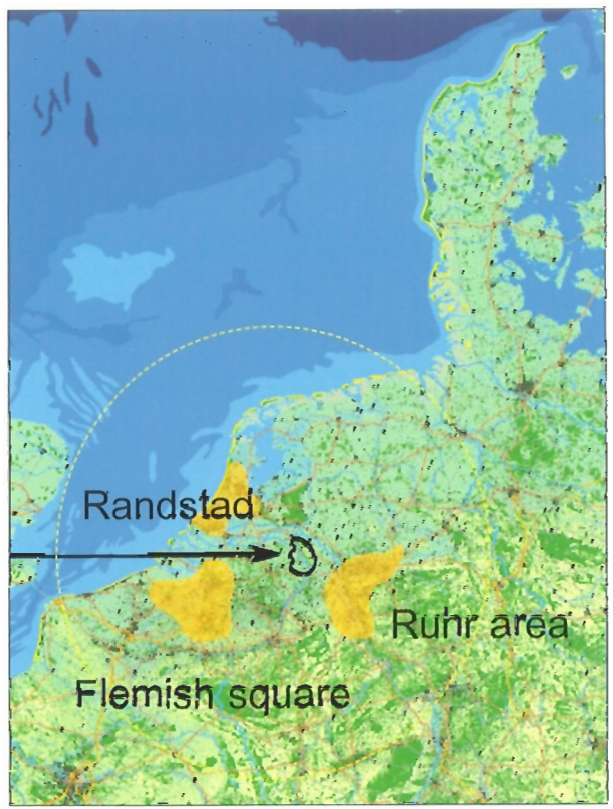
Hardware-software-orgware

Onder hardware van een vernieuwend project of proces wordt de fysieke component verstaan, de technische oplossing, de infrastructuur, het gebouw of de fysieke inrichting.
Orgware is de wijze van het organiseren van de vernieuwing via institutionele innovaties.
Software is de sociaal-culturele component, zoals imago en de manier waarop mensen met elkaar en de omgeving omgaan.

- de interregio Noord-Limburg -



- masterplan Venlo -



- de Rijn-Maas-Schelde deltametropool -

Vijf vragen over de Regiodialoog

Wat is de Regiodialoog?

Wat is het doel van de Regiodialoog?

Wat is de aanleiding voor de Regiodialoog?

Wat voegt de Regiodialoog nog toe aan de vele projecten en initatieven de op dit moment lopen?

Wat is de meerwaarde?

Hoe wordt uitvoering gegeven aan de Regiodialoog?

3. Noord-Limburg als regio in het centrum van een Deltametropool

Peter Smeets-Madeleine van Mansfeld

Planningsvraagstukken kunnen op verschillende schaalniveaus worden benaderd. Typerend voor de procesfilosofie is het tegelijkertijd benaderen van planningsvraagstukken vanuit verschillende inhoudelijke en procesmatige schaalniveaus. Noord-Limburg is behalve vanuit het regionale schaalniveau, ook vooral vanuit de schaal van de Noordwest Europese Deltametropool[1] beschouwd.

De Noordwest Europese Deltametropool

De Noordwest-Europese Deltametropool is de driehoek tussen Lille, Amsterdam en het Ruhrgebied, met uitlopers in het oosten richting Frankfurt en Bielefeld. Het is een nieuw, nog hybride stedelijk patroon van urbane concentratiegebieden, suburbane zones en open ruimten (Smeets, 1998). Metropolitane delta's vormen in de 21ste eeuw de urbanisatiecentra waar globale competitie plaatsvindt (Ingram, 1997) Het ontstaan van dergelijke Deltametropolen is in de oude wereld vooral geconcentreerd in China en Europa, waar grote rivieren sinds mensenheugenis de hoofdtransportaders zijn. Hierdoor was het in deze samenlevingen mogelijk om al lang geleden zware ladingen te transporteren en ontstonden in de late middeleeuwen grotere steden rondom de overslaghavens.(McNeill, 1987). In de nieuwe wereld werd het model van Deltametropolen waar mogelijk door de kolonisten uit Europa opnieuw toegepast.

Europese Unie
Populatie dichtheid, 1991

Bron: Eurostat GISCO

Inwoners/km²
<100
100 - 200
200 - 500
500 - 1000
>1000

- concentratie in de delta's -

Deltametropolen hebben een aantal kenmerken gemeenschappelijk:
Er vindt sterke suburbanisering in het nabij gelegen landelijk gebied plaats (Geyter et al. 2002).
De druk op de tussenliggende landelijke ruimten wordt steeds groter, de stad vervloeit in het land en het zicht op de functies voor bijvoorbeeld primaire agrarische productie wijzigt zich. (Wijermans et al,2000; Smeets, 1998).
Vanwege hun fysieke omstandigheden en hoge bevolkingsdruk zijn Deltametropolen van oudsher centra van intensieve landbouw. Deze intensivering gaat ook nu vanwege de hoge ruimtedruk door (v.Eck et al, 2002) en blijft gekoppeld aan de metropolitane omgeving.
De natuur in Deltametropolen wordt gekarakteriseerd door een hoge biodiversiteit, die samenhangt met de grote diversiteit die het natuurlijk en man-made milieu biedt.
Deltametropolen hebben allemaal te maken met zeer complexe watermanagement problemen.
In de zogenoemde Structuurschets Benelux werden de contouren van de Noordwest-Europese Deltametropool voor het eerst op de kaart gezet (v.d. Broeck et al,1996). Vanuit dit perspectief op de Deltametropool wordt Nederland in tweeën gedeeld: Midden- en Zuid-Nederland maken

- de Noordwest Europese Deltametropool -

[1] Het betreft hier de deltametropool tussen Rijn, Maas en Schelde en omvat het gebied van de Randstad, De Vlaamse Ruit en het Ruhrgebied. Dit is een deltametropool op een hoger schaalniveau dan de Deltametropool die in de Vijfde Nota wordt geduid, die betrekking heeft op een uitgebreide randstad tussen Rijn en Maas.

Romeinse rijk 0-375

Saksisch/Frankische rijk
900-1125

Godsdienstoorlogen
1500-1660

Bourgondisch rijk
1300-1500

Tijdens de Revoluties
1790-1807

Na 1815

deel uit van de Noordwest-Europese Deltametropool. Urbane kerngebieden (Randstad, Ruhrgebied), suburbane zones (Brabant, Vlaamse Ruit), corridors en open groene ruimten (Groene Hart, Rijn-Schelde Delta) wisselen elkaar af. Noord Nederland is echter een veel ruraler gebied.

Vanuit historisch perspectief zijn de grenzen in NW Europa heel jong, in het bijzonder de grens tussen Nederland en Duitsland bestaat in zijn huidige vorm pas sinds 1815. Tevoren bestond sinds lang een intensieve samenwerking in de rijndelta, ondermeer binnen het Rijnverbond. Het bestaansrecht van grensoverschrijdende regio Noord Limburg ontleent dit gebied aan deze historische samenhang, "het overkwartier Gelre" met Geldern als hoofdplaats.

De economische ontwikkeling in de Noordwest Europese Deltametropool concentreert zich als vanouds in corridors langs de hoofdtransportassen. Alleen zijn dit niet langer alleen de waterwegen maar zijn nu ook auto-snelwegen de katalysator voor het ontstaan van industriegebieden, kantoorparken, distributieknopen etc. Het is een netwerk economie, geconcentreerd in stedelijke kernen, met mainports en infracorridors waarlangs de economie zich bijna autonoom verder ontwikkelt.
(Europese Commissie, 1994).

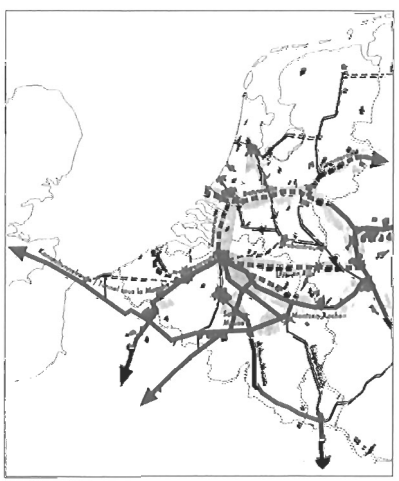
Naast de conventionele planningseenheden van de overheid (nationaal, provinciaal en gemeentelijk), ontstaan in een Europa zonder grenzen regionale structuren die steeds belangrijker worden als eenheden voor praktische planning (Wijermans et al, 2000). Regio's kunnen op allerlei niveaus worden gedefinieerd, als functionele eenheden met logische grenzen, met een gemeenschappelijke, vaak cultureel-historische identiteit, met een geomorfologische basis (watersystemen), een vergelijkbare taal, en een identiteit. De gebieden kunnen de eenheden vormen waarop de Europese structuurfondsen zich richten en blijken vaak uitstekend geschikt voor een integrale participatieve benadering van planningsprocessen (Parlementaire werkgroep VIJNO, 2000).

Noord Limburg in het hart van Deltametropool
Noord Limburg is in de Regiodialoog als een dergelijk gebied gekozen. Het gebied is onderdeel van de corridor, dat de Randstad Holland naar het zuidoosten verbindt met het Ruhrgebied in Duitsland. Vanuit het perspectief van de Randstad wordt deze corridor de Zuidoost Corridor genoemd en gekarakteriseerd als een relatief groen hart waar ruimte-druk manifest is. (Projectbureau Incodelta, 2000). Venlo is in deze corridor een van de zogenoemde Trans-Europese Inland Terminals, een knooppunt van transportwegen in het netwerk tussen de grote Europese mainports.
Ook in Noord-Limburg vinden grote veranderingen plaats met grote ruimtelijke effecten.

De stad-land confrontatie voltrekt zich in deze regio, waar de stedelijke ontwikkeling van Venlo en zijn wijdere omgeving zich vermengt met de dynamiek van het rurale gebied (Smeets et al 2002; van Mansfeld, 2003).

Landbouw op een tweesprong

Op de zandgronden in heel Zuid en Oost Nederland en dus ook in Noord Limburg domineert op dit moment de problematiek van de intensieve veehouderij. De ruimtelijke organisatie van intensieve veehouderij en glastuinbouw is afgeleid van de situatie die sinds het midden van de 19e eeuw door de ruilverkaveling is bevorderd en waarbij er naar werd gestreefd dat de (toen nog) grondgebonden bedrijven zoveel mogelijk verspreid in het landschap lagen. Maar in de stallen van deze bedrijven is de bedrijfsvoering sinds de jaren 60 van de vorige eeuw geïndustrialiseerd terwijl een heroriëntatie van de ruimtelijke ordening heeft niet plaatsgevonden. Deze ruimtelijke organisatie is de belangrijkste fysieke beperking voor het realiseren van ruimtelijke kwaliteit in de Metropolitane buitenruimte, die op zijn beurt randvoorwaarde is voor de ontwikkeling van een goed vestigingsklimaat voor burgers en bedrijven. Daarom dwingt de Deltametropool de reconstructie af van de intensieve veehouderij.
Maar naast de reconstructie is ook de herijking van intensieve hoogwaardige vollegronds tuinbouw aan de orde en worden verspreid liggende glastuinbouwbedrijven gestimuleerd om zich te vestigen in enkele nieuw te ontwikkelen concentratiegebieden. In de melkveehouderij vindt een tweedeling plaats, sommige bedrijven kiezen voor de strategie van verbreding terwijl andere doorgaan met verdere intensivering en schaalvergroting.

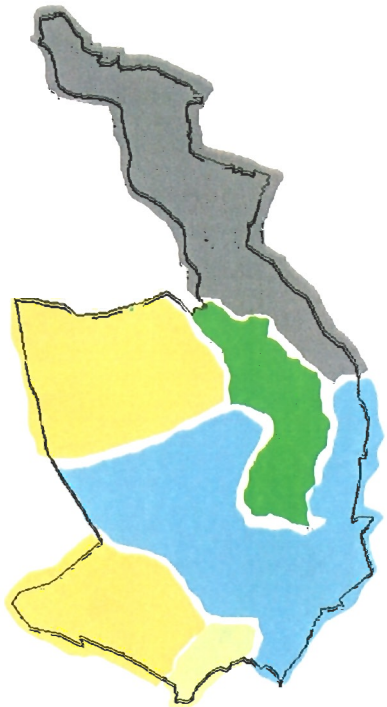


Planning infrastructuur en bedrijfslocaties internationaal gericht

- internationale competentie -

Rotterdam
Antwerpen
Valburg
Venlo
Born
Luik

- shuttlevaart tussen havens en binnenland -



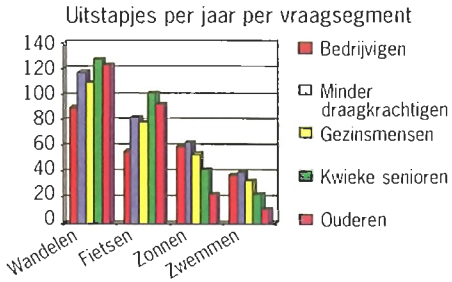
Arbori-culture
Mushroom cultivation and open soil Horticulture
Greenhouses
Dairy farming
Pig farming

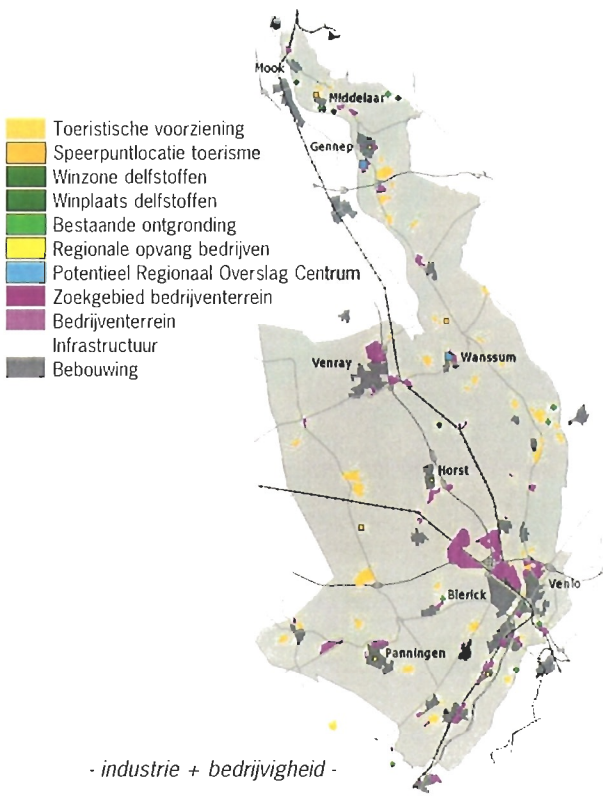
- landbouw in Noord Limburg -

Bron: provinciaal omgevingsplan Limburg, 2000

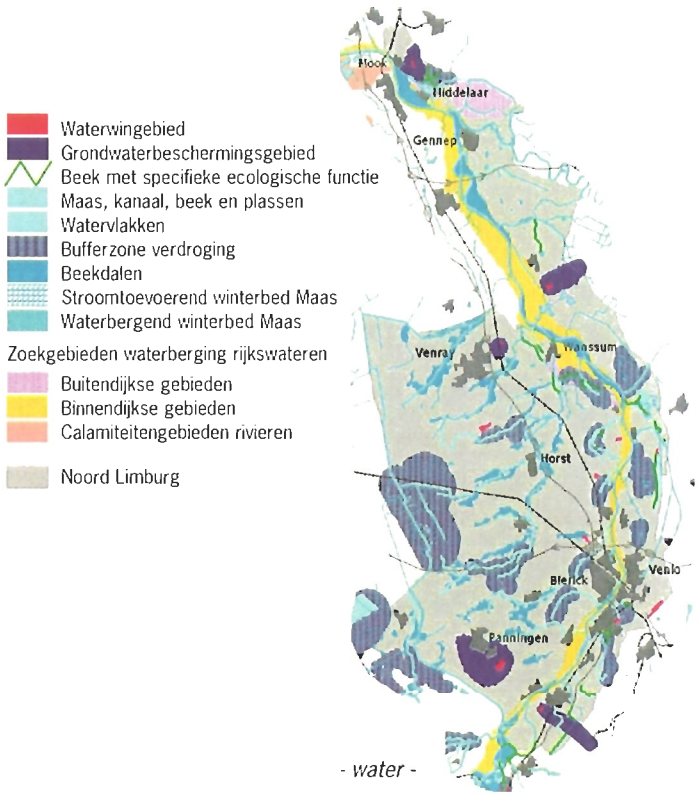
Stad land confrontatie

De stad-land confrontatie voltrekt zich momenteel op vele fronten in Noord-Limburg.
In de groene ruimte spelen stedelijke claims ten behoeve van natuur, voor open landschap, belevingsruimte en landelijke leef- of woonruimte. Er is een enorme groei van bedrijvigheid en er is vraag naar ruimte voor waterberging in rivier en beekdalen. En er is behoefte aan hoogkwalitatieve recreatievormen, aan cultuur en landschap gebonden, die dit gebied mede haar imago bezorgen (Provincie Limburg, 2000; Bezirksregierung Dusseldorf, 2000; Leopold et al, 2000, Wagenaar et al, 2001).

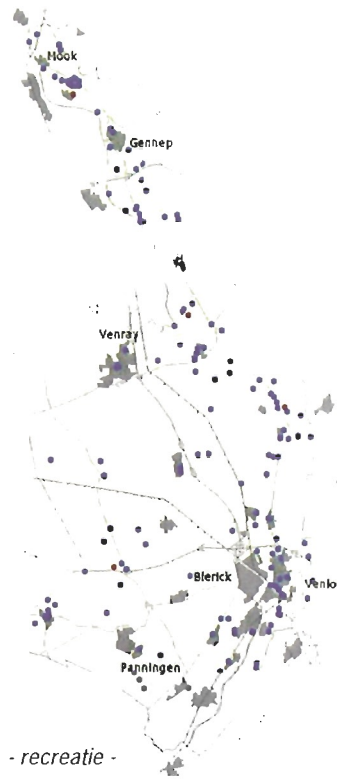




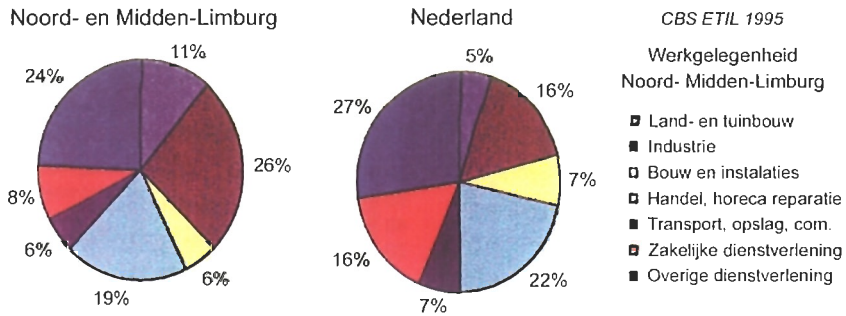
- industrie + bedrijvigheid -



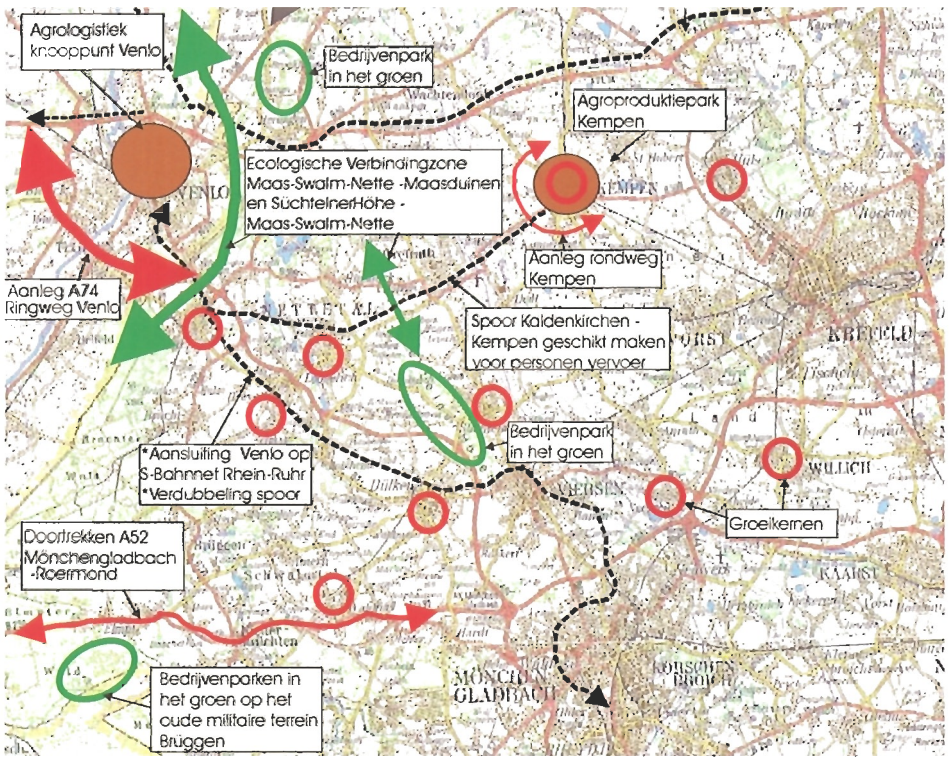
- water -



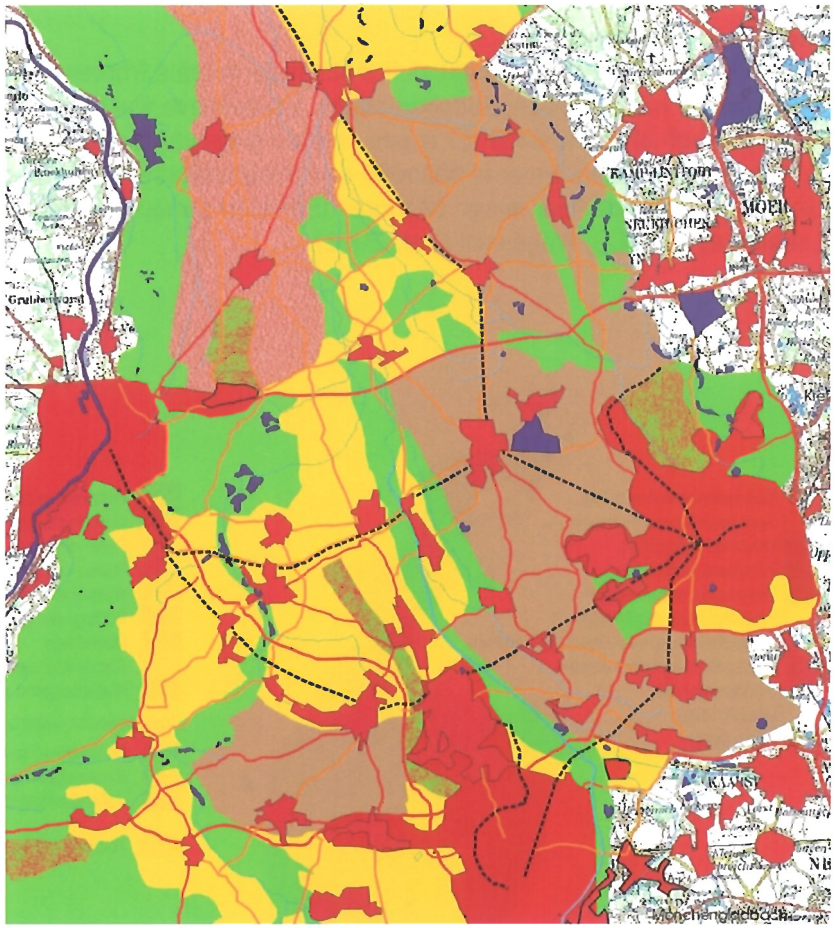
- recreatie -



- economie -



- toekomstscenario's duitse deelgebied -



Bron: Wagenaar et al 2001

- Natuurkerngebieden met recreatie
- Landbouw op twee benen, wonen in het buitengebied, recreatiebedrijven
- Intensieve landbouw
- (Glas)tuinbouw
- Groene bedrijvenparken met recreatie
- Bebouwing
- Spoor
- A - wegen
- N - wegen
- B - wegen
- Water

- economische visie duitse deelgebied -

4. Proces op maat

Annoesjka Wintjes-Madeleine van Mansfeld

Reframing van werkmethodieken

In de zoektocht naar ruimtelijke kwaliteit zijn nieuwe methoden van planning in urbaan-ruraal gebied nodig; integraal, uitgaand van mondig "burgerschap" en op zoek naar een netwerkend proces dat collectieve en individuele belangen samen brengt. Een zoektocht die lange termijn visie en korte termijn daadkrachtig verknoopt, en niet langer uitgaat van het monopolie van wetenschap, consultant of bestuurder als solo-oplossers van problemen in de ruimtelijke ordening. Deze aanpak vraagt om een reframing van werkmethodieken. Daartoe is al doende lerend proces-architectuur ontwikkeld, dat gebaseerd is op:

- interactieve planvorming met denkprincipes als "hardware, orgware en software".
- het doorlopen van een iteratieve kennisspiraal.
- een ontwerpende benadering met onder andere technieken van convergeren en laten divergeren van kennis en in het werken met beelden.
- procesbenadering.

Organisatie

- Initiatiefgroep van 17 deelnemers (banken, ngo's bestuurders, gemeenten, provincie, gewest).
- Kerngroep (5): Financiën, Inhoud, Communicatie en Organisatie, Regioadviseur, Innovatieadviseur.
- Werkgroepen: Inhoud, proces en organisatie.
- Werkproces (3 groeperingen): Innovatoren-wetenschappers; opinieleiders, bestuurders en belangengroepen; bestuurders en ondernemers.

Ontwerpopdracht

- Een aanpak die uit gaat van *ruimtelijke ordening* als integratiekader.
- Sterke ruimtelijke concentratie, zodat agro-industrie een partner wordt in de Metropolitane ontwikkeling.
- Met een *ruimtepomp*, het weghalen van huidige ongewenste functie in het landelijke gebied is er plek voor water, natuur en wonen in het groen en een verbetering van landschapskwaliteit.
- Slimme en vernieuwende *koppeling* van functies en belangen ten dienste van een betere leefomgeving.
- Nieuwe groei componeren.

Methodiek

- De kennisspiraal van Nonaka & Takeuchi.
- Ateliers.
- Ontwerpende benadering.

- Kenschets van organisatie, ontwerpopdracht en methodiek van de Regiodialoog -

- opbouw verbetervoorstel -

Werkfilosofie
De werkfilosofie die gevolgd is valt onder de noemers van integraal, interactief, ontwerpend en "al doende lerende". Hoe deze containerbegrippen nader uitgewerkt en toegepast zijn, wordt in de onderstaande paragrafen nader uitgelegd.

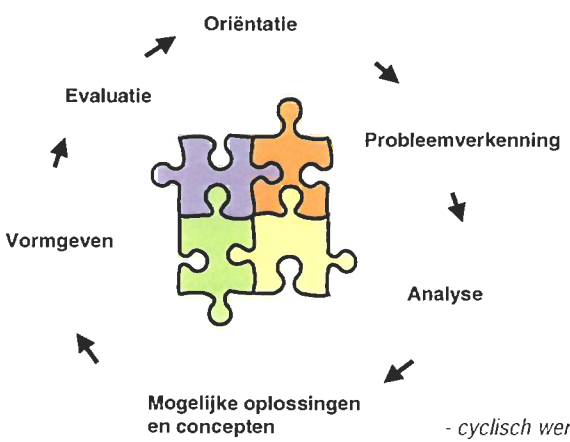
Interactieve planvorming. Inrichtingsvraagstukken in een gebied zijn complex. De spelers in het veld zijn uitgebreid. Belangengroepen, individuen en organisaties zijn mondiger, goed opgeleid en praten naast de overheden mee over de eigen leefomgeving. Tevens is de aanspraak op de ruimte groter. Naast landbouw spelen natuur, water(berging), landschap, recreatie, verstedelijking en individuele initiatieven zoals zorg een rol. Inrichtingsvoorstellen gemaakt achter het bureau voldoen niet meer en geven geen antwoord op de vragen van een geëmancipeerde maatschappij. Het gaat om de mensen in een gebied, over wat willen zij, hoe handelen zij en pas in een later stadium: welke inrichtingsvoorstellen horen daarbij. Voor de opbouw van een verbetervoorstel betekent dit een driedeling in: software, hardware en orgware[2] of een verhaal, verbeelding en de nodige organisatie die er bij hoort (de Jonge et al 2002).
Complexe ruimtelijke problemen vragen in toenemende mate een interactieve op samenwerking gerichte benadering. De kans op succes en implementatie van oplossingen is groter, als het draagvlak groter is. Dit betekent in een vroeg stadium actieve betrokkenheid van alle relevante partijen. Maas Geesteranus (2001) noemt 7 punten waaraan interactieve planning aan moet voldoen:
1. Alle relevante partijen moeten bij het proces betrokken zijn.
2. Actoren moeten zich onafhankelijk van de organisaties gedragen waar ze bij horen.
3. Iedereen moet de intentie hebben om een eerlijk open spel te spelen.
4. Een gedeelde probleemanalyse is de enige basis voor echte communicatie.
5. Voor iedereen moet er wat te winnen zijn.
6. De rol van de overheid moet vooraf duidelijk zijn.
7. Er zijn duidelijke grenzen voor de discussie.
8. Politieke ruimte in de discussie moet passen binnen de randvoorwaarden die de overheid stelt.

Deze punten hebben mede als richtlijnen voor de procesarchitectuur van de regiodialoog gefungeerd.

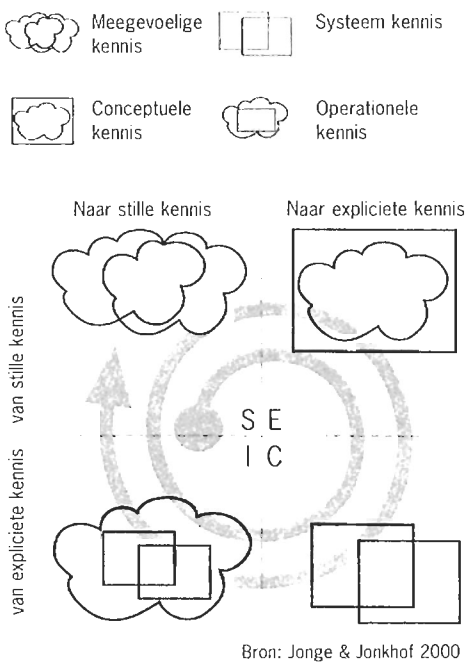
[2] Hardware (fysieke aspecten), orgware (organisatie van mensen en middelen, beleid) en software (cultuuraspecten, dat wat 'tussen de oren zit' en hoe we als het ware geprogrammeerd zijn). (de Jonge et al, 2002).

Het doorlopen van de kennisspiraal. Algemeen werkprincipe in de regiodialoog is het continue delen van kennis in alle stappen van het werkproces, om daarmee nieuwe onverwachte kennis en kenniscombinatie mogelijk te maken. Kennis wordt hier verstaan als impliciete en expliciete kennis en kunde, vaardigheden, know how en expertises (transdisciplinair).
Dit alles ondersteund met een scala aan communicatie instrumenten als vehikel (website, publicaties, verbeeldingen, folders, presentaties). Richtinggevend is de kennisspiraal van Nonaka & Takeuchi (1995) die is opgebouwd uit vier te onderscheiden stappen om impliciete en expliciete kennis met elkaar te verbinden, door te socialiseren, samen concepten te bouwen, te combineren en te operationaliseren.

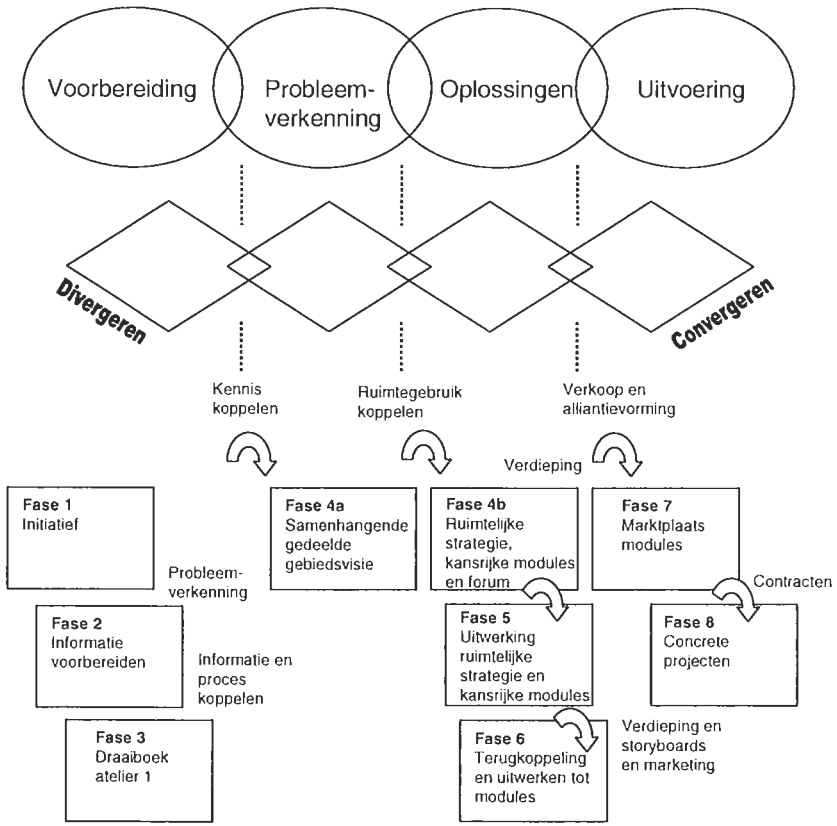
Ontwerpend onderzoek. De derde werkbenadering die gehanteerd is die van "ontwerpend onderzoek" (Wintjes et al , 2000a). Een belangrijk kenmerk van een ontwerpproces is dat er oplossingen gegenereerd worden, er uitwisseling plaatsvindt tussen verschillende planfasen en dat het proces cyclisch verloopt. Met ontwerpend onderzoek worden vaak beelden geassocieerd (de Jong, 1992. NRLO, 1999). De eerste fase is de identificatie van de probleembezitter, het opsporen van mogelijke problemen, de analyse van het gebieden en het vertalen van het probleem per actor in een ruimtelijk beeld. In de tweede instantie is de probleemstelling verbreed tot een gezamenlijk probleem met behulp van relativerende beelden en samenvattende beelden. Daarna volgt de verkenning van mogelijke oplossingen, waarbij concepten zijn aangedragen met associatieve beelden, die meerdere oplossingen laten zien. Vervolgens vindt terugkoppeling plaats naar de achterban, met communicatie over de producten, toetsing, uitvoeren nieuwe oplossingen, nieuwe concepten en het signaleren van nieuwe opgaven. Na de bijstelling van de ruimtelijke strategieën en kansrijke modules, waarbij opnieuw concepten zijn aangedragen en kansrijke oplossingen zijn uitgewerkt en verbeeld, volgt de fase van uitvoering van projecten.



- cyclisch werkproces -



- kennisspiraal volgens Nonaka & Takeuchi -



- divergeren en convergeren -

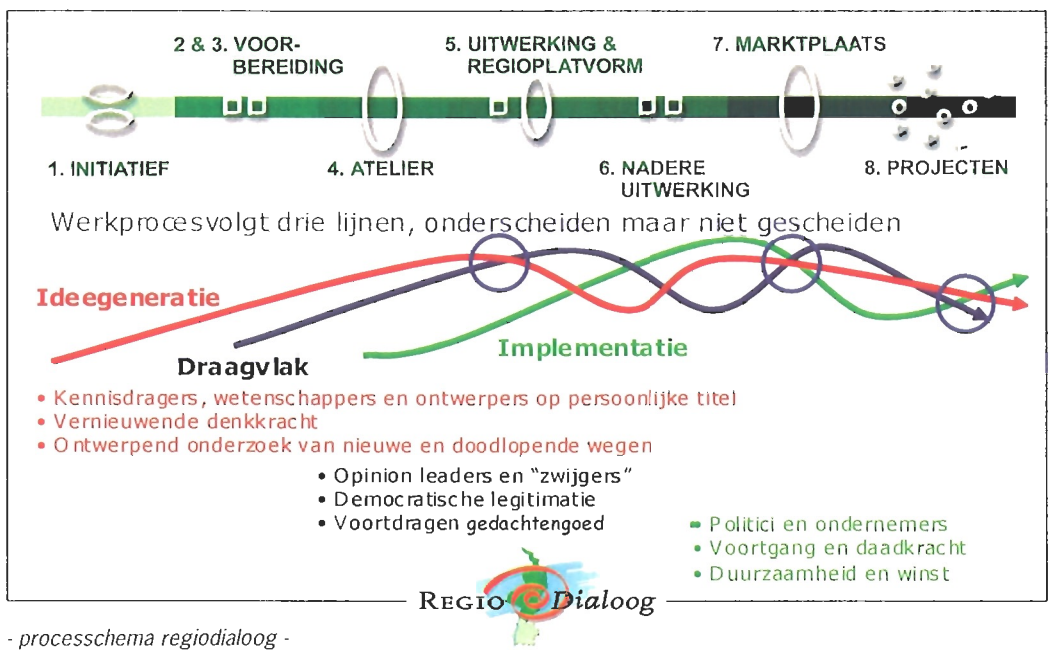
Divergeren en Convergeren. Elk plan- of beleidsproces kenmerkt zich door een opeenvolging van fasen en zo ook in het planproces in Noord-Limburg. Vier fasen komen vaak terug: voorbereiding, probleemverkenning, oplossingen en uitvoering (NRLO, 1999). Binnen elke fase start de informatiestroom op een divergerende wijze, waarbij halverwege tot conver-geren van informatie wordt overgegaan. In het planproces van regiodialoog Noord-Limburg zijn in elke planfase (werkateliers, bijeenkomsten, werkinteracties of marktplaats) deze stappen doorlopen, waarin afwisselend divergentie en convergentie van ideeën en kennis plaatsvond.
Van ideegeneratie, met het hoofd in de wolken, naar reflectie, toetsing en verrijking, met de voeten op de grond.

Werken met beelden. Een hulpmiddel bij het ontwerpend onderzoek is het gebruik van beelden. Voorbeelden en illustraties concretiseren een werkproces. In eerste instantie denkt men bij beelden aan iets visueels, echter beelden zijn ook nauw gekoppeld aan sferen en verhalen. Sferen en verhalen roepen beelden op en versterken beelden. Voorbeelden en illustraties zijn compact, inspirerend en spelen in op gevoel en associatie. Beelden zijn op verschillende wijze toe te passen.

- Een beeld als eindproduct dwingt om informatie en kennis te integreren. Een voorbeeld als eindproduct of tussen product is een opstap naar het toepasbaar maken van kennis en verhalen.
- Een beeld als communicatiemiddel kan in een korte tijd veel informatie overbrengen en past in de huidige maatschappelijk, die zeer beeldgericht is. De informatieoverdracht komt echter alleen tot stand als er verband is tussen de functies: afbeelding, organisatie, verklaring en verankering. (Wintjes et al, 1997)
- Een beeld is een inspiratiebron tijdens denkprocessen. Het is een hulpmiddel bij associatietechnieken en creatieve denkprocessen. Aan de hand van beelden kunnen mensen hun opvattingen en meningen goed neerzetten.

Procesbenadering. De derde benadering heeft betrekking op het proces. De procesopbouw is uitgegaan van onderscheiden lijnen van innovatie/idee-generatie, draagvlak/democratische legitimatie en implementatie, die op zorgvuldig geregisseerde momenten verknopen.
Voor het planproces betekende dat binnen de verschillende fase, de algemene doelen voor innovatie, een breed draagvlak en implementatie van ideeën aanwezig waren, maar dat het accent per fase verschillend is geweest. Zo is de zorgvuldige

selectie van de sleutelactoren gericht op de verschillende accenten in het planproces. Tijdens de *innovatie*/ideegeneratielijn, moet "de broedende kip" niet gestoord worden met "ja, maar". Met een duidelijke ontwerpopdracht hebben de bedenkers van nieuwe oplossingen vrij, zonder andere agenda's en de beperkingen van de dagelijkse werkelijkheid van geld en macht en verantwoording kunnen werken in atelier 1.
De actoren bestonden uit wetenschappers, specialisten, kennisdragers, en creatieve geesten.
Om *draagvlak* te creëren is van het begin af aan iedere nieuw betrokkene, goed geïnformeerd over werkproces en resultaten (website, roadshows en nieuwsbrief). Elke nieuw binnentredende deelnemer vereiste een oriëntatie- en informatieronde. Het interactieproces waarin draagvlak voor de ideeën en oplossingen is ontstaan, is vooral geregisseerd rond het regioplatform, waar de toetsing van ideeëngoed uit is gevoerd door degenen die sturen, (verantwoordelijkheid, macht, geld, opinie en beleid).
De *implementatiefase* start in principe ook vanaf het begin, maar had het hoogtepunt vanaf de ontwikkelde modules en projecten tijdens de "verkoop", op de marktplaats, van goed ontwikkelde ideeën, waarbij de vorming van coalities van banken, bestuurders en projectontwikkelaars of belanghouders plaatsvond, die deel zouden willen nemen aan realisatie van de projecten.



- processchema regiodialoog -

Verankering - logo - symbol	**Afbeelding** - foto - aanzicht - perspectief - voorbeeld - toekomstbeeld
Moto - naam - slogan	
Organisatie - plattegrond - kaart - organisatieschema - matrix	**Verklaring** - doorsnede - handleiding - werkingsschema

- functie van beelden -

Inhoudsopgave

1. Inleiding		5
2. Over prikkels, ambities en systeeminnovaties	van Mansfeld	7
3. Noord Limburg als regio in het centrum van een deltametropool	Smeets - van Mansfeld	13
4. Proces op maat	Wintjes - van Mansfeld	19
5. Een proces met resultaatsverplichting	van Mansfeld	33
6. Evaluatie en reflectie	de Jonge - Pleijte	45
7. Bronnen, data en producten	Wintjes - van Mansfeld	63
8. Epiloog	van Mansfeld - de Jonge	71
Bijlage. De voorstellen		79

Werkproces

Voor het werkproces was de Pilot Zuidwest Nederland een inspiratiebron. Experimenteel in de regiodialoog was rekening houden met verschillende typen actoren: innovatoren, vertegenwoordigers van belangengroepen en bestuurders. Daarnaast heeft bewust de inzet van verschillende typen kennis plaatsgevonden van Alpha, Betha en Gamma kennis (objectieve, subjectieve en transjectieve kennis), waarmee de transdisciplinariteit van het werkproces beter gewaarborgd is (Tress et al 2003). De nadruk heeft gelegen op gezamenlijke probleemperceptie (sense of urgency) en doelgerichtheid op een uitvoeringsprogramma van projecten. De relatie leggen met het ontwerpend onderzoek was ook een opgave.

De huidige regiodialoog bestaat uit 4 fases:

1. de initiatiefase voor de voorbereiding en ontwikkeling van de procesarchitectuur.
2. het werkatelier voor innovatie en nieuwe concepten.
3. de clustering van de resultaten, de presentatie van ideeën en projecten voor het regioplatform, waar ze geselecteerd en de beste verrijkt worden.
4. de fase van de marktplaats waar de verrijkte en uitgewerkte ideeën en projecten worden aangeboden voor coalities en geïnteresseerde partijen.

- werkproces in fasen -

De initiatieffase en voorbereiding: De regionale dialoog is van meet af bedoeld als inspiratiebron voor concrete innovatieve projecten. Zeventien partijen uit de particuliere sector en openbare, de niet-gouvernementele organisaties (NGO's), bestuurders, de banken en wetenschappelijke organisaties committeerden zich mede daarom aan de dialoog als initiatiefgroep (van Mansfeld, 2000). De samenwerking tussen de 17 stakeholders is gestructureerd middels een convenant tot samenwerking, vastgelegd door de vorming van een Stichting Regiodialoog Noord Limburg, met een bestuur verantwoordelijk voor de go no-go momenten en het financiële beheer. De horizon van het project en het werkingsgebied voor innovatieve ideeën en van concrete projecten ligt tussen 2005 en 2030.

In de initiatieffase heeft de actoranalyse en netwerkvorming plaatsgevonden; lobby voor ideeëngoed en commitment met het dialoogproces is uitgevoerd door kerngroep en initiatiefgroepleden o.a met behulp van zogenaamde "roadshows": beeldende presentaties die door meerdere sleutelactoren gebruikt zijn om de eigen achterban tot betrokkenheid en deelname te bewegen. Gedetailleerde analyses van landgebruiks- en beleidsplannen zijn uitgevoerd voor elke relevante sector, aan de Duitse en Nederlandse kant van de grens. Met beleidsanalyse, trendanalyses en scenario-onderzoek. (Leopold et al, 2000; Wagenaar et al, 2001). Een databank en een verzameling van kaarten is gemaakt als hulpmiddelen voor de planning. Het draaiboek voor de ateliers en de mobiele werkplaats is georganiseerd. Parallel aan de wetenschappelijke en sociale voorbereiding werd een periodiek "dialoognieuws" gepubliceerd voor een breed publiek en met een hoge oplage (2000 exemplaren). Hierin stond gedetailleerde informatie en verwachtingen. (Stichting Regiodialoog, 2001a, 2001b). De website (*www.regiodialoog.nl*) met meerdere lagen aan informatie was toegankelijk voor specifieke doelgroepen. (initiatiefgroep, werkteam en voor algemeen gebruik).

Werkatelier 1. Het werkatelier is als een driedaagse sessie georganiseerd met 60 geselecteerde stakeholders: vertegenwoordigers van niet gouvernementele organisaties, overheidsorganisaties en kennisdragers vanuit kennisinstituten en particuliere bedrijven. De zogeheten KOMBI partijen. Deze deelnemers zijn onderverdeeld in thematische groepen. De keuze van de personen was gebaseerd op hun specifieke kennis en op hun vermogen te werken zonder verborgen agenda in dit proces van innovatie en toekomstplanning.
In elke thematische groep namen de verschillende deelnemers deel volgens gedefinieerde rollen per team: moderator, secretaris, technisch facilitator/databank manager, ruimtelijk planner, ontwerper, regio specialist (25%), onderzoeker, innovator, en/of sector specialist. De transdisciplinariteit in de compositie van de teams is met zorg gepland. Het atelier werd intensief gefaciliteerd als "een hogedruk ketel" waarbinnen in een sfeer van vertrouwen zich innovaties konden ontwikkelen.
Hierbij spelen de inhoudelijk geschoolde procesfacilitatoren een belangrijke rol in het welslagen van de bijeenkopmsten; het zijn een soort van kennismakelaars, die mede bepalend zijn voor procesverloop en resultaat. (van mansfeld, 2003b)

Thema's

1. Ruimtelijke integratie en economie van stad en land (duits)
2. Agrotechnologie en logistiek (digitaal)
3. Reconstructie en conssumptie landelijk gebied
4. Water, wonen, bedrijvigheid, bos en natuur

Rollen

In het werkproces zijn in de centrale organisatie en in de innovatieteams een aantal rollen te onderscheiden, die in veel gevallen te combineren zijn in een persoon.
De selectie van personen in elke fase van het werkproces is mede daarop gericht.
De rollen in de coördinatiegroep zijn: Innovatie"meester","procesmeester", vraagbaak, inhoudelijk projectleider, vliegend equipe (technisch/ inhoud); communicator, technisch facilitator en procesmonitoring. De rollen in de inhoudelijke ondersteuning zijn die van inleiders en excursieleider(s).
Rollen in de innovatieteams zijn: Voorzitter, procesbewaker, secretaris, technische facilitator, tekenaar of computeroperator, ruimtelijk ontwerper of planoloog, gebiedskenner en een scala aan onderzoekers en sectordeskundigen.
Naast een inhoudelijke rol is het van belang dat in de groep ook andere eigenschappen van mensen goed verdeeld zijn om het groepsproces optimaal te laten verlopen. Het gaat om een verdeling van eigenschappen als "open mind ", trekkersrol, doener, luisteraar, ideeënleverancier, onderzoeker, facilitator, communicator, verbeelder en zorger.

5 Groepen ideeen zijn:

1. Vernieuwde bronnen
2. Ruimteschepper
3. Levend landschap
4. Grote Kleine netwerken
5. Imago

De ontwerpopgave in het atelier was geformuleerd in 5 wensen voor de toekomst. Vooraf zijn thema's bepaald op basis waarvan de groepen hebben gewerkt. Met het gebruik van creatieve technieken (De Bruyn et al, 1999) en zeer gemotiveerde mensen kon de integratie van sectorale gezichtspunten en de implementatie van praktische en nieuwe theoretische kennis plaatsvinden. Divergeren en convergeren van meningen, ideeën, visies en gedachtenlijnen heeft elkaar afgewisseld gedurende de sessies.
Er is gestart met het delen van bestaande kennis, presentaties van sectorale ontwikkelingen, joint fact finding, SWOT analyses en selectie van grote trends. Op basis hiervan is in de groepen een integraal regionale

ontwikkelingsperspectief voor 2030 ontwikkeld. Daarna zijn projectideeën en innovatieve strategieën geclusterd, verrijkt en uitgewerkt in woord en beeld, verhaal, logo en motto (Alterra, 1997). Een excursie, met verschillende presentaties tijdens de reis, functioneerde als een bron van inspiratie. Specifieke "masters of learning" zijn ingebracht tussen sessies, om nieuwe inspiraties te leveren. (Kersten et al , 2001). Een groep was vooral op Duitse aspecten georiënteerd en werd tweetalig begeleid, een groep is volledig digitaal ondersteund mede om de digitale tools uit de mobile werkplaats te gebruiken en te testen.
De ideeën zijn na het Atelier geclusterd in vijf strategieën en systeeminnovaties voor de regio, om het ontwikkelde gedachtegoed te sorteren en als innovatiestrategieën zichtbaar te maken (zie hoofdstuk 5).

***Regionaal Platform**:* Het regionale platform heeft uit 45 deelnemers bestaan. Het waren stakeholders met interesse voor de implementatie van nieuwe ideeën en innovaties. Ze kwamen bij elkaar om zich te laten informeren over de resultaten van het eerste werkatelier en om een verrijkingsslag te maken over het ontwikkelde ideeëngoed. De belangrijkste kritische regionale partijen (politici, gouverneurs, directeuren van NGO's en banken, 75%) werden in deze 1-dags sessie gevraagd naar het resultaat van 20 ideeën te kijken en naar hun vijf strategieën voor implementatie. Ze hebben de resultaten kunnen bekritiseren, beoordelen en verrijken met het onderliggende doel om zich er bij betrokken te voelen, en de steun te vinden die nodig is. Deze sessie gefaciliteerd met creatieve technieken maakt het de deelnemers mogelijk om de resultaten vanuit verschillende gezichtpunten te bekijken, en om de ideeën met de voeten op de grond te zetten. De conclusies van het regioplatform werden verwerkt in de ideeën, in nauwe samenspraak met de sleutelpersonen van de regio of de sectorspecialisten. Zo werden de veelbelovende projecten verder verfijnd en geschikt gemaakt voor de "verkoop" op de marktplaats.

Marktplaats: De marktplaats was een forum voor een open dialoog tussen de uitvinders van ideeën en degene die deze ideeën adopteren, resulterende in overeenkomsten tot realisering van specifieke projecten door gecommitteerde stakeholders. Zoals vertegenwoordigers NGO's, locale en nationale organisaties, private bedrijven, investeerders of ondernemers, overheid of anderen die geld, land en macht hebben om deze projecten vooruit te helpen. Gedurende deze dagsessie bezochten 125 bezoekers de marktplaats. Standhouders waren gecommitteerde deelnemers met status en invloed. Zij presenteerden de acht projecten met de meeste perspectieven met als doel allianties te vormen voor adoptie, financiering en implementatie voor de projecten. In dit deel van het proces is communicatie van de resultaten en de verwachtingen voor een breed publiek gestimuleerd via een website, de periodieke publicatie "dialoognieuws 2", evenals door roadshows (powerpointpresentaties) voor de media, journalisten en andere geïnteresseerde personen en organisaties. Aan het einde van de markt plaats ontstond bevestiging of commitment in deze publieke setting met aanwezigheid van de journalisten en de formele benoeming van de coalities die werden gevormd. Vanaf dit moment is de individuele projectleider/stand houder samen met de coalitie verantwoordelijk voor de verdere ontwikkeling van het project, vertrouwende op het zelforganiserende vermogen van de regio.

De 8 meest haalbare ideeën zijn:

1. Gelre Voedt
2. Terra Libra
3. Intelligent Metropolitaan Logistiek netwerk
4. Over de bewoonde brug
5. Grensverleggend groen
6. Energie stuurt Ruimtelijke ordening.
7. Regiomanifestatie 2012 (Floriade)
8. Programmabureau Gelre

Hulpmiddelen en technieken
Gedurende het werkproces zijn hulpmiddelen ontstaan en technieken nader ontwikkeld.

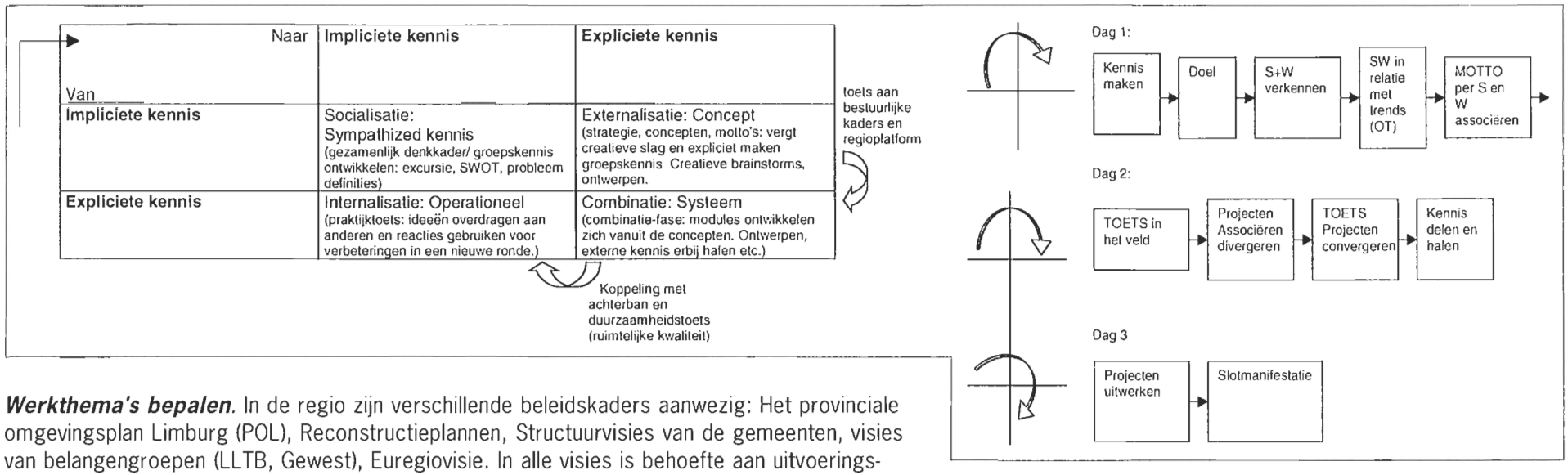
Bestuurlijke chequelist. Deze chequelist is een hulpmiddel om inzicht te krijgen in de omgeving van een project en of atelier. Inzicht in de omgeving bepaald hoe een proces georganiseerd moet worden.
De volgende onderwerpen zijn leidraad:

Historie en cultuur	Projectmanagement intern/extern
Innovatieproces	Informatie-uitwisseling
Institutionele inbedding	Flexibiliteit bij niet halen van resultaten
Commerciële inbedding	Vervolg project structureren
Methode en strategie	

- www.regiodialoog.nl -

Communicatieplan. Bij een proces als de regiodialoog is een duidelijke en transparante communicatie van groot belang. Hiervoor dient een communicatieplan gemaakt te worden. De innovatie, draagvlak en bestuurderslijn vragen ieder een eigen communicatiewijze. Als instrumenten gebruikten we een website, nieuwsbrieven, persberichten en powerpointpresentaties. De website *www.regiodialoog.nl* fungeert als een drielagige website. Het publieke domein is vrij toegankelijk. Het tweede domein, met een toegangscode die bij alle deelnemers van het werkproces bekend is, kan men binnenkomen in het secretariaat met alle (werk)documenten van projectgroep en atelierwerkgroepen; de derde laag is het domein van de initiatiefgroep met vooral formele documenten, verslagen en notulen. Het is geen interactieve website.

Draaiboek. Zodra omgeving van een atelier inzichtelijk is en bepaald is welke positie de ateliers in het werkproces moeten innemen (innovatie, draagvlak of implementatie), is vervolgens langs de werktheorie een draaiboek op maat gemaakt. De draaiboeken in de regiodialoog zijn opgesteld volgens de bovengenoemde kennisspiraal van Nonaka en Takeuchi van socialisatie (overdragen van impliciete kennis aan elkaar), externalisatie (de impliciete kennis expliciet maken), combinatie (expliciete kennis met elkaar combineren) en operationalisatie (de nieuwe kennis uitvoerbaar maken). Deze volgorde is per dag of meerdere dagen aangehouden. Ook heeft deze volgorde meerdere malen achter elkaar (iteratief) plaatsgevonden. Het speelse element en ontspanningsmomenten zijn in elk draaiboek ingebouwd om een sfeer van vertrouwen, gezamenlijkheid te bereiken. Creatieve technieken als associatietechnieken en de hoeden van Bono (De Bruyn et al, 1999, Hohn, 2000, De Bono, 1986) zijn toegepast. Ludieke werkomgeving zijn gecreëerd, zoals een ambiance van een tijdmachine in het regioplatform en een geënsceneerde markt met entourage voor de verkoop van projecten op de marktplaats.

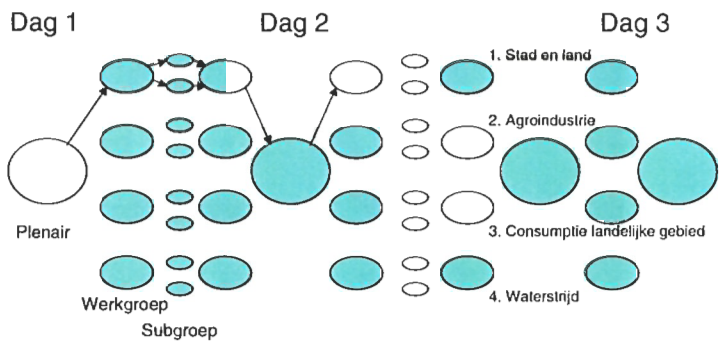


- van kennisspiraal naar draaiboek -

Werkthema's bepalen. In de regio zijn verschillende beleidskaders aanwezig: Het provinciale omgevingsplan Limburg (POL), Reconstructieplannen, Structuurvisies van de gemeenten, visies van belangengroepen (LLTB, Gewest), Euregiovisie. In alle visies is behoefte aan uitvoerings-gerichte planideeën. Het is de bedoeling van de regiodialoog om deze processen te voeden met planideeën, niet concurrerend maar inspirerend. Daartoe zijn de bestaande visies en beleidsdocumenten op alle ruimtelijke aspecten gescreend en langs een multifunctioneel toetskader gelegd (Hooimeier et al, 2000) als input in het planproces (Leopold et al, 2000).

Op basis van deze beleidsanalyse en door een combinatie van functies die gekoppeld zijn aan de markt, overheid en maatschappelijke groepen is globaal aangegeven wat de ontwerpthema's zijn:
1. Integratie stad en land.
2. Technische innovatie (Agrotechnologie, logistiek en distributie).
3. Verbreding consumptiefuncties landelijke gebied (Reconstructie, recreatie en buiten wonen).
4. Strijd met het water (Waterbeheer, wonen en natuur).
5. Rood betaalt voor groen (Bos, natuur en bedrijvigheid).

Deze thema's zijn vervolgens geassocieerd met een Riskspel om inzichtelijk te maken wat kansen en bedreigingen zijn in de regio. De Riskposters zijn gemaakt als een inspiratiebron voor de atelierdeelnemers waarin op een speelse wijze de ruimtelijke druk en de controverse van Noord-Limburg inzichtelijk is gemaakt. Tevens is er een scenariostudie uitgevoerd in het Duitse gebied (Wagenaar et al, 2001).



- afwisseling van plenair naar groepen -

- "risk" in Noord Limburg -

Mobiele werkplaats. Elke fase van het werkproces is ondersteund door specifieke tools die beschikbaar waren via de mobiele werkplaats. Deze "werkplaats" bestaat uit getrainde facilitatoren, databases, digitale en analoge hulpmiddelen en materialen voor creatieve sessies, complexe modellen, eenvoudige modellen voor interactief gebruik en communicatiemiddelen (Wintjes et al, 2000b).
De getrainde facilitatoren zijn procesmanagers, die capabel zijn om een innovatieproces te begeleiden in groepen met professionals en die kunnen improviseren als het nodig is met behulp van discussie of creatieve technieken. (Hohn, 2000). In elke workshop is een secretaris die ideeën, resultaten en ontwerpen vastlegt. Ook is er een technische facilitator die databases van kaarten of data en modellen direct geschikt maakt voor gebruik in het werkproces of die de elektronische vergaderruimte faciliteert. Nederlands-Duitse vertalers waren beschikbaar in verschillende sessies. Doel van het inzetten van een mobiele werkplaats is om op een effectieve wijze tot betere, breed gedragen ruimtelijke (beleids)plannen en verspreiding van kennis te komen, het zogeheten ambulant plannen. De werkplaats wordt mobiel genoemd omdat het overal waar het nodig is gebruikt kan worden om te ontwerpen, te discussiëren, te voorspellen of te evalueren. Een mobiele werkplaats is vooral een platform voor informatie-voorziening en informatie-uitwisseling. In elke stap van het planproces is de behoefte aan informatie en communicatie achterhaald en specifieke instrumenten zijn gekozen om te genereren, bewaren, waarderen (quick and dirty), distribueren of om informatie te presenteren. (Most et al. 1998)

Analoge en digitale hulpmiddelen
De analoge hulpmiddelen bestaan uit een serie instrumenten, technieken en goede ervaringen. Deze zijn gebruikt gedurende werkateliers om ideeën te genereren en gedurende het werkproces voor het bijschaven, verrijken en trechteren van ideeën en concepten. Gebruikte analoge technieken staan hiernaast.

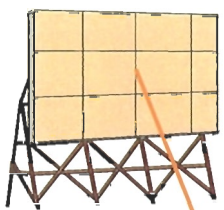
De digitale hulpmiddelen zijn ontwikkeld en gebruikt in de regiodialoog voor verschillende onderwerpen: om de communicatie te faciliteren, de regio te verkennen, om sterkten en zwakten te verkennen en prioriteiten te geven, voor input van ruimtelijke data in brainstormsessies, om een beeldenbank beschikbaar te hebben voor inspiratie en om plannen te toetsen op hun effecten. De digitale middelen staan op pagina 32 genoemd.

Deze digitale middelen bestaan uit laptops, scanners, beamer als flexibele middelen voor direct schrijven, en visualiseren van bestaande en nieuwe kennis. Een elektronische vergaderruimte met gekoppelde computers en een gespecialiseerde facilitator is gebruikt voor snelle en directe resultaten gedurende het werkatelier. Het systeem was geprogrammeerd volgend de stappen van het werkproces, het draaiboek. Digitale sessies werden afgewisseld met verbale sessie en ontwerpen op het digitale smartboard, een gebruiksvriendelijke elektronisch ontwerpmiddel.
Dit instrument is voorbereid met ARCVIEW kaarten, waarop men kan schetsen als op een schoolbord.
Een kaartenbox is beschikbaar voor de elektronische vergaderruimte, maar ook een centrale database die open

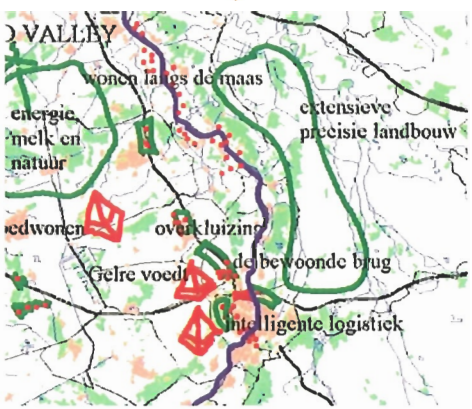
- Visual materials and stimulants (picture books with thematic, inspiring and associative pictures and regional maps
- Excursion with detailed excursion guide and video: playful moments (balloons with written dreams attached)
- Atlas of maps, arranged thematically according to the various layers in spatial planning, the underground, networks and occupation level (BNSP, 1998)
- Large scale working maps and topographical maps
- SWOT analyses with strong and weak points, opportunities and trends
- Clustering in software, hardware, orgware categories
- Brainstorms and meta-plan sessions
- Creative techniques and cluster techniques according to COCD (De Bruyn, 1999)
- Posters production (format with motto, logo, symbol, name, reference pictures, examples, etc: (Alterra 1997)
- Elevator pitch, short intense presentation of results, direct reactions, soapbox presentations
- Fancy fair with presentation of results, input of new expert knowledge, stands with regional products, information corner, web site presentation, expert judgements.
- Caps of de Bono; a stimulant to look and enrich a given plan or design from different angles (facts, intuition, advantages and dangers, feasability, alternatives (De Bono, 1986)
- Market stands for selling new concepts and projects ad formation of coalitions (marked crew with director, interview panel and journalists)
- Interview and instruction card to structure group actions
- Material for creative sessions
- Stragegic relaxation (high quality work surroundings, availability of musical instruments, rests, free choice moments, pleasant green surroundings)

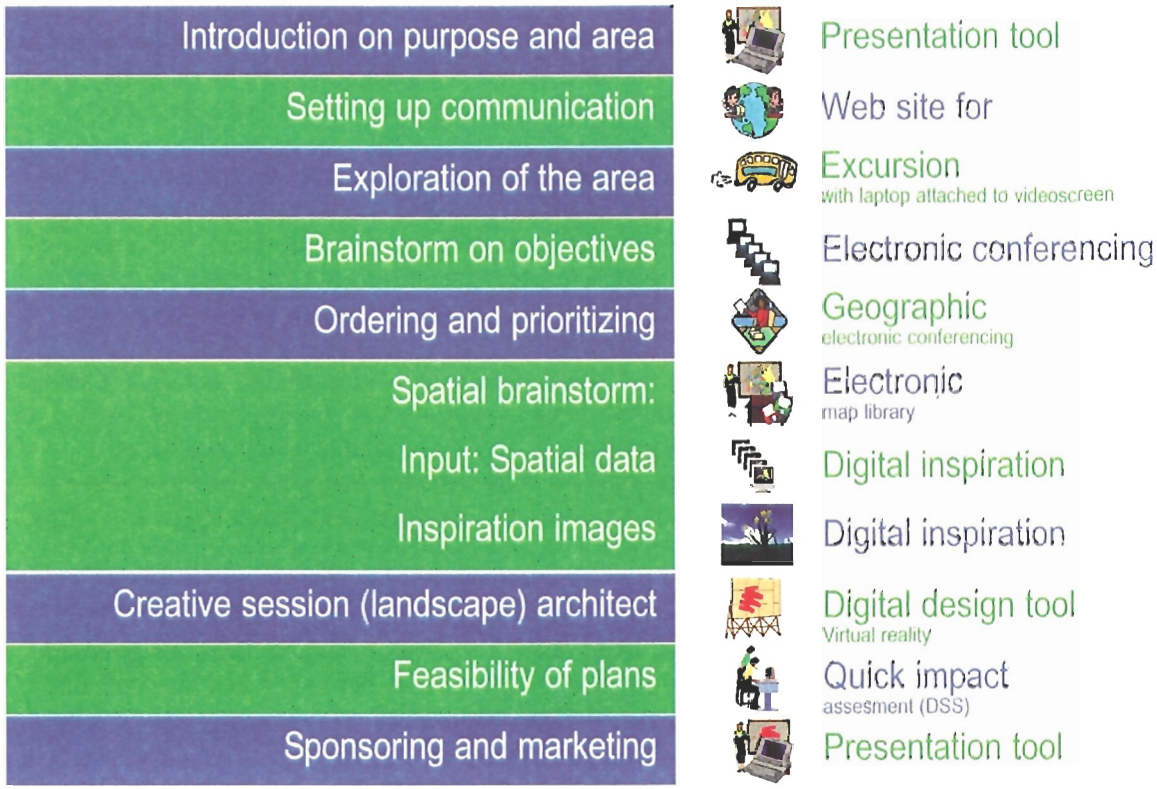
- analoge hulpmiddelen -

- group descision room -



- smartboard -





- mobiele werkplaats: digitale hulpmiddelen -

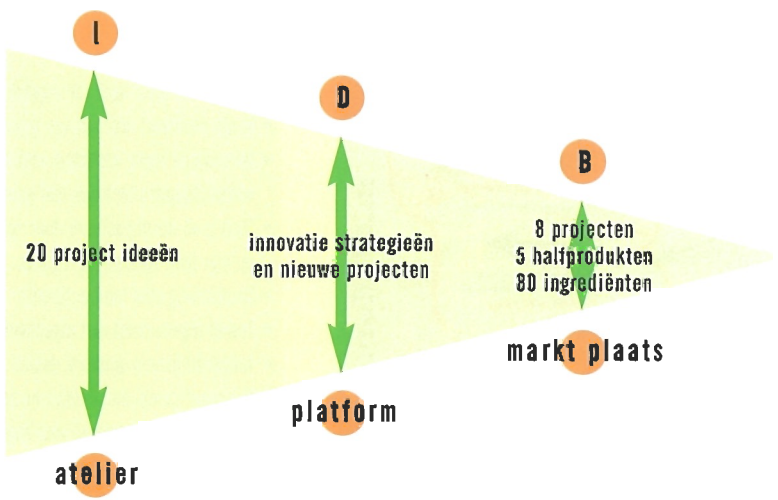
is voor directe vragen tijdens het werkproces. Thematische of statistische data zijn beschikbaar voor locale of regionale schaal (topografische kaarten 1:10.000) en op de nationale schaal met wetenschappelijke informatie met een resolutie 250 m^2. De modellen die gebruikt zijn, WARUMEC (Roos-Klein Lankforst, 2000) en "Puzzelen met de ruimte" (Bethe, 2002) zijn kennissystemen om effecten te bekijken van toekomstige plannen voor landgebruik en het landelijke gebied. De website (*www.regiodialoog.nl*) vormde het digitale communicatieforum.

5. Een proces met resultaatsverplichting

Madeleine van Mansfeld

Vanaf de initiatieffase is van meet af aan voorwaarde geweest dat vanuit het creatieve experiment van de regiodialoog integrale realistische projecten zouden rollen, conform de belangen van de deelnemers als RABO-banken en belangenorganisaties uit landbouw, natuur, recreatie, maar ook gemeenten en provincie. Ook de mede-initiatiefnemers vanuit kennisontwikkeling op zoek naar systeeminnovaties beschouwen het traject van denken naar doen, als essentieel voor het welslagen van het proces. Daartoe is met de divergentie-convergentie tactiek in het hele werkproces aangestuurd op een uiteindelijke resultante van een 14 tal concrete projectvoorstellen, waar publiekelijk commitment voor bestaat. Dat wil zeggen, een projectvoorstel dat gedefinieerd is in woord en beeld, met een pakkende naam, met een trekker en waarvoor partijen hun betrokkenheid hebben uitgesproken, om het project verder te willen uitwerken en/of uitvoeren.

- In de trechtering van de ideeën vanuit atelier 1 zijn 20 projecten gebundeld, en daaruit zijn innovatiestrategieën gedestilleerd (zie innovatiestrategieën).
- Na de verrijkingsslag tijdens het regioplatform zijn nieuwe elementen toegevoegd en zijn de projecten hergeformuleerd en samengevat tot een 14 tal volledig integrale projecten, met meervoudige oplossingen in techniek, proces en inhoud (zie nieuwe investeringsprojecten).
- Deze projecten "verkocht" op de marktplaats, zijn aan de regio aangereikt voor implementatie.
- Er is een lijst opgesteld van 80 onrijpe ideeën, die verder ingebracht zijn/worden in de diverse fora waarin de deelnemers functioneren.
- De behoefte aan regie om uitvoering, maar tevens kwaliteit, samenhang en denkprincipes uit regiodialoog te waarborgen, is vastgelegd in de voorstellen rondom oprichting van een programmabureau en omgevingsschap (zie programmabureau).
- De kennisontwikkeling ambulant plannen heeft plaatsgevonden in o.a uitbouw mobiele werkplaats en beeldenbank; abstractie van procesarchitectuur in werkbeginselen procesmanagement; evaluatie van het dialoogproces en de positionering van dit dialoog proces in nationaal en internationale vergelijkbare trajecten (Jonge et al, 2002b, Fry et al 2003).
- Kennisdeling en kennisdisseminatie hebben plaatsgevonden met behulp van werkdocumenten; publicaties en presentaties (zie hfd. 7, bronnen, data en producten).
- Systeeminnovaties zijn waargemaakt. Deze worden in hoofdstuk 6 besproken.
- De spin off anno 2002 blijkt een vooral autonoom traject, waarin sommige projecten stilgevallen zijn, een aantal een logisch vervolgtraject hebben doorlopen en enkele zich op autonome wijze verder ontwikkelen. (zie spin off).



- innovatie strategieën -

- sterktes en zwaktes -

Swot en trendanalyse en rode draad

Als rode draad uit het SWOT analyse (de analyse van sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen) voor de regio is naar voren gekomen dat de hardware in de regio dominant en sterk is, met vele economische dragers, maar dat de software en orgware zwak is, imago ontbreekt, er een korte termijn denken heerst in economische winst, dat er door pioniers klein en niet groot wordt gedacht en in het bijzonder dat bestuur en beleid zijn versnipperd.

Vooral in versterken van software en orgware is de winst voor de regio te halen: in een omslag in denken, in synergie, in betrokkenheid, in besef van de noodzaak tot verandering om kansen te laten keren. Het gaat om het zoeken naar en-en alternatieven in plaats van of-of, het gaat om samenhang tussen projectideeën, zelf-framing, geduld voor langdurig proces, met niet directe korte termijn successen, maar wel met hoog ambitieniveau. En het gaat om het zoeken naar nieuwe vormen van aansturing, zelfregulatie, die beter aansluiten bij de maatschappelijke trend van mondig burgerschap en terugtrekkende, faciliterende overheid.

Als rode draad in de werkgroep op het eerste atelier blijkt de behoefte aan krachtenbundeling en integratie, zowel in stad en land denken, grensoverschrijdend denken, maar ook in politiek proces gericht op draagvlak en zelforganisatie. Het imago heeft een impuls nodig met een inspirerende uitstraling van "dit ga ik doen" met als uitgangspunt emoties, verhalen die inspireren.

- sterktes, zwaktes in het duitse gebied -

- Meer meer meer leidt tot ongeluk, disbalans.
- Venlo profiteert nog niet van grootte.
- Versluierde regio, identiteit vinden door mengen kunst wetenschappen techniek met economie.
- Stad-land wordt gestuurd door sociaal economisch proces en niet door ruimtelijke relaties.
- Samenhang stad land ontbreekt.
- Teveel regels, botst met eigenheid en cultuur regio.
- Toegankelijkheid landelijk gebied slecht.
- Brainport combi met Eindhoven zoeken.
- Europa is richtinggevend voor regio's (kaderrichtlijnen), niet overheid.

Motto's

- Tuinpoort.
- Land van turf en durf.
- Maasduinen, stress verdwijnt, schoonheid verschijnt.
- Noord limburg, een stapje voor in europa.
- Venlo valley.
- Erlebnis noord limburg.
- NL grenzeloos innovatief.
- Dynamisch van nature.
- Ieder zijn natje en zijn droogje.
- Proeftuin (eten)van het ruhrgebied.
- Haast je langzaam.
- Wandelend bestuur.
- Energetica en planum.

De verhalen uit de 4 themagroepen zijn samengevat onder de volgende noemers: ruimtebenutting geredeneerd vanuit de mens; vernieuwende en duurzame vormen van grootschalige agroproductie; de dynamiek van landschapsgebruik met ondermeer andere bestuursvormen en als vierden verhaal het verbeterde imago van Noord Limburg.

Groep 1: **Slim de ruimte benutten** .Ons uitgangspunt is dat de mens centraal staat. Het gaat om het wohlfuhlen van de mensen en de ankerpunten in het verleden. Het Peellandschap willen we laten bestaan, maar daar willen we de allure van Egypte aan toevoegen. We willen wel op zoek naar meer functies in een bepaald gebied en dat meer in lagen realiseren. Je kunt boven een meer heel goed woonvoorzieningen realiseren, terwijl je het water gebruikt voor je voedselvoorziening. Ondergronds kun je de industrievoorzieningen realiseren. Het huidige landschap willen we behouden en vooral de keuzemogelijkheden willen we behouden.

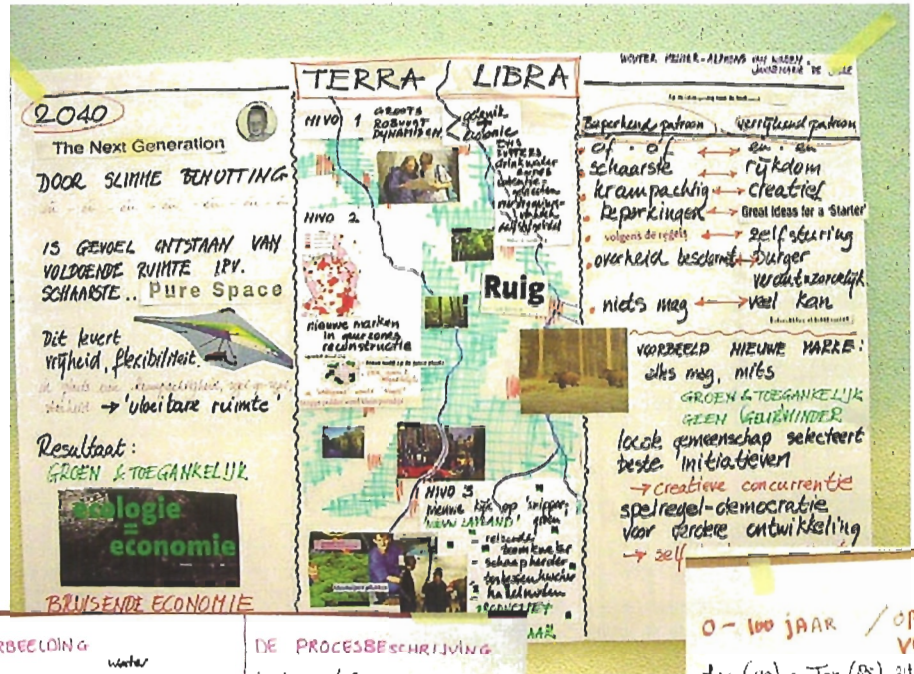
Groep 2: **Venlo Valley** " Wij kijken terug vanuit 2040 vanuit het gebied Noord Limburg/Westfalen.
In het project Venlo Valley is agrarische productieruimte omgevormd tot allerlei andere functies.
Om dat te bereiken was er veel hoogwaardige arbeid noodzakelijk. In een aantal subprojecten is daar al enige uitleg aangegeven. Vooral heeft het stapelen van agrarische productieprocessen gestalte gekregen. Rondom de grijs/groene knooppunten is het wonen boven de brug gerealiseerd. Er zijn vele intelligente ondergrondse systemen, waardoor er ruimte vrij komt voor kwaliteit. Vooral wordt er geïnvesteerd in belevingsruimte. Er ontstaan nieuwe landgoederen en het wonen langs de Maas is mogelijk".

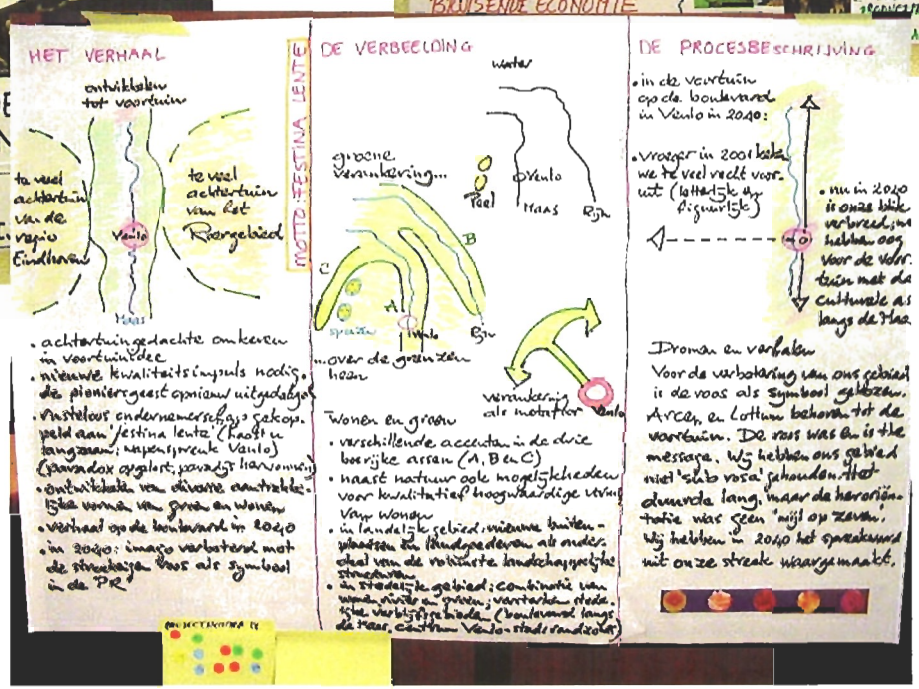
Groep 3: **Blieve loepe** " Kijkt ook terug vanuit 2040. De mensen zijn niet ouder geworden, omdat ze anders zijn gaan denken. De belangrijkste bron is de inspiratie die mensen hebben. De intensieve veehouderij is in 2040 verdwenen. De ruimte heeft geen productiefunctie meer, maar is veranderd in een leeflandschap met kwaliteit als belangrijkste kenmerk. Mensen hebben zelf het initiatief om het landschap naar eigen inzicht vorm te geven. Daartoe is het omgevingsschap dat uitgaat van zelfsturing op basis van: erbij horen, samen dingen doen en regionale identiteit. Belangrijkste is dat we uitgaan van concepten en dat mensen elkaar blijven inspireren op basis van kennis. Rondom kennis vormen we netwerken. Maar ook het fenomeen pleisterplaats krijgt weer betekenis. Daarbij speel gastvrijheid een belangrijke rol. De energie van mensen zal vonken en tot voordeel vormen".

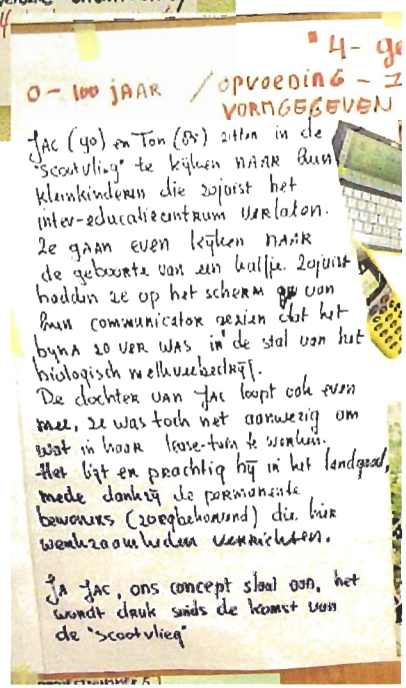
Groep 4: **In 2040 is geluk heel gewoon** " In 2040 is de regio trots opzijn durf, innovatie en inspiratie en het rijkdomdenken. Het underdoggevoel en het achterkant gevoel zijn verdwenen. Het gevolg is een andere mentaliteit en houding die leidt tot zelfsturing en netwerken, waardoor er veel kan. De ruimte is als gevolg van die verandering niet meer versnipperd, maar heeft een structuur en diversiteit. Er is een gevoel van overmaat aan ruimte. Het factor 5 principe: Venlo heeft zijn eigen Eiffeltoren, de Maas is de groene as.

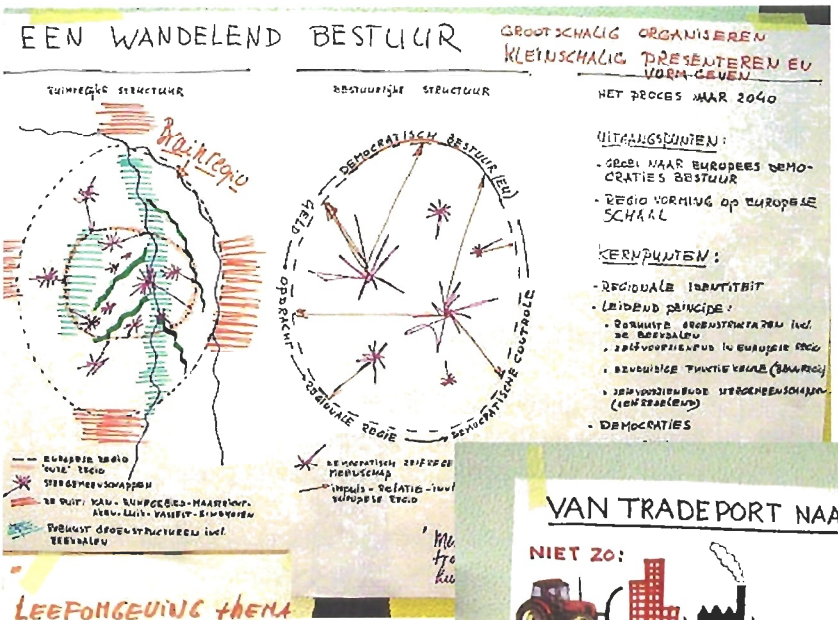
- verhalen uit de groep -

WELBY
WÉL(L) IN MY BACKYARD:EEN NIEUWE MA
1700
1900
2000
2030
GOLVEN VAN ONTWIKKELING
VAN TURF NAAR DURF
VOLK VAN ONTGINNERS
TERUG NAAR DE SLENK !
* ZAND WINNEN
* ZOET WATER
* WATER BERGEN
PEEL
PLANEET
PEOPLE
PROFIT
LOOMAAS
JE VAART ER WEL BI

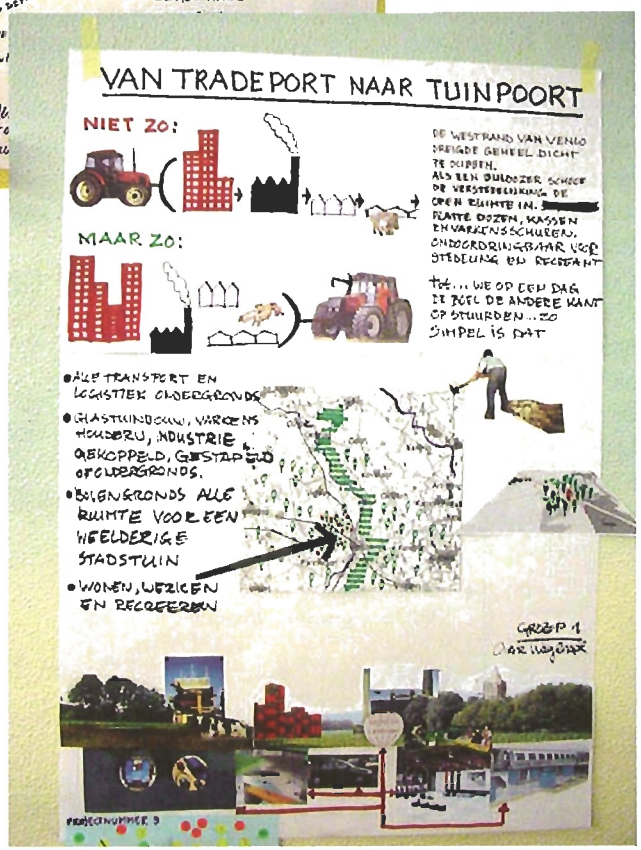

TERRA LIBRA
2040
The Next Generation
DOOR SLIMME BENUTTING
IS GEVOEL ONTSTAAN VAN VOLDOENDE RUIMTE IPV. SCHAARSTE.. Pure Space
Dit leidt tot vrijheid, flexibiliteit.
→'ideale ruimte'
Resultaat:
GROEN & TOEGANKELIJK
ecologie = economie
BRUISENDE ECONOMIE
NIVO 1
NIVO 2
NIVO 3
Ruig
nieuwe markten in quasi zones reconstructie
Beperkend patroon
Verruimend patroon
of . of
schaarste
krampachtig
beperkingen
overheid beschermt
niets mag
en . en
rijkdom
creatief
Great ideas for a 'Starter'
zelfsturing
burger verantwoordelijk
veel kan
VOORBEELD NIEUWE MARKT:
alles mag, niets
GROEN & TOEGANKELIJK
GEEN GELEENHEDEN
lokale gemeenschap selecteert beste initiatieven
→creatieve concurrentie
spelregel-democratie
voor verdere ontwikkeling

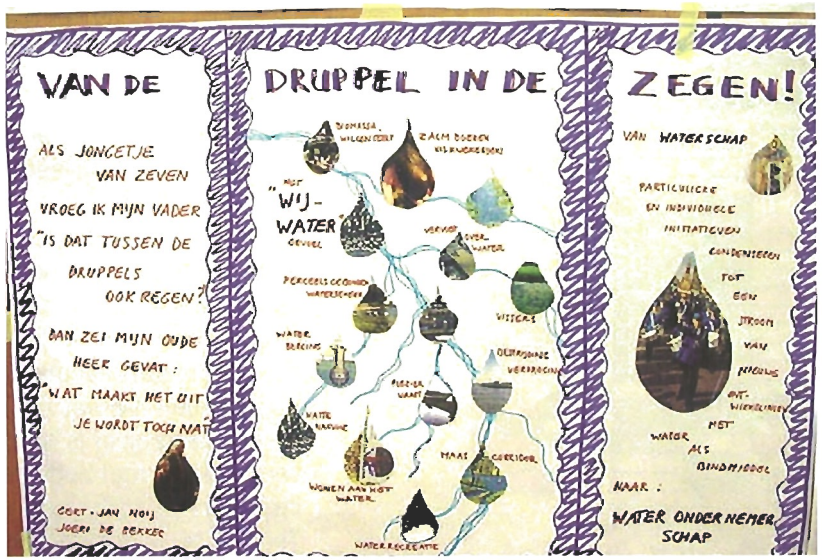

HET VERHAAL
ontwikkelen tot voortuin
te veel achtertuin van de regio Eindhoven
te veel achtertuin van het Rivierengebied
Veulo
MOTTO: FESTINA LENTE
• achtertuingedachte omkeren in voortuinidee
• nieuwe kwaliteitsimpuls nodig, de pioniersgeest opnieuw uitgedaagd
• vasteloos ondernemersschap; gekoppeld aan 'festina lente' (haast u langzaam; imperiumreuk Veulo) (paradox geplaatst; paradijs harmonie)
• ontwikkeling van diverse aantrekkelijke vormen van Groen en Wonen
• verhaal op de boulevard in 2040
• in 2040: imago verbeterd met de strenkaja Roos als symbool in de PR
DE VERBEELDING
groene verankering...
Peel
Maas
Rijn
Veulo
over de grenzen heen
Wonen en groen
• verschillende accenten in de drie beerijke arsen (A, B en C)
• naast natuur ook mogelijkheden voor kwalitatief hoogwaardige vormen van wonen
• in landelijk gebied: nieuwe buitenplaatsen en landgoederen als onderdeel van de rijkste landschappelijke structuren
• in stedelijk gebied: continuïteit van openruimte en groen; vertaling stedelijke verblijfsgebieden (boulevard langs de Maas, centrum Veulo-stadsrandzone)
DE PROCESBESCHRIJVING
• in de voortuin op de boulevard in Veulo in 2040:
• vroeger in 2001 keken we te veel recht voor uit (letterlijk en figuurlijk)
• nu in 2040 is onze blik verbreed, we hebben oog voor de voortuin met de culturele as langs de Maas
Dromen en verhalen
Voor de verbetering van ons gebied is de roos als symbool gekozen. Arca en Lottum behoren tot de voortuin. De roos was en is the message. Wij hebben ons gebied niet 'slab rosa' gehouden. Het duurde lang, maar de heroriëntatie was geen 'mijl op zeven'. Wij hebben in 2040 het paradijs uit onze streek weergemaakt.

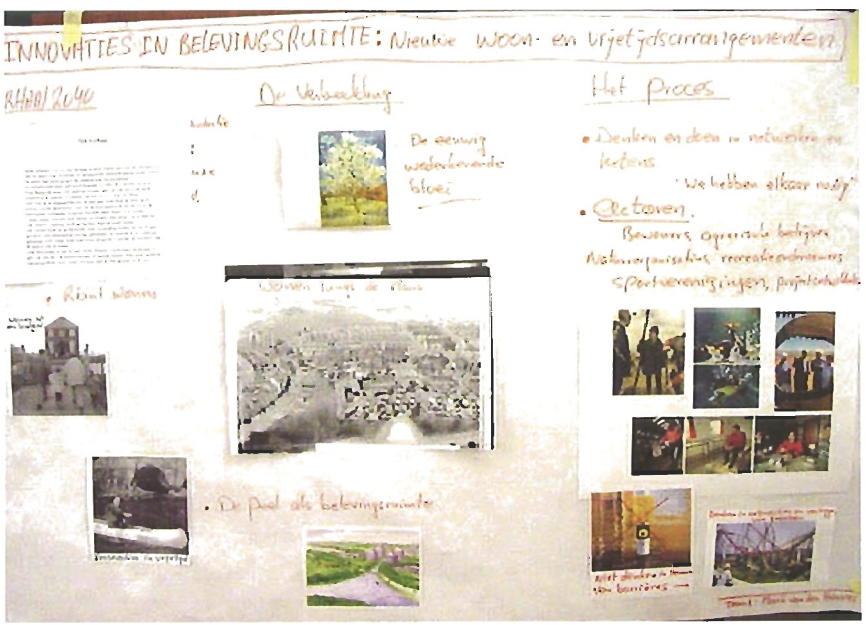

0 - 100 JAAR
opvoeding
VORMGEGEVEN
JAC (90) en Ton (85) zitten in de "scootvlieg" te kijken NAAR hun kleinkinderen die zojuist het inter-educatiecentrum verlaten.
Ze gaan even kijken NAAR de geboorte van een kalfje. Zojuist hadden ze op het scherm op hun communicator gezien dat het byna zo ver was in de stal van het biologisch welkuurbedrijf.
De dochter van Jac loopt ook even mee, ze was toch met oorzaak om wat in haar leuse-tuin te werken.
Het bijt en prachtig hij in het landgoed, mede dankzij de permanente bewoners (zoogbehoeftig) die hier wekelijks verwachten.
JA JAC, ons concept slaat aan, het wordt druk sinds de komst van de "scootvlieg"


EEN WANDELEND BESTUUR
GROOTSCHALIG ORGANISEREN
KLEINSCHALIG PRESENTEREN EN VORM GEVEN
TUINPOLITIEKE STRUCTUUR
BESTUURLIJKE STRUCTUUR
HET PROCES MAAR 2040
UITGANGSPUNTEN:
- GROEI NAAR EUROPEES DEMOCRATIES BESTUUR
- REGIO VORMING OP EUROPESE SCHAAL
KERNPUNTEN:
- REGIONALE IDENTITEIT
- LEIDEND PRINCIPE:
- DEMOCRATIES

LEEFOMGEVING THEMA
/BEWONERS TISCH
HOE HET BEGON:
• AANTAL LEGE BOERDERIJEN AAN DE RAND VAN HET DOEN NATUURGEBIED.
• DE MELKVEEHOUDER ZIT ER NOG
• MET AANTAL GELIJKGESTEMDEN EN PROJECTONTWIKKELAAR PETER VAN SCHAIK IS ER EEN CONCEPT ONTWIKKELD
• HET HEEFT GOEDKEURING VAN DE RUIMTENBANK EN WORDT ONDERSTEUND DOOR HET OMGEVINGSCHAP
• GAANDEWEG HEBBEN DE BEWONERS WINSTEN EN GEHARDERS HET LANDGOED EEN EIGEN IDENTITEIT GEGEVEN
• HET "WOLBEVINDELINGSOVERLEG" SPEELT HIERIN EEN BELANGRIJKE ROL
JAC HENDRIKS / TON VAN HOOF


VAN TRADEPORT NAAR TUINPOORT
NIET ZO:
MAAR ZO:
DE WESTRAND VAN VENLO DREIGDE GEHEEL DICHT TE SLIBBEN. ALS EEN BULDOZER SCHOOF DE VERSTEDELIJKING DE OPEN RUIMTE IN. PLATTE DOZEN, KASSEN EN VARKENSSCHUREN, ONDOORDRINGBAAR VOOR STEDELING EN RECREANT
TOT... WE OP EEN DAG ZE ZIEN DE ANDERE KANT OP STUURDEN... ZO SIMPEL IS DAT
• ALLE TRANSPORT EN LOGISTIEK ONDERGRONDS
• GLASTUINBOUW, VARKENS HOUDERIJ, INDUSTRIE, OBKOPPELD, GESTAPELD OP GELIJKVLOERS GRONDS.
• BOVENGRONDS ALLE RUIMTE VOOR EEN WEELDERIGE STADSTUIN
• WONEN, WERKEN EN RECREEREN
GROEP 1


VAN DE
DRUPPEL IN DE
ZEGEN!
ALS JONGETJE VAN ZEVEN VROEG IK MIJN VADER "IS DAT TUSSEN DE DRUPPELS OOK REGEN?" DAN ZEI MIJN OUDE HEER GEVAT: "WAT MAAKT HET UIT JE WORDT TOCH NAT"
GERT-JAN NOIJ
JOERI DE BEKKER
MET "WIJ-WATER" GEVOEL
VAN WATERSCHAP
PARTICULIERE EN INDIVIDUELE INITIATIEVEN CONDENSEREN TOT EEN STROOM VAN INSPIRATIE EN UITWISSELING MET WATER ALS BINDMIDDEL
NAAR:
WATER ONDERNEMERSCHAP


INNOVATIES IN BELEVINGSRUIMTE: Nieuwe woon- en vrijetijdsarrangementen
RHHW 2040
De Verbeelding
Het Proces
• Denken en doen in netwerken en kolens
"We hebben elkaar nodig"
• Cle toeven.
• De Pool als belevingsmotor

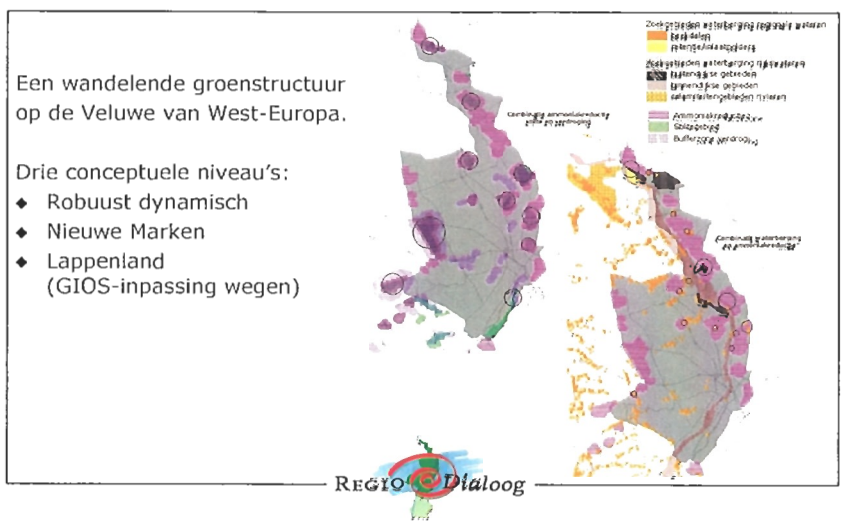
- innovatie strategieën -

11 Innovatie strategieën

Uit de resultaten van atelier 1, de 20 beschreven projecten en posters zijn vijf noemers voor vernieuwende strategieën gedestilleerd, die in vele van de projecten als vernieuwende aanpak zijn terug te vinden.

Grote kleine netwerken

Er zit vernieuwing in de vorm van sturingsconcepten, waarbij zelfsturing, bottom up en nieuwe democratiseringsvormen als omgevingsschap naar voren komen.
Het omgevingsschap faciliteert de zelfsturing als een soort openbaar lichaam, samengesteld uit afvaardiging van bestuur, maatschappelijke organisaties, marktpartijen en burgergroepen.
Voorbeelden hiervan zijn de projecten ruimtebank, wandelend bestuur, vier generaties thuis of Terra Libra.
Dit laatste project is een ontwerp voor een omgevingsschap als een publiek privaat maatschappelijk verband, vergelijkbaar met oude coöperaties, die sturend zijn voor kerngroepen die de kerngroepen in netwerken plaatst, inspireert en zelforganisatie oproept.
Terra Libra is een voorbeeld van grote kleine netwerken, waarbij sprake is van flexibel ruimtegebruik in meerdere opzichten (dubbelgebruik, openstellen gebieden, wisselend in de tijd). Het ruimtegebruik wordt in de vorm van nieuwe marken georganiseerd, waarbij bewoners zelf het landschap vormgeven binnen doelkaders.
In het project Well By vinden particuliere en individuele initiatieven elkaar in kerngroepen; deze kerngroepen vormen de brandhaarden van de ontwikkeling van de regio. De kerngroepen pakken nagenoeg alle taken op, die nu door of de overheid of het particulier initiatief worden uitgevoerd. Waterschappen zijn bijvoorbeeld vervangen omdat de verschillende water-functies overgenomen zijn door kerngroepen: er is sprake van waterondernemerschap.



Levend Landschap
Factor 5!

Een gevecht tegen de ruimtevreters van nu
door het inzetten van slimme combinaties van
ruimtegebruikers in productieplots.

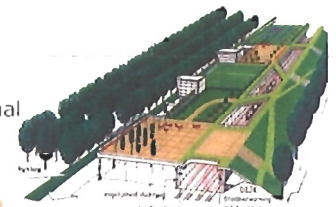
- draaischijf van dynamiek (toeristische bestemming)
- duurzame bedrijfsterreinen (hoge architectonische uitstraling)
- mobiele bedrijven
- gesloten systeem - super geconcentreerd (landmarks-productieplot)
- facility ten top (collectief management)

2001	2020
1400 ha bedrijventerrein	5400 ha logistieke activiteiten / 5 600 ha bedrijventerreinen

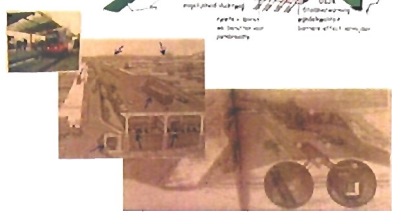
REGIO Dialoog

Ruimteschepper
Intelligente Ondergrondse Logistieke Systemen

Met intelligent ondergronds vervoer van
boerderij tot boerderij of van
integraal bedrijvencomplex naar mainterminal



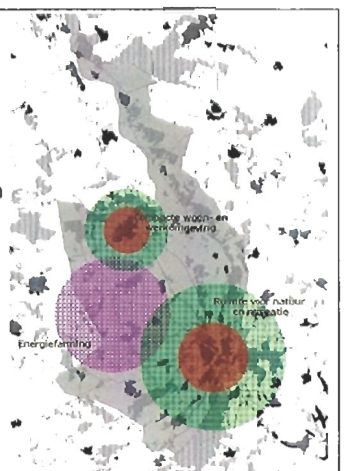
- logistieke dienstverlening ondergronds
- people-movers
- interregionaal
- stedelijke distributie
- logistieke uitwisseling
  binnen bedrijvenparken



REGIO Dialoog

Vernieuwbare bronnen
Energieschap

- Noord Limburg als zelfvoorzienend
- Ordening volgens 5e dimensie:
  energiestromen
- Energy farming als duurzame energievorm
  met biomassa (olifantsgras) als energiebron
- Energieschap organiseert leidingennetwerk
  en least de grond



REGIO Dialoog

Imago
Festina Lente

In plaats van achtertuin wordt Noord-Limburg
de voortuin van het Ruhrgebied en de Randstad.

- Een groene verankering in drie grote assen
  (Peelas, Maasas, Rijnas)
- Elke bosrijke as krijgt zijn eigen accenten
- Kwalitatief hoogwaardig wonen en nieuwe buitenplaat
- Versterking stedelijke verblijfgebieden
- Imago van cultuurhistorie, pioniersgeest en ondernem
- Motto: "Haast u langzaam"
- The rose is the message

REGIO Dialoog

Levend landschap
De strategie levend landschap omvat concepten die uitdagen tot fundamentele herziening van de ruimtelijke ordening, herinrichting met durf, zowel in fysiek als sociale structuur. Het idee van een ruimtepomp voor het landelijke gebied, zoals in het project Venlo Valley, biedt kans de landelijke gebieden echt nieuwe hoogkwalitatieve functies en doelen te geven. De ruimtepomp beoogt de huidige grondongebonden agrarische functies weg te zuigen uit het landelijk gebied naar de distributie-industrie-ringen rond de steden. Daarmee komt er ruimte voor nieuw wonen, water, natuur en recreatie en andere extensievere vormen van agrarische productie.Tevens zit in deze strategie de ruimte om experimenten aan te gaan in wet en regelgeving, om uit de huidige krampachtigheid daarvan te treden, met andere vormen van organisatie zoals in Terra Libra. Het project 4-generaties thuis beschrijft een nieuwe vorm van woonlandschappen, waarin de sociale structuur de drager vormt. Het is een voorbeeld van Levend Landschap waarin op basis van welbevinden meerdere generaties gezamenlijk een nieuw multifunctioneel landschap creëren.

Meervoudig ruimtegebruik
Deze strategie beoogt zowel fysiek ruimte maken, als het creeeren van ruimte in de tijd, door verrassende combinatie van wisselende functies en doelen.
Een goed voorbeeld is het voorstel factor 5, waarbij een gevecht wordt geleverd tegen de ruimtevreters van nu als bedrijventerreinen, die overal langs de infrastructurele assen verschijnen in het landschap. Door het inzetten van slimme combinaties van ruimtegebruikers in productieplots, ontstaat een draaischijf van dynamiek. Er ontstaat bedrijvigheid, maar ook als toeristische bestemming; De duurzame bedrijfsterreinen krijgen een hoge architectonische uitstraling. Het zijn tijdelijke constructies, van mobiele bedrijven, modulair, met gesloten systeem en super geconcentreerd. Dit wordt gedaan door te stapelen als vorm van meervoudig multifunctioneel ruimtegebruik. Er wordt bijvoorbeeld een onderscheid gemaakt tussen productie dat licht nodig heeft en geen licht nodig heeft. Deze laatste kunnen onder de grond, zoals logistiek, opslag, champignonkwekerij. De winst zit in het gezamenlijk gebruik van "facilities". Er is sprake van collectief management, een gesloten systeem (energie maar ook hergebruik van elkaars producten en afval, denken in ketens) en flexibiliteit. Een bedrijf dat groeit, kan binnen het productieplot weer een nieuwe plek krijgen. Het productieplot biedt mogelijkheden voor de life-cycle van bedrijven. De productieplots krijgen een hoge architectonische uitstraling waardoor het tevens een toeristische bestemming wordt. In het landschap zijn landmarks. Elke landmark krijgt zijn eigen "productieplot". Het landschap dat hierdoor vrijkomt, kan gebruikt worden voor natuurbeleving en hoogwaardig wonen.

Vernieuwbare bronnen
De strategie behelst het vernieuwen van ketens, het bouwen van ketens, duurzaam gebruik van water. Een voorbeeld hiervan is het concept energieschap, met een volledig zelfvoorzienende regio in energiebehoefte. Door uit te gaan van het sluiten van energiekringlopen is een nieuw ordeningsprincipe voor de landinrichting ontstaan. Compacte

woonvormen (rondom energiecentrales bijvoorbeeld) leveren ruimte op andere functies, zoals bijvoorbeeld natuur. Het sterven is naar meervoudig ruimtegebruik op basis van energiestromen, zoals "de groene bezemactie": olifantsgras (*Miscanthus*) in regionale roulatiesystemen, zorgt voor sanering van ander andere fosfaatverzadigde gronden. Verontreinigde percelen worden gedurende 10-12 jaar gebruikt als biomassaplantage. De biomassa die dat oplevert wordt gebruikt voor lokale of regionale energieopwekking.De biomassa wordt bovendien gebruikt voor vezels als substraat voor de tuinbouw of voor hoogwaardiger industriële toepassingen. Er is sprake van functiecombinaties van bodemsanering, water, recreatie, energievoorziening, glastuinbouw.

Imago

Deze strategie draait erom dat zowel in fysieke zin als mentale zin meerdere spraakmakende projecten ontwikkeld worden, die deze regio op de kaart zetten. Geloof in eigen waarde en rijkdom in landschap, economie en kwaliteit van de leef-en productieomgeving is daarvan een belangrijke component. Festina Lente is een voorbeeld van een project dat inspeelt op het creëren van een nieuw imago voor de regio. Het gaat uit van het gevoel van de regio als voortuin, als rustpunt tussen de drukte van Ruhrgebied en Randstad.
Het achterkantgevoel (de regio is achterkant van zowel de randstad als het Ruhrgebied) dat de regio lange tijd had, is omgeslagen. De regio heeft zich ontwikkeld tot de voortuin van deze gebieden. Er is een nieuw imago gecreëerd op basis van de cultuurhistorie, pioniersgeest en het ondernemerschap: Festina Lente (haast u langzaam) is het motto voor dit gebied, waarin het aangenaam verblijven is geworden.
Een ander voorbeeld om de beleving van de omgeving te verrijken, het imago op te vijzelen en een bijdrage te leveren aan een levend landschap is het projectidee Grensverleggend groen. Hierbij worden de vele potenties voor groen en natuur in deze regio als frame genomen voor regio ontwikkeling. De groene mal als richtinggever voor de ruimtelijke ordening. Daarmee worden kansen geboden om een aantrekkelijk woon- en werkklimaat te creëren.
De oplossing is het werken aan een groene mal, die bestaat uit een groot, grensoverschrijdend natuurgebied met hoge recreatieve waarden lopend van Kleef tot Tegelen. Met dat als onderlegger kan dan ook gewerkt worden aan mooier wonen en werken. Het doel is 17 miljoen inwoners en bezoekers (in Duitsland en Nederland) in contact te brengen met één groot openbaar groen lichaam.

Nieuwe investeringsprojecten voor de regio

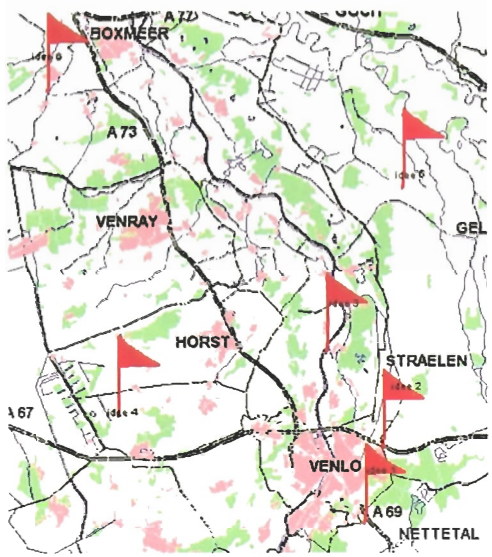
Vanuit de innovatiestrategieën en de projectideeën heeft een nadere uitwerking plaatsgevonden. Er heeft een verrijkingsslag plaatsgevonden doordat bestuurders, belanghebbers met een realistische benadering de projecten hebben bijgeslepen. Deze aanvullingen en verrijkingen zijn door subgroepjes van dialoog deelnemers nader uitgewerkt tot een beperkt aantal nieuwe investeringsprojecten voor de regio.
Deze nieuwe investeringsprojecten voor de regio (9 uitgewerkt en 5 halfproducten, en een lijst van 80 projectideeën voor de regio) zijn allen integrale projecten, waarin naast fysieke oplossingen en innovaties ook orgware en software oplossingen gegeven zijn. Ze hebben allen een benoemde trekker en gecommitteerde coalities. De looptijd varieert

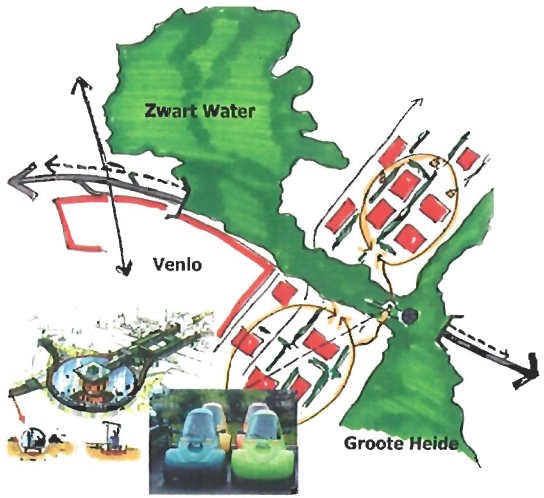
Projecten

Gelre voedt.
Regiomanifestatie 2012.
Intelligent metropolitaan netwerk.
Terra Libra (Nieuwe Marken).
Programmabureau Gelre/Omgevingsschap.
Energie stuurt RO.
Grensverleggend groen.
Over de bewoonde brug.

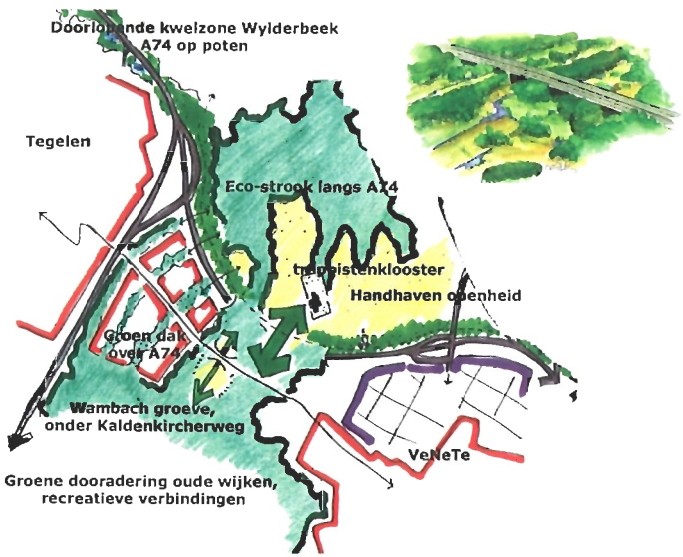
Halfproducten

Factor 5! In ruimtegebruik.
www.Netzwerk-IICM.com.
Pleisterplaats.
Agropolis.
Lufthaven LaarbruchGmbh+++.





Impressies van nieuwe transportmiddelen op het groene bedrijventerrein



- ontwerpschetsen voor een bewoonde brug -

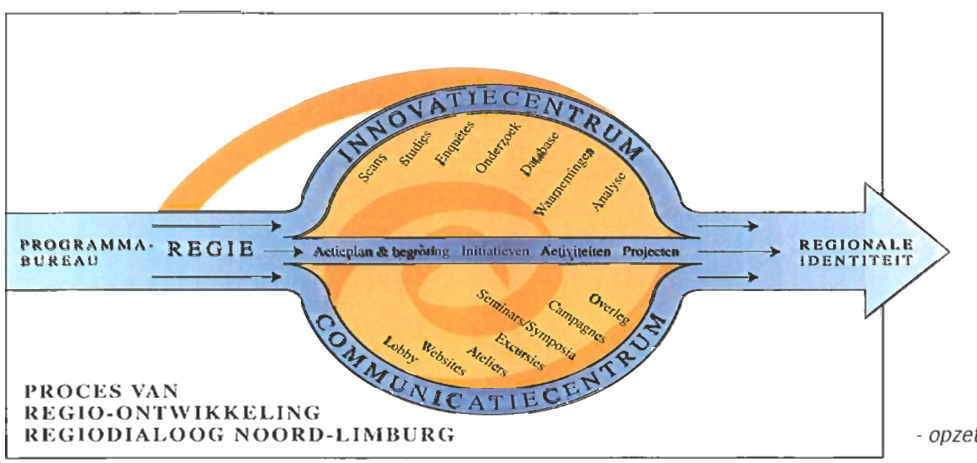
van 3-20 jaar en de originele doelen van de regiodialoog van leefomgevingkwaliteit, stad land verbinding, de ruimtepomp-gedachte, duurzame groeien en nieuwe coalities van sectoren zijn in elk daarvan terug te vinden.
(Zie bijlage)

Spin off: de regio pakt de ideeën, kennisontwikkeling loopt door.
De belangrijkste spin off van dit proces bestaat uit de directe resultaten in de vorm van gedachtegoed in hart en hoofd van mensen, die dat gelijk meenemen naar hun achterban en werkfora. Mooie beeldende plannen en projectvoorstellen op papier zijn daarin instrumenteel. Tevens is er het belang dat de fakkeldragers, die door het hele proces aanwezig zijn, of lieden met impact, die het gedachtegoed en ideeën oppakken en verderdragen.

Als idee of initiatief voortgekomen uit het proces regiodialoog zijn initiatieven te noemen, die hun eigen autonome ontwikkeling volgen en eigen dynamiek hebben.

- Op het gebied van kennisontwikkeling zijn de activiteiten van Wageningen proces consultancy te plaatsen met procesfacilitatie (vaardigheden-scholing-kennisontwikkeling) van proces management van complexe (RO)- processen of de ontwikkeling en inzet van de mobiele werkplaats als ondersteuning in o.a werkprocessen planning landelijk gebied. De interactieve en creatieve procesaanpak "landschapsdialoog" wordt als maatwerk-instrument ingezet voor de problematiek van het landelijk gebied (Gelderland, Flevoland, grensoverschrijdende regio's, reconstructie Noord en Midden Limburg) (Groot et al, 2003; Groot et al 2002 Wintjes et al, 2003; Dumont et al, 2003).
- Kennisdisseminatie vindt plaats in wetenschappelijke en semi-wetenschappelijke publicaties en presentaties met de regio Noord Limburg als voorbeeldregio, waarbij de kern van de werkwijze bestaat uit het integreren van kennispartijen en op gezamenlijke kracht en ambitie inzetten.
- Op het gebied van voortgang in de concrete projecten, als autonome projecten met eigen dynamiek en organisatie is Gelre Voedt mede het frame voor de oprichting van de community of practice Agro-food community ZO Nederland, waarin concrete samenwerkingsverbanden en projecten voor de regio worden ontwikkeld tussen publieke- private-kennispartijen. Als uitwerking van een grootschalig agro-productiepark tradeport Noord-Oost en Californie is een architectonisch ontwerp Farmtycoon ontwikkeld op TUE Eindhoven (Frijters, 2003).
- Het streven naar een regio-imago met het traject Floriade 2012 wordt verder vormgegeven (Smit , 2002).

- Grensoverschrijdend groen wordt verder uitgewerkt in etude Oostflank Venlo (SGR2), grensoverschrijdend Robuust verbinden EHS (SGR2-provincie), het Interreg project Aktion Grünes Band is door Naturschutzbund Deutschland (Nordrhein Westfalen) en Natuurmonumenten uitgewerkt.
- Het project Bewoonde Brug heeft een interactieve ontwerpfase achter de rug waar de haalbaarheid voor twee van de zes benoemde grijs groene kruispunten voor noord Limburg zijn getoetst, en waarvoor provincie, RWS en LNV zich uitgesproken hebben dat zij de oplossingen zullen gaan implementeren. De Duitse partners die hierbij betrokken zijn, implementeren dit binnen de eigen organisaties (Stad-Kreis, Land) (Groot et al, 2002).
- Het programmabureau Gelre adverteert zichzelf als: "prima scenario op zoek naar regie". Het is één van de projecten die zijn ontstaan als een PPS die beoogt de tijdelijkheid van de samenwerkingsvorm zoals die nu nog in de Stichting Regiodialoog is neergelegd, te transformeren naar een meer permanente voorziening. Dit kan in de toekomst uitmonden in een zelfsturend regio orgaan "het Omgevingschap". Het programmabureau, momenteel in oprichting als BV Noord Limburg, is gedragen door de 4 grote gemeenten in Noord Limburg en ondersteund door de overige 10 gemeenten, het Limburgs ontwikkelingsorgaan: LIOV en de Kamer van Koophandel. Dit project richt zich op het verder uitwerken (initiëren en realiseren en kwaliteitsborging van de regionale publiekprivate samenwerkingen). Omdat ook dit project een systeemvernieuwing oproept in het denken over lokale en provinciale aansturing, roept dit ook een soort ontwrichting op, weerstand bij bestaande bestuurs- en ambtelijke structuren, die dit als een nieuwe bedreigende structuur kunnen ervaren in plaats van als een transformatieproces. Daarmee bestaat de kans dat het open, interactieve en integrale karakter van regioregie vastgegoten wordt in een rigide structuur, niet dienstverlenend maar concurrerend met bestaande structuren. Om stad-land interactie te waarborgen is relatie tussen programmabureau met het reconstructie proces landelijk gebied noord Limburg essentieel, dat wel langs de lijnen van bottom-up proces, draagvlak, en continue vernieuwing loopt.



- opzetje programmabureau -

- coalitievorming -

6. Evaluatie en reflectie

Jannemarie de Jonge en Marcel Pleijte

Evalueren: wat, waarom en hoe

Evalueren kan op veel manieren en op grond van verschillende motieven: wie evalueert wat en waarom? In dit hoofdstuk is onderscheid gemaakt tussen twee verschillende motieven als antwoord op de vraag 'waarom evalueren we eigenlijk?' Ten eerste het motief om verantwoording af te leggen aan opdrachtgevers en betrokkenen in het proces. Verantwoording is nodig om inspanningen en middelen te kunnen beheersen en legitimeren. In de relatie opdrachtgever - opdrachtnemer gaat het dan vooral om de vraag of is gedaan wat is afgesproken in de projectovereenkomst. Naar de betrokkenen in het proces gaat het er om aan te geven wat hun inbreng heeft opgeleverd gerelateerd aan de verwachtingen waarmee men in de samenwerking stapte.
Het tweede motief voor evaluatie heeft betrekking op leren en ontwikkelen. Wat valt er te leren van opgedane ervaringen in dit project met het oog op nieuwe opgaven? Dit leren beperkt zich niet tot de opdrachtgever - opdrachtnemer relatie maar strekt zich uit naar alle betrokkenen en zelfs hun institutionele context. Het vraagt om een meer indringende en zeker meer omvangrijke evaluatie-inspanning van deelnemers aan het proces en aan de observatoren.

Binnen bovenstaande hoofdvormen is nog een onderscheid opgemerkt. De evaluatie kan allereerst betrekking hebben op een afgebakende opdracht waarvoor aan het begin heldere doelen, inspanningen en resultaten zijn opgesteld. Ook is de verantwoordelijkheid voor die resultaten duidelijk afgebakend. Dit wordt over het algemeen een project genoemd. Geëvalueerd kan worden op gemaakte afspraken, bijvoorbeeld door het afwerken van een checklist, of om waardering van het resultaat in termen van efficiency en effectiviteit. Zijn de uitkomsten bruikbaar, zijn de juiste instrumenten ingezet, zijn inspanningen en kwaliteit van de uitkomsten met elkaar in balans en welke "best practices" of lessen kunnen hieruit getrokken worden voor een volgend project?
Als echter (ook letterlijk) afstand genomen wordt van dergelijke korte termijn afspraken en het *project* in een ruimere context beschouwt, met een ruimer tijdsperspectief, dan kan geconstateerd worden, dat er sprake is van een doorgaand *proces* waarbinnen tijdelijk 'harde' projectafspraken zijn gemaakt om tot een praktisch werkzame situatie te komen. Het resultaat of effect van het project kan gezien worden in de context van dit proces. Zowel het resultaat waarover verantwoording wordt afgelegd, als het leereffect voor toekomstige opgaven kunnen dus ook in een procesperspectief worden geëvalueerd. In een projectafbakening kan men meten op resultaat, *output*. In een procesbenadering gaat het meer om doorwerking, *throughput*. Bij procesevaluatie staan vooral voortgang, dynamiek en richting waarin een proces zich begeeft centraal. Aan dit type evaluatie kan de veronderstelling ten grondslag liggen dat niet op voorhand exact is aan te geven wat het proces zal opleveren. Ook de directe relatie tussen concrete resultaten (bijvoorbeeld een plan) en latere effecten staan niet vast. Uitvoering van een dergelijk plan is bijvoorbeeld afhankelijk van nieuwe institutionele arrangementen, of toevallige omstandigheden die op het juiste

moment voor de juiste koppeling tussen idee, mensen en middelen zorgen. De procesinspanningen zullen dan gaan verschuiven in de richting van het scheppen van gunstige condities voor vernieuwing in plaats van een gerichtheid op productresultaat.

Tussen procesevaluatie met het oogmerk van verantwoording en beheersing dan wel met een overwegend leermotief zit een belangrijk verschil. De eerste is vooral te beschouwen vanuit de positie van het procesmanagement dat sturing geeft aan het proces, vaak terugkoppelend naar de opdrachtgever(s) en andere betrokkenen. Door op gezette tijden te reflecteren op de voortgang van het proces kan de koers worden bewaakt en waar nodig worden bijgestuurd. Bij het leermotief gaat het om monitoren en waardering van het zelfsturend vermogen van de betrokken groep of netwerk, waarbij het onderscheid tussen opdrachtgever, deelnemers en procesmanagement diffuus wordt. Er wordt dan ook liever gesproken over procesbegeleiding of facilitatie dan procesmanagement omdat aan 'management' de connotatie van eenzijdige beheersing kleeft. Door reflectie op het verloop van gebeurtenissen en afstemming op het grotere geheel, ontwikkelt zich een responsief netwerk dat in staat is om adequaat en effectief op onvoorziene ontwikkelingen te reageren (Wielinga, 2001) en pro-actief de kansen voor innovatie benut.

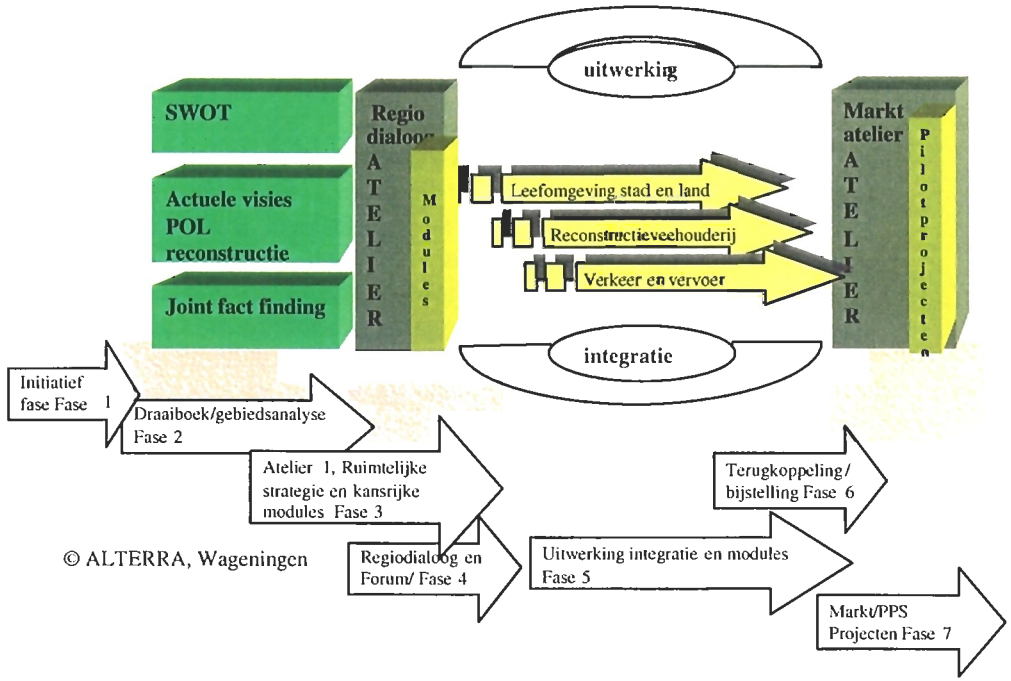
De variabelen in evaluatietypen die in het bovenstaande behandeld zijn, zijn enerzijds *verantwoording en beheersing* versus *leren en ontwikkelen* als motief voor evaluatie en anderzijds een *projectbenadering* versus een *procesbenadering* van de evaluatieopgave. Onderstaand schema vat een en ander samen.

Motief voor evaluatie Benaderingswijze	*Verantwoording en beheersing*	*Leren, ontwikkelen*
Project	afspraak = afspraak	meten = weten = leren
Proces	koers bewaken	responsief + innovatief

Evaluatie van de regiodialoog Noord Limburg

Hoe zijn we in de casus Noord-Limburg omgegaan met het verschijnsel evaluatie? Aangezien hier sprake is van een doelzoekend proces, waarbij de 17 opdrachtgevende partijen zelf ook grotendeels deelnemer waren en de procesbegeleiders zich niet als buitenstaander maar als betrokken deelnemer hebben opgesteld, zou een evaluatie met een accent op een leer- en procesbenadering ('responsief + innovatief') voor de hand liggen. Maar de werkelijkheid is complexer en weerbarstiger dan een schema.

In de systeemwereld van markt en overheid zitten de aspecten van verantwoording en beheersing vrijwel ingebakken. Besteding van geld en inhoudelijke keuzes moeten (al dan niet democratisch) gelegitimeerd worden. De formele processen vragen om vastgelegde ijkpunten waaraan gerefereerd kan worden in een evaluatie. Dit leidt in de praktijk tot het opknippen van een proces in afgebakende projecten. De evaluatie heeft daarom ook een hybride karakter.



- werkopzet regiodialoog -

Hier past echter een kanttekening. Het onderscheid in de verschillende manieren van evalueren is pas geformuleerd in de worsteling met de opzet van de (ex post) evaluatie en de gegevens die dit opleverde. Juist de evaluatiemethode die het meest voor de hand zou liggen (accent op leren in proces) is het minst uit de verf gekomen. Aan het begin van 'het project Regiodialoog' is onvoldoende gerealiseerd dat in een proces werd gestapt dat al een voorgeschiedenis kende en dat niet klaar zou zijn met de oplevering van projectplannen. Dat er een netwerk is gebouwd (waar we als kennisinstelling deel van uitmaken) dat niet rechtlijnig de verdere projectuitwerking oppakt, maar nieuwe obstakels tegenkomt en nieuwe kansen ziet. In dat kader had nadrukkelijker aandacht besteed moeten worden aan het lerend vermogen van het netwerk om voortdurend in te spelen op nieuwe ontwikkelingen in de omgeving. Met andere woorden, een evaluatie met het karakter van 'procesleren' moet in feite doorlopend op de agenda van het betrokken netwerk staan.
Bij een projectevaluatie gaat het veelal om succes- en faalfactoren. Dit veronderstelt dat een volgend project min of meer vergelijkbaar is en dat je het geleerde daarop kan toepassen. Een lerend innovatienetwerk moet verder gaan. Daar gaat het om ontwikkeling van capaciteiten en vaardigheden om juist met het ónbekende om te gaan, om de ontwikkeling van een cultuur die experimenten toelaat en stimuleert. In de regiodialoog hebben we hier tot nu toe onvoldoende aandacht aan besteed[3].

[3] In een ander kader, namelijk de LNV-pilot "Regionale InnovatieNetwerken" staat juist dit type leren prominent op de agenda. Door participatie in het onderzoek 'Organiseren van het Leren', dat gezamenlijk wordt uitgevoerd met Communicatie - en Innovatiestudies van Wageningen Universiteit, ontstaan nieuwe inzichten en instrumenten die in Regiodialogen toepasbaar zijn (De Jonge et al, 2003).

Zoals gezegd, is deze conclusie achteraf getrokken, met meer inzicht in het 'proces' dan bij de start van het 'project' Regiodialoog. Dit is dan ook een belangrijk, zo niet het belangrijkste leerpunt betreffende 'evalueren' (zie ook laatste paragraaf: *al doende leren*).

Hoewel dus geen systematisch opgezette evaluatie is verricht vanuit een voortdurende reflectie op handelingen en interactie in het proces, geven we wel een eigen invulling aan de leerervaringen die vanuit een procesbenadering kunnen worden opgetekend. Deze 'noodgreep' achteraf heeft beperkingen. Het is immers alleen een reflectie vanuit enkele onderzoekers en niet van en met een groter deel van het actieve netwerk. Het voegt echter wel relevante conclusies toe en bovenal geeft het aandachtspunten aan voor de omgang met evaluatie in het vervolg van de regiodialoog in Noord-limburg of in andere regio's.

In de volgende paragrafen zal eerst verslag worden gedaan van de verschillende evaluaties. Paragraaf '*verantwoording en beheersing*', is gericht vanuit een projectbenadering en een procesbenadering. Daarna gaat de volgende paragraaf over de bevindingen vanuit het motief van *leren en ontwikkelen*. Hierbij kan geen harde scheiding worden aanhouden tussen een project- en een procesbenadering. Per onderwerp worden allereerst de observaties weergegeven, die gerelateerd kunnen worden aan de projectmatige benadering. In een reflectie, *evalueren van innovatieprocessen: al doende leren* voegen daar leerpunten aan toe, die betrekking hebben op een breder procesperspectief.

Verantwoording en beheersing als motief voor evaluatie

Afspraak is afspraak
De startnotitie van de Regiodialoog, 'een integrale benadering van een regio in beweging', bevat toetsingscriteria voor de beoordeling van de resultaten van de regiodialoog in 'enge zin'. Met dit laatste bedoelen we het projectmatig vastgelegde gedeelte van de regiodialoog waarvoor de Initiatiefgroep opdracht verstrekte.
Als gemeenschappelijke noemer voor alle betrokkenen gold de wens om in de regio werkelijke vernieuwing tot stand te brengen in het denken over de kwaliteit van de leefomgeving, te leren van de gevolgde aanpak en concrete projecten tot stand te brengen.

Samengevat waren de concreet gewenste resultaten (zie ook hoofdstuk 2):
- Krachten bundelen
- Integrale regio-ontwikkelingen
- Stad en land verbinden
- Grensoverschrijdend werken
- Draagvlak creëren

- Innovaties voordragen
- (ca 10) concrete projecten lostrekken
- Planningsmethodes voor regiobenadering ontwikkelen
- Groter vermogen tot zelforganisatie

Medio 2001 is door het kernteam een beknopte rapportage aangeboden aan en geaccepteerd door de Raad van Toezicht van de Stichting Regiodialoog. Dit diende als *verantwoording* van de uitgevoerde activiteiten, gerelateerd aan de *afspraken* die bij de start van het proces in een convenant waren vastgelegd. In deze evaluerende notitie heeft het kernteam zijn eigen ervaringen en resultaten gerelateerd aan de uitgangspunten in de Startnotitie. Op de verschillende onderdelen is beschreven welke resultaten zijn bereikt. Aangezien de gewenste resultaten niet heel concreet waren omschreven, afgezien van een indicatie van ca 10 projecten, en ook geen pogingen zijn ondernomen om dit operationeel of meetbaar te maken, is de evaluatie hoofdzakelijk in kwalitatieve zin verwoord. Hoofdstuk 5 van dit rapport, waarin concrete resultaten zijn benoemd, is beschouwd als een concrete uitwerking van dit evaluatieonderdeel.
Hoofdboodschap van de kerngroep aan de opdrachtgever was de constatering dat 'de gewenste resultaten goeddeels zijn gerealiseerd'. Alleen op het aspect grensoverschrijdende samenwerking wordt gemeld dat dit nauwelijks van de grond is gekomen en wordt extra aandacht in vervolgstappen geadviseerd.

Ter illustratie een citaat: "De procesgang leverde ondanks onverwachte wendingen als gevolg van andere tijdsbestedingen dan gepland en dankzij de vasthoudendheid en grote mate van flexibiliteit van de projectorganisatie uiteindelijk toch de circa 10 concrete uitvoeringsgerichte projectvoorstellen voor de regio op het gewenste moment. (.....) ... dat de regiodialoog niet op de meest effectieve en efficiënte wijze is verlopen, maar dat het resultaat desondanks aan de verwachtingen voldoet."
Afgevraagd kan worden hoe objectief een evaluatie is die is uitgevoerd door de opdrachtnemers zelf. Het gaat hier echter primair om de verantwoording van de opdrachtnemers aan de opdrachtgever; als deze laatste akkoord gaat met een zelfevaluatie en zich in de uitkomsten herkent, past deze handelingswijze in de formule 'afspraak is afspraak'.

Koers bewaken
Het citaat waarmee de vorige paragraaf afsloten is, geeft de aard en het verloop weer van het project en de noodzaak om gedurende het proces door terugkoppeling naar betrokkenen te kunnen bijsturen. Dat de Regiodialoog geen project was dat volgens gebaande paden zou verlopen was geen verrassing; in de organisatorische opzet voorzieningen zijn opgenomen voor het bewaken van de koers. Na het eerste atelier is een enquête uitgezet onder deelnemers en facilitatoren om te peilen hoe het atelier in algemene zin ervaren was, in hoeverre men tevreden was met de resultaten, of men de verwachting had dat er voldoende doorwerking vanuit zou kunnen gaan en of men

suggesties had voor uitbreiding van het netwerk van betrokkenen. Vooral dit laatste heeft waardevolle informatie opgeleverd voor de volgende processtappen.
De enquêtes zijn in het vervolg niet als structureel instrument voor koersbewaking ingezet; zo is de informatie uit de enquête niet samengevat in handzame conclusies als feedback naar alle betrokkenen. Daarmee bleef deze informatie gefragmenteerd en alleen beschikbaar voor de bijsturing in kerngroep en werkgroepen. Uit een oogpunt van commitment en een gevoel van eigenaarschap bij het proces was een dergelijke terugkoppeling naar alle deelnemers aan te raden geweest.
De belangrijkste voorziening voor het bewaken van de koers was het regelmatige overleg tussen kerngroep en (gedelegeerd) opdrachtgever (initiatiefgroep). Dit leverde steeds input voor de verdere uitwerking en inkleuring door de werkgroepen van een volgende stap in het project. Hierbij is naarmate het project vorderde ook aandacht besteed aan de doorwerking van de regiodialoog na afsluiting van de projectfase. Het project werd hiermee ingebed in een doorlopend proces. In de evaluerende notitie van de kerngroep is ook een doorkijk en een vorstel voor organisatie opgenomen naar het vervolg. Van wezenlijk belang hierin is het advies om de projectstructuur om te vormen tot een programmabureau en op termijn wellicht een omgevingsschap, hiermee aansluitend bij projectideeën die uit de regiodialoog zelf voortkwamen. Dit projectidee over "orgware", dat in uitvoering is genomen, is in hoofdstuk 5 beschreven. De functionaliteit 'koers bewaken' die in de projectaanpak nog bij de projectorganisatie lag, wordt hierdoor structureel gemaakt en in overeenstemming gebracht met het proceskarakter van systeeminnovatieprocessen.

Leren en ontwikkelen als motief voor evaluatie
Eén van de doelstellingen van de Regiodialoog is het ontwikkelen van nieuwe planningsmethoden voor gebiedsprocessen.
Om te leren van de ervaringen die zijn opgedaan in het eerste traject van de Regiodialoog (tot en met de marktplaats) is daarom een evaluatie uitgevoerd, vanuit een bestuurskundig/organisatorisch perspectief. Nagegaan is hoe planmatig men heeft gewerkt, de mate van voorbereiding en welke invloed dat heeft gehad op de slagvaardigheid van het project. Als centrale vraagstelling is geformuleerd: 'Hoe ziet het procesontwerp en de feitelijke procesgang eruit bij de regiodialoog Noord-Limburg? Wat waren de feitelijke en te verwachten resultaten en welke succes- en faalfactoren zijn onderscheiden?' Belangrijkst motief hierbij was om de methodiek van de Regiodialoog te verbeteren. De financiering hiervoor lag dan ook bij de 'kennispartners' (WUR en Innovatie Netwerk).

Hoewel het dialoogproces niet als afgebakend project kan worden beschouwd is toch houvast gezocht in een projectmatige ex-post evaluatie, gebruik makend van expliciet gemaakte resultaten en een beperkt aantal interviews met direct betrokkenen (drie intern betrokken medewerkers van Alterra, waaronder de projectleider en een lid van het kernteam uit de regio). Centrale vragen waren:

• Wat zijn de doelen van de Regiodialoog (doelevaluatie)?
• Wat zijn de prestaties en effecten van de Regiodialoog (prestatie- en effectevaluatie)?
• Hoe is de Regiodialoog als proces verlopen (procesevaluatie)?
• Hoe is het instrument Regiodialoog te beoordelen (middel- of instrumentevaluatie)?

Deze vragen zijn beantwoord door ze uit te werken in een lijst met deelvragen, afgeleid van evaluaties van interactief beleid (Pröpper et al, 2001. Onderstaand wordt slechts beperkt verslag gedaan van deze exercitie, vanuit zowel een praktische als een methodische achtergrond[4]. De aspecten waaruit naar het oordeel van de auteurs waardevolle leerpunten gedestilleerd kunnen worden, zijn opgenomen.

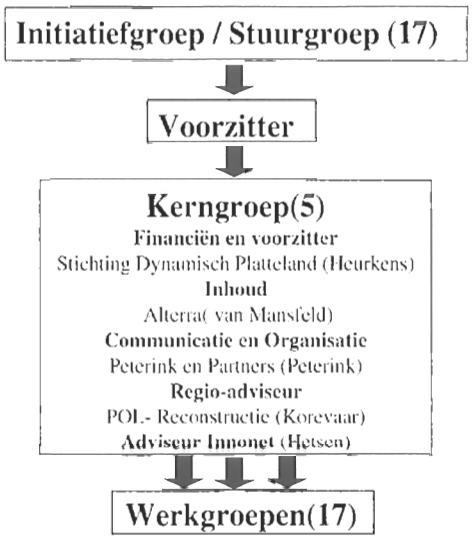
Er is al aangegeven, dat het met de huidige inzichten moeilijk is, om een harde scheiding aan te houden tussen een project- en een procesbenadering. Per onderwerp wordt in eerste instantie aangesloten aan de projectdoelen, de projectmatig ingezette instrumenten en de projectresultaten. Aansluitend is er reflectie vanuit een breder procesperspectief, met het benoemen van de belangrijkste dilemma's.

Voorbereiding Regiodialoog

Organisatie voorbereidingsfase

De voorbereiding van het dialoogproces is aangepakt door drie 'drivers': Rabobank/Stichting dynamisch platteland, het communicatie adviesbureau Peterink en Partners en Alterra. Het was een periode vol onduidelijkheid en onzekerheid. De typische elementen van een aftastende fase waren aan de orde: verkennen, onderhandelen, overtuigen, kijken wie de informele en formele leiding pakt. Achteraf bestond het gevoel dat deze fase efficiënter had kunnen verlopen, bijvoorbeeld door taken en verantwoordelijkheden beter te verdelen. Vanuit kennis van groepsdynamica weten we echter dat efficiency in dergelijke aanloopfasen niet volgens projectmatige regels verloopt. Het proces van *forming, storming, norming* gaat vooraf aan *performing* (Hohn, 2000). Een leerpunt is dat deze voorfase moet worden ingecalculeerd en dat onzekerheid moet worden geaccepteerd en hanteerbaar gemaakt. Inzicht in groepsdynamica kan voorkomen dat er te optimistische verwachtingen bestaan ten aanzien van 'taakresultaat' in vroege stadia van het samenwerkingsproces.

[4] De doelen van de Regiodialoog zijn gevat in een waaier aan begrippen die een mix vertegenwoordigen van ambties, doelen en uitdagingen. Enkele voorbeelden: zoektocht naar innovaties, laboratorium voor vrijdenkers en creativiteit, continu leerproces, van een sectorale naar een integrale benadering, meervoudig ruimtegebruik, people, planet, profit, grensoverschrijdend, stad en land, publiek-private samenwerking, ontwikkeling van imago, interactief, schaalniveaus aan elkaar koppelen, bottom up, duurzaamheid, inter- en transdisciplinair...Het methodische probleem is dat veel begrippen zowel doel als middel lijken te zijn. In zo'n kluwen van begrippen valt niet meer scherp te beoordelen welk concept nu aan welk resultaat van de Regiodialoog heeft bijgedragen.



- structuren van de samenwerking -

- betrokkenen in de streek gaan voor innovatie -

Het organiseren van het benodigde commitment van een fijnmazig regionaal netwerk heeft veel tijd en energie gekost. Heel wezenlijk is om de verantwoordelijkheid hiervoor in de regio te leggen door een beroep te doen op maatschappelijke organisaties en personen in de streek, die vanuit hun ervaringskennis en regionaal draagvlak in staat zijn om organisatorische en lobbywerkzaamheden te verrichten.

Hoe en hoeveel voorinvesteren?
Veel discussies zijn gevoerd over de benodigde investeringen alvorens met de regiodialoog te beginnen. Ook dit hangt samen met het hanteren van onzekerheid. Wanneer gaat een 'gedegen voorbereiding en zinvolle informatie' over in 'te veel beren op de weg zien of onnodig veel informatie in beeld brengen'? Dit betreft zowel de procesmatige voorinvestering (stakeholder analyses, processen en verbanden in beeld brengen) als de inhoudelijke voorinvestering (verzamelen van gebiedsinformatie, knelpuntanalyses en -locaties, beleidsanalyses of condensaties van data in ICT-toepassingen zoals de door Alterra ontwikkelde modellen/simulaties Warumec en Puzzelen met de Ruimte).

Bij het project Regiodialoog Noord-Limburg is geen uitgebreide stakeholder analyse gemaakt. Gekozen is voor het intensief uitdiepen van de contacten met twee personen uit de regio die de stakeholder analyse al 'in hun achterzak' hadden. Dit is op zich een efficiënte aanpak. Als nadeel hiervan geldt dat de kans op onverwachte inbreng beperkt is. Voor nieuwe projecten wordt daarom aanbevolen om de te betrekken kring van sleutelpersonen die de regionale netwerken goed kennen uit te breiden. Als voorbeeld kan genoemd worden de 'sneeuwbalmethode' zoals toegepast bij de Pilot Regionaal Innovatienetwerk Midden Limburg. (De Jonge et al 2003. De Regiodialoog heeft bovendien geleerd dat niet ieder belang door een vertegenwoordiger hoeft te worden ingebracht. Het gaat veel meer om deelnemers die in de breedte kunnen denken.

In tegenstelling tot de beurs wordt bij procesmanagement aanbevolen om te handelen met voorkennis. Maar welke en hoeveel voorkennis is nodig? Het is zeker niet onomstreden of meer informatie ook tot effectiever handelen of betere besluitvorming leidt. Veel informatie die in principe beschikbaar is, wordt niet benut, terwijl ogenschijnlijke details bijzondere aandacht kunnen krijgen (Teisman, 2001). Bij innovatieprocessen speelt redundantie van kennis en informatie een belangrijke rol en gaan efficiency en effectiviteit lang niet altijd hand in hand (Nonaka, 1995) Voorafgaand aan de Regiodialoog is, ook met het oog op mogelijke betrokkenheid bij het beleidstraject Reconstructie, veel inhoudelijk onderzoek verricht zoals een analyse van de ruimtelijke en milieuproblematiek, opbouw van digitale databestanden en een inventarisatie van bestaand beleid op de verschillende bestuursniveau's. Voor de Regiodialoog Limburg is dit heel beperkt van betekenis geweest. Het product van de Regiodialoog is maar ten dele een ruimtelijk product geworden, terwijl de inhoudelijke analyse hier wel op gericht was. De nuancering kan aangebracht worden dat de inhoudelijke analyses weliswaar niet van belang zijn geweest voor de Regiodialoog, behalve in de uitwerkfase der projectplannen, maar dat ze van grotere betekenis kunnen worden voor de

daadwerkelijke uitvoering en implementatie van projecten die er uit voortkomen. Ook speelt een rol dat de voorinvesteringen het vertrouwen van de opdrachtgevers kan vergroten om een dergelijk onzeker traject in te gaan. De voorlopige les is echter dat de inhoud van problematiek, vigerend beleid, actuele ontwikkelingen etc. vooral in de hoofden van de mensen heeft gezeten, die bij het project Regiodialoog betrokken waren. Ideeën en creatieve energie in de werkateliers ontstaan niet op basis van rapporten of data-analyses, maar op basis van dit reservoir aan persoonlijke kennis. Een divers netwerk om de juiste personen uit te kunnen betrekken is essentieel. Een aanvulling op de stakeholder-analyse zou daarom een 'kennisdrager-analyse' kunnen zijn. Opdrachtgevers en proces-begeleiders/onderzoekers moeten het aandurven om te starten met de aanwezige kennis in de deelnemers om van daaruit gericht nieuwe kennis te verzamelen en ontwikkelen.

Kennisinstituten:
- Alterra (WAG-UR)
- Landbouw economisch instituut (LEI)
- TNO-(Inro)
- NIROV

Overheden:
- Regionale directie RWS nat
- Regionale directie RWS DWW
- RWS Bouwdienst
- VROM-RPD
- Advies dienst verkeer en vervoer
- Regionale directie LNV
- Provincie Limburg
- Dienst Landelijk Gebied
- Gemeenten: Venlo, Venray, Horst, Sevenum, Helden, Gennep
- Waterschap Peel en Maasvallei

Maatschappelijke organisaties:
- Gewest Noord Limburg (ETIL)
- Natuurbeschermingsorganisaties
- Kamer van Koophandel
- Limburgse land en tuinbouworganisaties
- Limburgse Milieufederatie
- Euregio

Burgers en bedrijven:
- RABO Nederland/RABO Maashorst
- Innovatief Platteland
- Stichting dynamisch Platteland
- Logistieke sector Venlo/Horst
- Projectontwikkelaars
- Glastuinbouw/Championteelt
- ABN/AMRO
- ING-Venlo
- Waterleidingmaatschappij Limburg
- NUON
- ECT Venlo Terminal
- NS Railinfrabeheer/NS Vastgoed
- VVV Venlo

Kennisinstituten:
- LÖBF te Recklinghausen

Ministeries:
- MURL (Ministerium für Umwelt, Raumordnung und Landwirtschaft) Ministerium für Verkehr, Transport

Bezirksregierung Düsseldorf

Kreise: Vierssen, Kleve

Gemeenten:
- Straelen, Kevelaer, Geldern, Weeze, Nettetal, Brüggen, Kerken, Wachtendonk, Grefrath, Niederkrüchten, Mönchengladbach? Krefeld? Duisburg?

Waterschappen:
- Niersverband
- Schwalmverband

Maatschappelijke organisaties:
- Industrie und Handelskammer
- Landwirtschaftskammer Zweckverband Schwalm Nette Euregio Rhein- Maas Nord te Mönchengladbach Euregio Rijn Waal te Kleve

Burgers en bedrijven:
- Volksbank
- Sparkasse
- Westdeutsche Landesbank
- MTB/UGA veiling te Straelen
- RWE (electriciteit)
- DB Cargo
- Verkehrsverbund Rhein-Ruhr (VRR)

- stakeholders -

Dilemma's voorbereidingsfase

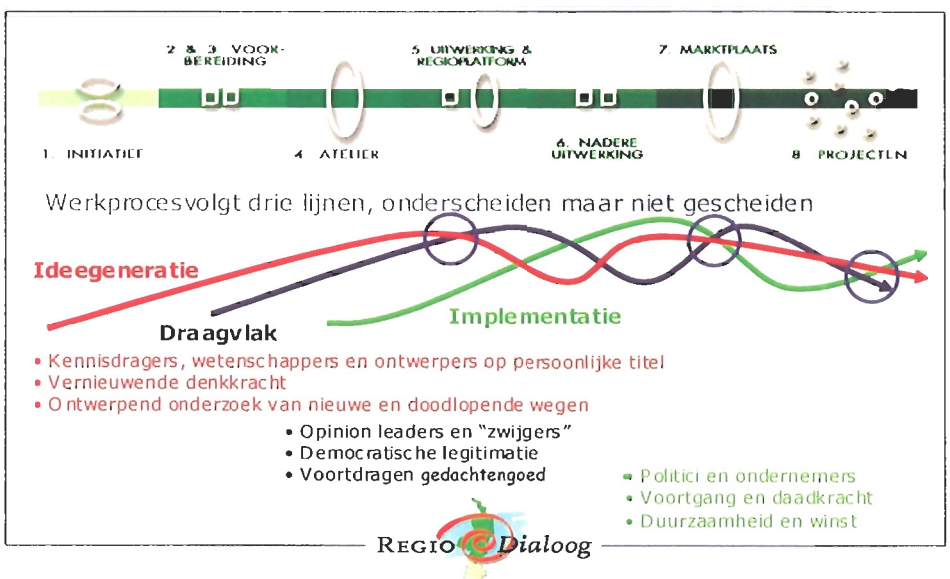
De belangrijkste dilemma's in de voorbereiding komen voort uit de natuurlijke neiging om onzekerheden te reduceren (Vermunt et al, 2003). Organisatorisch moet een balans gevonden worden tussen enerzijds projectmatig aansturen en vastleggen van efficiënte korte termijn afspraken over taak- en rolverdeling, verantwoordelijkheden,

netwerkpartners etc, anderzijds incalculeren dat het opbouwen van vertrouwen in de persoonlijke relaties die de basis vormen van het netwerk niet volgens diezelfde efficiencyregels verlopen. Op basis van opgebouwd vertrouwen kunnen onzekerheden voor de langere termijn geaccepteerd worden en ontstaat de noodzakelijke flexibiliteit in de procesaanpak. Wat de inhoudelijke voorbereiding betreft moet een balans gevonden worden tussen een zekere beschikbaarheid aan (expliciete) basisinformatie en optimaal benutten van persoonsgebonden kennis.
Cruciaal in de voorbereiding is de opbouw van een adequaat basisnetwerk waarin kennis, belangen, houding ten aanzien van verandering en onzekerheid en last but not least vertrouwen kernbegrippen zijn.

Procesontwerp

Drie onderscheiden proceslijnen en knooppunten: filosofie en uitvoering
In de regiodialoog Noord-Limburg is als uitgangspunt gehanteerd, dat het genereren van vernieuwende ideeën, het ontstaan van draagvlak en toetsen aan principes van democratische legitimatie en het implementeren van ideeën of plannen, te *onderscheiden* proceslijnen zijn, maar niet te *scheiden* (zie hfd. 4). Onderscheiden geschiedt in abstracto; scheiden in concreto. In het procesontwerp is gebruik gemaakt van het onderscheid tussen 'ideegeneratie, draag-vlak/legitimatie, implementatie' omdat bij deze functionaliteiten verschillende activiteiten, methoden, technieken en actoren passen. In de uitwerking naar een projectopzet hebben de verschillende bijeenkomsten zoals het eerste werkatelier, het regioplatform en de marktplaats, als 'representatief' voor de drie proceslijnen, gewerkt als focuspunten. Daarmee wordt het wezen van het totale procesontwerp, waarbij de drie lijnen parallel lopen en de bijeenkomsten juist als verknoping zijn vormgegeven, geen recht gedaan. Bovendien is de suggestie gewekt, dat dergelijke processen lineair verlopen van ideegeneratie, via draagvlakbevordering naar implementatie. In werkelijkheid is geen sprake geweest van een lineair proces waarbij ontstane ideeën via eenmalige communicatie zijn over te dragen aan een volgende groep van betrokkenen. Het procesontwerp is op hoofdlijnen weliswaar gebaseerd op een ideaaltypische kennisstroom van vernieuwend concept naar implementatie, maar in werkelijkheid bestaat dit proces uit vele afzonderlijke cirkelgangen, zoals deze in de deelontwerpen/ draaiboeken van de afzonderlijke bijeenkomsten wel is ingebracht (zie beschrijving draaiboeken, procesontwerp). Dit iteratieve karakter is bekend uit de ontwerptheorieën, waarbij een ontwerper steeds schetst, evalueert,

Processchema regiodialoog



teruggrijpt op eerdere keuzes en in vele *loops* naar een bevredigend resultaat komt. In een interactieve setting worden deze ontwerpprocessen nog gecompliceerder. Hierbij speelt immers ook de conversie van persoonsgebonden en expliciete kennis in de verschillende vormen een rol, zoals beschreven in de kennisspiraal van Nonaka en Takeuchi (Nonaka, 1995; Nonaka et al, 2000). Tot slot loopt daar de formele bestuurlijke besluitvorming en democratische legitimatie nog als complicerende factor doorheen.
In de regiodialoog is in de uitvoering wel gewerkt met de drievoudige werkfilosofie van de "iteratieve ontwerpende benadering", de kennisspiraal, en " divergeren en convergeren".In het planproces van regiodialoog Noord-Limburg zijn in elke planfase zowel tussen als in de werkateliers, bijeenkomsten, werkinteracties en marktplaats de spiraalvormige stappen (loops) doorlopen. (zie draaiboeken atelier, regioplatform en marktplaats) waarin afwisselend divergentie en convergentie van ideeën en kennis, van uitwisseling van impliciet en expliciete kennis en van verbeelden en verwoorden van schets naar ontwerp heeft plaatsgevonden.

Sturen of stimuleren bij systeeminnovaties?
De redenering achter het onderscheid in de drie proceslijnen en de daarvan afgeleide inrichting van de knooppunten en betrokken deelnemers was kort gezegd: Om tot vernieuwende, creatieve ideeën te komen moeten geen vertegenwoordigers betrokken zijn, die gevangen zitten in hun eigen belangenkaders, maar onafhankelijke creatieve geesten. Om draagvlak te krijgen is onder meer instemming nodig van "opinionleaders" die het verhaal kunnen houden richting achterbannen. Om de schop daadwerkelijk in de grond te krijgen is het van belang dat naast maatschappelijke acceptatie er ook bestuurlijke en financiële acceptatie is. Bestuurlijk en financieel draagvlak zorgen naast het benodigde maatschappelijke draagvlak er voor dat de schop daadwerkelijk in de grond kan. Dat dit in de tijd achter elkaar gezet is, lijkt ook logisch. Zonder idee geen instemming, zonder instemming bij een idee geen uitvoering.

Hierbij moet niet uit het oog verloren worden, dat bij sociale interactieprocessen een generaliserende, *verklarende* redenering niet automatisch een *voorspellende* waarde heeft die ook in prescriptieve zin tot een procesontwerp kan leiden. De verleiding dit wel te doen komt voort uit onze behoefte om sturende impulsen te geven aan systeeminnovatieprocessen. Van belang is te realiseren dat 'sturen van innovatieprocessen' met de nodige scepsis moet worden benaderd. Hier gaat het gezegde op dat gras niet groeit door er aan te trekken. Het gaat om het bevorderen van condities waaronder vernieuwing kansen krijgt, stimuleren, begeleiden en lerend ontwikkelen.
Een te sterk sturende aanpak kan zelfs contraproductief werken in die zin dat daardoor het zelfsturend vermogen wordt onderdrukt. Dit is in reguliere beleidsprocessen meer regel dan uitzondering. Wellicht had een open uitnodiging, met een adequate beschrijving van het type werkatelier en de beoogde resultaten, tot een vorm van zelfselectie geleid die evenzeer voor kwalitatief hoogwaardige, maar meer verrassende inbreng had gezorgd. Als doorkijk voor toekomstige dialogen zou met een dergelijke open inschrijving geëxperimenteerd kunnen worden.

Project en proces
Ten behoeve van een projectmatige aanpak is een formeel procesontwerp nodig. Dat de informele communicatie en de individuele denkprocessen van deelnemers buiten deze formele lijnen of knooppunten minstens zo belangrijk zijn, blijft buiten beeld. De parallelle proceslijnen die in het procesontwerp zijn geschetst lijken bovendien gereduceerd tot de genoemde knooppunten en de formele communicatie die hier als verbinding tussen zat, terwijl het juist aanbeveling verdient om ook (of juist!) de 'lijnen' zelf aandacht te geven, door deelnemers aan het netwerk uit te nodigen om relevante ideeën, activiteiten en informatie ook buiten de georganiseerde ontmoetingen te delen. Dit beperkt tegelijk de verstarring van het deelnemersveld. Nu waren het toch vooral de deelnemers aan de verschillende interactiemomenten die zich tot 'het netwerk' rekenden. Ook in evaluatieve zin is geen aandacht besteed aan de informele communicatie en de ruimtere context van de regiodialoog. Het is daarom moeilijk te beoordelen of en in hoeverre deze informele communicatie (die wel degelijk heeft plaatsgevonden) heeft bijgedragen aan het succes van de regiodialoog. Dit vereist een bredere opvatting van procesmonitoring en -evaluatie.

Organiseren van connectiviteit
Door aan de drie proceslijnen verschillende (groepen) mensen te koppelen, wordt de indruk gewekt dat het gaat om afzonderlijke lijnen of zelfs deelprocessen. En deels heeft het ook zo gewerkt. Dat is jammer, want de verknoping van de lijnen wordt juist bevorderd door mensen die van rol kunnen veranderen, zich in verschillende werelden begeven, 'meertalig' zijn en in de mensen die de kracht van de ideeën op anderen kunnen overbrengen.
Er is steeds gesproken over een interactief proces. Interactie veronderstelt fysieke koppeling van individuen en daarop waren de interactiemomenten gericht. Daarnaast waren er de schriftelijke, op het collectief gerichte informatiestromen via het 'dialoognieuws' en andere publicaties. Behalve individualiteit en collectiviteit bestaat er ook nog connectiviteit: de mentale koppeling van mensen in netwerken, ook wel *webness* genoemd. (Kerchhove, 1996; Kerckhove, 2001) als voorwaarde voor een versnelde groei van intellectuele productie. De verknoping van de verschillende 'lijnen' zou wel eens sterk gebaat kunnen zijn bij het gedurig organiseren van connectiviteit. De basisvoorwaarde hiervoor was materieel wel aanwezig (www. regiodialoog.nl), de benodigde houding echter niet, waardoor optimale benutting uit is gebleven. De website werd vooral benut voor een eenrichtingscommunicatie vanuit de projectorganisatie als informatiebron naar de buitenwereld en er kan niet worden ingeschat in hoeverre heeft (er is niet op geëvalueerd) deze wezenlijk heeft bijgedragen aan netwerkvorming. Ook dit onderdeel verdient meer aandacht in zowel de procesopzet (hoe maak je *webness* een essentieel onderdeel van processen) als in evaluaties.

Dilemma's procesontwerp
Een groot dilemma in het procesontwerp en de uitvoering daarvan in de projectmatige aanpak is de balans tussen het formele 'organiseren en beheersen' versus het informele 'laten gebeuren en inspelen op verrassingen'. Hoewel in het procesontwerp als filosofie aandacht is besteed aan de noodzaak van informele en toevallige ontmoetingen

(fysiek of virtueel), heeft dit bij de feitelijke uitvoering, bij de communicatie over het proces en bij de evaluatie veel minder in de belangstelling gestaan. Hierdoor is de overdracht van ideeën, kennis en creatieve energie vanuit de 'condensatiepunten' van bijeenkomsten naar volgende cirkels van betrokkenheid onvoldoende spontaan (in de zin van zelfsturend) verlopen. De opvatting dat kennis moet worden opgevat als stroom en niet als voorraad die in afgebakende pakketjes kan worden overgedragen, is wel van invloed geweest op de interactieve knooppunten, maar heeft in de hele proceslijn nog te weinig doorgeklonken. Voor zover het een stroom was, is de metafoor eerder een kanaal met sluizen geweest dan een vlechtend riviersysteem dat zijn eigen weg naar zee zoekt. Operationaliseren van het idee van 'connectiviteit' biedt op dit punt waarschijnlijk veel perspectief.

Inhoudelijk resultaat

Focus op 10 projecten
In hoofdstuk 5 is het inhoudelijke resultaat van de regiodialoog in 'enge zin' alsook de latere doorwerking beschreven (*output en throughput*). Van tal van doorwerkings-resultaten kunnen we stellen dat deze zonder de regiodialoog niet zouden zijn opgepakt. Tegelijk zien we dat vrijwel geen enkel project zo wordt uitgevoerd als in de opgeleverde projectformat is omschreven. Dit illustreert dat een focus op 10 uitvoeringsprojecten met de nodige relativering kan worden benaderd. Aantallen en percentages zijn interessant bij routinewerkzaamheden of te standaardiseren processen, maar innovatieprocessen kunnen niet worden afgerekend worden op korte termijn effectiviteit. Van gewone productinnovaties komt uiteindelijk ook maar een paar procent in de schappen te liggen. Waar het om gaat is dat er diversiteit in mogelijkheden wordt gecreëerd waar mensen in hun eigen gremia over doordenken en waar verschillende selectieprocessen een rol gaan spelen. Dat zet weer nieuwe processen in beweging.
De relativering gaat niet zover dat afgeraden wordt om concrete resultaten als doel te benoemen. Een focus in het proces bundelt tijdelijk de energie en dat heeft meerwaarde. Gewaakt moet worden voor het tot ultiem doel verheffen van deze tijdelijke resultaatafspraken. Geplaatst in een procesperspectief blijken de 10 projecten immers eerder een middel tot nieuwe impulsen voor de regio te zijn dan einddoel. Vanuit evaluatieoogpunt is het dan ook interessanter om te volgen wat zich in de loop van de tijd ontwikkelt dan genoegen te nemen met beschouwingen over het tijdelijke projectresultaat.

Hardware, orgware en software
De regiodialoog heeft, in tegenstelling tot reguliere ruimtelijke planningsprocessen, niet alleen projecten opgeleverd die tot fysieke ruimtelijke voorstellen leiden. Nadrukkelijk is ingezet op een combinatie van de aspecten *hardware, orgware en software* ofwel de fysieke component, de wijze van het organiseren van de vernieuwing via institutionele innovaties en last but not least de sociaal-culturele component van de regio zoals imago en de manier waarop mensen met elkaar en de omgeving omgaan. Het is immers het samenspel tussen deze componenten die tot wezenlijke vernieuwingen kunnen leiden, wat met systeeminnovatie wordt beoogd (Jonge et al, 2002). Het was geen grote opgave om de drie aspecten evenwichtig aan bod te laten komen. In het werkatelier kwamen ook de institutionele en culturele vernieuwingen als vanzelfsprekend op de agenda.

Bij de *software* component speelde bijvoorbeeld het gegeven dat Noord-Limburg als 'achterkant van Nederland' werd ervaren. Dit maakte plaats voor de ambitie tot profilering van de regio als centrum van de Noordwest-Europese deltametropool. Een schaalniveau lager verschoot de Maas van profiel door niet langer een grens, maar de dragende, vitale ruggengraat te representeren. Door de Regiodialoog Noord-Limburg zijn voor het eerst tussen gemeenten discussies gevoerd over de gehele regio en zijn letterlijk en figuurlijk grenzen overschreden. Dit alles

leidde tot vertrouwen, imagoverbetering en een nieuwe swung en energie die uiteindelijk zal kunnen leiden naar de beoogde cultuurverandering.
Door het project is meer sociale cohesie ontstaan tussen partijen, vooral tussen gemeenten. Zeventien partijen uit de particuliere en openbare sector, de niet-gouvernementele organisaties (NGO's), bestuurders, banken, en wetenschappelijke organisaties committeerden zich aan de dialoog als initiatiefgroep. De bestuurlijke cohesie tussen gemeenten leidde tot de wil om nieuwe bestuurlijke constructies uit te vinden. Er is een *essentiële* vraag ontstaan naar nieuw bestuursvormen, nieuwe coalities, nieuwe bottom up processen.

Dit is de *orgware* component. De kern hiervan is het zoeken naar mogelijkheden om de vernieuwingsprocessen op gang te houden en korte en lange termijndoelen te verbinden. Kortom: het verduurzamen van vernieuwings-processen. Hiermee komt vernieuwing dicht tegen een bepaalde mate van institutionalisering aan te zitten, wanneer institutionalisering wordt opgevat als het verduurzamen van handelen (Van Tatenhove, 1993). Het voorgestelde programmabureau was een resultaat van het proces, evenals ideeën over een omgevingsschap. Inmiddels staat een dergelijk 'instituut' in de steigers. Meer dan twee jaar was nodig om het programmabureau in de regio op de rails te krijgen, deze gaat operationeel in najaar 2003. Deze overgangstijd had als positief gevolg dat nieuwe regiofondsen in beeld kwamen en nieuwe publiekprivate samenwerkingsverbanden konden worden opgezet.

Software en orgware vernieuwing zijn voorwaardelijk voor ingrijpende en duurzame vernieuwing van de ruimtelijke organisatie. De vervolgbijeenkomsten rond projecten met ingrijpende ruimtelijke ingrepen zoals Bewoonde Brug of Gelre Voedt (Agro-food community Zuid Nederland) zijn daarom niet alleen nuttig om meer greep te krijgen op de inhoudelijke materie, maar ook om de noodzakelijke dialogen over de immateriële aspecten te voeren en te voeden.

Nadrukkelijke inhoudelijke inbreng kennisinstituten
Als de oogst in projecten bekeken wordt, dan valt de inkleuring met 'Wageningse thema's' niet te ontkennen. De helft van de sleutelprojecten is nadrukkelijk gerelateerd aan Wagenings onderzoek (Gelre Voedt, Bewoonde Brug, Grensverleggend Groen, Terra Libra). Dit geldt ook voor het uitgangsconcept van de 'ruimtepomp': concentreren van agrarische productie in agroproductieparken, opdat de groene ruimte beter kan inspelen op nieuwe maatschappelijke wensen zoals groene diensten en natuur. Een deel van de betrokkenen had het gevoel dat inhoudelijk te sterk werd gestuurd. Of dit ook het geval is geweest, is niet relevant. Kennelijk is onvoldoende alert omgegaan met dergelijke gevoelens. Door dit op te merken en de betreffende deelnemers nadrukkelijk te verzoeken om zelf meer inbreng te leveren en verantwoordelijkheid te nemen, had dit gegeven productief gemaakt kunnen worden. Wat hier ook speelt, is dat de rol die Alterra als kennisinstituut heeft ingenomen, afwijkt van de gebruikelijke kennisondersteunende of dienstverlenende rol. Alterra, en breder Wageningen UR, was mede belanghebber, investeerde met eigen middelen in het proces en verwachtte hiervan een zeker rendement. Deze rol is niet duidelijk geweest naar alle deelnemers en zal in toekomstige projecten helder voor het voetlicht moeten komen. Positief is

overigens dat een aantal nieuwe concepten zijn aangereikt die weerklank vonden in de regio en met enthousiasme zijn opgepakt. De inhoudelijke meerwaarde van de betrokkenheid van kennisinstituten staat hier niet ter discussie. Op het punt van de (ervaren) balans in kennisinbreng en gevoel van 'eigenaarschap' is verbetering of mogelijk en zijn wellicht andere strategieën aan te raden.

Variatie en selectie

Het creëren van variatie en in stand houden van verschillen is essentieel bij innovatie. In het eerste atelier zijn zeer veel ideeën ontwikkeld waarvan na clustering en selectie keurig de beoogde circa 10 projecten overbleven. De vraag doet zich voor of de variatie groot genoeg is geweest en of verschillen niet teveel zijn uitgevlakt in de loop van het proces. Verschillende uitgangspunten in ontwikkelingen en trends (bijvoorbeeld zowel uitgaan van een recessie, als van stabilisering, als van groei van de economie) en van verschillen in beleefde uitgangsituaties (percepties en discoursen) levert meer spreiding op in de innovatieve ideeën. Voor de politiek is dit interessanter omdat er dan nog iets te kiezen valt, ook als situaties aan veranderingen onderhevig zijn (Kuhlmann, 1999).
In het eerste werkatelier zijn visies op sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor de regio geïnventariseerd en gedeeld. Verschillen zijn noch genegeerd, noch uitvergroot. De deelnemers aan het atelier bleken in het algemeen verrast en tevreden over de resultaten van drie dagen 'vrijdenken'. Belangrijk gegeven is geweest, dat de stuurgroep na afloop van dit eerste atelier twijfel uitte over de haalbaarheid van de conceptvoorstellen. Dit gevoegd bij een sterke resultaatgerichtheid op de 10 uitvoeringsgerichte maar tegelijk innovatieve projecten die op de marktplaats verkocht moesten worden, heeft wellicht temperend gewerkt op het innovatiegehalte van het eindresultaat. Dit is echter inherent aan een concretiseringslag waarbij de extreme toekomst geleidelijk dichterbij de alledaagse werkelijkheid wordt gebracht. Meer gewicht wordt toegekend aan het effect van de relatieve eenzijdigheid van het deelnemerveld. Een sterkere inbreng van buiten de traditionele ruimtelijke ordeningspartijen en groene ruimte spelers had tot grotere variatie in uitkomsten kunnen leiden. Om de interesse van deze deelnemers te wekken moeten nieuwe wegen worden ingeslagen.

Dilemma's inhoudelijke aansturing

In de inhoudelijke aansturing binnen de regiodialoog is geworsteld met de spanning tussen resultaatafspraken, in de vorm van 10 uitvoeringsgerichte projecten en het inzicht dat systeeminnovatie meer tijd nodig heeft dan een 'hogedrukpan-aanpak' van enkele maanden. Zoals ook besproken bij de procesarchitectuur heeft dit geleid tot een zekere voorzichtigheid om al te veel ongeregisseerde inbreng toe te laten. Ook de keuze om ideeën die in essentie al aanwezig waren bij de onderzoeksinstituten (in het bijzonder het concept van de 'ruimtepomp') vanaf het begin op de agenda te zetten in plaats van deze volledig open te houden zal door dit dilemma zijn gevoed. Dit heeft de inhoudelijke opbrengst (althans voor insiders in omgevingsplanning) wellicht minder verrassend gemaakt dan gehoopt.

Een ander dilemma is het streven naar innovatieve projecten die liefst vanuit de regio (bottom up) ontstonden maar in ieder geval konden rekenen op draagvlak en uitvoeringskracht.
De invloed van kennisinstituten op de inhoudelijke oogst, zeker wat betreft de 'hardware'aspecten, duidelijk aanwezig. De orgware en software aspecten echter komen vrijwel zonder uitzondering uit regionale kokers. Deze koppeling van hardware, orgware en software in de vervolgprojecten is een belangrijk winstpunt ten opzichte van gebruikelijke planningsprocessen. Het overbrugt de kloof tussen projectaanpak en procesgerichte vernieuwing.

Ondanks de kritische kanttekeningen die gezet zijn bij aanpak en resultaten is er over de hele linie veel bereikt en zijn nieuwe dwarsverbanden en koppelingen aangebracht die voorheen ontbraken of niet werden geprofileerd. Koppelingen tussen stad en land, tussen beleid, praktijk, maatschappelijke organisaties en wetenschap, over bestuurlijke grenzen nationaal en internationaal, tussen lange en korte termijn, tussen analyse en ontwerp, tussen ratio en gevoel. Dit alles brengt ook droom en daad dichter bij elkaar.

Innovatieprocessen: al doende leren
Innovatie is er in soorten en maten. De opgaven waar een regio als Noord-Limburg voor staat, hebben het karakter van systeeminnovaties. Dit is gefiniëren als:
"organisatieoverstijgende kwalitatieve vernieuwingen die door uiteenlopende systeemdeelnemers gezamenlijk gerealiseerd worden, die de inbreng van uiteenlopende soorten kennis en vaardigheden vergen, en die de relaties tussen systeemdeelnemers ingrijpend veranderen "(NRLO, 1999).
Het gaat bij systeeminnovaties niet alleen om dingen beter doen, maar vooral om 'de betere dingen doen'. Een belangrijk gegeven in deze definitie is 'de ingrijpende verandering in de relaties tussen systeemdeelnemers'. Christensen (1999) benoemt dit aspect heel scherp met de term 'ontwrichtende innovaties'. Doordat het hierbij niet gaat om het vernieuwen van de gangbare prestaties (bijvoorbeeld nog meer varkens, glas of vrachtauto's in Noord-Limburg) maar om vernieuwing van de prestatiecriteria (een duurzame productie in kwalitatief hoogwaardige omgeving) worden bestaande relaties en machtsverhoudingen ontwricht. Dat zijn niet direct aspecten die op een projectmatige wijze en via doel-middel-rationaliteit kunnen worden aangepakt. Daar speelt concreet ervaren (ervaringsleren) dat het ook anders kan dan we gewend waren, vertrouwen ontwikkelen in de netwerkpartners, en afscheid nemen van gewoonten (of instituties) die vernieuwing blokkeren een voorname rol. Dit vraagt om een andere, lerende, manier van samenwerken en visie ontwikkelen. Niet op voorhand doelen, uitgangspunten en resultaten vastleggen, maar werkenderwijs, in de context van het actuele probleem tot zgn. tijdelijk werkbare overeenstemmingen komen (Wierdsma, 1999).

Omgaan met ontwrichting
Een punt van nader onderzoek is hoe het 'ontwrichtende karakter' van systeeminnovaties in dit soort regionale processen uitpakt, hoe daarmee wordt omgegaan en of die omgang (vanuit de wens tot innovatie) wellicht slimmer kan. De natuurlijke neiging bestaat om conflicten te beheersen, om partijen 'binnen de boot te houden', om notoire dwarsliggers te negeren of anderszins buiten het proces te laten. Het inperken van onzekerheden is een gewoonte die hier alles mee te maken heeft. Wat tegen deze gewoonten spreekt, is de ervaring dat juist uit crises belangrijke veranderingen voortkomen en dat ontwrichting en systeeminnovatie hand in hand gaan. Doorredeneren op dit thema kan inhouden dat je op zoek gaat naar manieren om conflicten productief te maken, misschien zelfs wel bewust spanningen tussen actuele of potentiële systeemdeelnemers opzoekt of nog radicaler, crises stimuleert. Alvorens dergelijke 'experimenten' aan te gaan verdient het aanbeveling om aan dit aspect meer aandacht te besteden in lopende processen door enerzijds conflictsituaties in de procesgang toe te laten in plaats van tegen te gaan, anderzijds te observeren hoe dit in relationele zin verloopt.

Werken aan systeeminnovaties is een complexe opgave. Complex in de betekenis van meervoudig samengesteld. Actoren zijn niet alleen afkomstig vanuit verschillende achtergronden, maar zijn van elkaar afhankelijk in de realisatie van eigen doelen. In de tijd verschuiven doelen en oplossingsmogelijkheden voortdurend, doordat ontwikkelingen op elkaar inwerken en steeds nieuwe kennis beschikbaar komt. Dit complexe karakter maakt een procesbenadering noodzakelijk (Bruijn et al, 1998)

Reflectief en interactief evalueren
Een lerende en op ontwikkeling gerichte procesaanpak is van belang in systeeminnovatieprocessen. Tegelijkertijd echter is de behoefte aan verantwoording en beheersing van het proces legitiem. Deze hybride benadering geeft vorm aan de procesarchitectuur, maar vraagt ook om een andere manier van evalueren en monitoren dan aan de orde is bij minder complexe, afgebakende opgaven. Het gaat om voortdurend leren van de regiodialoog en de werkwijzen aan te passen en uit te bouwen. Daarvoor is ook een andere vorm van evalueren nodig dan tot nu toe in de bestuurskundige gereedschapskist voorkomt: doorlopend, interactief, reflectief, gericht op leerervaringen in plaats van achteraf op doelen en resultaten.
Voor het evalueren, in de brede betekenis van 'monitoren en waarderen' van processen gericht op systeeminnovatie zullen daarom idealiter verschillende evaluatiemethodieken naast elkaar worden ingezet. Wat in ieder geval nodig lijkt als aanvulling op de gebruikelijke ex-post evaluaties is een reflectief parallelspoor, waarin op interactieve manier voortdurend wordt geobserveerd, ervaringen worden afgetapt en weer ingebracht. Het ontwikkelen van praktische methodieken hiervoor verdient verdere uitwerking. Ook hierbij is het motto 'al doende leren' van toepassing....

7. Bronnen data en producten

Annoesjka Wintjes-Madeleine van Mansfeld

Informatienota producten regiodialoog noord Limburg
Tijdens en direct na de regiodialoog Noord Limburg zijn vele producten ontstaan. Producten die fungeren als documenten in de volgende categorieën:

- Formele documenten
- Communicatie
- Procesbegeleiding
- Procesarchitectuur
- Facts en figures
- Resultaten
- Publicaties

Tevens zijn er Powerpoint presentaties gemaakt voor:

- Instructies
- Roadshows: toelichting en informatie naar de achterban.
- Informatie voor/tijdens ateliers
- Spin-off

Waar u de documenten kunt vinden is aangegeven met een *:

* zie cd
** zie website www.regiodialoog.nl
*** opgenomen in het rapport
**** archief en opvraagbaar via *madeleine.vanmansfeld@wur.nl*

Formele documenten

1. Heurkens, J. Jan. 2001. Regiodialoog Financieel *Convenant*. Horst Rabobank Maashorst. *
2. Mansfeld, M. van, J. Heurkens, G. Peterink. Regiodialoog Noord-Limburg: Integrale benadering van een regio in beweging *Startnotitie*, 2000 oktober Toelichting: Startdocument voor initiatiefgroep. Wageningen Alterra werkdocument. *
3. Heurkens, J. *Oprichtingsakte Stichting* Regiodialoog Noord Limburg. Horst, Laat en Wilbers notarissen, akte 2005216.

Communicatie

De *website www.regiodialoog.nl* fungeert als een drielagige website: het publieke domein is vrij toegankelijk; het tweede domein, met een toegangscode die in bij alle deelnemers van de het werkproces bekend is, kan men binnenkomen in het secretariaat met alle (werk)documenten van projectgroep en atelierwerkgroepen ; de derde laag is het domein van de initiatiefgroep waarin vooral formele documenten en verslagen en notulen zitten.

4. Peterink en Partners, N. van der Moolen. 2000 *Persbeleid*, Venray. *
5. Peterink en Partners, 2001. *Persberichten*, Venray. **
6. Stichting Regiodialoog, *Dialoognieuws 1*, jan, 2001. Stad en Land in gesprek over de toekomst van Noord-Limburg. Venray, blz 12, oplage 1800. **
7. Stichting Regiodialoog, *Dialoognieuws 2* mei, 200. De balans van de regiodialoog. Venray, blz 16. Oplage 3000. **

Procesbegeleiding

8. Wintjes. A., M. Wijermans, M. van Mansfeld, Peterink en Partners. *Draaiboek Atelier* 10, 11, 12 2001. Wageningen Alterra werkdocument. *
9. Jonge, de J.M., M. van Mansfeld. 2001. *Werkboek* regiodialoog, Atelier 10, 11, 12 januari. Wageningen, Alterra werkdocument. Toelichting: product voor de deelnemers. *
10. Peterink en Partners, M. van Mansfeld. *Draaiboek Regioplatform* 14 februari. Venray werkdocument. *
11. Alterra, *Werkboek Platform* Regiodialoog: Risk om de Ruimte. Wageningen Alterra werkdocument. Toelichting Dit werkboek hebben de deelnemers toegestuurd gekregen. ****
12. Peterink en Partners, 2001. *Draaiboek Marktplaats* 20 april. Venray. *
13. Bloemen, M. Peterink en Partners. *Evaluatieformulieren*: Atelier 1, Regioforum en Marktplaats *
14. Wintjes. A. 2001 Format posters marktplaats. Wageningen Alterra werkdocument. ***
15. Wijermans M. Trends. Dec 2000. Wageningen Alterra werkdocument. ***
16. Mansfeld, M. van, M. Wijermans, J. de Jonge 2000. Kennisdragers analyse voor Atelier 1, Platform en Marktplaats Regiodialoog Noord-Limburg. Wageningen Alterra werkdocument. Toelichting; Namen lijsten. ***
17. Wintjes, A., J. de Bekker. 2001. *Overzicht beschikbare informatie atelier* regiodialoog: Kaarten en beelden, naslagwerk en schetsmaterialen. Wageningen Alterra werkdocument. ****
18. Wintjes, A., M. Kreft, M van de Heuvel. 2000. *Draaiboek voor het Elektronisch Vergadersysteem* Atelier 1. Wageningen Alterra werkdocument. ****
19. Bloemen, M. A. Wintjes, M. van Mansfeld. 2000 Structuurvoorstel Website: *www.regiodialoog.nl*. Wageningen. Alterra Werkdocument. ****
20. *Evaluatie procesfacilitators en secretarissen*. Wageningen Alterra werkdocument. ****

Procesarchitectuur

21. Wintjes A., J. Roos, M. Wijermans, R. Leopold. Sept. 2000 Naar een *Mobiele werkplaats*. Wageningen Alterra werkdocument. Toelichting: Een samenstel van methoden, digitale en analoge hulpmiddelen en kerncompetenties facilitatoren. *
22. Wintjes, A., M. van Mansfeld, M. Wijermans, P. Kersten, M. Pleijte, R. During. Nov. 2000. *Chequelist Procesarchitectuur* Regiodialoog Noord-Limburg. Wageningen Alterra werkdocument *
23. Jonge, J. M. de, Mansfeld, M. Wijermans. A. Wintjes. *Procesarchitectuur Platform* Wageningen, Alterra werkdocument. *
24. Mansfeld, M. van, M. Wijermans. 2001 Procesarchitectuur Marktplaats Regiodialoog... en de weg daarnaar toe. Wageningen Alterra werkdocument. *

Facts and figures

25. Wagenaar, A., R. Dieperink 2001. 2030 *Drie ruimtelijke ontwikkelingsscenario's* voor de Duitse Regio grenzend aan Noord-Limburg. Velp, Afstudeeropdracht IAHL. Toelichting: Dit rapport is van toepassing op scenario en trendonderzoek in het algemeen en ruimtelijke onderzoek in Kreis-Kleve en Kreis Viersen. *
26. Leopold, R., C.M. Goossen, 2000. *Gebied en plananalyse* Noord-Limburg. Wageningen, Alterra werkdocument 55blz. Toelichting: Verkenning van Noord-Limburg waarbij geschetste ruimtelijke problematiek inzichtelijk wordt gemaakt. Deel 1 bestaat uit een beschrijving van de ruimtelijke functies en trends, Deel 2 schets een plananalyse waaruit knelpunten gedestilleerd zijn. *
27. Leopold, R. 2000. *Ruimteverkenner Noord Limburg*. Wageningen, Alterra werkdocument. Toelichting: Dit is een methode waarin voornamelijk beleidsinformatie ruimtelijke wordt gedefinieerd De vier tehmagroepen zijn: ruimtelijke integratie en economiie van stad en land (grensoverschrijdend), 2. Innovatie en agrotechnologie, logistiek en distributie, 3 Reconstructie en verbreding consumptiefunctie landelijk gebied, (innovatie regionaal proces) 4. Water, wonen, bedrijvigheid, bos en natuur. (innovatie inhoud ruimtegebruik)* zie nr. 9
28. Leopold, R. 2001. Kaartenatlas. Wageningen Alterra werkdocument. Toelichting: Geografische kaarten in GIS en Arcview en Statistische gegevens. Kaarten gaan over plannen, basiskaarten, beleid en combinaties. ****

Eindresultaten

29. Bloemmen, M., 2000. Excursiegids Toelichting; gids met 1 : 50.000 kaarten en toelichting op excursiepunten. Wageningen Alterra werkdocument. *
30. Bekker, J. de, 2001. 6 Riskposters, BRO Vught Toelichting:. Autonome ontwikkelingen van: 1. Economie en infrastructuur: bestel mâor, bestel mâor, bestel mâor, 2. Wonen en werken: Domweg gelukkig in Broekhuizen-vorst, 3. Landbouw: en de boer hij innoveerde voort 4. Landschap Natuur en cultuurhistorie: Waar in Bronsgroen Eikenhout, 5. Water: even een terrasje pikken, 6. Recreatie en Vrijetijdsbesteding: de pahahaden op, de lahahanen in. *

31. Alterra, 2001 *Tussenproducten* Atelier 1 voor *Regioplatform*. Toelichting: a. Posters, b. Groepsverslagen: 1. In 2030 is geluk heel gewoon, 2. Venlo Valley, 3. Blieve loepe en 4. Slim de ruimte benutten.
32. Mansfeld, M. van, 2001 *Ingrediënten* Toelichting: Listing 80 projectenideeën uit groepsverslagen. *
33. Alterra, 2001. Clustering ideeëngoed Atelier 1. a. Eerste aanzet rode draad, b. eerste clusteringprojecten, c. Flijer innovatiestrategieën. *
34. Alterra 2001. Beschrijving 18 projecten. Wageningen Alterra werkdocument. *
35. Alterra, 2001 *Verslagen groepen Platform*. Wageningen Alterra. *
36. Alterra. 2001, *Wensen deelnemers Platform* voor 2040. Wageningen Werkdocument. *
37. Wintjes, A., N. Windt. M. van Mansfeld, J.M. Jonge, M. Wijermans, P.Smeets. Flijers van 8 *projecten* en 5 halfproducten voor *Marktplaats*. Wageningen Alterra werkdocumenten. *
38. Bloemmen, M., Click Away 2001. *Website: www.regiodialoog.nl*, Velthoven. **
39. Bekker, J. de, 2001. Vier *Posters Platform* als toelichting op de projecten, Vught BRO. ****
40. Hulsteijn, K., P. Smeets, 2000. Ontwerpschetsen agroproductieparken. Wageningen Alterra. ****

Publicaties

41. Alterra, 2001. *Handboek robuuste verbindingen; ecologische randvoorwaarden. Wageningen, Alterra Research Instituut voor de Groene Ruimte: Voorbeelden van* meervoudig ruimtegebruik; innovatief ontwerpen hoofdstuk 5.2
42. Mansfeld, M.J.M. van, jan 2002. Titel: *www.Regiodialoog.nl* in Alterra in 2002. Bijdrage aan jaarboek Alterra in 2002.
43. Mansfeld, Drs M.J.M. van. MSc, april 2002 *Interactive planning as a way to sustainable land use : a case study from the Netherlands*. Presented at Isomul Conference 2002: 4th International Workshop on Sustainable Land Use Planning: Collaborative Planning for the metropolitan Landscape Theme: Cooperation in regional planning. Published onder the title in collective book : Conserving Biodiversity in Agricultural Landscapes: Model-based Planning Tools for Systems with Sharp Edges oktober 2002edited by: Robert K. Swihart and Jeffrey E. Moore Purdue, Indiana USA Purdue University Press.
44. Smeets,Drs. P.J.A.M., & Drs. M.J.M. van Mansfeld, MSc, may 2002. *The Landscape Dialogue: Interactive planning as a way to sustainable land use in metropolitan areas. Cases from Northwestern Europe*. In Proceedings of the International Engineering Consultancy Forum on Sustainable development of Shanghai, may 2002 Shanghai Investment Consulting Corporatian Shanghai 200003 China.
45. Jonge, Ir. J.M de, & Drs. M.J.M. van Mansfeld , july 2002 *Examples of Landscape planning and management in the Netherlands*. In: Prof. P Selman. Final report to the countryside agency: An identification and assessment of models of how communities outside the United Kingdom participate in the management of their landscapes. University of Gloucestershire, 2002 Cheltenham, UK. Opgenomen in internationale evaluatie interactieve intgerale landscapsstudies: In: Fry, Tress and Tress: november 2002 in Intels studie: Interdisciplinarity and Transdisciplinarity in European Landscape Studies (*www.intels.cc*)

46. Kreft, M., 200. GEVIS. *Toepassing van GEVIS en smartboard* in het werkatelier Regiodialoog Noord Limburg. Nieuwegein, Grontmij Geogroep Magazine Knipoog.

Powerpoints Instructie

47. A. Wintjes, jan. 2001. Interne kennisdeling naar procesfacililtators.
48. M. Goossen en R. Leopold, nov. 2000. Presentatie plannen en visies.
49. M. van Mansfeld, dec. 2001. Proefatelier.
50. M. van Mansfeld, jan. 2001. Voorbereiding secretarissen en voorzitters.
51. M. van Mansfeld, jan. 2001. Instructie dagvoorzitter Atelier 1.
52. M. van Mansfeld, jan. 2001. Instructie dagvoorzitter Regioplatform.
53. M. van Mansfeld, april 2001. Instructie voor de standhouders marktplaats.

Powerpoints Roadshows: informeren achterban

54. P. Smeets, 29 januari 2000. Rotary Horst. Presentatie over opzet en voortgang van de Regiodialoog Noord Limburg. Titel: Regiodialoog Noord Limburg.
55. M. van Mansfeld, januari 2000. Powerpoint initiatiefgroep.
56. M. van Mansfeld, mei 2000. Powerpoint convenant.
57. M. van Mansfeld, juli 2000. Projectvoorstel Habiforum.
58. M. van Mansfeld, J. Heurkens, okt 2000. Status Quo Initiatiefgroep.
59. M. van Mansfeld, okt. 2000. Horst. IPC dier.
60. P. Smeets, M. van Mansfeld, okt. 2000. Proces en programma initiatiefgroep.
61. P. Smeets. M. van Mansfeld, okt. 2000. Perspresentatie.
62. M. van Mansfeld, okt. 2000. Interne presentatie bestuur en organisatie.
63. M. van Mansfeld, dec. 2000. Commissie Ruimtelijke Ordening Duitsland Nederland.
64. M. van Mansfeld, juni 2001. Presentatie initiatiefgroep regiodialoog Noord Limburg, Venlo juni 2001. Titel: Projecten Regiodialoog Noord Limburg.

Zie website *www.regiodialoog.nl* voor powerpoints maart, juni 2000 en jan. en febr.2001.

Presentaties tijdens ateliers

65. M. van Mansfeld, M Bloemmen. jan. 2001. Presentatie Atelier 1.
66. M. van Mansfeld, jan. 2001. Resulaten Atelier 1 voor de initiatiefgroep.
67. M. van Mansfeld, febr. 2001. Presentatie voor Regioplatform.
68. M. van Mansfeld, april 2001. Introductie Marktplaats.
69. M. van Mansfeld, april 2001. Grensverleggend groen.

Presentaties spin-off (vanaf mei 2001):

70. M. van Mansfeld, mei 2001. Workshop Natura 2000: grensoverschrijdende natuurbescherming Zuid Oost Nederland-Duitsland, Stichting Milieufederatie Limburg-Vereniging Natruurmonumenten-Staatsbosbeheer. 30 mei 200. Titel: Regiodialoog noord limburg : grensoverschrijdende natuur en landschap.
    - Lezing 1: Kansen en mogelijkheden voor grensoverschrijdende natuur tussen Losser (Enschede) en Aachen.
    - Lezing 2: Grensverleggend groen: een groen en grenzen overschrijdend netwerk voor de regio Gelre.
    Lezingen deels opgenomen in verslag van de workshop: Natura 2000 Workshop Roermond 30 mei 2001; Redactie: , G.v.d. Mast, Internmationale contacten en projecten Vereniging van Naturrmonumenten, Postbus 494 5600 AL Eindhoven.
71. M. van Mansfeld, mei 2001. Presentatie voor directeurenoverleg van LNV bij Alterra Wageningen, 22 mei 2001 Wageningen Titel: Regiodialoog noord Limburg, een regio in beweging.
72. M. van Mansfeld, juni 2001. Presentatie voor de Milieufederatie Limburg, Roermond 8juni 2001 Titel: regiodialoog Noord Limburg.
73. P. Smeets 14 september 2001. Presentatie voor de Werkgroep Ommer Marke te Lemele.
74. Titel: regiodialoog Noord Limburg als voorbeeld voor Landschapsplan Ommen.
75. M. Jacobs, J de Jonge, P.J.A.M. Smeets, 6 september 2001. Studiedag met presenaties en discussie georganiseerd voor de Verenigde Integralisten in de Ruimtelijke Ordening (onderberaad van het NIROV) Titel: regiodialoog Noord Limburg als voorbeeld van integratieve aanpak in landschapsplanning.
76. P. Smeets, 21 september 2001. Presentatie voor de Kamer van Koophandel West Brabant.
77. Titel: Regiodialoog Noord Limburg als voorbeeld voor ontwikkelingsplan Moerdijkse Hoek.
78. P. Smeets, 26 oktober 2001. Presentatie voor de Stuurgroep Agrofood Community Zuidoost Nederland Titel: *regiodialoog Noord Limburg*.
79. M. van Mansfeld, okt 2001. Presentatie voor directie (Management team) van Staatsbosbeheer, directeurenoverleg 31 oktober 2001. Roermond. Titel: *Regiodialoog noord Limburg: werkwijze, methodieken, resultaten*.
80. M. van Mansfeld, nov 2001. Presentatie voor International Course on Land drainage, georganiseerd door het ILRI Wageningen, 13 nov 2001 Titel: *Interactive planning, a way to sustainable land use: Regional dialogue Noord Limburg, The Netherlands*.
81. M. van Mansfeld, nov 2001. Medewerking aan Cursus International Agricultural Centre Wageningen. Cursusonderdeel in Accession oriented Dutch European Proficiency Training (ADEPT) for the MATRA Programme Environmental Issues and European Policies on water management 4 nov-24 nov 2001. Titel: *Interactive planning, a way to sustainable land use: A regional case. Wageningen 7 november 2001*.
82. P. Smeets, 13 december 2001. Presentatie voor de Industriëlen Vereniging Horst e.o.
83. Titel: *Toekomst van de Landbouw en de regiodialoog Noord Limburg*.

84. M. van Mansfeld , dec 2001. Presentatie voor vakgenotenoverleg Bestuurskunde, Alterra-WUR Wageningen Alterra, 19 december 200. Titel: *Een integrale benadering van een regio in beweging.*
85. J. Roos-Kleijn Lankforst en P.J.A.M. Smeets, 23 januari 2002.Presentatie voor medewerkers MacAulay-Institute, Aberdeen Schotland.Titel: *Application of DSS-systems on Alterra.*
86. Daarin als één van de voorbeelden het gebruik van interactieve systemen in de Regiodialoog Noord Limburg en de ontwikkeling van de mobiele werkplaats, daarop gebaseerd.
87. M. van Mansfeld, jan 2002. Gastcollege Innovatieve netwerken Leerstoelgroep sociaal ruimtelijke analyse De Hucht WUR 31 januari 2002 Presentatie initiatiefgroep regiodialoog Noord Limburg Titel: *Regiodialoog Noord Limburg.*
88. P. Smeets, 1 ferbuari 2002. Presentatie voor de projectgroep Kennislandgoed LelystadTitel: *De regiodialoog Noord Limburg als voorbeeld voor het project Kennislandgoed Lelystad.*
89. M. van Mansfeld, febr 2002 Kennisoverdracht binnen het Forum ICES KIS 3D. Duurzame Dynamiek in de Groene Delta Wageningen, 6 februari 2002. Titel: *Regiodialoog Noord Limburg.*
90. M.van Mansfeld, maart 2002. Presentatie voor werkteam stad-land van Alterra , (afdeling Ecolgie en Samenleving-afdeling Landschap en Ruimtegebruik, Wageningen maart 2002. Titel: *Regiodialoog Noord Limburg, interactieve planning in praktijk.*
91. P. Smeets, 20 mei 2002. Presentatie: *The Landscape Dialogue: Interactive planning as a way to sustainable land use in metropolitan areas. Cases from Northwestern Europe.*
92. Presentatie op het International Engineering Consultancy Forum on Sustainable development of Shanghai, may 2002. Ervaringen uit de regiodialoog als inspiratiebron voor ontwikkeling vam participatieve planvorming in de metropolitaine omgeving van Shanghai, China.
93. P. Smeets, 29 mei 2002. Presentatie voor de Werkgroep Agenda Veenkoloniën.
94. M.J..M.van Mansfeld /Wiebren Kuindersma, juni 2002. Titel: *De regiodialoog Noord Limburg als voorbeeld voor de uuitwerking van de Agenda voor de Veenkoloniën.* Deelname aan intregratie werkwijzen Dienst Landelijk gebied interactieve gebiedsgerichte benadering Presentatie op Marktplaats Interactief Werken , georganiseerd door de Dienst landelijk gebied utrecht; Kasteel Groeneveld, Baarn 14 juni 2002.
95. M. van Mansfeld, 20 juni 2002. Presentatie op de Isomul Conference 2002: 4th International Workshop on Sustainable Land Use Planning: Collaborative Planning for the metropolitan Landscape Theme: Cooperation in regional planning titel: *The landscape dialogue: Interactive planning as a way to sustainable land use in metropolitan areas Bellingham, Washington State, USA; 20-22 June 2002.*
96. P. Smeets, 5 juli 2002. Presentatie in het kader van een creatieve sessie ter voorbereiding van het Noordlimburgse Bidboek Floriade 2012. Titel: *De regiodialoog Noord Limburg.*
97. M. van Mansfeld, okt 2002. Presenatie visitatie cie Alterra.Titel:Over duurzaam plannen in een lerende regio.
98. M. van Mansfeld, sept 2002. Presentatie cursus Semafoor Instituut Nijenrode Titel: Een casus over duurzaam plannen.

8. Epiloog

De Regiodialoog is geen eindfase, maar kan gezien worden als 'de noodzakelijke schakel' tussen een aantal trapsgewijze ontwikkelingen. Zo heeft de Regiodialoog de overstap mogelijk gemaakt van dynamische plattelandsontwikkeling naar een ontwikkelingsmaatschappij of regiomaatschappij waarin alle gemeenten van Noord-Limburg zullen participeren en waarbij de levensvatbaarheid van projecten ook meer en meer vanuit de sociaal-culturele en economische hoek beoordeeld zal worden.
Er zijn na de vele reeds genoemde evaluatieve aspecten nog een aantal ankerpunten aan te tippen vanuit dit werkproces.

Deltametropolen en regio's
Deltametropolen zijn steeds belangrijker wordende eenheden in wereldwijde ontwikkeling van stad en land; in de overgang van ruraal naar urbaan gebied, met regio's als de bouwstenen van deze ontwikkelingen. De focus op hardware oplossingen, hinderen duurzame toekomstgerichte ontwikkelingen. Het zijn de geïntegreerde en participatieve processen die nodig zijn, om met de complexe problemen van deze metropolitane ruimtelijke ontwikkelingen te kunnen omgaan.
Een regiodialoog reikt voor duurzame en omvattende oplossingen een framewerk aan.

Transdisciplinair, interactief, gebiedsgericht en ontwerpend
De aanpak is transdisciplinair, interactief, gebiedsgericht en ontwerpend geweest. De toegevoegde waarde van een dergelijke wijze van benadering van een regio is dat beoogde systeeminnovaties zijn aangezet, gericht op duurzame vernieuwing, zowel in software (cultuur en denken), hardware (fysieke aspecten) als orgware (organisatie van mensen en middelen). De brug tussen toegepast en fundamenteel wordt geslecht, vooral doordat veel impliciete kennis expliciet is gemaakt, is gaan stromen. Een dergelijke werkvorm is een goede strategie voor het creëren, verspreiden en gebruiken van bestaande en nieuwe kennis.

Communicatie
Het belang van goede toegankelijke communicatie stromen van meet af aan, en een visie op pers en communicatie, is essentieel gebleken voor het slagen van een dergelijk proces. Mobiele werkplaats als platform voor informatievoorziening en uitwisseling en integratie; communicatiemedia als website, periodieken, roadshows en publicaties vormen daar de onderdelen van. Van groot belang is ook de uitstraling die de "fakkeldragers" hebben tijdens de verschillende procesfasen. Hun engagement is de benzine, die de motor doet lopen.
Juist communicatiestromen zijn tevens van belang in de gewenste continue evaluatie en reflectie en daarmee mogelijkheid tot bijstelling van de procesgang.

Van project naar proces
Een procesbenadering vraagt om een andere, lerende, manier van samenwerken en visie ontwikkelen, waarbij niet op voorhand doelen, uitgangspunten en resultaten vastliggen, maar werkenderwijs, iteratief tot alsmaar bewegende werkbare oplossingen wordt gekomen. Dat vergt een houding van vertrouwen van allen betrokkenen vanaf het beginpunt en vooral een mentale ruimte voor het aangaan van experiment.

Concepten en werkmethodes
Bij de procesarchitectuur, die als maatwerk al doende ontwikkeld, bijgesteld en hergeformuleerd is tijdens het werkproces, is vooral rekening gehouden met transdisciplinair werken. Er is beroep gedaan op andere naast de evidente vaardigheden en competenties van mensen, zoals hun creatieviteit in taal, verbeelding, communicatie. Dit heeft tot wederzijdse inspiratie en respect geleid voor onverwachte en nieuwe oplossingen. De inventarisatie van opinies, onverwachte kenniscombinaties hebben geleid tot het vinden van nieuwe creatieve oplossingen voor complexe problemen. Doordat opinies gevormd zijn met actieve steun van cruciale partijen is er draagvlak ontstaan voor de ideeën die zijn ontwikkeld. Met betrokkenheid van die partijen kunnen die in verdere coöperatie (worden) uitgevoerd. Hiermee is de toegevoegde waarde van interactief werken ontstaan.

REGIO Dialoog

8. literatuur

Alterra, 1997. Kennisoverdracht door beelden, samenvatting van de cursus beeldtaal van P. Dauvelier. Intern rapport. Alterra Wageningen.

Bethe, F. 2002: Puzzelen met de ruimte. Publ by Agrisch Jongeren Kontakt de Noord & Rabobank, Harenkarpsel-Schagen.

Bezirksregierung Düsseldorf 2000. Gebietsentwicklungsplan für den Regierungsbezirk Düsseldorf, Dusseldorf.

Brinkhuijsen, M. & J.M. de Jonge 2000. Landstad Deventer: op zoek naar ankers voor verandering. Stedeb. ruimtel. Orden. 81, 4 Suppl.: 17-23.

Broeck, J. V. d., M. Barendrecht, et al. 1996. Ruimte voor samenwerking; Tweede Benelux Structuurschets. Brussel: 185.

Bruijn, H. d., Heuvelhof, E. t. & Veld, R. i. t. 1998. Procesmanagement; Over proces en besluitvorming, Schoonhoven, Academic Service.

Christensen, C., 1999. Het innovatiedilemma; Kansen en risico's van nieuwe technologie. Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.

De Bono, E. 1986. Zes denkende hoofddeksels Utrecht/Antwerpen: Veen.

De Bruyn, R. & M. De Bruyn, 1999. Creativiteit, Alfa-omega, Visie-Vorm Antwerpen: Creatief Atelier Windekind.

Dumont, M.J., R Groot, R.G. Schroder, P.JA.M. Smeets, H.Smit, 2003. Nieuwe bruggen naar de toekomst, Alterra rapport 674. ISSN 1566-7197.

Eck, W. v., A. v. d. Ham, et al. 2002. Ruimte voor Landbouw; uitwerking van vier ontwikkelingsrichtingen. Wageningen, Alterra: 78.

European Commission 1994: Economies in the delta: in Rijksplanologische dienst, Ruimtelijke verkenningen 1999.

Frijters, E, 2003. Farmtycoon, een ontwerponderzoek naar een agribusiness park bij Venlo ISBN 90-3270324 in druk.

Fry, G. Tress, B and Tress, G, 2003. Intels study: Interdisciplinarity and Transdisciplinarity in European Landscape Studies (www.intels.cc) publ. in prep. 2003.

Geyter, X. de, G. Bekaert, et al. 2002. After-sprawl; onderzoek naar de hedendaagse stad, NAi Uitgevers, Rotterdam deSingel Internationaal Kunstcentrum, Antwerpen.

Groot, A.M.E., K Deinum, G. Mighels, C. Wierda en T. Vogelzang, 2003. Op weg naar een gebiedsdialoog Flevoland. Alterra rapport 703 ISSN 1566-7197.

Groot, R, M.G.N. van Steekelenburg, J.van Veelen , A. Wintjes. 2002. Werk in uitvoering: Hoe brengt een ontwerpproces "ruimtelijke kwaliteit" in Reconstructiegebied Limburg. Wageningen alterra-rapport 606.

Groot, R., M.J.M. van Mansfeld, A. Volkerts, J. Vreke, 2002. Haalbaarheidsstudie "over de bewoonde brug": Oplossingen voor robuuste verweving van infrastructuur en ecologische structuren. Wageningen, Alterra, Research Instituut voor de Groene Ruimte. Alterra-Document 591.

Hamel, R. 1990. Over het denken van de architect: een cognitief psychologische beshrijving van het ontwerpproces bij architecten. Amsterdam, AHA. Borks.

Hohn, H.D. 2000. Playing, leadership and team development in innovative teams, Delft: Eburon Publishers.

Hooimeier P., H.Kroon en J.Luttik. 2001. Kwaliteit in Meervoud. Habiforum Expertisenetwerk Meervoudig Ruimtegebruik, Gouda.

Ingram, G. K. 1997. Patterns of metropolitan development : what have we learned? Policy Research Working Paper WPS1841, World Bank, Washington DC USA.

Jong, M.T. de1992. Kleine methodologie van ontwerpend onderzoek, Zoetermeer, 2.

Jonge J. M. de, Windt, N. & Cino, B. 2003. Gebieden der Wijzen deel 1. Een verkenning in vijf Regionale Innovatie Netwerken, Wageningen, Alterra.

Jonge, J.M. de & M.J.M. van Mansfeld, 2002. Examples of Landscape planning and management in the Netherlands In: Prof. P. Selman. Final report to the countryside agency: An identification and assessment of models of how communities outside the United Kingdom participate in the management of their landscapes. University of Gloucestershire, Cheltenham, UK.

Jonge, J. M.de & Jonkhof, J. F. 2002. Sturen door Stimuleren; Terugkijken en vooruit-blikken.Wageningen, Alterra.

Kerckhove, D. d. 1996. Gekoppelde intelligentie. De opkomst van de WEB-maatschappij (Den Haag, SMO).

Kerckhove, D.d. 2001. The architecture of intelligence (Basel, Birkhauser - Publishers for architecture).

Kersten, P.H & M.J.M. Eekhout & R.P Kranendonk & K.R. de Poel & J.J.N. Geenen, 2001. Op zoek naar Magische Momenten in de ruimtelijke planvorming, Alterra Research Institute for the green space, report 366. pp 166.

Kuhlmann, S., 1999. Improving Distributed Intelligence in Complex Innovation Systems. Karlsruhe.
Leopold, R & C.M. Goossen, 2000. Gebieds en plananlyse Noord Limburg Wageningen Intern rapport Alterra Research Instituut voor de Groene ruimte 55 blz.

Maas Geesteranus, Chr. 2001. Interactive policy making: a way to sustainable participation. Report 2001-026 National Reference Centre for Agriculture, Nature Mangement and Fisheries, the Netherlands, Ede 2001.

Mansfeld, M.J.M. van 2000. Regiodialoog Noord Limburg, startnotitie. Alterra Research Institute for the green space, internal report, Wageningen Juli 2000 p 1-22.

Mansfeld, M.J.M. van, 2003a. Interactive planning as a way to sustainable land use: a case study from the Netherlands. In: Robert K. Swihart and Jeffrey E. Moore Purdue Eds.), Conserving Biodiversity in Agricultural Landscapes: Model-based Planning Tools for Systems with Sharp Edges. Indiana, Purdue University Press, chapt II-15.

Mansfeld, M.J.M. van, 2003b. The need for knowledgebrokers. In: Tress, B G.Tress, A vd Valk, G Fry, 2003. Interdisciplinary and transdisciplinary landscape studies: potentials and limitations. Deltaseries 2 Wageningen pp 31-39.

McNeill, W. H. 1987. "The Excentricity of Wheels, or Eurasian Transportation in Historical Perspective". The American Historical Review 92: 1111-1126.

Ministerie van LNV 2000. Natuur voor mensen, mensen voor natuur. Nota natuur, bos en landschap in de 21ste eeuw. Den Haag: SDU p. 58.

Most, H. van der, J.F.M Koppenjan., P.W.G. Bots 1998. Informatief Interacteren door Interactief Informeren. RWS, RIZA, TU-Delft, WL Hydraulics Delft.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. De Kenniscreerende Onderneming; hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten (Schiedam, Scriptum Management).

Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2000. SECI, Ba en leiderschap: een integraal model voor kennisontwikkeling, Holland Management Review, 74, 28-45.

NRLO 1999. Innoveren en leren. Rapport van de Nederlandse Raad voor Landbouwkundig Oderzoek nr 99/13. Den Haag.

Parlementaire werkgroep Vijfde Nota ruimtelijke ordening 1999-2000, 27210, nr 1-2-3 (Eds) Notie van ruimte, op weg naar de vijfde Nota ruimtelijke ordening, 2000. Sdu Uitgevers, Den Haag.

Projectbureau INCO-delta 2000. Werkgroep ruimtelijke kwaliteit. Nijkerk: Van de Ridder.

Projectteam Meervoudig ruimtegebruik Zuidwest Nederland, 1999. Pilotproject meervoudig ruimtegebruik Zuidwest Nederland. Startdocument en Eindrapport 1999. DLO - RIVM - Min. V&W - Ravi. Wageningen.

Pröpper, I.M.A.M., D.A. Steenbeek, 2001. De evaluatie van acht StIR-voorbeeldprojecten: het proces(ontwerp) en de lessen. Amsterdam: Partners + Pröpper.

Provincie Limburg, 2000. Liefde voor Limburg Voorontwerp febr. 2000. Provinciaal omgevingsplan Limburg, Maastricht.

Roos-Klein Lankhorst, J. 2000. WARUMEC, a quick scan system to support physical planning. In: I. Marshall & G. Pungetti (eds.), The Dutch experience in ecological networks; abstracts of a seminar for the partners of the Life Econet Project, July pp. 7-8.

Smeets, P. J. A. M. 1998. Neurocity or Deltametropolis? Plurality and Rurality: The changing role of the countryside in urbanized regions, Stedebouw en Ruimtelijke Ordening. June, The Netherlands.

Smeets, P.J.A.M. & M.J.M. van Mansfeld, 2002. The Landscape Dialogue: Interactive planning as a way to sustainable land use in metropolitan areas. Cases from Northwestern Europe. In Proceedings of the International Engineering Consultancy Forum on Sustainable development of Shanghai, may 2002 Shanghai Investment Consulting Corporatian Shanghai, China.

Smit, H. 2002. Wervende thema's voor floriade Noord Limburg, Verslag van een creatieve conferentie Werkdocument Alterra juli 2002.

Stichting Regiodialoog 2001. Dialoognieuws: over de regiodialoog Noord Limburg. Januari nr. 1 p 1-12. Venray: Peterink & Partners.

Stichting Regiodialoog 2001. Dialoognieuws: over de regiodialoog Noord Limburg.
Mei nr. 2 p 1-15 .Venray: Peterink & Partners.

Tatenhove, J. van, 1993. Milieubeleid onder dak?: Beleidsvoeringsprocessen in het Nederlandse milieubeleid in de periode 1970 - 1990 nader uitgewerkt voor de Gelderse Vallei ISBN: 90-5485-188-0 Thesis Wageningen (LU-1720): 303 p.

Teisman, G. 2001. Besluitvorming en Ruimtelijk Procesmanagement. Studie naar eigenschappen van ruimtelijke besluitvorming die realisatie van meervoudig ruimtegebruik remmen of bevorderen (Delft, Eburon).

Tress, B.G. Tress, A. vd Valk, G. Fry, 2003. Interdisciplinary and transdisciplinary landscape studies: potentials and limitations. Deltaseries 2 Wageningen ISBN 9080763713, 193 p.

Vermunt, B., Aarts, N. & Woerkum, C. v. 2003. Gebieden der Wijzen deel 2. Een analysekader voor onderzoek naar leren en innoveren in netwerken (Wageningen, Wageningen Universiteit: Communicatie en Innovatiestudies).

VROM 2001. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Orening en Milieu: Vijfde nota ruimtelijke ordening.
Den Haag: SDU.

Wagenaar, A. & R. Dieperink 2001. Drie ruimtelijke ontwikkelingsscenario's voor de Duitse Regio aangrenzend aan Noord Limburg. Studenten rapport IAHC Velp: januari 2001.

Website: http://www/regiodialoog.nl

Wierdsma, A. F. M. 1999. Co-creatie van verandering (Delft, Uitgerij Eburion).

Wijermans, M. P. and M. J. M. van Mansfeld 2000. Ruimtelijke patronen en processen in Noordwest Europa. Notie van ruimte, op weg naar de vijfde Nota ruimtelijke ordening, 2000. Parlementaire werkgroep Vijfde Nota ruimtelijke ordening 1999-2000, nr. 3 (Eds Sdu Uitgevers, Den Haag: 433-451.

Wielinga, E, 2001. Netwerken als levend weefsel, een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de nederlandse landbouw sinds 1945. De Bork, uitgeverij Uilenreef.

Wintjes, A, J. Lous, 1997. Kennisoverdracht door Beelden, Samenvatting van de cursus beeldtaal, SC-DLO Wageningen (interne notitie).

Wintjes, A. & J. de Jonge, 2000. Ontwerp op nivo en tool voor innovatie: evaluatie eindrapport Instituuts SEO Ontwerpend Onderzoek. Internal reports Alterra, Research Institute for the green space, Wageningen.

Wintjes, A. & J. Roos & M. P. Wijermans & R. Leopold 2000. Naar een mobiele werkplaats Alterra Research Institute for the green space, Internal report sept. 2000 Wageningen: p 1-21.

Bijlage De voorstellen

***Pleisterplaatsen* zijn rustpunten voor de mobiele mens.**

De moderne mens is in hoge mate mobiel geworden en de samenleving draait 24 uur per dag. Traditionele patronen in werk, zorg, huishouden, familieleven en vrije tijd veranderen daardoor ingrijpend. Kind naar de creche, even inloggen op het net voor de boodschappen, een telefonische conferentie. Zo lijkt alles wel overal en op elk willekeurig moment te kunnen plaatsvinden. Praktisch.

Tegelijk bestaat er behoefte aan bezinning, ontharsting, aan beschutting en aan natuurbeleving. Liefst direct aansluitend.

***Pleisterplaatsen* zijn de centra van activiteiten op de transportaders van de samenleving**

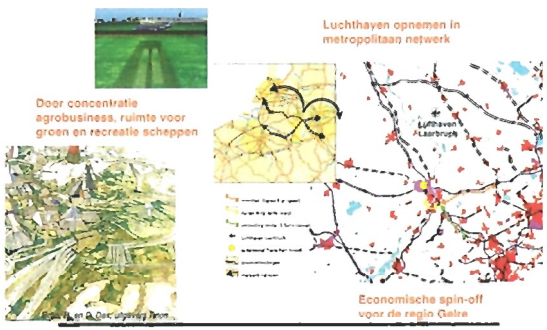
Alleen door communicatie- en transportlijnen zijn de verschillende activiteiten met elkaar verbonden. De hinderlijke aspecten van de mobiliteit en distributie zullen onder de grond verdwijnen en geautomatiseerd plaatsvinden. Zo worden functies en voorzieningen in plaats van traditioneel gescheiden of gemengd als ruimtelijke bestemmingen, nu als activiteiten aangeboden aan de consument precies daar waar en wanneer die er behoefte aan heeft.

Dat geeft ongekende mogelijkheden.

Van tradeport naar tuinpoort

Regio Dialoog

LUFTHAVEN LAARBRUCH Gmbh +++



Luthaven Laarbruch Gmbh +++ is een combinatie van innovatieve logistiek met agrobusiness op een wijze dat ruimte onstaat voor groen, recreatie en wonen. Door de luchthaven in Laarbruch aan te takken op regionale overslagpunten langs spoor, weg en water (Maas) ontstaat een Eurregionale luchthaven. De basis ligt er al.

Voordelen
- De basis ligt klaar
- Effect voor het imago
- Infrastructuur voorhanden: multimodaal
- Nieuwe Arbeidsplaatsen
- Waarde voor de Euregio
- Impuls voor integratie
- Ontlasting grote luchthavens Schiphol en Düsseldorf
- Grenzeloos Ruimteaanbod

Van tradeport naar tuinpoort

Regio Dialoog

FACTOR 5! IN RUIMTEGEBRUIK

Factor 5 is een gevecht tegen de ruimtevreters van nu. Door samenwerking is een 'ruimtepomp' in werking gezet die uitgaat van slimme combinaties van ruimtegebruikers in productieplots. Ruimtevreters zoals logistiek en bedrijventerreinen worden met nieuwe technieken slim georganiseerd. Door slim met de factor tijd om te gaan blijkt dat minder ruimte nodig is dan gebruikelijk was. Het landschap dat hierdoor vrijkomt kan gebruikt worden voor natuurbeleving en hoogwaardig wonen.

Concreet betekent Factor 5 stapelen van functies. Wanneer bijvoorbeeld onderscheid gemaakt wordt tussen productie dat licht nodig heeft en geen licht nodig heeft ontstaan

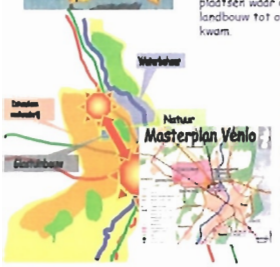
mogelijkheden. Deze laatste kunnen onder de grond, zoals een champignonskwekerij. Lagen dié wel licht nodig hebben zijn bijvoorbeeld bedrijven in Research en Development, startende bedrijven etc.
De winst zit in het gezamenlijk gebruik van "facilities", collectief management, groei-flexibiliteit en een gesloten systeem. Een gesloten systeem bestaat uit energievoorziening, maar ook hergebruik van elkaars producten en afval en het denken in ketens. Een bedrijf dat groeit kan binnen het productieplot weer een nieuwe plek krijgen. Het productieplot biedt mogelijkheden voor de life-cycle van bedrijven.

Van tradeport naar tuinpoort

Regio Dialoog

Gelre voedt

In Europa woont 80% van de mensen op nog geen 20% van de oppervlakte. Delta's organiseren van oudsher de ruimtelijke ordening.
In de Rijn-Schelde-Maas metropool, tussen Lille, Keulen en Amsterdam wonen en werken meer dan 30 mln mensen.
Van oudsher zijn delta's de plaatsen waar de intensieve landbouw tot ontwikkeling kwam.



In Noord Limburg, onderdeel van deze metropool strijden vele functies om voorrang in de ruimtelijke ordening. Venlo's ontwikkeling van *tradeport* naar *brainport* stagneert. Voor een goed woon- en investeringsklimaat is meer ruimtelijke kwaliteit nodig.
Het project *Gelre Voedt* creëert een ruimtepomp. Er ontstaat ruimte voor functies, nodig voor ruimtelijke kwaliteit door glastuinbouw en intensieve veehouderij van hun verspreide locaties in het landelijk gebied te verplaatsen naar hoogwaardige industriële locaties

In *Gelre Voedt* worden glastuinbouw en eiwit-productie tot gemengde bedrijven geïntegreerd.
Ze horen meer nog dan voorheen bij de metropool want die biedt:

- Ondernemers, managers en uitvinders met kennis
- Goede infrastructuur en logistiek
- Directe afzetmogelijkheden.
- Aanbod voor afvalverwerking
- Integratie in netwerkcomplexen

Regio Dialoog

Programmabureau Gelre

Doorstart van de Regiodialoog

Het Programmabureau Gelre ondersteunt de processen die leiden tot uitvoering van de projecten van de Regiodialoog. Het Programmabureau ondersteunt in het organiseren van de middelen, zowel financieel als in mankracht en faciliteiten.

Liefde voor wonen - werken - recreëren in Noord-Limburg

- goede leefomgeving
- hoogwaardige werkomgeving

Voorwaarden voor hoog gekwalificeerd personeel

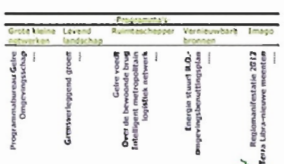
Inspireren
Stimuleren
Ondersteunen
Faciliteren

PPS-netwerk

Open structuur met:
- Gemeenten
- Rabobanken
- Kamer van Koophandel
- LTOF
- Stichting Dynamisch Plattland
- Provincie Limburg
- Recron
- Veiling Zon
- ondernemers
- etcetera

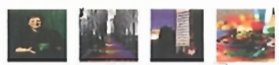
Waarborgen van continuering proces Regiodialoog en samenhang projecten

Actieplan:
- Aansturen op akkoord initiatiefgroep
- Verbreding netwerk
- Structuur neerzetten
- Regisseursfunctie inhoud geven
- Financiering zoeken
- Informeren externen over voortgang
- Stimuleren nieuwe projecten
- Website uitbouwen



Regio Dialoog

AGROPOLIS



Agropolis is een nieuw agrocity in de regio Gelre. Ontstaan door bundeling van agrofuncties en het creëren van wonen en werk mogelijkheden in de buurt. Agropolis staat voor werken aan ruimtelijke kwaliteit in de regio Gelre.

De bedoeling is aan te sluiten bij gevestigde structuren, dus voortbouwen op het bestaande. Bijvoorbeeld agrofuncties zoals groente, versgroente en verwerkende bedrijven in een groot centrum concentreren nabij de veilingen. Het managen van goederenstromen is daarbij nodig. Ook is behoefte aan ruimte vóór een internationale zone met kennis en management. Ruimtelijke kwaliteit wordt een impuls gegeven door de inzet van kennis op het gebied van architectuur en landschapsarchitectuur voor bedrijfsterreinen, infrastructuur, woon- en recreatieplekken.

Waarom agropolis?

Agropolis werkt aan ruimtelijke kwaliteit door in te spelen op sterkten van de regio zoals: de centrale ligging in NW-Europa en de ligging nabij Randstad en Ruhrgebied, de uitstekende infrastructuur, de grensoverschrijdende glastuinbouw met afzetmarkt Rhein-Ruhr(18mln), de volegondsluinbouw in DL, de grensoverschrijdende verbondenheid in cultuur en taal. Verder probeert agropolis een antwoord te geven op het gebrek aan imago van de regio. Agropolis speelt in op de volgende maatschappelijke trends: ketenontwikkeling en kwaliteit, industrialisering van intensieve landbouw en complexvorming en grensoverschrijdende stedelijke netwerken

Van tradeport naar tuinpoort

Regio Dialoog

WWW.IICM.COM

Meedenken en praten over internationaal bedrijfterreinen management: Netwerken via het web.

Vraaggestuurd i.p.v aanbodsgericht

IICM staat voor International Industrial Complex Management. Dit is een internationaal bedrijfsterreinenmanagement die kwaliteitseisen aangeeft: groene invulling, flexibiliteit, efficiency, meervoudig ruimtegebruik, milieurendement, landschappelijke inpassing, recreatieve ontsluiting en permanente revitalisering.

Een eerste stap naar IICM is kennis verzamelen van en over bedrijven in de regio. Internet biedt ons een communicatieinstrument waarmee we morgen kunnen beginnen. Www.IICM.com is een interactieve website om meningen en kennis te inventariseren bij ondernemers die visie hebben over het bedrijfsterrein' van de toekomst. Doel is om bedrijfsterreinen in de toekomst bottum-up te ontwikkelen: vraaggestuurd i.p.v aanbodsgericht.

Waarom IICM?:
IICM wil ruimtelijke kwaliteit bereiken in de regio Gelre door in te spelen op de volgende sterkten van de regio: de centrale ligging in NW-Europa, de ligging nabij Rand/Zandstad en Ruhrgebied, de uitstekende infrastructuur, de grensoverschrijdende afzetmarkt Rhein-Ruhr(10mil) en de grensoverschrijdende verbondenheid in cultuur en taal. Verder wil IICM het gebrek aan imago opheffen. Weg met versnippering en grote aaneengesloten bedrijfsgebieden zonder uitstraling.

Van tradeport naar tuinpoort

REGIO Dialoog

REGIOMANIFESTATIE 2012

Imago
Achtertuin Noord-Limburg wordt voortuin van het Ruhrgebied en de Randstad

The rose is the message

Motto: "Haast u langzaam"
Festina Lente

Een netwerk van activiteiten grensoverschrijdend
Een groene verankering in drie grote assen met eigen accenten (Peelas, Maasas, Rijnas)
Kwalitatief hoogwaardig wonen en nieuwe buitenplaatsen
Gelre voedt
Versterking stedelijke verblijfsgebieden
Imago van cultuurhistorie, pioniersgeest en ondernemerschap

REGIO Dialoog

Energie stuurt R.O.

Noord-Limburg op de kaart als 0-energieregio; een nieuw imago voor de regio gebaseerd op sluiten van kringlopen van energie en mineralen.

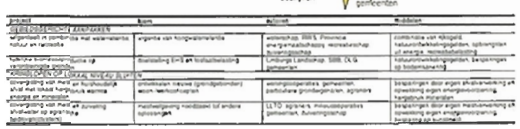
Zuinig omgaan met energie, ketens koppelen en kringlopen sluiten zijn de sturende principes voor de ordening van functies in stad en land. Het energieschap, een samenwerkingsverband van energieproducenten, energiedistributeurs en consumenten, spoort kansen (kernen) op en brengt actoren tot elkaar om innovatieve energieketens te realiseren. Het omgevingsbenuttingsplan is een belangrijke tool bij het in kaart brengen van vraag en aanbod.

Innovaties worden gestimuleerd door energieschap

Een samenwerkingsverband van belangrijke spelers op de energiemarkt zet zich gezamenlijk in voor het opsporen, ondersteunen en koppelen van innovatieve initiatieven die tot energiebesparing kunnen leiden. Een integrale aanpak op regionale schaal staat daarbij centraal. Het energieschap faciliteert het opstellen van omgevings-benuttingsplannen. Het schap activeert contacten uit haar netwerk om projecten ten uitvoer te brengen en zoekt actief naar financiering.

Nieuwe ordening van functies ontstaat

Uitgaan van sluiten van kringlopen en het optimaliseren van ketens zal aanleiding vormen voor het realiseren van talloze nieuwe functiecombinaties. Vanzelfsprekende ordeningsprincipes worden losgelaten, functies zoals wonen en nieuwe bedrijvigheid krijgen een plek waar dat energetisch het meest verantwoord is.



REGIO Dialoog

Omgevingsschap

Sturen op omgevingskwaliteit

Het Omgevingsschap is een grensoverschrijdend netwerk van publieke en private actoren die samenwerken, als een nieuwe, toekomstgerichte gebiedsautoriteit. Het produceren van omgevingskwaliteit is het leidende principe. Het Omgevingsschap heeft een taak te regisseren, te inspireren en te stimuleren, waardoor zelforganisatie van mensen tot bloei kan komen. Het Omgevingsschap is het lange termijnperspectief voor het Programmabureau Gelre.

Voordeel is meer dan economische winst. Het gaat om duurzaam profijt, dat behaald kan worden met economisch handelen

Waarom?

- Dualiteit handhaving - regisseren
- Versnippering bestuur en beleid
- Benutten waarden van het landschap
- Van marktmechanisme naar ECOLOGICA
- Natuurlijke en historische samenhang Gelre
- Ontwikkeling naar netwerksamenleving
- Complexe samenleving vraagt om keuzes

Kiem voor omgevingskwaliteit in Overkwartier Gelre

Het omgevingsschap is de kiem van de nieuwe centrale waarde in Overkwartier Gelre: **omgevingskwaliteit**. Het omgevingsschap begeleidt de omslag van een regio die landbouw, industrie of logistieke producten produceert naar een regio die omgevingskwaliteit produceert.

Evolving Fund

Een van de kwaliteiten van het omgevingsschap zal zijn dat het de markt van de productie van omgevingskwaliteit gaat ontwikkelen. Via een **EVOLVING FUND** zorgt het omgevingschap dat het investeren in omgevingskwaliteit lonend wordt. In onze huidige systematiek wordt investeren in duurzame kwaliteit niet of nauwelijks rechtstreeks beloond: de boer die investeert in erfbeplanting wordt daarvoor niet beloond, investeren in nieuwe natuur betekent afschrijven op de grondwaarde en zo zijn er veel voorbeelden van contra-productiviteit ten aanzien van omgevingskwaliteit. Door verdieners van omgevingskwaliteit in verband te brengen met investeerders in omgevingskwaliteit, middels een evolving fund wordt een omkeerbeweging in gang gezet.

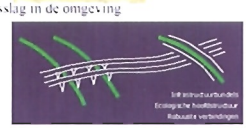
Publiek privaat netwerk

PPS-samenwerking van actoren die nu al in de regio actief zijn op het gebied van verbetering van de omgevingskwaliteit. De uitvoering van het gebiedsgerichte beleid zoals WCL en NUBL leert dat veel van het succes afhangt van de persoonlijkheid die als trekker fungeert in deze processen. Voor het omgevingsschap is dat dan ook van doorslaggevend belang. Het bestaat uit een netwerk van charismatische, gezagshebbende personen in staat zijn mensen en groepen in de regio te enthousiasmeren. Zij zijn vooruitgeschoven door organisaties die bereid zijn te investeren in het verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving in brede zin, zoals waterschappen, milieucooperaties, gemeenten, provincie, én mensen uit private ondernemingen. De deelnemers in het netwerk ontlenen hun gezag aan het feit dat ze partijen bij elkaar brengen en verbindingen leggen tussen initiatieven die anders veelal een sterk sectorale invulling zouden krijgen.

REGIO Dialoog

"OVER DE BEWOONDE BRUG"

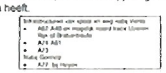
- Kruispunt van infrastructuur en ecologische hoofdstructuur.
- Robuuste vormgeving
- Meervoudigheid in functies
- Vliegwiel voor een kwaliteitsslag in de omgeving
- Hoge belevingswaarde



Over de bewoonde brug is de naamgever van een kruispunt van infrastructuur en de ecologische hoofdstructuur, die op een robuuste wijze wordt vormgegeven. Slimme inrichting van deze plaatsen biedt de kans de kwaliteit van een groter geheel te verbeteren. Er wordt gestreefd naar meervoudigheid in functies van dit bouwwerk; het dient als vliegwiel voor ontwikkelingen in de omgeving en een markante vormgeving en beleving wegen zwaar in de ontwerpopgave. Ondergronds bouwen is op sommige plaatsen een goed instrument om in dit verband de derde dimensie te benutten.

Momenteel is er gerichte belangstelling van de infrastructuurbouwers (Min. van Verkeer en Waterstaat (RWS, DWW en S&C) en van de beheerders van de Groene Ruimte (Min van Landbouw, Natuur en Visserij) en de particuliere natuurbescherming) voor goede oplossingen van zogenaamde grijs groene knooppunten.

In het Noord Limburg bevinden zich een aantal locaties, waar ontwikkelingen gaande zijn op het gebied van harde infrastructuur (weg, water, rail) en realisatie van de ecologische hoofdstructuur. Tevens zijn daar sterke regionale ontwikkelingen gaande, die stroomver-snellingen teweegbrengen in de ruimtelijke ordening van het gebied.
Een aantal van deze locaties zijn uitgelezen plaatsen om het concept van robuuste grijs groene kruispunten nader uit te werken. Met name omdat het gaat om de ontwikkeling van nieuwe infrastructuren, waar meekoppeling kans van slagen heeft.



Grijsgroene kruispunten in Noord Limburg

REGIO Dialoog

"Grensverleggend groen"

Een groen en grenzen overschrijdend netwerk voor de regio Gelre

Grensverleggend groen is de naam gegeven aan de bundeling van tal van initiatieven en ideeengoed op het gebied van natuur, recreatie en toerisme en water, die ertoe moeten leiden dat regio "Overkwartier Gelre" op het netvlies en in het gehoor komt te liggen van de Nederlandse en Duitse burgers.

Op alle fronten wordt er gewerkt aan natuurontwikkelingen, natuurverbinding, aan recreatie-initatieven en projecten van plattelandsverbreding. Plannen als het Niers-auenplan, Maasduinen, grensoverschrijdende wandelroutes en fietspadenplannen Euregio, Maascorridor, Culinair erfgoed etc worden gedragen door vele lokale initiatiefnemers. Deze vooral lokale initiatieven missen echter de samenhang **tussen** de diverse sectoren van natuur, toerisme, cultuur, plattelands-verbreding, missen de samenhang **over de grens heen**, in een Duits-Nederlandse regio tussen Maas en Rijn, die een culturele eigenheid en waarden heeft die niet voldoende gekend zijn.

Het imago van deze regio Noord Limburg en het aangrenzende duits gebied, tesamen het overkwartier Gelre kan rusten op vier aanwezige dragers van dit gebied
- de grote hoeveelheid natuur.
- hoge en gevarieerde landschapskwaliteit.
- de grondwaterreservoirfunctie
- een enorme potentie voor recreatie, toerisme en belevingsindustrie

Ambities van Festina Lente

De ambitie van project grensverleggend groen is om een bundeling te veroorzaken van deze initatieven waarmee Noord Limburg werkelijk op de kaart gezet wordt als het land van Gelre waar het goed is om te verblijven voor de 'consument' van rust, ruimte, natuur en cultuur. Waar **Festina Lente**, = Haast u langzaam, het motto is en waar Noord Limburg geen achterhuin van Randstad of Ruhrgebied is, maar de Voortuin daarvan vormt.
Doel is de koppeling teweeg te brengen tussen de sectoren die het belang van rust, ruimte, beleving en genieten vertegenwoordigen, over de huidige grenzen heen van sectoren, bestuurlijke eenheden en landsgrenzen.

Dit kan zowel middels een bestuurlijk of organisatorische insteek (zie het project "Programma bureau Gelre" en het project "Omgevinsschap". Maar dit kan ook door concrete punt-acties (zie project "Over de bewoonde brug") of door realisatie van grensoverschrijdende verbindingen met een recrea-eco-cultuur-water fundament, zoals die in dit project worden voorgesteld.

Grensverleggend groen in Noord Limburg

REGIO Dialoog

TERRA LIBRA
groen ondernemen nieuwe stijl

Veel vernieuwende ideeën voor "groen ondernemerschap", voor het koppelen van ecologie, economie en leefbaarheid, worden gedwarsboomd door regelgeving en mentale krampachtigheid. Ruimtelijke wetgeving gaat bijvoorbeeld uit van het principe dat niets mag, tenzij het is toegestaan.

Op zee kennen we het principe van de **mare librum**, de zee is vrij, er zijn wel regels, maar die kunnen altijd worden "overruled" door de hoofdregel van goed zeemanschap. Dit principe passen we toe in **terra libra**: het land is vrij voor goede initiatieven, is vrij toegankelijk om ervan te genieten, is vrij voor natuurlijke ontwikkeling. Bestaande regels kunnen worden overruled door de hoofdregel van goed rentmeesterschap: het koppelen van economie, ecologie en leefbaarheid.

Als een bedrijfsmatige activiteit de leefbaarheid en het groene karakter van het gebied positief beïnvloedt, en hiervoor is draagvlak te vinden, dan moet er (beleids)ruimte te vinden zijn om het mogelijk te maken. De zee van vrijheid geeft een zee van ruimte.

Terra Libra stimuleert het denken in win-wineplossingen, in het overstijgen van de economie-ecologie tegenstellingen. Het speelt trendvenden in op een aantal trends, zoals behoefte aan nieuwe woonvormen, waarin wonen ter plekke gekoppeld wordt aan zorg (voor ouderen, kinderen, gehandicapten), thuiswerken, recreatie of educatie. Ook geeft **het maatschappelijk ondernemerschap** een impuls. Tot slot levert het meer ruimtelijke kwaliteit op, in brede zin van het woord.

Terra Libra is op drie schaalniveau's uitgewerkt
1. Groots en dynamisch
2. Locale Nieuwe Marken
3. Productief Openbaar groen

Terra Libra

Regio Dialoog

INTELLIGENT METROPOLITAAN LOGISTIEK NETWERK

Een intelligent metropolitaan logistiek netwerk bestaat uit een slimme combinatie van allerlei nieuwe logistieke oplossingen die afhankelijk van de maat en schaal ingezet kunnen worden. Door de slimme combinatie wordt ruimte gespaard voor wonen, recreeren en groen.

De inzet van nieuwe kennis vereist echter de aantrekking van hoogopgeleide arbeidskrachten. Dit kan door het op peil brengen van woon en recreatievoorzieningen. Daarnaast is het op peil brengen nodig van een uitgebreide kennisindustrie, nieuwe technologieën en netwerken welke op hun beurt een nieuwe impuls vormen voor de economie. Economische ontwikkeling is een belangrijke voorwaarde voor het functioneren van de samenleving in de Deltametropool, waar de Noord-Limburg deel vanuit maakt. Duurzaamheid is in 2040 echter niet zo belangrijk.

De kans voor Noord-Limburg om ruimtelijke kwaliteit te genereren ligt in de koppeling tussen agrobusiness met industriebeid. Door durf van de ondernemers in de regio worden kennis-intensieve intelligente en ondergrondse logistieke sysystemen voor goederen en mensen ingezet. Logistieke systemen zijn in te zetten op drie schaalniveau's: 1. puntlocaties, 2. gebieden, 3. regio's. Bij elk schaalniveau horen geeigende typen systemen.

Van tradeport naar tuinpoort

Regio Dialoog