

# Greenport Venlo vraagt om grote verhalen en kleine vernieuwingen

Noord-Limburg met Venlo is een voorbeeld van een regio die goed in weet te spelen op het Europese en nationale beleid voor regionale ontwikkeling. De ambities zijn hoog. Greenport Venlo wil de toegevoegde waarde van de agribusiness verdubbelen van 1 naar 2 miljard euro. Dat roept de vraag op hoe de veranderingen precies verlopen. Of ze het gevolg zijn van een vooraf bepaalde beleidsmatige aanpak of dat er andere mechanismen spelen. Het kennisbasisproject Regionale Transitie probeert daar een beeld van te krijgen.

In Noord-Limburg wordt de Lissabon Agenda in praktijk gebracht. Dit is de strategische agenda van de Europese Commissie tot 2014 die regio's heeft aangezet om zich te positioneren in de wereldmarkt. Ten opzichte van andere regio's in Nederland heeft Noord-Limburg het voordeel dat haar contouren deels door landsgrenzen scherp bepaald zijn, waardoor de regio min of meer vanzelf een sterke identiteit heeft. Verder heeft het gebied een helder economisch profiel met agribusiness, logistiek en maakindustrie. Ze ziet zichzelf als centraal gelegen ten opzichte van het Duitse en Belgisch/Franse achterland. Perioden van armoede hebben plaatsgemaakt voor economische voorspoed en dat wil men zo houden. De regio maakt daartoe een sterke ontwikkeling door die deels wordt aangestuurd door de politiek, die nauw samenwerkt met een netwerk van internationaliserende ondernemers. Wellicht de belangrijkste mijlpaal was het binnenhalen van de Greenport-status in 2004. Maar ook het mogen organiseren van de net gesloten Floriade draagt in hoge mate bij aan het succes. De regio is daarnaast succesvol in het samenwerken met regionale onderwijsorganisaties, zoals Citaverde College, Fontys Hogeschool, de HAS in Den Bosch en de Universiteit in Maastricht.

## >> Analyse van lopende processen

In het onderzoek naar de veranderingsmechanismen van de afgelopen tien jaar, is eerst een overzicht gemaakt van wat er allemaal gebeurd is. Het idee daarachter is om de reeks gebeurtenissen vanuit een helder omschreven theorie te analyseren. Politici, ondernemers en kenniswerkers zijn geïnterviewd en diverse procesbeschrijvingen, opgesteld door deelnemende partijen in de transitie zoals Knowhouse (zonder jaartal) en het samenwerkingsorganisatie Klavertje Vier (Laurentzen *et al.*, 2009), zijn geanalyseerd. Op deze bronnen van informatie is gereflecteerd vanuit de sociale systeemtheorie en een theorie over causal proces tracing. Kort gezegd maakt de sociale systeemtheorie inzichtelijk hoe

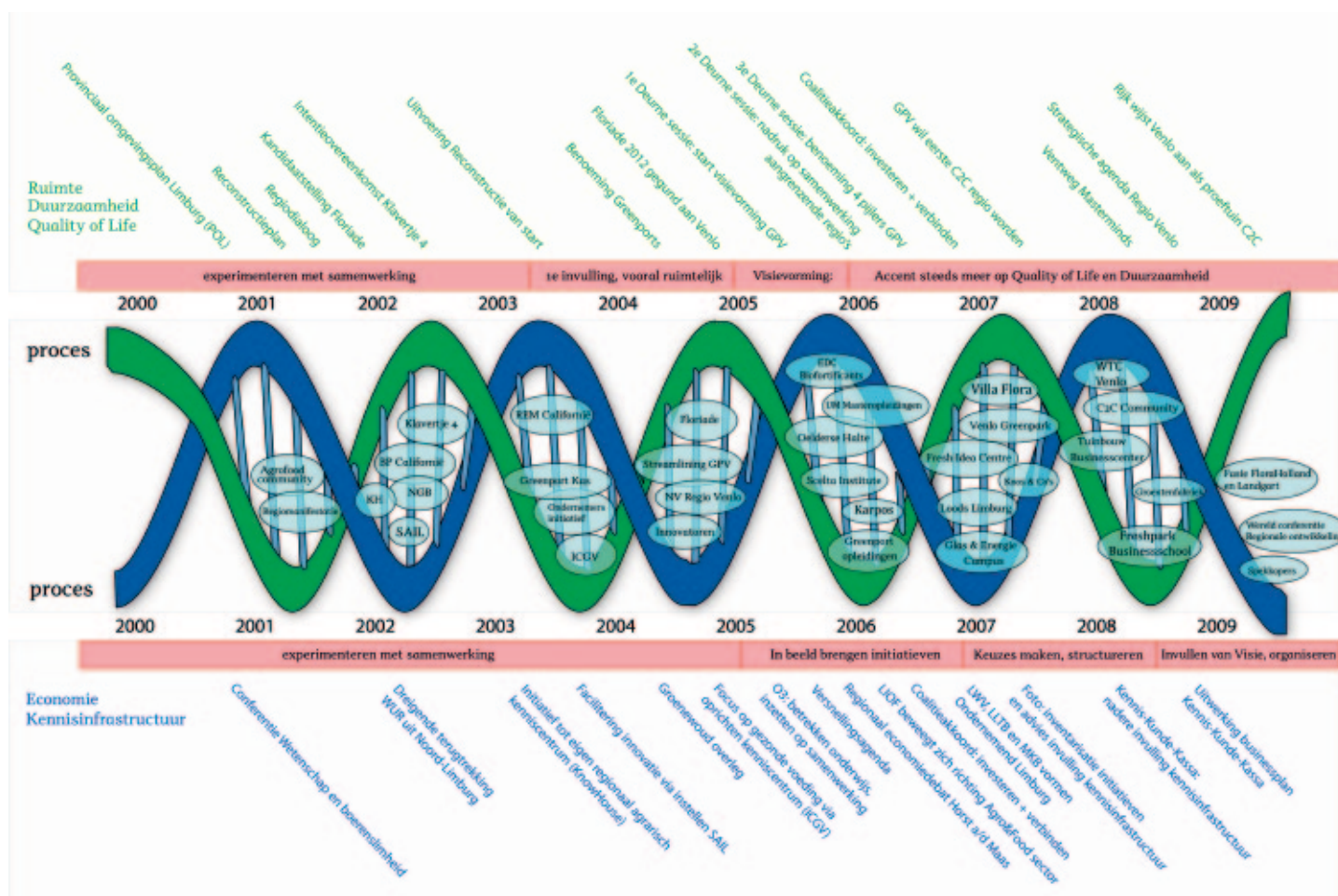
mensen in hun communicatie het onderscheid maken tussen wat wel en wat niet zinvol is om te doen en hoe ze daarbij onzekerheden reduceren. Causal process tracing maakt inzichtelijk hoe mensen – veelal terugblikkend – oorzaak en gevolg definiëren.

## >> Sociaal geheugen

Met behulp van deze theorieën is onderzocht hoe de deelnemende partijen elk een eigen visie op het veranderingsproces hebben. De kennispartners zien het proces vooral als de optelsom van brainstormen, ontwerp- en rapportagemomenten en kennisuitwisselingen, waar ze zelf de hand in hebben gehad. Bestuurders rijgen de convenanten, beleidsplannen waaraan gewerkt is en de strategische beraden aaneen, terwijl ondernemers de businesskansen benoemen die op zeker moment wel of niet zijn ontstaan. Het is eenvoudig om de conclusie te trekken dat ze allemaal een beetje bijziend zijn en vanuit een egocentrische visie werken. Maar daarmee doen we de partijen zeer tekort. Het is eerder zo dat ze allemaal gelijk hebben en dat het proces gezien moet worden als de optelsom van alle deelprocessen en gebeurtenissen. Het is ten ene male onmogelijk voor elke partij om alles wat er gebeurd is te overzien en in een logisch raamwerk te zetten. Het rapporteren van wat er gebeurd is, kan worden gezien als een strategie om aangehaakt te blijven en de mijlpalen te benoemen die de voortgang van de regionale transitie aannemelijk maakt. Met elkaar vormen die beschrijvingen een soort sociaal geheugen van een regio in verandering.

## >> Wisselende contouren

De systeemtheoretische analyse maakt duidelijk hoezeer de inhoudelijke accenten van de regionale transitie en ook de contouren van de regio aan verandering onderhevig zijn. Op het ene moment wordt gesproken van een regio die zich uitstrekt tot in het Duitse achterland, terwijl er op een volgend moment de regio wordt



Het DNA van Greenport Venlo, zoals beschreven door kennismakelaar KnowHouse.

aangeduid als een nauwkeurig door gemeentegrenzen omsloten grondgebied. Naar het westen toe leggen sommigen de grens daar waar de provincie Noord-Brabant begint en anderen zagen er heil in om de Greenportregio te laten overlappen met de Brainportregio, die gedrapeerd is rondom Eindhoven. Geografische, politieke, culturele en economisch-geografische concepten wisselen elkaar dus af. Hier lijkt een ambivalentie aan ten grondslag te liggen. Die heeft enerzijds te maken met de ambitie om een grote en zichtbare speler op de wereldmarkt te zijn, bijvoorbeeld met tuinbouw-innovaties. Anderzijds bestaat er het realistische besef dat het proces behapbaar moet blijven. Er moeten keuzes gemaakt worden en directe uitvoering van veel plannen is nodig om geloofwaardig te blijven. Zeker in de latere fasen van het transitieproces worden ondernemers ingeschakeld om een selectie te maken uit alle mooie plannen.

## >> Taal van innovatie en transitie

Interessant is om te zien hoe selectiviteit en divergentie elkaar afwisselen in de taal waarmee er over transitie en innovaties wordt gesproken. Sommige concepten zijn heel selectief, omdat ze precies en concreet zijn geformuleerd. Weer andere zijn inclusief (een noemer waar van alles onder gebracht kan worden), omdat ze de kern van iets benoemen maar niet de begrenzing aangeven. Zo wordt gesproken over de Greenport-identiteit, en deze wordt vooral gezien als ondernemend en pionierend. Dit is een open en inclusief concept, dat iedereen zich kan aanmeten die van zichzelf vindt dat hij daaraan voldoet. Tegelijkertijd wordt er gesproken over de Noord-Limburgse identiteit. Die is inhoudelijk veel minder helder benoemd, maar heeft betrekking op mensen die in Noord-Limburg wonen of daarvan afstammen. Zo zijn er meer voorbeelden, zoals het verschil tussen het exclusieve profit als onderdeel van profit,

planet, people (valt toe aan ondernemers) en het inclusieve sustainable production (omvat ook de effecten op de samenleving).

Richting innovatie valt het verschil op tussen het exclusieve niche-denken (innovaties op het snijvlak van specifieke marktstructuren zoals de retail en de tussenhandel) en het inclusieve novelties (innovaties als gevolg van nog ongedefinieerde praktijkexperimenten zoals het verbouwen van olifantsgras voor de papierfabricage). Het door elkaar heen gebruiken van inclusieve en exclusieve concepten heeft zo zijn voordelen. Het maakt het mogelijk om de regio qua kenmerken, begrenzings en ambities te definiëren in een proces van onderhandeling tussen alle partners. Zo is er een discussie over de vraag waar de Greenport eindigt en waar de Brainport begint. Deze discussie wordt gevoed door een behoefte aan overlap, zodat Greenport en Brainport van elkaars aanwezigheid kunnen profiteren, maar die grens is geografisch niet te duiden. Deze discussie vindt plaats tegen de achtergrond van de verzameling gemeenten die met elkaar vinden dat zij de regio vormen. Daar waar deze discussies samenkomen is er sprake van een onderhandeling en de uitkomst daarvan is niet de provinciegrens tussen Brabant en Limburg, maar een idee dat ook partners van buiten de fysieke regio mee kunnen doen in het Greenport-initiatief. Het is dus een voorbeeld van hoe een inclusief concept (Greenport) kan botsen met een exclusief concept (regio Noord- en Midden-Limburg) en hoe uit die botsing een gedeeld idee ontstaat over de partners die erbij horen. De inclusieve en exclusieve concepten komen voort uit bovengenoemde ambivalentie en maken deze ook hanteerbaar. Ze zijn nodig om een regionale ambitie te formuleren, waarmee de wereldmarkt betreden kan worden en daarnaast om selectief te zijn in de uitvoering van plannen. Ze komen voort uit en versterken deels weer de complexiteit van partners en hun plannen die aan het begin van dit artikel aan de orde is gekomen.

### >> Kloof dichten

Die complexiteit heeft als belangrijk nadeel dat het voor kleine ondernemers moeilijk is om in te schatten of meedoen in een of ander verband voordeel kan opleveren. De praktijk in Venlo laat zien dat het uitermate lastig is om de kloof te dichten tussen de grote verhalen die gaan over positieversterking van de regio in de wereld-economie, en de kleine verhalen van de ondernemers die in direct contact staan met hun afnemers en die de overheid vooral tegenkomen als lastige vergunningverlener. Die kloof ontstaat onder meer door het fenomeen koplopers; de mensen (ondernemers en soms ook kenniswerkers) met een mythische status, die aan de



*Een van de ambities van Greenport Venlo is het uitbouwen van de kenniscomponent.*

wieg hebben gestaan van alle veranderingen. Ze horen tot de regionale politieke elite, hebben direct toegang tot wetenschappelijke kennis en besluitvormingscircuits, en spreken zalen mensen toe over wat er veranderen moet. In Venlo hebben ze zelfs een eigen regionale tv-stream. Ze zijn de vertolkers van de grote verhalen en de mensen in de zaal worden geacht om in te stappen in dat veranderingsproces. In hun bijdragen staan innovatie en groei centraal, waarbij volop aandacht is voor cradle to cradle, quality of life, people, planet and prosperity.

Kleine ondernemers spreken daar soms hun argwaan over uit en velen zijn teleurgesteld in wat het tot dusverre voor hen heeft betekend. Deze kloof is buitengewoon lastig te dichten, omdat er nog weinig ervaring is met een ondernemersgerichte, inclusieve procesarchitectuur op regionale schaal. Maar ook misverstanden over de kwalificatie innovatie(f) liggen ten grondslag aan de kloof. Wat zijn innovaties nu eigenlijk en wie bepaalt het onderscheid tussen business as usual en innovatief?

## >> Opvattingen over innoveren

Volgens Helga Nowotny (2008), president van de European Research Council, kunnen innovaties alleen achteraf als zodanig worden herkend en geassocieerd aan hun effecten in de samenleving. Dit wordt in het algemeen onvoldoende onderkend. Ook in het regionale transitieproces van Noord-Limburg speelt dit een rol, want er blijken allemaal verschillende en vooral conceptuele opvattingen te bestaan over innoveren. Soms wordt het contrast versterkt door te beweren dat de inspanningen van kleine ondernemers uitgesproken niet-innovatief zijn. Dit zegt meer over degenen die dit oordeel uitspreken dan over de ondernemers zelf, want hier worden wereldwonderen verwacht van kleine spelers. Kenniswerkers in het regionale transitieproces van Greenport Venlo stelden de weg naar innovatie veelal gelijk aan integraal werken. Innovaties worden daarbij geacht voort te komen uit de interdisciplinaire samenwerking tussen ontwerpers, bestuurskundigen, procesmanagers, landschapsecologen, landbouwkundigen en bodemkundigen. Overheden daarentegen vertrokken vanuit het idee dat innovaties vooral voortkomen uit samenwerking tussen Kennisinstellingen, Overheden, Maatschappelijke organisaties en het Bedrijfsleven (de zogenaamde KOMBI-formule).

## >> Lerende regio

In tweede instantie wordt door de politiek de aanwezigheid van een universiteit of hogeschool van eminent belang voor een goed innovatieklimaat gezien. Deze opvattingen staan dan weer tegenover anderen die vinden dat innovaties het resultaat zijn van goed ondernemerschap en risicodragend investeren. Naarmate deze verschillen meer aan de oppervlakte kwamen, groeide het besef dat innoveren toch vooral een leerproces is, namelijk van vallen en opstaan. Het concept van de 'lerende regio' kwam daarmee in zwang (Kranendonk en Kersten, 2011).

In Greenport Venlo staan ondernemers en ondernemerspraktijken centraal in dat leren. Dit plaatste de kennisinstellingen zoals Wageningen UR en Knowhouse in een toeleverende rol: zij dienden uit te gaan van de praktijkkennis van ondernemers en met wetenschappelijk onderzoek mee te werken aan innovaties. De benadering werd kort aangeduid met de slogan: kennis, kunde en kassa. In deze benadering worden innovaties vooral gezien als het betreden van nieuwe markten, die in niches gevonden kunnen worden op het scheidsvlak van verschillende bestaande wereldmarkten. De meeste aandacht gaat daarbij uit naar het opschalen van bestaande initiatieven, zoals het gebruiken van afvalwarmte van het ene bedrijf voor verbetering van de productieomstandigheden op een ander. Veel minder aandacht is er voor het proces van kleinschalige

vernieuwing en het daarvoor benodigde proces van incubatie. Zoals hierboven uiteengezet heeft dit vooral te maken met de enorme schaa sprongen die inherent zijn aan de ambities om de Greenport zich te laten ontwikkelen tot een belangrijke speler op de wereldmarkt. De keerzijde daarvan is dat er te weinig aandacht is voor het experiment, voor de kleine ondernemer, voor tegendraadse concepten die radicale veranderingen mogelijk maken. Zo zal bijvoorbeeld een agrariër die ineens bloemen wil kweken voor de markt van de alternatieve geneesmiddelen en daarvoor allerlei oude recepten wil gebruiken, niet snel de aansluiting vinden bij de Greenport.

## >> Leren lang niet af

Terugkomend op de vraag uit het begin van dit artikel kunnen we zeggen dat het Greenport Venlo-proces zeker geen voorbeeld is van blauwdrukdenken. Het is ook geen proces dat logischerwijs voortvloeit uit beleidskeuzes die op zeker moment zijn genomen en die zijn geëffectueerd. Er is daarentegen meer sprake van een lerende regio, waarin inhoud, contouren en ambities worden verkend in ontelbare discoursen en waarin insluiting van mogelijkheden afwisselt met uitsluiting ervan. Het leren is nog lang niet af, want er ligt nog een grote uitdaging om het gat te dichten tussen het grote verhaal van de ondernemende Greenport-regio en de kleine ondernemer die graag mee wil in de vaart der volkeren, maar niet weet hoe daarbij aan te haken. Juist daar liggen belangrijke kiemen van echte vernieuwing, zij zijn de dragers van Greenport Venlo zonder het te weten.

*Roel During*



*Na de Floriade staat Greenport Venlo voor nieuwe uitdagingen.*

Meer informatie: Roel During, t 0317 481640, e roel.during@wur.nl