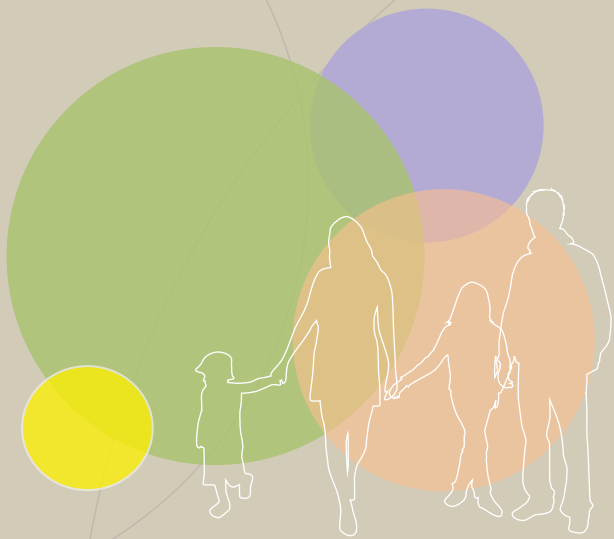


# THE MAKING OF GREENPORT VENLO

Eindrapportage Streamlining Greenport Venlo



Margreeth Laurentzen  
Remco Kranendonk  
Barbara Regeer



## Greenport Venlo: verbinden

Groene poort van Limburg land  
regio op volle kracht  
daar waar wordt gekrabd, is  
landschap uit haar maat gestapt

Lint van aluminium blokekendozen  
borduur langs wegen, ingesneden  
kuub voor kuub heringevuld  
land in stad vergleden

Verstilde eco-banen als natuur  
tussen stad en dorp gemorst  
uitloop van bruisende kernen  
Venlo, Venray, Gennep, Horst

Groene einders, Maas en Peel  
waar landbouw volop spoort  
Tuinderij als glaskasteel,  
varkensgeur, vakantieoord.

Noord Limburg is opengekrabd  
richting groene haven  
voor bouwers, landbouwers, dieners, publiek  
dienen loodsen te draven

Floriade bouwers, veilinghouders  
doen elk hun eigen ding  
natuur groeit als een varkenskot  
wet van behoud in de vechtersring

Stuur, bestuur gezocht  
om verandering te dragen  
de regio in balans gericht,  
ieders belang behagen

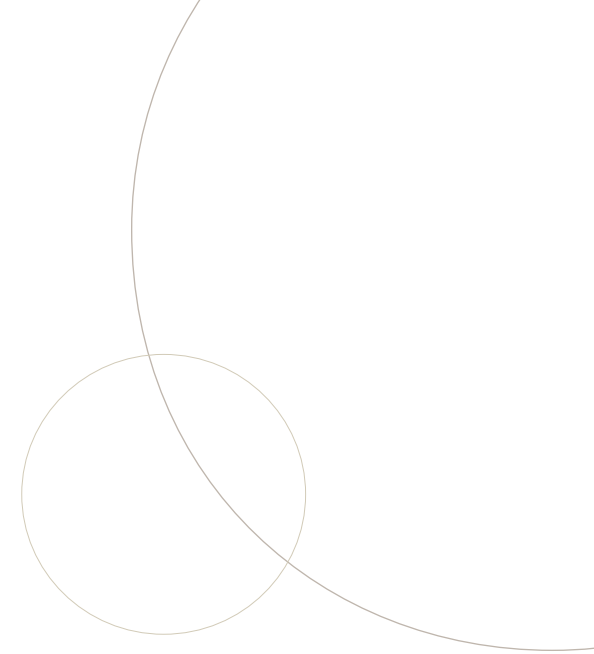
Bestuurders, u kunt scoren  
netwerk van een regio sporen  
tussen macht en kracht en wil,  
waar elk wat wil als centrale spil

Weerwil van vaste patronen  
de route die naar nieuwigheid leidt  
verbinden tussen oud en komen  
breken met vastgeroeste tijd

Minimaal sturen, faciliteren  
leren en leren en leren en leren  
uitvissen wat nu voor morgen te doen  
op wiebelpunt tussen rood en groen

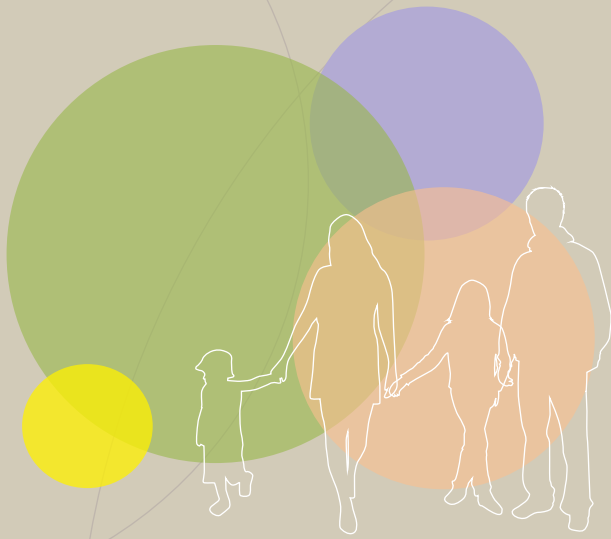
verbinden van OOOOO's  
verbinden van belangen  
netwerk kunst, nieuw, gewaagd  
wordt om good governance gevraagd.

m



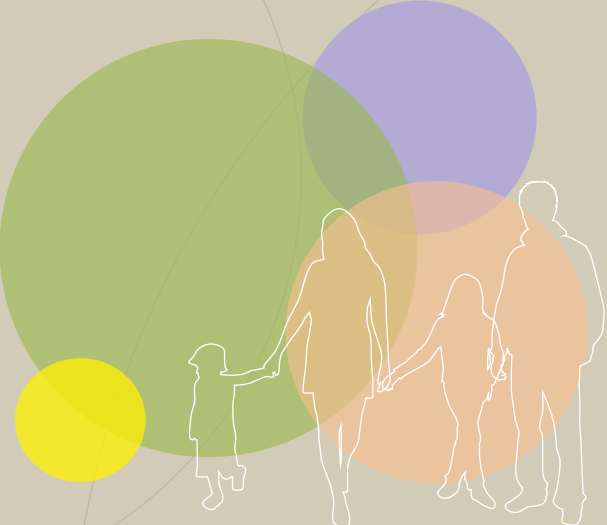
# THE MAKING OF GREENPORT VENLO

Eindrapportage Streamlining Greenport Venlo





# VOORWOORD



Tijdens een werkontbijt zat de Limburgse gedeputeerde Ger Driesssen met belangstelling te kijken naar een tekening van het 'DNA' van de regio Venlo, die bij ons op het bord was afgebeeld. Minutenlang, en dat is erg lang voor Ger, liet hij het plaatje op zich inwerken. Hij zei 'we zouden er een boek over moeten schrijven'. Ik was enigszins verrast toen hij vervolgens zei dat het goed zou zijn om nog eens terug te kijken naar de afgelopen periode en daar lessen uit te trekken voor de toekomst. Ten slotte ken ik hem vooral van vooruit kijken en 'meters maken'. Als we de regionale ontwikkeling vanaf 2000 tot nu nader beschouwen, is in elk geval waar te nemen dat er veel, heel veel, is gebeurd. Het meest in het oog springend daarbij is het belang dat wordt toegekend aan samenwerking. Het project Streamlining Greenport Venlo heeft een duidelijke invloed gehad op het regioproces. Transformum, het project SAIL van de provincie Limburg, WUR en VU hebben het mogelijk gemaakt om de ambitie Greenport Venlo te ontwikkelen als een netwerk met een centrale rol voor kennis. Natuurlijk was het voor de regio van belang dat er zo financiële middelen beschikbaar kwamen voor het faciliteren van het proces en voor directe kennisinput. Zeker zo belangrijk bleek de input vanuit de aan het project gekoppelde wetenschappers en deskundigen. Ook de adviesraad van Transformum en zeker ook de toetsingscommissie van SAIL hebben een niet te onderschatten bijdrage geleverd aan het steeds weer hoog houden van de ambities. Ik realiseer mij dat er nog steeds mensen zijn, die kritisch zijn ten aanzien van de bereikte resultaten in Greenport Venlo. Zij hebben wel een beetje gelijk als je alleen kijkt naar de gerealiseerde zichtbare nieuwe projecten en gebouwen. Ten slotte is het onze Noordlimburgse aard om niet teveel op te scheppen over zaken die nog niet zijn gerealiseerd. Bovendien is het ook niet zo eenvoudig om aan te geven wat de werkelijke output van onze gezamenlijke inspanningen is.

Als u de moeite neemt om dit rapport te lezen, zult u zien dat het niet mogelijk is om Greenport Venlo in slechts één beeld weer te geven. Elke Greenporter heeft vanuit zijn of haar scope een eigen visie op wat de resultaten en effecten van de regionale ontwikkeling zijn. Dit gegeven is het bewijs dat we een echt netwerk zijn. Ik durf zelfs te beweren dat het Greenport Venlo Netwerk in vergelijking met andere regionale netwerken zeer sterk en op zeer innovatieve wijze ontwikkeld is en heb veel vertrouwen dat we er in slagen om de hooggespannen verwachtingen waar te maken. We zijn er trots op dat bestuurskundigen, beleidswetenschappers en beleidmakers, die bezig zijn met regionale ontwikkeling, Greenport Venlo als voorbeeld van een geslaagde netwerkontwikkeling gebruiken; een direct gevolg van de niet aflatende passie en inzet van iedereen die betrokken is geweest bij het project Streamlining Greenport Venlo.

Tot slot wil ik nog het volgende opmerken: de term 5 O's is niet alleen geboren tijdens dit project, het heeft ook inhoud gekregen. De samenwerking tussen ondernemers, overheden, onderzoek, onderwijs en omgeving is in Greenport Venlo echt op gang gekomen. Wie had een paar jaar geleden kunnen bedenken, dat wij nu gezamenlijk aan de slag gaan met de ambities van alle O's om inhoud te geven aan de vierde ontwikkelingspijler van Greenport Venlo, Quality of Life.

Het is goed om terug te kijken naar het pad dat we gelopen hebben, zodat we met vertrouwen het nog te lopen pad samen op kunnen gaan.

*Rinus van de Waart*  
Greenporter



## INLEIDING

7

## DE AANLEIDING

1. De Regiodialoog

12

## DE BASIS VOOR SUCCES

2. Ambities en dromen

16

3. De Deurne sessies

18

4. Lerende overheid

20

5. Mode 2 als leidraad

22

6. Rollen en competenties

24

7. Regionale identiteit

26

## HET BORGEN VAN WAARDEN

8. Interventies

30

9. Duurzaamheid

32

## DE DROMEN IN DE PRAKTIJK

10. Netwerkorganisatie

36

11. Kennis, kunde & kassa

38

12. Metropolitane landbouw

40

## REFLECTIE

Projectteam

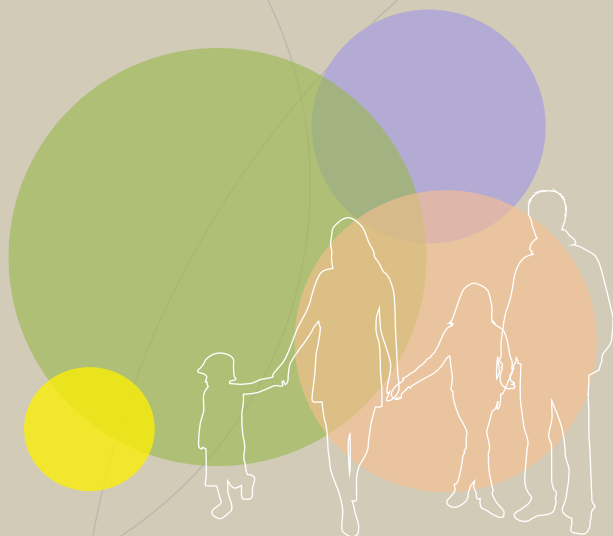
44

Transforum

48

## NAWOORD

5%







# INLEIDING

Verstedelijking is een belangrijke drijvende kracht achter de ontwikkeling van de Nederlandse landbouw. Het is de gecombineerde aanwezigheid van goede logistiek en infrastructuur, hoog ontwikkelde managementvaardigheden en ondersteunende diensten, veel kritische consumenten, veel goedkope arbeid, dikke stromen rest- en bijproducten en een goed ontwikkelde kennisinfrastructuur, allen aan de stad gebonden, die de Nederlandse agrofood zo succesvol heeft gemaakt. De ontwikkelingen staan niet stil, de wereld urbaniseert en groeit naar een netwerksamenleving en de landbouw wordt geconfronteerd met nieuwe uitdagingen.

Noord-Limburg is binnen de Deltametropool Noordwest Europa een van de innovatieve kerngebieden van de agrofood. Venlo is een knooppunt in het Noordwest Europese agrologistieke netwerk en is in de Nota Ruimte aangewezen als Greenport. De regio organiseert de Floriade 2012. Binnen Klavertje 4 wordt geëxperimenteerd met ontwikkelingsplanologie en Cradle to Cradle ontwerpprincipes, en een aantal ondernemers en kennisinstituten ontwikkelen samen het Nieuw Gemengd Bedrijf.

Een succesvolle implementatie van dergelijke innovatieve projecten heeft in de regio een grote uitstraling. In innovatietrajecten is de focus op hardware één van de grote valkuilen. Systeeminnovaties betreffen ook de orgware: de verhoudingen tussen de betrokken partijen moeten vaak fundamentele veranderingen ondergaan wil de technische innovatie waarvan sprake is, gerealiseerd kunnen worden. Wij beschouwen de inbedding van de genoemde initiatieven in hun maatschappelijke omgeving en de innovaties die in dit verband aan de orde zijn als een project op zich: Streamlining Greenport Venlo. Dit was in 2005 aanleiding voor het indienen van een projectvoorstel bij Transforum.

## Streamlining Greenport Venlo

Het project Streamlining Greenport Venlo is bij Transforum en de provincie Limburg (via het project SAIL) ingediend als Innovatief Praktijkproject door een consortium van partijen, bestaande uit KnowHouse, Wageningen UR en de Vrije Universiteit Amsterdam. Het project is gestart in het najaar van 2005 en wordt met deze rapportage in 2009 afgerond. Voor de uitvoering is een projectteam samengesteld. Naast KnowHouse als penvoerder wordt deelgenomen door WUR, VU en Transforum. Doel van het project is deelname aan, interveniëren binnen en het inspireren, begeleiden en monitoren van het transitieproces. Bovendien is leren van de praktijk van regionale transitie en het generiek maken van deze kennis over transitie voor duurzame ontwikkeling, een hoger doel.

Het project faciliteert en ondersteunt de realisatie van inhoudelijke en procesmatige doorbraken binnen Greenport Venlo. Nieuwe bestuurlijk-organisatorische samenwerkingsvormen, gericht op een integrale regionale ontwikkeling, worden verkend, die leiden tot nieuwe inzichten in het managen van innovatieve projecten op regionaal niveau door overheden en andere betrokkenen. Vanuit het project worden nieuwe, al dan niet tijdelijke en grensoverschrijdende, organisatiestructuren (Communities of Practice) opgezet, nieuwe beleidsinstrumenten (sociale en communicatieve) en nieuwe competenties ontwikkeld, om de beoogde ontwikkelingen mogelijk te maken. De grootste uitdaging van dit project is nieuwe verbindingen leggen tussen mensen, organisaties, domeinen, disciplines, culturen en kennis, waardoor een transdisciplinaire vorm van kennisontwikkeling kan ontstaan, die leidt tot vergaande innovaties in de praktijk van regionale ontwikkeling. De verkregen inzichten en opgedane ervaringen dragen bij aan een passende regionale kennisinfrastructuur voor de transitie naar een duurzame Greenport.

Greenport Venlo is een experiment met een nieuwe kennisalliantie tussen overheden, ondernemers uit het agrofoodcluster, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en de omgeving. De ontmoeting vindt plaats binnen structuren die kenmerken hebben van Communities of Practice, waarbinnen gezamenlijk betekenis en uitvoering wordt gegeven aan Greenport Venlo. Zo ontstaan nieuwe inzichten, kennis en competenties om ervoor te zorgen dat de beoogde innovaties een plek krijgen binnen bestaande regionale structuren en aanpassingen worden doorgevoerd in strategieën van betrokken organisaties om beoogde innovaties mogelijk te maken.



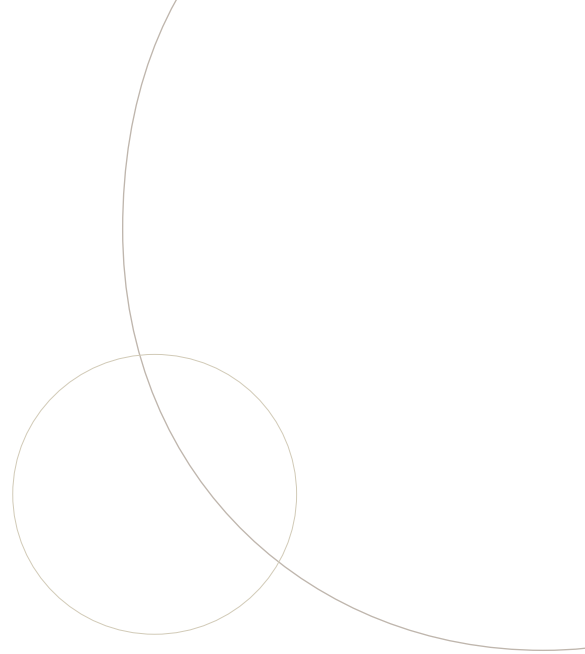


## Dit rapport

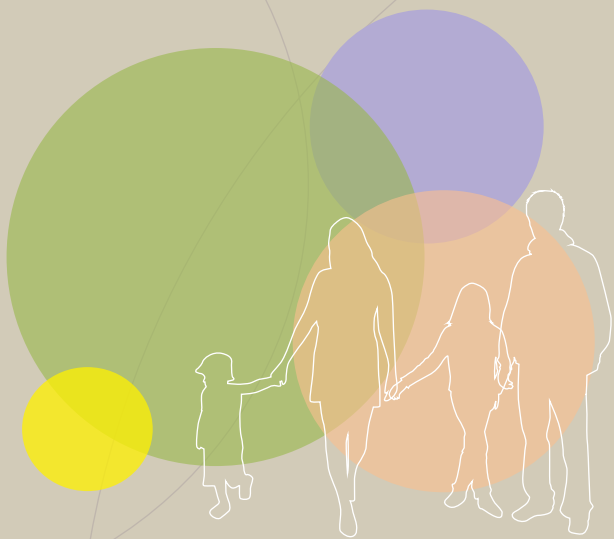
Dit rapport heeft als doel om verslag te doen van de leerervaringen (lessons learned) van vier jaar Streamlining Greenport Venlo. Het zijn volgens ons de cruciale factoren, de magische en de tragische momenten van het gezamenlijke proces van betekenis en uitvoering geven aan Greenport Venlo. We hebben het dan ook 'The Making of Greenport Venlo' genoemd. Dit rapport is het product van diverse betrokken wetenschappers en mensen uit de praktijk van Greenport Venlo. De wetenschappers presenteren vanuit hun discipline en betrokkenheid de bijdrage die zij hebben geleverd aan de ontwikkeling door theorie, methoden en activiteiten te beschrijven. Opvallend is dat zij allen de ontwikkeling van Greenport Venlo als bijzonder en vooruitstrevend kenmerken. Naast iedere bijdrage van een wetenschapper is een verhaal geplaatst dat gemaakt is op basis van een interview met iemand uit de praktijk van Greenport Venlo. Tevens wordt in elk hoofdstuk een activiteit, project of samenwerkingsverband kort toegelicht (facts & figures) dat exemplarisch is voor de ontwikkeling van Greenport Venlo.

Het verhaal is chronologisch opgebouwd langs vier delen. Allereerst geven we binnen deel 1 'de aanleiding' aan dat Greenport Venlo geen 'koude start' heeft gekend. Met de Regiodialoog is vanaf het begin van deze eeuw al een veelbelovend ontwikkelingstraject in gang gezet. Vervolgens worden in deel 2 'de basis voor succes', verschillende vernieuwende concepten en activiteiten beschreven die bijdragen aan de bijzondere ontwikkeling van Greenport Venlo. Te beginnen met het belang van dromen en ambities bij de start van een dergelijke ontwikkeling. Vervolgens gaan we in op de Deurne-sessies, bijeenkomsten waarbij de 'werkatelier' aanpak is toegepast en de Greenport Venlo Community is gevormd. Verder komen aan bod de veranderingen die plaatsvinden in overheidssturing, de modus om continue nieuwe perspectieven te verkennen, zowel procesmatig als inhoudelijk, de rol van intermediairs en nieuwe concepten van regiomarketing, waarbij gebruik wordt gemaakt van creativiteit als productiefactor. ~~Q A ^ ^ | A ( @ a [ ! \* ^ } A a } A z a ^ } A~~ geven we aan op welke manier de innovatieve werkwijze en de verkregen inzichten en uitkomsten van het Greenport ontwikkelingstraject worden ingebed in de nieuwe manier van werken. In het vierde deel 'de dromen in de praktijk' laten zien op welke wijze de ontwikkelingen hebben geleid tot een nieuwe praktijk van samenwerken en omgaan met kennis op het gebied van metropolitane landbouw in Greenport Venlo.

We sluiten af met een reflectie op de werkwijze van het projectteam Streamlining Greenport Venlo, dat vier jaar lang intensief heeft samengewerkt. Voorts geeft Rik Eweg vanuit Transforum een reflectie op het project en de waarde ervan voor Transforum.



# DE AANLEIDING



# 1. DE REGIODIALOOG

## Phanta Rei

Er was er eens een regio als een vlechtende rivier .....De grensoverschrijdende regio Noord-Limburg stroomt als een rivier, met continue vernieuwing en flow in haar stroombed. Gebaande geulen herleggen zich, verzanden, vormen nieuwe beddingen. Stroomversnellingen, al dan niet geënceneerd, stimuleren verandering, chaos en vernieuwing. De naam van de rivier in beweging wijzigt zich door de tijd: Overkwartier Gelre, Euregio, Regio Noord-Limburg, Greenport Venlo. De kern is dat er bij voortdurende vernieuwing optreedt. Dat mensen zich als waterdruppels binden tot macht en realisatiekracht. Dat mee faciliteren is een uitdaging.

### Een initiatief vanuit de regio

Aan het begin van dit millennium ontstond het initiatief vanuit de regio, de Regiodialoog, om met een gerichte ontwerpogave de bewoners en gebruikers van de regio te mobiliseren in een beweging naar een nieuwe toekomst. De inbreng van nieuwe kennis vond niet plaats als kant-en-klaar aangereikte kennispakketjes, maar als actieonderzoek. Als een stroom van oude en nieuwe kennis, die al doende ontstaat in interactie met de deelnemers, transdisciplinair, integrerend. Met als ambitie: omgeving, mensen en economie in balans. De dialoog ging over een parallel traject van fysieke maakbare functies (hardware) in een goede ruimtelijke ordening, met een juiste organisatie en communicatie tussen alle (netwerk)deelnemers en belanghouders (orgware) en met telkens de juiste kennisinbreng, met gevoel voor waarden en cultuur (software).

### Ontwerpogave

De oorspronkelijke ontwerpogave is uitgegaan van ruimtelijke ordening als integratiekader, met een sterke ruimtelijke concentratie, zodat de bestaande en nieuwe agro-industrie een partner wordt in de metropolitane ontwikkeling van Noord-Limburg en dient als vliegwi

van de regio. Clusteren biedt ruimte aan het idee van een ruimtepomp in het landelijk gebied, waar functies die daar hun langste tijd hebben gehad, worden weggezogen naar nieuwe en betere plaatsen. Er ontstaat een plek voor water, natuur en wonen in het groen en mogelijkheden voor verbetering van de landschapskwaliteit. Een slimme en vernieuwende koppeling van functies en belangen komt ten dienste van een betere leefomgeving en het componeren van nieuwe groei.

Het perspectief voor 2040 blijft gaan om flow. Het gaat erom met een voortdurende wisseling van deelnemers in beweging te blijven, bij voortdurende te blijven uitvinden. Heruitvinden wat goed is voor welzijn, welvaart, identiteit en kwaliteit van leven in deze regio. Dat is nodig om op basis van hun (tijdgebonden) ideeën, identiteit, levensstijl en visies, de ruimtelijke ordening en organisatievorm van hun eigen omgeving samen vorm te kunnen geven.

### Proces

De drijvers in het innovatieproces zijn de deelnemers in een lerende creatieve modus: jong, ongebonden, oud en wijs, met veel kennis en waarden, vermengd met kennisinput van principes, lessen, leringen en concepten. In een setting die uitdaagt tot dialoog zijn dat de ingrediënten die

leiden tot het opnieuw uitvinden, expliciteren en uitvoeren van de ideeën, projecten, programma's en visies over wat goed en gewenst is voor de regio. Interactief, ontwerpend en gebruikmakend van ieders kennis en kunde gaat dat voorbij aan concurrentie. Geeft het een impliciet inzicht in de totale meerwaarde naast het legitieme eigenbelang. De grote uitdaging ligt en blijft liggen in het vasthouden en borgen van de balans (al dan niet gecertificeerd), tussen de harde waarden van economie enerzijds en sociaal welzijn en de zachte waarden van cultuur, natuur, landschap en esthetica en het rentmeesterschap daarvan anderzijds. Een vernieuwingstraject bestaat uit verzinnen, ontwikkelen, uitvoeren en in werking krijgen, met vitaal ondernemerschap door eigenlijk alle deelnemers. Het blijft een uitdaging om het evenwicht te blijven bewaken tussen planet, people en profit, in al haar stappen; om dit te doen in een juist en open proces, met een kwaliteitskeur en goed institutioneel ingebed. Voor regisseurs, procesbegeleiders, bestuurders, regiomanagers en kennismakelaars voorwaar geen sinecure, om risico's te nemen, durven te vallen, op te staan, stevig te sturen en los te laten.

### Terugblik en iteratie

In retrospectief is het aantal zijrivieren en nieuwe geulen dat ontstaan is uit het voortgaande regioproces aanzienlijk. In eerste instantie waren als vernieuwingsimpuls 80 ideeën en 9 concrete projecten of programma's gepositioneerd, die een enorme zwiep aan nieuwe autonome initiatieven opgeroepen hebben. Elk initiatief autonoom, met eigen nieuwe werkwijzen: CoP's, werkateliers, leercafés, samenwerking tussen bestuurseenheden of onderwijsinstellingen, met nieuwe vormen van bedrijvigheid, brede netwerkvorming, infrastructuurplannen, grootschalige landbouwvernieuwing, agenda van nieuwe kennisvragen, kanskaarten etc. De flow in de regio heeft zich doorgezet en het stroomt er flink.

Madeleine van Mansfeld, Wageningen UR



## Conferentie Wetenschap en Boerenslimheid

Geïnspireerd door de Regiodialoog, heeft de Provincie Limburg in augustus 2001 de conferentie 'Wetenschap en Boerenslimheid' georganiseerd. Doel van de conferentie was om samen met partijen uit alle geledingen te zoeken naar wegen om de kloof tussen wetenschap en bedrijfsleven te dichten en daarmee innovaties te stimuleren. Aan deze conferentie werd deelgenomen door vertegenwoordigers van een groot aantal bedrijven uit de agribusinessketen, kennisinstellingen, lokale en regionale overheden, belangen- en brancheorganisaties. De conferentie is afgesloten met de ondertekening van een intentieverklaring om te investeren in kennis, innovatie en samenwerking in de agrosector in Zuid-Nederland.

**"onze gezamenlijke visie staat als een huis"**

## Economie U'g'Xf]j' YbXY'\_fUW'h

Uiteindelijk is het hogere doel economische welvaart en vooral ook een ander publiek en jonge mensen naar deze regio trekken en vasthouden. Dit kan alleen door de economie te vernieuwen met nieuwe functies. Niet zomaar, maar vanuit de sterke punten. Onze mogelijkheden zijn beperkt, maar onze kansen zijn enorm, aldus **Mark Verheijen**, wethouder van de gemeente Venlo

### Kiem in Regiodialoog

"In de Regiodialoog is een kiem gelegd. Er was een algemeen gevoel van 'er moet iets anders gebeuren'. Het proces dat is opgezet was destijds uniek, met het betrekken van natuur- en milieuorganisaties. Er zijn concrete projecten uit voortgekomen. Een concrete stip aan de horizon zetten met de Floriade in 2012 is heel goed geweest. De Regiodialoog heeft stad en platteland dichter bij elkaar gebracht. Venlo begon zich te realiseren dat ze wel dozen konden schuiven, maar dat er ook iets in die dozen moest. Dat konden natuurlijk best die tomaten zijn. De gemeentelijke herindeling heeft ook een belangrijke rol gespeeld."

### Economie gUUhWbfUU

"Ik vind de component Quality of Life niet belangrijk. Ik geloof in economie als drijvende factor. De economie is de drijvende kracht in een regio. Dat bepaalt hoe het landschap eruit ziet en welke mensen er wonen. Het is de kerntaak van de gemeenten om ervoor te zorgen dat de omgeving voldoende aantrekkelijk is om te wonen. Door Quality of Life op Greenportniveau te organiseren, creëer je politieke druk. Het is niet altijd efficiënt om alles samen te willen doen."

### Overheid moet haar rol pakken

"Het fenomeen netwerkbestuur werkt niet. Ik geloof niet in de maakbaarheid van de samenleving, maar begin steeds meer te vermoeden dat de overheid toch een rol heeft om

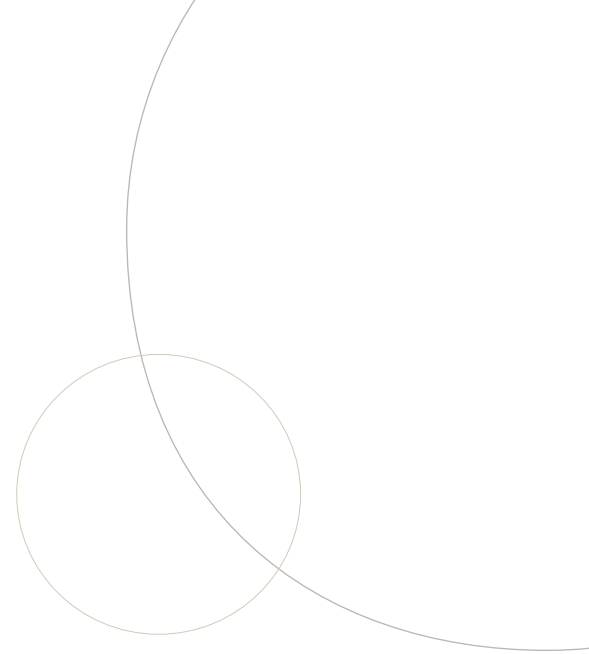
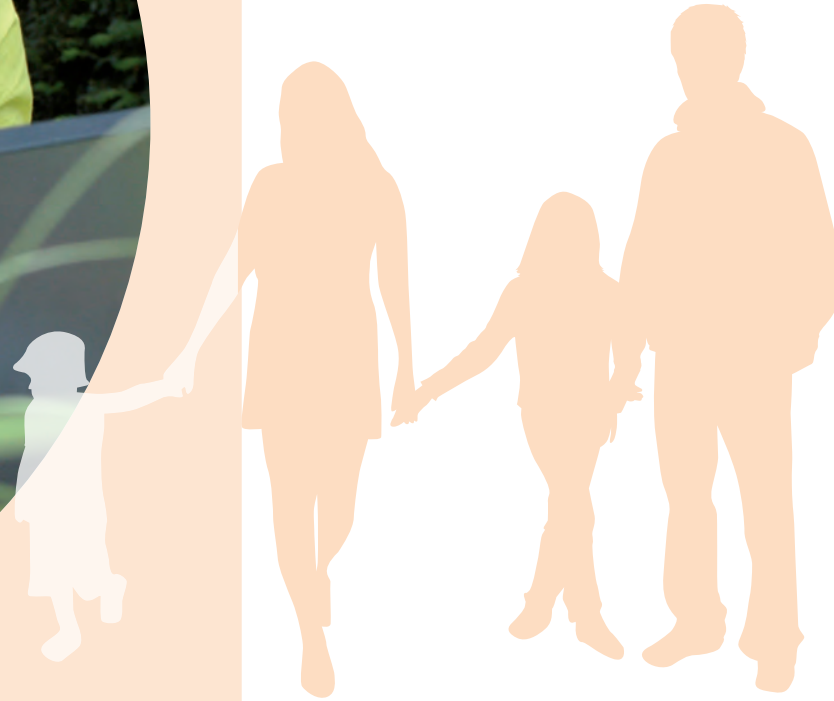
de economie te stimuleren. In de agrosector zitten teveel kleine spelers die allemaal wel een belang hebben, maar te klein zijn om het te kunnen organiseren. We missen een partij à la Philips of Nokia. De overheid moet daarom haar rol pakken, maar de overheid moet niet de inhoudelijke agenda bepalen. De overheid heeft een faciliterende rol. Vraag de overheden niet om de innovatieslag te gaan verzinnen of te sturen. Natuurlijk kunnen we subsidiëren, maar daarmee maak je de slag niet."

### Toegevoegde waarde vanuit consument

"Ik ben trots dat we het eens zijn over de richting, dat we de voorwaarden hebben geschept om dat ruimtelijk te realiseren. De uitdaging is om echt toegevoegde waarde te creëren geredeneerd vanuit de consument. Daar ligt het raakvlak met duurzaamheid. Als je het via die weg laat komen, is het onderdeel van de economie. Het gaat om traditioneel ondernemerschap: license to produce. Cradle to Cradle bezie ik ook vanuit economie. Het gaat om de vertaling van bewuste en onbewuste consumentenwensen."

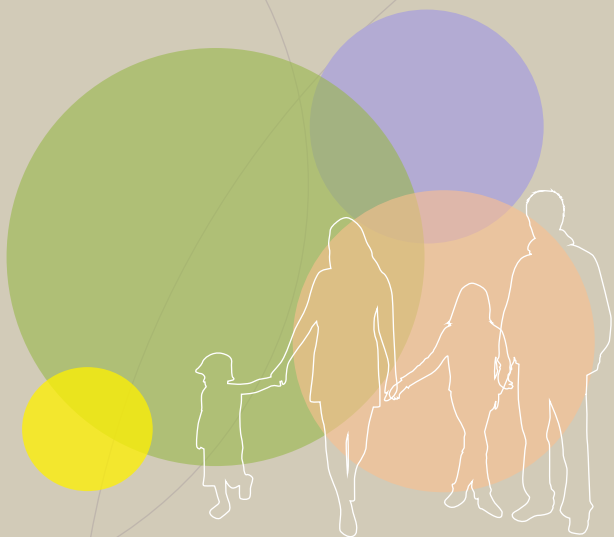
### Wij hebben het gewoon gedaan

"Het betrekken van de 5 O's is niet helemaal uniek. In het triple helix model in Eindhoven is het ook toegepast. Hier hebben wij het gewoon gedaan. Ik vraag mij af of mensen zich dat zo bewust hebben gerealiseerd. Achteraf kun je dat dan theoretisch analyseren."





# DE BASIS VOOR SUCCES



## 2. AMBITIES EN DROMEN

### Streamlining Greenport Venlo

Aan het begin van het proces hadden we ambities en dromen waarop het waard is terug te kijken. Sommige zijn gerealiseerd, andere zijn droom gebleven. Nieuwe perspectieven zijn erbij gekomen.

#### Toekomst anno 2005

Noord-Limburg was de regio met misschien wel de beste landbouw van de wereld. Het plan was die te behouden en te ontwikkelen. Al tijdens de Regiodialoog, die aan dit proces vooraf ging, droomden we over een agropark met Californië, Siberië, Freshpark Venlo, de Floriade en de agrologistieke infrastructuur rond Venlo als bouwstenen. Deze droom komt uit: het agropark, het grootste van de wereld, groeit zonder masterplan. De onderdelen komen autonoom tot stand en integreren.

Noord-Limburg kwam echter tekort door slechte ruimtelijke ordening waarin stad-land relaties onvoldoende aandacht kregen en door onvoldoende aanbod van hoogwaardige arbeidskrachten, die niet de woonomgeving vonden waarom ze vroegen. Bovendien werd een wezenlijke bouwsteen van het agropark, de intensieve veehouderij, niet ingevuld. Aan het bestaansrecht ervan wordt ook vandaag nog door velen getwijfeld.

Cruciale doorbraken namen we ons daarom voor in Streamlining Greenport Venlo: geen blauwdrukken maar faciliteren. Vooral in het ruimtelijk concentreren van intensieve veehouderij, de ambitie van het project Nieuw Gemengd Bedrijf. Greenport Venlo moest zijn scope verbreden van tuinbouw naar agrologistiek en moest niet

langer een zaak zijn van de dorpen rondom Venlo maar van die gemeente zelf. En Greenport Venlo zou grenzeloos zijn: ook Duitse bedrijven konden meedoen en Brabanders tot voorbij Helmond. Deze doorbraken zijn er grotendeels gekomen.

#### Toekomst anno 2010

Hoe kijken we anno 2010 naar de toekomst? We hebben nog steeds de beste landbouw van de wereld die zich in zijn onderdelen volop ontwikkelt. Nieuw Gemengd Bedrijf, de systeeminnovatie in kippen- en varkenshouderij, heeft medio 2009 de MER-procedure achter zich en zal in 2010 geïmplementeerd worden. De maatschappelijke discussie erover is hard en heftig geweest en het resultaat is erdoor verbeterd. Ook dat tekent de kracht van de regio. We zien in de komende jaren de vraag naar landbouwproducten uit Noord-Limburg wereldwijd toenemen. Door het open gaan van nieuwe handelsroutes en nieuwe logistieke concepten komen grote markten als China binnen bereik. De omvang van de productie in Noord-Limburg maar ook de verwerkingscapaciteit en de logistiek eromheen zullen kunnen groeien. Voedselveiligheid en gezondheidsaspecten worden cruciaal en juist daarop is de kennisintensieve en innovatieve agrologistiek van Noord-

Limburg in staat te scoren. De ruimtelijke ordening van de dierlijke productie blijft knellen. Als we groeiende markten gaan bedienen vanuit megastallen in het buitengebied, zal de maatschappelijke weerstand dit perspectief frustreren. Een vergaande concentratie van de productie rondom de logistieke knopen bij Venlo is daarom onontkoombaar. Alleen dan biedt de regio de woonomgeving aan de kenniswerkers die in dit intelligente agrologistieke netwerk cruciaal zijn. Dat gaat verder dan groene mooie woonwijken. Goede voorzieningen voor cultuur en educatie zijn essentieel. Bovendien zijn vele laaggekwalificeerde werknemers nodig. Ze zijn er genoeg, uit de hele wereld willen ze komen. Maar ze moeten gefaciliteerd worden met een uitnodigend immigratiebeleid, met goede huisvesting en met perspectieven voor hen en hun kinderen.

Opnieuw cruciale doorbraken dus, het is tijd voor een nieuwe regiodialoog. De Floriade moet zijn perspectief verbreden van tuinbouw naar intelligente agrologistiek met een volwaardige plek voor veehouderij. De ruimtelijke reconstructie van de intensieve veehouderij moet worden versterkt met veel meer ambitie dan in het bestaande reconstructieproces. Alleen dan kan de productie van kippen, eieren, varkens en zuivel net als die van de tuinbouw en champignons in de wereldtop blijven meedraaien en de nieuwe markten bedienen met producten maar vooral met kennisexport en kwaliteitmanagement. Greenport Holland als een wereldwijd kwaliteitmerk, gebaseerd op de triple p van duurzame ontwikkeling. Wij weten intussen dat een vierde p, die van proces, ook essentieel is. Greenport Holland behoudt en ontwikkelt zijn trendsettende ankerpunt in Noord-Limburg. Een regio zonder binnengrenzen want de gemeenten doen het samen. En een knoop in een wereldwijd netwerk: St. Petersburg, Shanghai of Soweto: wij brengen het 't verst!

Peter Smeets, Wageningen UR

## Visie voor de regio Venlo

Over tien jaar is Venlo een regio waar jonge mensen graag willen wonen en een goede boterham kunnen verdienen. Oudere mensen vermaken zich in de binnenstad van Venlo of bezoeken de buitengebieden rond de stad. Ook dagjesmensen komen graag naar trekpleisters zoals Venlo, de Peel of America. Een buitengewoon prettige omgeving waar harmonie en balans de boventoon voeren, is de wens van **Rinus van de Waart**, directeur van KnowHouse.

### Kwaliteit van leven

“Greenport Venlo gaat over meer dan agro, food & logistiek. Het gaat over kwaliteit van leven. Hier kwamen we achter tijdens de eerste gesprekken in de regio. Ontwikkelingsprocessen moeten vanuit de wensen van de mensen uit het gebied ontstaan. Deze mensen zijn betrokken en zien de potentie en valkuilen van de regio. Daarnaast zijn de lokale mensen actiegericht. Ze kunnen gebruik maken van hun bestaande netwerk. Als zij een gezamenlijke urgentie voelen, is er energie die nodig is om te innoveren.”

### Kennis plus ondernemers

“Om te innoveren heb je kennis en ondernemers nodig. Kennis is essentieel om te weten welke richting je op moet. Ondernemers zijn nodig om tot actie te komen. Het is een uitdaging om denkers en doeners samen te laten werken. Vaak zie je dat ze elkaars taal niet spreken en verschillende verwachtingen hebben. Goede wetenschappers die de boodschap bijvoorbeeld niet over kunnen brengen. Ze hebben elkaar echter wel nodig voor innovatie. Daarnaast kunnen ze veel van elkaar leren. Gelukkig zien we dat we in Greenport Venlo steeds beter worden in samenwerken met zowel ondernemers als wetenschappers.”

### Spanningsveld

“Het is een uitdaging om bestaande structuren en handelingspatronen te doorbreken. Als het moeilijk wordt hebben we de neiging om terug te vallen in oude patronen. Bij de oude patronen weten we namelijk precies welke stappen we moeten nemen. Dit geeft een gevoel van zekerheid, iets waar veel mensen behoefte aan hebben tijdens complexe veranderprocessen. Maar als we op de huidige manier doorgaan kunnen we onze mooie dromen niet verwezenlijken. Daarom heb je, om echte verandering te realiseren, mensen met lef nodig.”

### Van regio naar Europa

“Ook wil ik graag benadrukken dat de Nederlandse en de Europese gemeenschap mee moeten gaan doen met ons regioproces voor duurzame ontwikkeling. Deze opschaling is nodig om verbinding te kunnen maken met ontwikkelingen die zich buiten de grenzen van de regio afspelen. Zo kunnen regio's elkaar versterken. Daarnaast willen we natuurlijk niet alleen een mooiere regio, maar het liefst een mooiere wereld. Wij focussen ons op de regio Venlo, maar we willen anderen inspireren om een soortgelijk veranderproces op te starten. Het is echt een uitdaging om Europa mee te krijgen. Je voelt dat ze bang zijn dat hun rol als bewaker moeilijker uitvoerbaar wordt. In gesprekken met het Europese parlement bespreek ik dit. Ik laat ze zien welke fantastische kansen er liggen.”

## Benoeming Greenports

In 2004 heeft het Rijk een aantal belangrijke tuinbouwgebieden tot 'Greenport' benoemd. Deze Greenports verkrijgen voor hun toekomstige ontwikkeling een bevoorrechte positie in het kabinetsbeleid. In totaal zijn vijf Greenports aangewezen, waaronder Venlo. Greenport Venlo herbergt het tweede tuinbouwgebied van Nederland en wordt gekenmerkt door een enorme diversiteit aan teelten. Er wordt een groot areaal paddenstoelen, groenten, fruit, bloemen en bomen geteeld, zowel onder glas (1.133 ha) als in de volle grond (18.000 ha). De productiewaarde bedraagt jaarlijks 1 miljard Euro en het nabije afzetgebied telt 30 miljoen consumenten.

“wat mij het meest verrast heeft, ben ik zelf”

# 3. DE DEURNE SESSIES

## CoP werken in Greenport Venlo: ervaringen

Communities of Practice (CoP) is een geschikte aanpak en organisatievorm om met verschillende deelnemers complexere opgaven zoals Greenport Venlo op te pakken. Centraal in CoP's staat sociaal leren door gezamenlijke betekenisgeving, versterking van de betrokkenheid en actieve doorwerking van kennis en ideeën, en alignment. Belangrijke basis hiervoor is de gezamenlijke identiteit die wordt gevormd.

### Deurne: betekenis geven aan Greenport Venlo

Om uitvoering te kunnen geven aan Greenport Venlo was het van belang om een gezamenlijk beeld te ontwikkelen van de opgave en de aanpak. Hiervoor is een proces opgezet, waarbinnen diverse mensen en organisaties van binnen en buiten de regio, gezamenlijk betekenis geven aan Greenport in de twee opeenvolgende Deurne sessies in het voorjaar van 2006. In de opzet van deze sessies zijn elementen van het concept van CoP gebruikt. Zo heeft uitwisseling van beelden en ideeën plaatsgevonden tussen betrokkenen vanuit overheden, kennisinstellingen en bedrijfsleven. Uitkomst van de sessies was een corporate identity voor de regio, uitmondend in de uitgave 'De nieuwe verbinding' (Greenport, 2006), waarin wordt verwezen naar de nieuwe relaties tussen mensen, organisaties, sectoren, domeinen en culturen die tot stand zijn gebracht. Voorts werden vier pijlers benoemd, waarop Greenport Venlo wordt gebouwd: waarde creëren, basics, leren leren en quality of life. En werd het principe van de netwerkorganisatie gezamenlijk ontwikkeld, gericht op het stimuleren van een evenwichtige ontwikkeling en een gemeenschappelijke richting.

### Betrokkenheid bij Greenport

Binnen de CoP aanpak wordt gestuurd op betrokkenheid. Betrokkenheid ontstaat wanneer mensen zelf en samen met anderen actief en ontwikkelingsgericht aan de slag gaan met het Greenportconcept. Veel aandacht wordt besteed aan kennismaken, uitwisselen en co-creatie. Vanuit de brede Greenport Venlo thema's is actief gezocht naar nieuwe verbindingen tussen mensen, hun kennis en ervaringen. In vier jaar tijd is het Greenport-netwerk exponentieel gegroeid. Met een grote groep geïnteresseerde partners is er een breed overleg tussen de deelnemers vanuit de 5 O's (ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en omgeving) over de strategische aanpak, koers van de ontwikkeling en de stappen naar uitvoering. Voor velen geldt dat sprake is van persoonlijke betrokkenheid; er is engagement ontstaan.

### Alignment van strategie

De door deelnemers aan de Deurne sessies ontwikkelde strategie en werkwijze hebben de afgelopen jaren een centrale plek gekregen in de strategie van de betrokken organisaties (onder meer LLTB, provincie, WUR, Fontys, LNV). De organisaties hebben middelen en capaciteit vrijgemaakt om uitvoering te geven aan het uitwerken

van de pijlers en ruimte geboden aan medewerkers om dit gezamenlijk te doen met andere organisaties vanuit het Servicepunt in het Greenporthuis. Ook op persoonlijk niveau is alignment te zien. Zelf ben ik continu op zoek naar een wijze om bij te dragen met kennis, theorie en concepten. Concrete initiatieven zijn: agenderen van nieuwe onderwerpen, trends en ontwikkelingen, aanboren en opbouwen van het kennisnetwerk, opzetten van tenderprocedures, wetenschappelijk publiceren, verzorgen van presentaties op conferenties, ontwikkelen van nieuwe vormen van actieonderzoek en vernieuwen van de systematiek van regionale onderzoeksvragen.

### Toekomst

Het CoP-concept kan worden benut om nieuwe onderwerpen te verkennen, om samenwerking vorm te geven, om te komen tot innovatieve uitkomsten. Met CoP's kunnen tijdelijke omgevingen worden gecreëerd waarbinnen leren tussen domeinen van wetenschap, overheid en markt plaatsvindt. Door een beroep te doen op de kennis, ervaring, verbeelding en beleving van de betrokken partijen kan worden gekomen tot verrassend innovatieve, gedragen en passende oplossingen voor complexe vraagstukken.

Remco Kranendonk, Wageningen UR



## Agrofood Community

De Agrofood Community Zuidoost Nederland is een breed en actief netwerk. De deelnemers zijn op innovatie gerichte bedrijven uit de agribusiness, lokale en regionale overheden, kennisinstellingen (onderwijs en onderzoek), financiële instellingen (banken en investeerders) en maatschappelijke organisaties. Het netwerk is in 2002 opgericht op initiatief van de Provincie Limburg. De Agrofood Community heeft als missie: innovatieve kennis- en projectontwikkeling op de snijvlakken van landbouw, agribusiness, gezondheid en omgevingskwaliteit in Zuidoost Nederland initiëren en stimuleren. Om haar doelstellingen te bereiken, organiseert de Agrofood Community inspirerende (nieuwe) ontmoetingen tussen mensen en organisaties uit verschillende werelden.

**"in Greenport Venlo hebben we alles in huis"**

## Combineren in plaats van kiezen

Wat ik bijzonder vind aan Greenport Venlo is dat heel veel partijen graag betrokken zijn. Dat vind ik één van de successen. Het is altijd lastig om te zeggen dat je het beter doet dan een ander, maar hier herken ik Venlo in. Breed gedragen en absoluut meer dan wegen en infrastructuur. Dat is onderscheidend, zegt **Rutger Lommerse** vestigingsdirecteur van Flora Holland en voorzitter van het Ondernemersinitiatief Greenport Venlo

### Mindset

"Ik kan mij de sessies in Deurne nog goed herinneren. De zoektocht naar 'waar gaat het nu allemaal over'. Vooral ook de zoektocht naar 'maak het niet te smal'. Wat we goed hebben gedaan, is aangeven we beginnen vanuit het ondernemerschap, maar uiteindelijk willen we verder komen, door op zoek te gaan naar meer kennis, toegevoegde waarde en marketing en vanuit tuinbouw naar andere sectoren zoals food. Het begon met dromen, daarmee hebben we uiteindelijk de mindset gevormd. Dat begin was heel belangrijk, anders was het snel uit elkaar gespat."

### Regionale aanpak

"Greenport is voor mij toch vooral regionale ontwikkeling. Greenport Nederland is prima, maar elke greenport moet vanuit zijn eigen optiek kijken. Er zit wel een relatie tussen de greenports, vooral op het gebied van infrastructuur en kennisontwikkeling, maar het is van belang vanuit de regio te denken. Uiteindelijk moet je het doen voor de inwoners en de ondernemers in die regio en ik denk dat een regionale aanpak het beste tot zijn recht komt. Probeer met een regionaal programma te werken, maar kijk met een schuin oog naar wat er speelt in de wereld."

### Goed wonen en goed werken

"We wonen en werken in een regio waar een heleboel ruimte is, waar veel groen is en waar ruimte is voor beide: goed wonen en goed werken. In de 'quality of life' discussie in Greenport is het denk ik goed om dat in beeld te houden en te communiceren met meer partijen dan alleen de ondernemers en de overheid. Er moet uiteindelijk begrip zijn bij de hele bevolking dat Greenport Venlo iets is dat iedereen verder brengt. Het is geen kwestie van kiezen maar van combineren in deze regio."

### Sterk merk

"Ik verwacht dat Greenport Venlo als merk, als brand steeds groter wordt. De community Greenport past prima in de tijdgeest: de beweging die we hiermee op gang brengen, de mogelijkheid te schakelen met de partners en de bottom-up benadering. Ik zie ook steeds meer besef bij de regiobestuurders dat ze het regionaal moeten aanvliegen. Met een sterk bestuur en een goede vertegenwoordiging vanuit de overheid en het bedrijfsleven. Dat zit er nu aan te komen. Vervolgens moet je wel goed vaststellen op welke onderwerpen je succesvol wilt zijn en daar met geld en menskracht vorm aan geven. Anders blijft het bij goede bedoelingen."

# 4. LERENDE OVERHEID

## Het uitvinden van innoveren in netwerken

Mijn eerste ontmoeting met Greenport Venlo was ergens in het voorjaar van 2006. Ik was toen net hoogleraar bestuurskunde in Wageningen en me aan het oriënteren op de richting die ik met mijn groep op wilde gaan. Ik werd uitgenodigd om met hen mee te denken over hoe je nu een netwerk organiseert. Ik heb toen een presentatie gegeven voor de zogenaamde Deurne-groep.

### Meedenken over organiseren

De titel van mijn presentatie was 'organiseren van duurzame transitie: (Inspirerende) context maken voor grensoverschrijdend denken en doen'. Uitgangspunt van het verhaal was dat lerend innoveren in netwerken ingewikkeld is omdat klassieke concepten van organiseren en de daarbij behorende taal niet werken en omdat we leven in een wereld die gedomineerd wordt door klassiek organisatie- en sturingsdenken. We hebben het toen gehad over gezamenlijke identiteit ontwikkelen, participeren op plekken waar de dynamiek zit, organiseren in netwerken en het interveniëren bij stagnaties. Ik dacht toen een theoretisch innovatief, en daardoor waarschijnlijk moeilijk te volgen, verhaal te geven. Op een of andere manier sloot mijn verhaal perfect aan op datgene waarmee ze als netwerk al bezig waren.

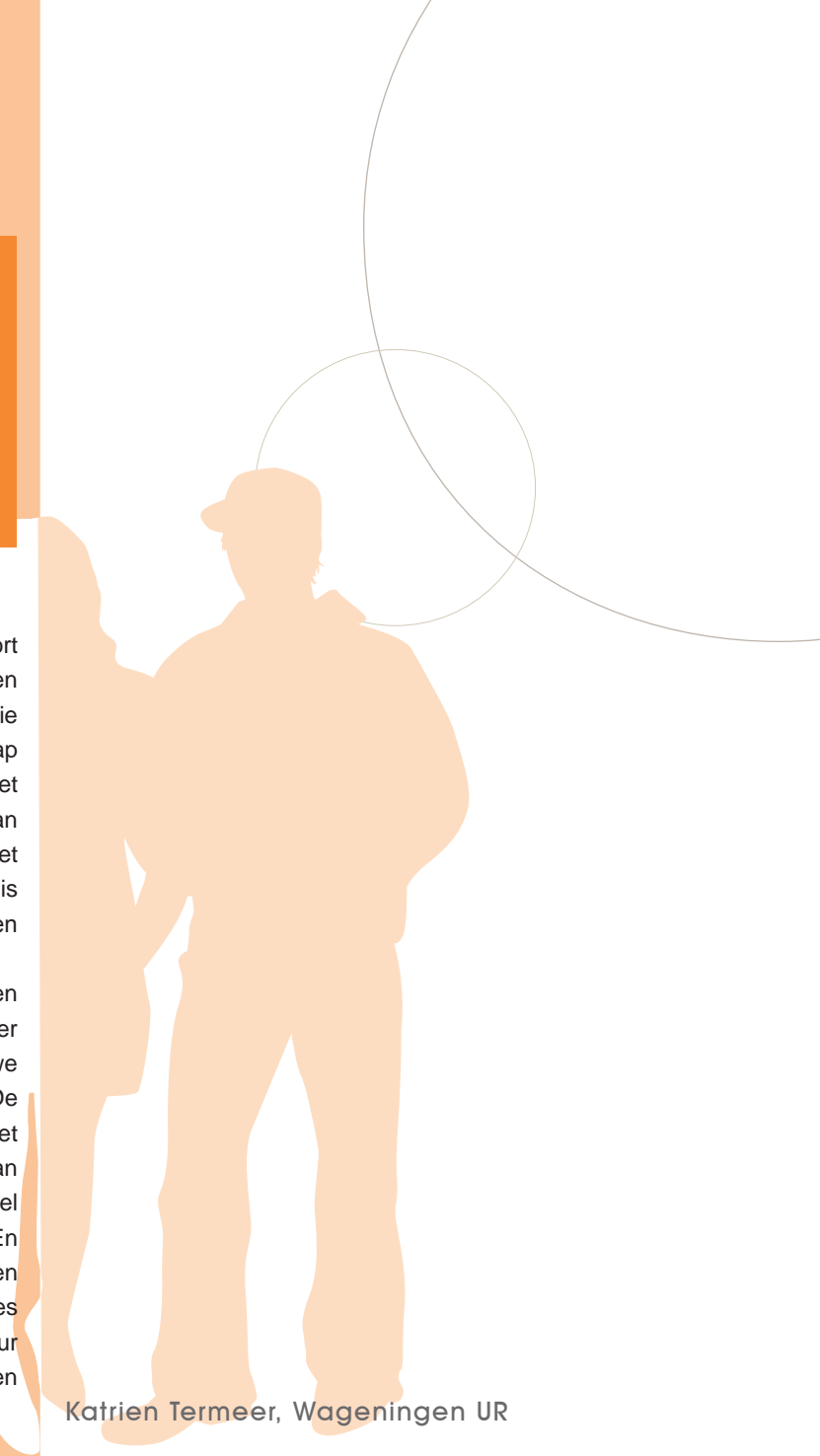
Vanaf dat eerste moment ben ik regelmatig betrokken geweest om met hen mee te denken over organiseren. Dat had allerlei vormen: 'certificatielezingen' om anderen taal te geven om te begrijpen waarmee ze in Greenport Venlo bezig waren; opbeurende gesprekken wanneer het proces wat trager ging; reflectie op succescriteria omdat niemand de credits krijgt voor goed netwerk organiseren; brainstormen over nieuw te nemen stappen of kleine interventies wanneer zich fixaties voordeden.

### Duurzame vitale regio

De verhalen en processen van de mensen in Greenport Venlo hebben mij ook veel opgeleverd. Allereerst hebben ze mij geïnspireerd voor het schrijven van mijn oratie met als titel: 'Vitale verschillen: Publiek leiderschap en maatschappelijke innovatie'. Ook werk ik nu met een collega aan een studie waarin we het proces van duurzame innovatie in Greenport Venlo vergelijken met dat in de wereld van de duurzame mobiliteit. Op basis daarvan ontwikkelen we nu ideeën voor wat we aanduiden als 'Complexity leadership'.

Wat de toekomst betreft zie ik steeds meer netwerken en netwerkjes ontstaan in de regio. Iedere keer staan er weer mensen op die de zorg of ambitie hebben om een nieuwe stap te zetten op weg naar een duurzame vitale regio. De uitdaging zal zijn om de onzekerheid die dat allemaal met zich mee brengt uit te zitten en de verleiding te weerstaan om alles toch maar weer in een klassiek organisatie-model te gooien omdat anders niemand het overzicht heeft. En natuurlijk, het organiseren van een netwerk is nooit een doel op zich. Wanneer er uit de netwerken innovaties voortkomen die een krachtige klassieke projectstructuur nodig hebben omdat ze anders niet van de grond komen moet dat vooral ook gebeuren.

Katrien Termeer, Wageningen UR





## Versnellingsagenda

Het bestuur van de Provincie Limburg heeft in 2005 een toekomstperspectief geschetst voor de Limburgse economie in 2012: de Versnellingsagenda. Doel is economische structuurverbetering door krachtenbundeling en het op gang brengen van een kettingreactie vanuit de dynamiek van verbindingen in de Limburgse 'clusters van kracht': Chemie, Health Care & Cure, Food/Nutrition, Energie en de Hightech maakindustrie/value added logistics. De Versnellingsagenda is opgesteld in dialoog met overheden, ondernemers, onderzoek- en onderwijsinstellingen (4 O's) en wordt jaarlijks geactualiseerd. In 2008 is meer focus aangebracht door de beschikbare middelen te richten op zogenaamde 'groeimotoren', waaronder de voedingstuinbouw. Binnen de Versnellingsagenda wordt sterk ingezet op de ontwikkeling van Greenport Venlo.

**"we zien een kentering binnen overheden"**

## Een andere rol voor ambtenaren

De overheid en de ondernemers moeten samen optrekken in verandertrajecten omdat je meer kunt bereiken met elkaar. Een dergelijke samenwerking betekent een andere rol voor ambtenaren. Niet constant achter het bureau stukken schrijven die niemand leest, maar juist actief het netwerk induiken. Daar kun je echt resultaat behalen," aldus **Jos van der Heijden** van de gemeente Venlo.

### Van buiten naar binnen werken

"De overheid wordt vaak als de remmende kracht omschreven door ondernemers. Dit komt omdat veel ambtenaren van binnen naar buiten werken. Hiermee bedoel ik dat ambtenaren toetsen of ontwikkelingen van ondernemers passen binnen de huidige regelgeving. Ik breng iets van buiten naar binnen. Ik vorm samen met mijn netwerk een veranderambitie en vervolgens kijk ik: welke regels belemmeren dit en hoe kan ik dat omzeilen? Dit vraagt een andere manier van werken en kost meer tijd dan alleen maar afvinken, maar het is wel effectief omdat je zo meer bereikt met elkaar."

### Werken in twee werelden

"Als ambtenaar werk je dan in twee werelden: die van het netwerk en die van de interne overheid. Soms is het moeilijk om in beide werelden te bewegen. Ze hebben andere doelen en werkwijzen. Hierdoor is het voor je baas bijvoorbeeld vaak niet zichtbaar welke resultaten je behaalt in het netwerk. Binnen het netwerk bespreken we dit dilemma. Er zitten meerdere fasen in innovatieprocessen. Eerst waren we in ons netwerk aan het 'dromen', nu is de tijd aangebroken om te 'durven' en te 'doen'. Echt met elkaar aan de slag gaan. Om oude patronen te doorbreken moet je dan soms onorthodox te werk gaan. Dan moet je even lak hebben aan de interne gewoontes en meningen. Wel moet je ervoor waken dat je niet los komt te staan van je eigen organisatie. Als dat gebeurt krijg je de nieuwe werkwijze nooit doorgevoerd bij de overheid. Het is een

spanningsveld om vernieuwend te werk te gaan en de eigen organisatie mee te krijgen."

### Gelukkige ambtenaar

"Ik heb eens bij een presentatie een sheet getoond met de tekst 'de gelukkige ambtenaar', de mensen schoten in de lach. Die bestaat toch helemaal niet? Maar wat ik geleerd heb is dat werken in open netwerken en met CoP's leidt tot minder nota's, meer contacten met de omgeving, misschien wel langere beslistrajecten, maar wel meer draagvlak en minder bezwaarschriften. Uiteindelijk bereik je als overheid meer. En voor mij persoonlijk geeft het meer arbeidsplezier."

### Verankering bij de overheid

"Wat we zien is dat er binnen overheden sprake is van een kentering. Steeds meer wordt bewust gekozen voor het opzoeken van regionale netwerken en zie je nieuwe samenwerking ontstaan tussen Rijk, provincie, Regio Venlo en de gemeenten om actief met andere partners te werken aan de invulling en uitwerking van de pijlers van Greenport Venlo. We zijn actief in het opzetten van een bestuurlijk netwerk, we investeren in een hulpstructuur door het opzetten, financieren en bemensen van het Greenporthuis en we zijn actief in het maken van een professionaliseringslag met het Servicepunt. Ambtenaren gaan actief naar buiten en worden steeds meer netwerk- en procesmanagers met een belangrijke aanjaagfunctie voor vernieuwing."

# 5. MODE 2 ALS LEIDRAAD

## Spanningen tussen mode-1 en mode-2

Streamlining Greenport Venlo staat voor uitdagingen die we kunnen begrijpen vanuit een transitie van een mode-1 naar een mode-2 samenleving. Nieuwe vormen van kennisproductie, probleemaanpak, bedrijfsvoering en beleidsontwikkeling zijn nodig voor de aanpak van complexe problemen. Gangbare vormen van kennisproductie, probleemaanpak, bedrijfsvoering en beleidsontwikkeling zijn echter diep geworteld in bestaande structuren. Deze zijn geschikt voor minder complexe problemen, maar kunnen nieuwe werkwijzen in de weg staan.

### Mode-1 en mode-2

Om behulpzaam te zijn bij het effectief omgaan met deze spanning is het onderscheid tussen mode-1 en mode-2 een instrument bij het ontwikkelen van zoek- of oplossingsrichtingen voor de belemmeringen bij het toepassen van nieuwe werkwijzen. Met de concepten mode-1 en mode-2 verwijzen we naar het samenstelsel van aannamen die horen bij gangbare (mode-1) en nieuwe praktijken (mode-2). Greenport Venlo is te zien als voorbeeld van een mode-2 strategie.

Aan de basis ligt een mode-2 visie op sturing: grenzeloos verbinden, gestructureerd uitbreiden en dynamiek stimuleren. Zo worden nieuwe verbindingen mogelijk gemaakt tussen de vijf O's. In dit hoofdstuk proberen we inzichtelijk te maken tegen welke uitdagingen het projectteam van Streamlining Greenport Venlo aanliep. In hoofdstuk 8 laten we zien hoe het instrument heeft geholpen in het interveniëren in het ontwikkelingsproces.

### Verschillende typen uitdagingen

Het in de praktijk brengen van mode-2 ambities is lastig. We schetsen acht voorbeelden van situaties die zich voordeden in het proces die worden gekenmerkt door mode-1. Er is spanning tussen mode-2 intentie en mode-1

uitvoering, ook bij het invullen van thema's en bij het ontwikkelen van deelprojecten. De behoefte groeit om Greenport Venlo op een praktisch niveau in te vullen. Van verschillende kanten kwam een roep om een programmabureau met een directeur en bestuur, heldere organisatiestructuren en gedetailleerde programmalijnen. Relatief eenvoudig haalbare projecten, vanuit één discipline of vanuit één sector, krijgen de voorkeur; ook omdat sommige deelnemers aan het netwerk worden afgerekend

op de hoeveelheid projecten die ze per jaar realiseren. Hiermee komen we op een tweede type uitdaging; namelijk die waarin een spanning ontstaat tussen de modus van het project en de modus van de institutionele context waarin de deelnemers zich bevinden. Deelnemers aan Greenport Venlo staan met het ene been in het netwerk en met het andere been in hun eigen organisatie, waar specifieke (soms impliciete) regels gelden voor wat als belangrijk en relevant wordt ervaren, hoe het werkproces wordt ingericht en waar je als medewerker op wordt afgerekend. Zo voldoen de publicaties die een wetenschapper met andere greenporters schrijft voor het netwerk niet aan de eisen van wetenschappelijke tijdschriften, terwijl die wetenschapper aan het einde van het jaar wel wordt afgerekend op het aantal wetenschappelijke publicaties. Ook is het lastig als je organisatie een jaar van tevoren de exacte activiteiten van medewerkers al inplant, terwijl de werkwijze van het netwerk zich kenmerkt door emergent ontwerp en cycli van observatie-reflectie-plan-actie. Hetzelfde probleem doet zich voor met betrekking tot de deliverables die moeten worden geleverd aan de financierende organisatie.

Barbara Regeer, Vrije Universiteit Amsterdam

Tabel 1. Kenmerken van de ideaaltypen mode-1 en mode-2

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





## SAIL

Het project Stimulering Agro Innovatie in Limburg (SAIL), een initiatief van de Provincie Limburg, is een belangrijk financieel instrument om innovaties te stimuleren. De provincie heeft hiervoor in de periode 2003 tot 2011 in totaal € 3,5 miljoen beschikbaar gesteld. SAIL is zowel bedoeld voor het stimuleren van het innovatieklimaat en het oppakken van maatschappelijke kennisvragen (bedrijfsoverstijgend karakter), als voor directe projectondersteuning op bedrijfsniveau, inclusief het ondersteunen van veelbelovende prille innovatieve ideeën (kiemen) en de uitgifte van agrovouchers om ondernemers ervaring te laten opdoen. Een onafhankelijke en deskundige toetsingscommissie beoordeelt de aanvragen en beslist welke initiatieven voor ondersteuning via SAIL in aanmerking komen.

**"de kracht zit in de grote variëteit aan verschillen"**

## Het gaat om de balans

Bij Greenport Venlo gaat het om de integrale ontwikkeling van de regio, met aandacht voor economie én voor het groene, voor duurzaamheid. Eigenlijk gaat het vooral over mensen, wat ze leren en hoe ze met elkaar omgaan. Ik denk dat daar toch wel de sleutel zit voor de toekomst en voor het vervolg, aldus **Margreeth Laurentzen**, projectleider van Streamlining Greenport Venlo en werkzaam bij KnowHouse.

### Netwerk voor verandering

"Om tot verandering te komen, heb je een breed netwerk nodig. Een dergelijk netwerk ontstaat niet zomaar. Het is de kunst om veel mensen te enthousiasmeren. Hiervoor heb je een visie nodig die breed genoeg is om mensen vanuit verschillende achtergronden te binden. We kunnen nog steeds niet in drie woorden zeggen wat Greenport Venlo is. Tegenwoordig zeg ik, dat moet je niet eens meer willen. Laat mensen hun eigen verhaal vertellen. De verbindende factor is de grote betrokkenheid bij de regio."

### Mensen triggeren

"Helemaal in het begin heb je mensen nodig die een beeld hebben van iets dat er eigenlijk nog niet is. Mensen met visie, die kunnen dromen en ambities hebben. Die ontwikkelingen in de regio weten te koppelen aan trends en wereldwijde ontwikkelingen. Ik noem dit goeroes. Mensen die denken in beelden en dit weten over te dragen op anderen. Mensen die andere partijen kunnen inspireren en mee weten te krijgen.

Nog een les die ik geleerd heb, is dat je allemaal verschillende mensen nodig hebt. We zijn natuurlijk begonnen uit een stuk enthousiasme, vanuit de voortrekkers. Mensen die vernieuwing leuk vinden. Op een gegeven moment heb je ook een ander type mens nodig. Je wilt bepaalde dingen ook doorontwikkelen en daar heb je heel andere mensen voor nodig. Mensen die later instappen, meer

geduld hebben en het leuk vinden om dingen concreet te realiseren, terwijl anderen het leuker vinden om zaken op te starten."

### Vernieuwing en zekerheid

"Als je mij nu vraagt hoe zie jij je rol, dan is het toch wel het bewaken van het proces. Zorgen dat de vernieuwing door blijft gaan. Steeds weer nieuwe impulsen inbrengen, nieuwe mensen of nieuwe inhoud toevoegen. Nieuwe dingen opstarten en het gedachtegoed van het eerste uur bewaken. Daarbij moet je je goed realiseren dat iedereen zijn eigen gevoel heeft bij Greenport Venlo, er zijn eigen betekenis aan geeft. Die vernieuwing is goed, maar moet wel ergens landen. Er is een goede balans nodig tussen de vernieuwing en de zekerheid van wat we al kennen."

### Zachtere waarden

"Op een gegeven moment merkten we dat de focus steeds meer kwam te liggen op infrastructuur en economische ontwikkeling. Zachtere waarden zoals Quality of Life en duurzaamheid die moeilijker te vatten zijn, raakten een beetje ondergesneeuwd. Daarom is het mooi om te zien dat nu allerlei initiatieven aan het ontstaan zijn waarin wordt nagedacht over de toekomst van de regio, die meer moet zijn dan alleen economische ontwikkeling, die betrekking heeft op een prettige woon-, werk- en leefomgeving."

# 6. ROLLEN EN COMPETENTIES

## Samenwerken aan een sterke regio

Een regio die zichzelf wil ontwikkelen heeft ondernemers nodig die de ambitie en moed hebben om samen met andere partijen te innoveren. Vooral als deze partijen minder voor de hand liggen kan samenwerking tot echt creatieve ontwikkelingen leiden. Een gezamenlijk innovatie- of ontwikkeltraject initiëren is vaak al moeilijk genoeg, laat staan om het op een succesvolle manier te volbrengen. Innovatiemakelaar KnowHouse heeft binnen Greenport Venlo een wezenlijke bijdrage geleverd door veel nieuwe verbindingen te leggen. Hiermee is een klimaat in deze regio ontstaan waarin samenwerking om te innoveren vanzelfsprekender is geworden.

### Samenwerken om te innoveren

Samenwerking wordt steeds vaker gezien als dé manier om innovaties te realiseren. Vanuit het perspectief van een bedrijf heeft samenwerking het voordeel dat het kan leiden tot een snellere toegang tot kennis (en daarmee een sneller innovatieproces), deling van de kosten en een grotere flexibiliteit. Vooral om grote stappen te kunnen maken of om tot radicale vernieuwingen te komen moeten vaak verschillende (soorten) partijen gemobiliseerd worden. Samenwerken om te innoveren is echter voor veel partijen niet vanzelfsprekend. Uit mijn onderzoek is naar voren gekomen dat het Nederlandse bedrijfsleven, en dan vooral het MKB, tot het jaar 2000 slechts in beperkte mate innoveerde in een samenwerking. De meerderheid van de kleinere innovatieve bedrijven innoveerde voornamelijk achter gesloten deuren, terwijl deze bedrijven over het algemeen duidelijk minder presteren dan de bedrijven die dat op een veel opener manier (samen met andere organisaties) deden. Na 2000 is er echter een trend waarneembaar dat vooral de kleinere bedrijven steeds vaker in een samenwerking innoveren. Dat samenwerken niet voor iedereen voor de hand ligt, is op zich niet verwonderlijk. Het liefst blijft een ondernemer onafhankelijk, wat op het oog tegengesteld is aan samenwerken. En op

het moment dat er gekozen is om samen te werken, kan er juist wanneer innovatie het doel is, van alles mis gaan, vooral wanneer er (nog) geen ervaring met samenwerking is. Bovendien maken culturele verschillen tussen partijen samenwerking moeilijk, en is het moeilijk voor kleinere bedrijven om andere partijen (met vaak andere belangen) te interesseren.

### KnowHouse innovatiemakelaar voor Noord-Limburg

Gelukkig zijn er vooral sinds 2000 een aantal organisaties ontstaan die zich specifiek zijn gaan toeleggen op het stimuleren en onderhouden van samenwerking tussen innoverende partijen. Dit soort organisaties worden vaak kennismakelaars of innovatiemakelaars genoemd. Een innovatiemakelaar is typisch niet zelf de innoverende partij, maar stelt juist andere partijen in staat om te innoveren. KnowHouse is wat betreft de laatste vijf jaar een belangrijke innovatiemakelaar gebleken voor de regio Noord-Limburg en het Greenport Venlo traject.

### Werken aan succesvolle samenwerking

Wat mij opgevallen is tijdens mijn studie van verschillende innovatiemakelaars uit diverse Europese regio's, is dat KnowHouse sterk verweven is in de regio, maar tegelijkertijd

vele connecties heeft met diverse organisaties buiten de regio zoals verschillende universiteiten en overheden. Een innovatiemakelaar als KnowHouse verstaat zowel de taal van de ondernemers, als dat van de onderzoeker. Bovendien bewaakt KnowHouse waar het kan een aantal cruciale succesfactoren voor samenwerking tussen partners met verschillende belangen en achtergronden. Daarnaast neemt KnowHouse het voortouw als er conflicten tussen partners dreigen te ontstaan. Juist een innovatiemakelaar kan hierbij als neutrale partij het voortouw nemen, bijvoorbeeld door de juiste vragen te stellen en door een open klimaat te scheppen. KnowHouse maakt hierbij gebruik van de ruime ervaring die het inmiddels heeft met samenwerkingstrajecten.

### Resultaten

In de afgelopen jaren is samenwerken voor steeds meer ondernemers in Noord-Limburg vanzelfsprekend geworden. Hiermee is een enorme stap gezet. Naast de meer tastbare resultaten die voortvloeien uit Greenport Venlo, is dit nieuwe soort ondernemersklimaat misschien het belangrijkste dat de afgelopen jaren is gerealiseerd. Want met een dergelijk ondernemersklimaat kan de regio de toekomst met vertrouwen tegemoet zien. Dit is mede de verdienste van KnowHouse.

Maarten Batterink, Wageningen UR



## Greenport Opleidingen

Fontys Hogescholen (Venlo) en het Citaverde College (Roermond) zijn in 2006 een strategische samenwerking aangegaan. Het doel was een aantal doorlopende leerlijnen te ontwikkelen voor de agribusiness (voeding en sierteelt). Citaverde biedt MBO opleidingen aan en Fontys Hogescholen HBO opleidingen. Daarnaast bieden beide organisaties scholingstrajecten aan voor werkenden. In het samenwerkingsverband kunnen ook andere opleidingsinstellingen, zoals ROC, HAS, UM en WUR, deelnemen. Vanuit het principe van 'een leven lang leren' wordt beoogd om binnen Greenport Venlo doorlopende leerlijnen en bijscholingstrajecten aan te bieden op MBO-, HBO- en WO-niveau, die sterk zijn afgestemd op de behoeften uit het bedrijfsleven.

**"shoot for the moon, even if you miss you will land among the stars"**

## Greenport is allesomvattend concept

Greenport Venlo is voor mij veel meer dan een economisch regio ontwikkelingsconcept. Het is wonen, werken en recreëren. Een community die gezamenlijk probeert deze regio voor iedereen aantrekkelijk te maken. Quality of life, dat maakt het voor mij uniek", zegt **Leon Weijts**, projectmanager bij Arvalis en tot voor kort werkzaam bij Fontys Hogescholen.

### Beeldvorming en perceptie

"Met Greenport Venlo zetten we iets neer dat rekening houdt met alle facetten. Het gaat om meer dan alleen economie en hierin onderscheidt Venlo zich van de andere greenports. We moeten veel meer de boer op om dit uit te dragen en zeggen 'wat gebeurt hier nu eigenlijk'. We moeten het beeld van Greenport Venlo bewaken. Investeren in marketing en PR, want het gaat om beeldvorming en perceptie. Anders krijgen we straks het beeld van een groot tuinbouwgebied met aan de andere kant van de weg een varkensflat."

### Kennistransfer

"Ik zie twee taken voor het onderwijs binnen Greenport Venlo. Enerzijds is dat het invullen van de opleidingsbehoefte bij mensen die in de regio (gaan) werken. De hoog gekwalificeerde mensen die we nodig hebben om deze regio vooruit te krijgen. Anderzijds willen we innovatie aantrekken en aanjagen. Er liggen veel vragen bij ondernemers en daar moeten we op insteken. Mijns inziens gebeurt dit door een goed georganiseerde kennistransfer. Niet elke instelling voor zich, maar proberen het zodanig te organiseren dat je er werkelijk snel en goed invulling aan kan geven. Naast deze twee taken heeft het onderwijs nog een belangrijke rol. Wat mij betreft moet je kinderen vanaf het basisonderwijs duidelijk maken wat Greenport Venlo nu eigenlijk is. Ik denk dat we Greenport Venlo mee moeten nemen in alle curricula die we in Limburg aanbieden."

### O van omgeving

"Het beeld van Greenport Venlo dat we willen neerzetten, ondergraven we zelf door te spreken over vier in plaats van vijf O's. We missen dan één van de belangrijkste schakels en dat is de O van Omgeving. Naast maatschappelijke organisaties zijn dat ook de burgers. Het is van belang dat alle O's kennis hebben van Greenport Venlo en er deel van uitmaken. Iedereen er bij betrekken, dat vind ik heel belangrijk en dat is een taak die we onszelf moeten opleggen. "

### Stappen zetten

"Op dit moment denk ik dat het nodig is om keuzen te maken. Daar kun je heel lang bij stil blijven staan, maar dan kom je geen stap vooruit. Ik denk dat we de tijd van praten nu wel gehad hebben, ik zie veel rapporten en er wordt veel overlegd. Mijn tip is: we moeten nu de ambities waarmaken, de schop moet in de grond. Wanneer we kunnen laten zien wat Greenport in deze regio kan zijn dan zul je zien dat er allerlei mensen aanhaken en nieuwe initiatieven zullen ontstaan: 'zwaan kleef aan'.

# 7. REGIONALE IDENTITEIT

## Greenport Venlo: een merk in de dop?

Het antwoord is wat mij betreft ja. Een merk dat is geboren onder een interessant gesternte. Interessant omdat het organisch is ontstaan uit een netwerk, zonder hier expliciet op te sturen. Uit dit netwerk is de meerwaarde, de merklading, van Greenport Venlo gekomen. Voeg hier een centraal marketingconcept aan toe en een sterk gebiedsbrand kan zich ontwikkelen.

zijn tal van initiatieven ontstaan die geleid hebben tot een min of meer gezamenlijk perspectief. Denk bijvoorbeeld aan het Ondernemersinitiatief Greenport Venlo, de Agrofood Community, het programma Koplopers en de Viewturerroom in het Greenporthuis.

Juist de manier waarop Greenport Venlo nu functioneert, herbergt een aantal niet altijd zichtbare succesfactoren. Deze factoren zijn in mijn visie ruimte voor andersdenkenden, continu interactie tussen top-down en bottom-up verkeer, benutten van gezamenlijke kennis en ervaring en het juiste niveau van informeren. Zeker in een eerste fase van de ontwikkeling van een gebiedsmerk, gaat dit voor de buitenwereld gepaard met veel overleg. Dit is echter onvermijdbaar en noodzakelijk. Het leidt tot de gewenste bundeling van krachten en een gezamenlijk perspectief. Dit proces moet in een volgende stap gericht worden op het gezamenlijk vaststellen van een centraal marketingconcept om de - economische - meerwaarde van het gebiedsmerk te verzilveren.

### Valkuilen

Het mooie en tegelijkertijd unieke is: Greenport Venlo is geworden wat zij nu is op een organische manier. Het is - met vallen en opstaan - een succesverhaal geworden. Hier zit een risico in; het risico dat het vervolg wordt aangegrepen om meer structuur, organisatie en hiërarchie aan te brengen. Dit kan een aantal van de hiervoor genoemde succesfactoren sterk aantasten. Ook voor het vervolg geldt: blijf vanuit de inhoud denken en niet vanuit macht en gezag. Wees kristalhelder naar elkaar toe wat de kernwaarden zijn. Immers, de producten en diensten die onder het merk Greenport Venlo worden vermarkt, moeten de kernwaarden van het gebied herbergen en garanderen.

Paul Willemse, directeur Imagro, Ottersum

### De katalysator

De belangrijkste katalysator voor het ontstaan van het merk Greenport Venlo is toch wel de komst van de Floriade 2012. Hiermee kwam Venlo op de kaart te staan. Belangrijke macht- en gezagdragers bij overheid en bedrijfsleven hebben dit evenement aangegrepen om de bekendheid van de regio verder uit te bouwen. Met hernieuwde trots en een vergroot zelfvertrouwen: 'we zullen eens laten zien waartoe we in staat zijn!'. Er kwam momentum, het was nu of nooit voor Venlo. Bovendien drong het besef door dat in 2012 circa 2,5 miljoen paar ogen op de regio gericht zijn.

### Integraal en sectordoorbrekend

Gebiedsbranding is feitelijk een regio ombouwen tot een merk. Een krachtig merk genereert een groot effect. Voorwaarde is altijd onderscheid; de regio moet unieke eigenschappen herbergen. Dit onderscheid wordt, mits relevant, door producenten en consumenten herkend en wordt financieel gehonoreerd. Vergelijken we Greenport Venlo met andere Greenports dan valt op dat in Venlo niet de invalshoek ruimte alles bepalend is, maar juist meer kwalitatieve aspecten zoals waardetoevoegende activiteiten en versterking van de agribusiness. Innovatie is een belangrijk thema. Dit zijn allen aanknopingspunten

voor het creëren van onderscheidend vermogen.

Natuurlijk is gebiedsbranding niet het exclusieve domein van de food en fresh sector. In de volle breedte moeten sectoren in een gebied worden betrokken bij de branding. Ook dit aspect krijgt aandacht binnen Greenport Venlo. Sterker nog, het is een integraal onderdeel van de visie. Verbindingen leggen, integraal en sectordoorbrekend werken, is typerend voor Greenport Venlo. Met als resultaat nieuwe netwerken en nieuwe producten. En nieuwe producten en diensten stimuleren de lokale economie en dragen vervolgens bij aan het behoud en de ontwikkeling van het gebied. Verbinden dus met sectoren zoals onderwijs, wonen, zorg, recreatie, het midden- en kleinbedrijf en de industrie!

### Met vereende kracht vooruit

Naast onderscheidend vermogen is gedragenheid een kritische succesfactor voor het ontwikkelen van een gebiedsbrand. Gebiedsbranding heeft alleen kans als op regionaal niveau bedrijven, ondernemers, overheden, kennisinstellingen en andere omgevingspartijen meedoen. Gebundelde kracht en een gezamenlijk perspectief staan hierbij centraal. Binnen Greenport Venlo heeft het netwerk op dit punt een belangrijke rol gespeeld. Vanuit het netwerk



## Ondernemersinitiatief Greenport Venlo

Nadat Venlo de status van Greenport kreeg, is in 2005 het Ondernemersinitiatief Greenport Venlo (OIGPV) ontstaan. Een aantal ondernemers uit de fresh & food sector in Venlo en omgeving voelde de noodzaak om de regio nadrukkelijker op de kaart te zetten. De 'O' van Ondernemers is één van de vier O's, die samen inhoud geven aan het begrip Greenport Venlo. Momenteel heeft het OIGPV circa 35 deelnemers. Het betreft hier ondernemers, bedrijven, samenwerkingsverbanden en andere organisaties die actief zijn in de fresh & food sector.

**"ons product past bij de sfeer van de regio"**

## Input vanuit de omgeving

Wij telen drie soorten matricaria (kamille) op een oppervlakte van 12 ha. Daarmee zijn we een van de grootste in Nederland. In ons marketingconcept proberen we het product onder de aandacht te brengen in de sfeer van natuurlijk, puur, vriendelijk en eerlijk. Dit doen we onder de merknaam: fields friends, aldus **Else en Jaap van den Beukel** van JB Matricaria uit Venlo.

### Venlo als vestigingsplaats

"Samen met compagnons wilden we een nieuw bedrijf opzetten. In Bleiswijk waar we vandaan komen, was geen grond te koop. We hebben een aantal criteria vastgesteld en zijn op zoek gegaan naar een locatie. Belangrijk daarbij waren de kwaliteit van de grond, ruimte om te ondernemen en voor bedrijfsontwikkeling, evenals de aanwezigheid van een tuinbouwcluster. Vooral van belang was het afzetgebied, met name richting Duitsland. Verder is van betekenis geweest de kwaliteit van wonen: de aanwezigheid van scholen en andere voorzieningen zoals het cultureel aanbod."

### Greenport Venlo netwerk

"Wij zijn met vier ondernemers en iedereen heeft zijn eigen vakgebied. Naast de activiteiten binnen het bedrijf, proberen we veel input te krijgen vanuit de omgeving. We zoeken collegatuinders op om te komen tot teelttechnische verbeteringen, en innovatieve ondernemers uit andere sectoren om te komen tot uitwisseling van kennis over vernieuwing en marketing én tot samenwerking op regionaal niveau. De kruisbestuiving die plaatsvindt, is van belang om andere denkrichtingen te openen. Ook nemen we deel aan studieclubs, waar we nieuwe kennis en inzichten verkrijgen uit wetenschappelijk onderzoek, bijvoorbeeld over teelttechniek, licht, beluchting, klimaat en ventilatie. Door actief op zoek te gaan naar netwerken zijn we in contact gekomen met bedrijven als KnowHouse

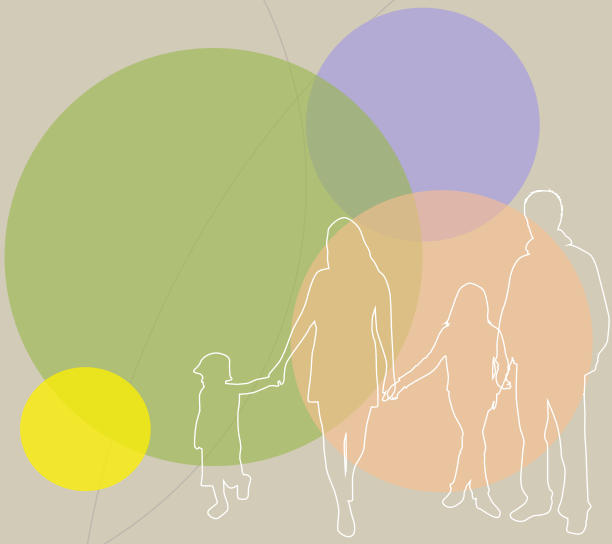
en Syntens. Zij zijn in staat om mensen die bij elkaar passen op een bijzondere manier bij elkaar te brengen. Daarnaast hebben we goede ervaringen met de provincie, die actief verkent waar ondernemers tegenaan lopen".

### Nieuwe ontwikkelingen verkennen

"Bij het denken over de bedrijfsstrategie kijken we naar de mogelijkheden die de regio daarvoor biedt. We zijn op zoek naar nieuwe toepassingen van onze producten, vooral in de maanden dat er minder vraag is naar de bloemen. Een voorbeeld is essences, waar we samen met een regionaal bedrijf in extracten mee aan de slag gaan. Ook kijken we naar nieuwe afzetmarkten, zoals de regionale markt van streekproducten die eigen distributiekanaal ontwikkelt. Ons product past heel erg bij het landelijke en de sfeer van deze regio. Verder zijn we bezig met het optimaliseren van de bedrijfsprocessen, waaronder de wijze waarop we omgaan met energiegebruik. We willen graag investeren in windenergie en wkk's. Binnen Greenport Venlo willen we nieuwe ontwikkelingen verkennen door regionaal te opereren met intermediairs als KnowHouse, maar ook met andere bedrijven zoals supermarkten en restaurateurs. Verder willen we graag investeren in distributiehubs, waar we nu nog veel veilen via Aalsmeer. We zijn continu op zoek naar vermindering van transportkosten, met nieuwe vormen van belading kan 30% winst worden behaald. Samenwerken met de transportsectoren en andere siertelers kan leiden tot innovatieve oplossingen."



# HET BORGEN VAN WAARDEN



# 8. INTERVENTIES

## Ontwikkelen van strategieën

Hoe is in het Greenport Venlo proces omgegaan met de spanningen tussen mode-1 en mode-2 uitdagingen? Welke interventiestrategieën heeft het projectteam van Streamlining Greenport Venlo toegepast en welke handelingstrategieën ontwikkelden zich bij deelnemers?

### Interventiestrategieën

Het projectteam van Streamlining Greenport Venlo speelde op verschillende manieren de rol van conceptbewaker. Ook werden anderen ingeschakeld om de ambities opnieuw te presenteren. Omdat er in het proces veel aandacht is besteed aan het onderling kennismaken tussen mensen met verschillende achtergronden en mogelijke verwachtingen en beelden gezamenlijk zijn verkend, konden we hierop terugrijpen en mensen opnieuw met elkaar verbinden. De traditionele opstelling van sommige bestuurders wekte in eerste instantie irritatie om bij de voortrekkers van een mode-2 strategie. In tweede instantie kon echter begrip worden opgebracht voor deze houding en hebben we gezocht naar manieren om bestuurders te ondersteunen. Dit resulteerde onder andere in de volgende uitspraak van één van de bestuurders: 'we moeten voortdurend de verleiding onderdrukken om niet klassiek te gaan besturen; ik heb intrinsiek veel tegen chaos, maar rationeel zie ik wel dat het zo moet'. Een ander belangrijk besef was dat niet alles direct binnen het netwerk ontwikkeld moet worden. In eerste instantie kregen de economische en ruimtelijke ordeningsthema's meer aandacht. Een aantal ondernemers, de Masterminds, dat zich wilde richten op andere thema's (duurzame ontwikkeling, quality of life)

voor de regio, wordt ondersteund door het projectteam van Streamlining Greenport. Via een 'ventweg' worden deze activiteiten weer in het proces gebracht.

### Handelingstrategieën

De behoefte aan concrete projecten werd binnen het projectteam Streamlining Greenport Venlo enerzijds gezien als risico voor een mode-2 werkwijze, waarin de nadruk ligt op variatie, experimenten en wederzijds leren. Tegelijkertijd was het voor de motivatie van veel greenporters heel belangrijk om concrete resultaten te zien. Dit was ook nodig om serieus genomen te worden binnen de eigen organisatie. Het projectteam heeft zich zelf meer gericht op het verder vormgeven van de leerprocessen, en de balans en interactie tussen beiden continu gezocht. Om serieus genomen te worden binnen de eigen organisatie hebben greenporters soms extra tijd moeten vrij maken, bijvoorbeeld voor het omvormen van teksten naar wetenschappelijke publicaties in het geval van onderzoekers. Maar ook het nemen van risico's, door het uitvoeren van niet geëigende activiteiten, het soms op een laag pitje zetten van interne werkzaamheden, behoorden tot de handelingstrategieën van greenporters. Structurele veranderingen zijn ingezet bijvoorbeeld op

het vlak van onderzoeksprogrammering, waarbij budget is vrijgekomen voor nog nader te bepalen vragen die in regionale netwerken worden geformuleerd. Dit kan gezien worden als een institutionele context die zich beweegt van mode-1 naar mode-2. Een laatste strategie ten slotte om om te gaan met het verschil in modus tussen project en institutionele context is het actief contact zoeken met degenen die andere 'afrekenmechanismen' hanteren. Zo hebben medewerkers van TransForum actief geparticipeerd in Streamlining Greenport Venlo en ook meegedacht over en meegeschreven aan eindproducten. De praktijk van Greenport Venlo laat zien dat het vasthouden aan mode-2 ambities en werkwijzen niet genoeg is. Juist het actief zoeken naar interventie- en handelingstrategieën voor het omgaan met spanningen tussen mode-1 en mode-2, maken de ontwikkelingen die gaande zijn in Greenport Venlo robuust en duurzaam.

Barbara Regeer, Vrije Universiteit Amsterdam



## Creativiteit sleutel regionale ontwikkeling

We zijn vooral bezig met de omgeving leuker maken, aldus **Marcel Tabbers**, algemeen directeur van Koekoek BV, ontwikkelingsmaatschappij voor de creatieve sector in Q4 en eigenaar van Haringwurst, een bedrijf gericht op het versterken van de grensoverschrijdende samenwerking tussen Nederland en Duitsland door culturele activiteiten.

### Creativiteit

“De creatieve klasse is een belangrijke sleutel voor regionale ontwikkeling, dit inzicht is ontstaan sinds de publicaties van Richard Florida en Charles Landry. Veel Europese steden investeren in broedplaatsen, waarbinnen clustering van de creatieve klasse plaatsvindt en verbindingen worden gelegd met de overheid en het overige bedrijfsleven. Creatief ondernemerschap, soms zelfs creatieve industrie genoemd, kan een positieve impuls geven aan het economische en sociale klimaat en daarmee een uitstraling hebben naar de fysieke leefomgeving.

Verder is sprake van een ‘generations wchsel’. Een nieuwe generatie staat op met een andere lifestyle en frisse ideeën die op een andere wijze nieuwe groepen enthousiast weet te maken. Ik constateer de opkomst van een nieuwe ondernemende bohemien, bij wie werk en privé niet meer gescheiden zijn en die niet gebonden is aan taken en tijdstippen, en het ontstaan van flexibele netwerken met een andere dynamiek, waarbinnen gebruik wordt gemaakt van nieuwe communicatiemiddelen, zoals twitter, youtube en blogs. En, gebaseerd op intrinsieke motivatie, de sleutel tot succes en mooie dingen.”

### Q4

“Ook Venlo geeft in de wijk Q4 een start up aan jonge creatieve ondernemers, door goedkope woon- en werkruimten ter beschikking te stellen. Het is een project van de gemeente samen met ondernemers. De

ontwikkelingsmaatschappij voor de creatieve industrie heeft een brugfunctie tussen de sector en de overheid en werkt samen met de Kamer van Koophandel. In Q4 hebben zich 20 creatieve bedrijven gevestigd: designers, tektschrijvers, marketeers, vormgevers, fotografen en architecten. We zijn in staat allerlei ontwikkelingen aan te jagen en ruimte te scheppen voor vernieuwing omdat we tussen de mensen staan. We gebruiken diverse creatieve technieken. Ook organiseren we netwerkborrels, zetten gezamenlijk projecten op en organiseren evenementen en ontwerpwedstrijden. We brengen ‘creativity to business’; nu is het zaak een koppeling te maken met de agrosector in Venlo.”

### Bijdragen aan Greenport Venlo

“Wij hebben anders denken als product en zijn in staat andere invalshoeken te belichten en verbeelden. We willen actief bijdragen aan de verbinding van de creatieve klasse met regionale bedrijven, jong met oud en de stad met het platteland. We zien kansen in het thema quality of life, groen design en cradle to cradle, allen interessante ontwerpvoorbeeldjes, waarbij een nieuwe mindset moet worden geschept. Verder heeft de grens aantrekkingskracht. Ik wil graag bijdragen aan het rond maken van de cirkel rondom Venlo; niet alleen actief zijn in Nederland, maar ook in Niederrhein en gezamenlijk op zoek gaan naar inspirerende verhalen.”

### Masterminds

‘Masterminds’ staat voor een onafhankelijke denktank van mensen die zich nauw verbonden voelen met Greenport Venlo. De afgelopen twee jaar hebben zij op persoonlijke titel gediscussieerd over de toekomst van de regio. Insteek daarbij was een goede woon-, werk- en leefomgeving. Hieruit is een aantal toekomstbeelden ontstaan die zij met andere personen en partijen in de regio willen delen, zodanig dat een brede discussie op gang komt. De vijf speerpunten van de Masterminds zijn: versterk de stad, verbind de stad met de regio, ga zorgvuldig om met het platteland, stimuleer kennisintensieve economie en bied de jeugd perspectief.

“wij brengen creativity to business”

# 9. DUURZAAMHEID

## Duurzame ontwikkeling in Greenport Venlo

Wie wil onduurzaam handelen? Niemand. Maar toch gebeurt het omdat het onduidelijk is wat duurzame ontwikkeling is en hoe ernaar te handelen valt. Een regionaal ontwikkelingsproces zoals Greenport Venlo is bij uitstek geschikt om duurzame ontwikkeling tastbaar en werkbaar te maken.

### Duurzame ontwikkeling

Duurzame ontwikkeling gaat over de toekomst die we willen. Het is een normatief idee dat van plaats tot plaats andere vormen aan kan nemen. Een wetenschappelijke definitie is dus niet mogelijk en niet wenselijk. Het draait juist om een breed gedragen visie op de toekomst, die uitgaat van een balans tussen economie, milieu en maatschappij. Daarbij hoort niet alleen verantwoordelijkheid voor wat hier gebeurt, maar ook wat onze keuzes betekenen elders in de wereld, ketenverantwoordelijkheid dus. Ook hoort er expliciet bij dat we een verantwoordelijkheid hebben voor de toekomst. Het handelen van vandaag draagt bij aan die toekomst. Een visie voor die toekomst is dus belangrijk. Pas dan kunnen we bepalen welk van onze huidige keuzes bijdragen aan die toekomst en welke onduurzaam zijn.

### De regio

Het regionale niveau is heel geschikt om concreet met duurzame ontwikkeling aan de slag te gaan. Op het individuele niveau kan duurzame ontwikkeling wel een doel zijn, maar is het moeilijk te bereiken omdat er allerlei belemmeringen zijn in het dagelijkse leven. Bovendien kan er een gevoel van onvrede ontstaan over de effectiviteit van individueel handelen als 'de rest' het niet doet. Het collectief

is belangrijk. Echter op een te grote schaal, nationaal of mondiaal, wordt duurzame ontwikkeling te abstract. Dit is wel het niveau om een kader te schetsen voor concrete actie. In de vorm van Agenda 21 en Europese en nationale duurzaamheidsstrategieën bestaat dit kader al. Op het regionale niveau zijn gedeelde belangen, problemen en karakteristieken te vinden. Die gemeenschappelijke identiteit bepaalt wat de mogelijkheden zijn voor de toekomst. Greenport Venlo is een regio waar, zelfs grensoverschrijdend, een gezamenlijke identiteit is gevonden in de agrofood en logistiek.

### De toekomst

In Greenport Venlo is van alles gaande op het gebied van duurzame ontwikkeling. De pijler Quality of Life is benoemd en wordt geleidelijk ingevuld. Cradle to Cradle wordt toegepast in de pijlers 'waarde creëren' en 'basics'. Verder is er veel dynamiek ontstaan en zijn er allerlei dialogen op gang gebracht om tot innovatie te komen. Vanuit een duurzaamheidsperspectief kijkend naar de toekomst van Greenport Venlo is het enthousiasme in de regio en de brede betrokkenheid van vele actoren een goede basis om samen verder te werken aan regionale ontwikkeling. Toch is het goed om na te denken over het

grotere geheel: de toekomst van de regio. Op een dergelijke manier kan gewaarborgd worden dat initiatieven niet los staan en bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Natuurlijk kan deze visie veranderen, naarmate inzichten verder komen. Door middel van een gedeelde toekomstvisie kunnen we het dagelijks handelen verbinden aan een lange termijnperspectief. Zo kunnen we toetsen of ons handelen duurzaam is.

Als er een brede basis is voor een toekomstvisie die door ondernemers, onderwijs, overheid, onderzoek en omgeving wordt gedeeld, is een lange termijn aanpak gewaarborgd. De politiek kan daar in de korte termijnplanningen van een verkiezingsperiode meer specifiek invulling aan geven. Om duurzame regionale ontwikkeling te laten slagen is het dus van belang het individuele handelen van nu te verbinden aan de collectieve wensen voor de toekomst.

Annemarie van Zeijl-Rozema, Universiteit Maastricht



## Floriade

Wereldtuinbouwtentoonstelling Floriade 2012 staat in het teken van duurzaamheid en innovatie. Het evenement wordt door de regio gebruikt om de bestaande ruimtelijke en infrastructurele mogelijkheden naar een hoger plan te tillen. Na afloop maakt het Floriadeterrein deel uit van Venlo Greenpark. De gebouwen op de Floriade zijn zeer energiezuinig en absorberen CO<sub>2</sub>. Er komt een weg die overkapt wordt met glas. Deze weg levert zonne-energie, is goedkoop in onderhoud en vangt fijnstof af. In de aanloop naar de Floriade is Greenpark Venlo één grote proeftuin. In samenwerking met het (regionale bedrijfsleven) worden onder anderen nieuwe procedés en materialen ontwikkeld, zoals Cradle to Cradle beton.

**"ik zie een Cradle to Cradle Valley voor mij"**

## C2C als kwaliteitslabel

Cradle to Cradle is een kwaliteitsmerk dat bijdraagt aan het onderscheidend vermogen van Greenport Venlo. Je moet het niet zien als een duurzaamheidslabel, maar als een kwaliteitslabel. Het is een economisch ontwerpprincipie en duurzaamheid zit er in", aldus **Dick Thesingh**, kwartiermaker Cradle to Cradle van de gemeente Venlo.

### Onderscheidend vermogen

"Pas toen ik in Venlo ging werken, zag ik hoe mooi het hier eigenlijk is. Opmerkelijk genoeg ontbreekt het in deze regio volledig aan onderscheidend vermogen. Niemand kent het, niet in positieve en niet in negatieve zin. Toen ik de documentaire 'afval is voedsel' zag, dacht ik dit is de slagroom op de taart. Dit kan zorgen voor onderscheidend vermogen en voor binding. Vervolgens heb ik contact gezocht met de grondleggers van Cradle to Cradle (C2C) en zo is de zaak aan het rollen gegaan."

### Meer dan duurzaamheid

"C2C is een kwaliteitsmerk dat bijdraagt aan het onderscheidend vermogen van de regio. Zie de vele tv-programma's, artikelen in landelijke dagbladen en promovendi rondom dit onderwerp. C2C is meer dan duurzaamheid. Het gaat om kwaliteit van leven in de breedste zin van het woord en duurzaamheid is een logische afgeleide. C2C geeft energie. Het is vitaal, levend en vernieuwend. Het is veel meer dan een golf in een beweging van duurzaamheid. Ik zeg: pak het op en ontwikkel het in al zijn aspecten. De Floriade is een prachtige etalage!"

### Professionalisering

"We zijn bezig om C2C te verankeren in het gemeentelijk beleid, waarbij Venlo het initiatief neemt. De gemeenten in de regio hebben een ambitiedocument waarin de C2C

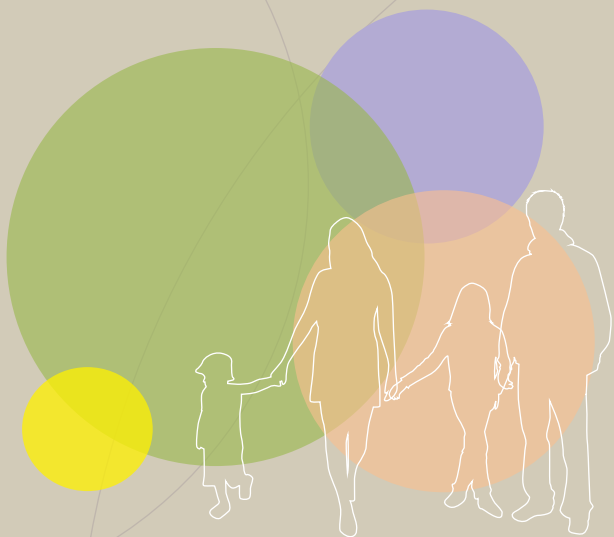
principes zijn verankerd. Naast dit alles hebben we ook een kennisinfrastructuur nodig met een C2C-leerstoel en een kennislab. We zijn nu aangeland in de fase van professionalisering. Van organiseren en het formeren van een wereldwijde supportorganisatie. Een soort franchiseorganisatie, een loket voor bedrijven die iets willen met C2C. Dit is de aanbiedingskant, nu de vraagkant nog. Dat is een C2C-lab Zuid-Nederland waar alle vragen bij elkaar komen en elkaar versterken; een interface naar de markt toe en een fysieke locatie waar C2C ontwikkelaars samen kunnen komen."

### C2C-Valley

"De volgende stap die we moeten zetten, is de slag maken naar de bevolking. Belangrijk hierbij is het ontwikkelen van aansprekende beelden. Wat ik voor mij zie, is een C2C Valley. Een gebied van Eindhoven tot Düsseldorf waarin Venlo centraal ligt. Zoiets moet je dan ook manifesteren, er vol voor gaan. Mensen moeten hier naar toe willen komen. Het moet een aantrekkelijke vallei worden, een droom waaraan ze mee willen doen. Maak deze droom zichtbaar door er voor te zorgen dat C2C op de universiteiten deel wordt van het curriculum, dat er promovendi op dit gebied zijn. Met in Venlo een 'C2C kop' op masteropleidingen. Naast trekkers hebben we ook medestanders nodig, zowel bij de politiek als bij ondernemers. C2C zou het thema moeten worden bij de gemeenteraadverkiezingen!"



# DE DROMEN IN DE PRAKTIJK



# 10. NETWERKORGANISATIE

## Greenport Venlo als netwerkorganisatie

In de verschillende regionale innovatieve gebiedsprocessen rondom Greenport Venlo is er interactie tussen vele publieke en private spelers uit verschillende maatschappelijke domeinen. Omdat hierbij centrale sturing door de overheid ontbreekt wordt Greenport Venlo daarom wel aangeduid als netwerkorganisatie.

### Netwerkorganisatie als facilitator

De kracht en zwakte van netwerken ligt dus in hun losheid en organische karakter, maar aan de andere kant veroorzaakt dit soms een gevoel van onzekerheid, verlorenheid en doelloosheid bij netwerkdeelnemers. Om netwerken te laten functioneren, moet er dus een vorm van organisatie van het netwerk zijn. Hierbij zijn er drie mogelijkheden. Indien er voldoende vertrouwen en afspraken zijn, is het goed mogelijk dat netwerken worden 'bestuurd' door de deelnemers zelf die de beheerstaken goed verdelen, of door één van de netwerkpartners die in staat is om zijn of haar individuele belang ondergeschikt te maken aan het collectieve belang van het netwerk. De derde optie is een onafhankelijke netwerkmakelaar die als neutrale facilitator van het netwerk functioneert. Zo'n netwerkmakelaar zou dan de werkelijke netwerkorganisatie zijn.

In de context van Greenport Venlo, zou een dergelijke netwerkmakelaar (of meerdere netwerkmakers) voldoende mate van structuur aan kunnen brengen binnen het geheel van aan elkaar gekoppelde netwerken wat Greenport Venlo behelst, om het werkbaar en effectief te maken, maar zonder door overformalisatie de dynamiek van netwerken dood te laten slaan. Dit is ook wat er waargenomen kan worden: in Greenport Venlo hebben netwerkmakers zoals KnowHouse, TransForum, en het Servicepunt deze rol. Echter, het organiseren van netwerken vindt doorgaans op de achtergrond plaats en is vrij onzichtbaar werk. Ook moet er met verschillende belangen worden gestoeid waardoor het lastig is om iedereen tevreden te houden. Daarom wordt het belang van deze rol nog wel eens onderschat en ondergewaardeerd.

Laurens Klerkx, Wageningen UR

### Contradictio in terminis

De aanduiding netwerkorganisatie bevat een paradox. Waar de term organisatie de suggestie wekt van een vaste verticale structuur met duidelijke (hiërarchische) relaties waarin op autoriteit wordt gestuurd, worden netwerken gezien als zelforganiserende losse horizontale verbanden van mensen die een gezamenlijke interesse en belang hebben en waarin niemand de leiding heeft. Echter, bij nadere beschouwing lijkt netwerkorganisatie nog niet zo'n gekke aanduiding te zijn in relatie tot het effectief functioneren van netwerken.

### Zoeken naar een optimale balans

De relatieve losheid en het 'organische' karakter van netwerken wordt vaak gezien als positief, omdat het gedrevenheid, creativiteit en flexibiliteit stimuleert. Echter, dit brengt ook een aantal bedreigingen met zich mee voor het optimaal functioneren van netwerken.

Eén bedreiging kan komen van netwerkdeelnemers zelf. Als individuele netwerkdeelnemers bijvoorbeeld met een sterk mandaat vanuit hun organisaties worden afgevaardigd, kunnen zij een te sterk sturende invloed op netwerken uitoefenen waardoor netwerken formaliseren en de dynamiek doodslaat. Andersom kan een individuele

netwerkdeelnemer weliswaar effectief in het netwerk functioneren, maar moeite hebben om zijn of haar eigen leerproces in het netwerk door te vertalen naar de 'achterban' in de organisatie die hij of zij vertegenwoordigt. Er ontstaat dan een dubbele loyaliteit die soms moeilijk te handhaven is.

Een andere bedreiging is dat het netwerk te los blijft en dat er geen duidelijkheid wordt gecreëerd met betrekking tot wat deelnemers aan elkaar hebben. Enige structurering is dus vaak noodzakelijk. Er dient voldoende vertrouwen aanwezig te zijn en (mondelijke) afspraken om tot productieve samenwerking te komen, en het gezamenlijke doel dient duidelijk te zijn. Ook dient dit gezamenlijke doel een effectieve combinatie te zijn van de individuele doelen van de netwerkdeelnemers en voldoende tastbaar te zijn, omdat anders de prikkels voor lange termijn deelname aan het netwerk niet aanwezig zijn. Anderzijds dienen individuele netwerkdeelnemers soms concessies te doen aan het gemeenschappelijke doel van het netwerk, omdat opportunistisch gedrag van individuele netwerkdeelnemers de gemeenschappelijke (vertrouwens)basis onder het netwerk uit kan slaan. Hierdoor kunnen netwerken uit elkaar klappen.



## Regio Venlo

Regio Venlo is een samenwerkingsverband van de gemeenten Venlo, Venray, Horst aan de Maas, Helden en Gennep. Regio Venlo neemt de regie op zich in tal van projecten die de economische structuur van Noord-Limburg versterken en vernieuwen. Sleutelbegrippen hierbij zijn innovatie, gezonde voeding en grensoverschrijdende samenwerking. Regio Venlo stuurt aan op een strategische alliantie met de Provincie Limburg. Er wordt samengewerkt met vertegenwoordigers van de vijf O's, die actief zijn in het economische veld van Noord-Limburg en de omliggende regio's in Nederland en Duitsland.

**"procesbenadering is goed maar wel vanuit de inhoud"**

## Netwerk creëert vertrouwen

Als je kiest voor een netwerkbenadering dan moet je van tevoren een beeld hebben van de potentie van het gebied. Een netwerkbenadering is goed want het maakt veel los, maar zonder inhoud gebeurt er niets. Ik ben ervan overtuigd dat het er in Greenport Venlo in zit, aldus **Hans Caubo**, beleidsmedewerker van de provincie Limburg en secretaris van de Agro Food Community

### En/En

"Vooral in het begin was het moeilijk om ondernemers erbij te betrekken. Zij vonden het te abstract, al was er bij de koplopers wel het besef 'het moet anders'. Zij wilden ook wel meedoen aan netwerkbijeenkomsten van de Agro Food Community (AFC). Het bleef moeilijk om hen actief en continu te betrekken in het proces. Wat ik geleerd heb is dat niet of/of is, maar en/en: het gaat over het werken voor morgen én het nadenken over overmorgen. Het gaat er om dat je de slag weet te maken van een thema naar iets waar ondernemers concreet wat mee kunnen. Tegenwoordig is 50% van de deelnemers ondernemer."

### AFC en GPV

"De laatste tijd vraag ik mij vaker af: hoe is de AFC gepositioneerd ten opzichte van Greenport Venlo (GPV)? De AFC signaleert trends en probeert deze te vertalen naar wat ondernemers er mee kunnen. Dit doen we voor heel Zuidoost-Nederland en we werken dan ook actief samen met Brabant. Het Greenport netwerk praat wel over samenwerking, maar het is toch vooral gericht op Noord-Limburg. Je kunt Brabant niet zomaar neerzetten onder de noemer GPV, men voelt zich nog geen GPV. De AFC legt via netwerkontwikkeling de voedingsbodem voor verdere samenwerking met Brabant, waarvan GPV de komende periode de vruchten kan plukken."

### Wij-gevoel

"Als we GPV in Den Haag of Brussel echt op de kaart willen zetten als regio, dan kan dat alleen als we het samen doen. Daar is een netwerkbenadering heel goed voor: het creëert vertrouwen tussen ondernemers en dat leidt tot samenwerking en samenhang en die is nodig om de regio zichtbaar te maken. Het gaat erom dat je samen een proces doorloopt, dat het doorleefd is, dat er een stuk 'wij gevoel' ontstaat. Zoiets is niet direct heel zichtbaar en leidt geregeld tot discussies over afrekenbare resultaten."

### DNA van de regio

"Een procesbenadering is goed, maar je moet het wel doen vanuit de inhoud. Je moet op zoek gaan naar het DNA van de regio; in GPV is dat 'vers'. Daar zit de potentie, zeker als je voldoende kritische massa kunt maken. Het gaat om de juiste balans tussen inhoud en proces, waarbij je moet realiseren dat inhoud voor kennisinstellingen iets heel anders kan zijn dan voor ondernemers. Naast balans tussen inhoud en proces, moet je ook denken en doen combineren. Het allermoeilijkst vind ik dat je verschillende typen mensen nodig hebt. Deze zijn soms zo verschillend, dat samenwerken erg moeilijk is. Toch moet je al deze mensen samenbrengen in één proces en dat is niet eenvoudig."

# 11. KENNIS, KUNDE & KASSA

## Knowledge management in Greenport Style

Kennis heeft in de ontwikkeling van Greenport Venlo een cruciale rol gespeeld. Het is de motor voor conceptontwikkeling en de nieuwe manier van werken. Veel mensen hebben op hun eigen manier kennis ontmoet, gemaakt en uitgedeeld.

vorderingen in het denkwerk. Er komt steeds meer externe erkenning van buiten de regio en landelijke beleidsaandacht om het ontwikkelingsproces te ondersteunen.

### En nu verder: nieuwe chaos en opnieuw zoeken

Nu medio 2009 wordt opnieuw kennis gezocht voor een volgende ontwikkelingsfase. Sommige innovatoren springen naar nieuwe onderwerpen. Veel ondernemers zoeken kennis om drempels te overwinnen. Bestuurlijke vertegenwoordigers zoeken naar politieke betekenisgeving over het ontwikkelingsproces en de resultaten ervan. De kennis is volop in beweging is, ook in de komende periode.

### Ontdekking van kennis als een nuttige uitdaging

In de regionale kennisinfrastructuur wordt externe inspiratie geboden om op een andere wijze te werken. In lokale netwerken worden initiatieven ontwikkeld als regionaal ontwerp en open space. Nieuwe kennisdragers komen in dialoog met regionale vertegenwoordigers en brengen de boodschap, er kan veel meer en het kan anders. Kennis wordt ontdekt als een kansrijke voorraad vol met ideeën en plannen. Een stroom van informatie komt op gang. Er zitten duidelijke elementen van methodisch werken in, gebaseerd op kennismanagement (als de Community of Practice).

### Zoeken naar de Greenport werkformule

Het proces van regionale ontwikkeling versnelt. Lokale banken nemen initiatief, de overheid neemt over. Ondernemers participeren in het kennisproces. Geleidelijk aan leidt al het denken, praten en verzamelen van kennis tot een andere manier van werken. Er is veel ruimte voor activiteiten van initiatiefnemers om een eigen plaats in het proces te ontwikkelen. Het blijkt mogelijk om met een unieke procesaanpak innovatieve bedrijfsconcepten te organiseren. Het is een vernieuwing in de manier waarop

regionale partners met elkaar omgaan. Het Greenport-concept komt zo stap voor stap tot leven.

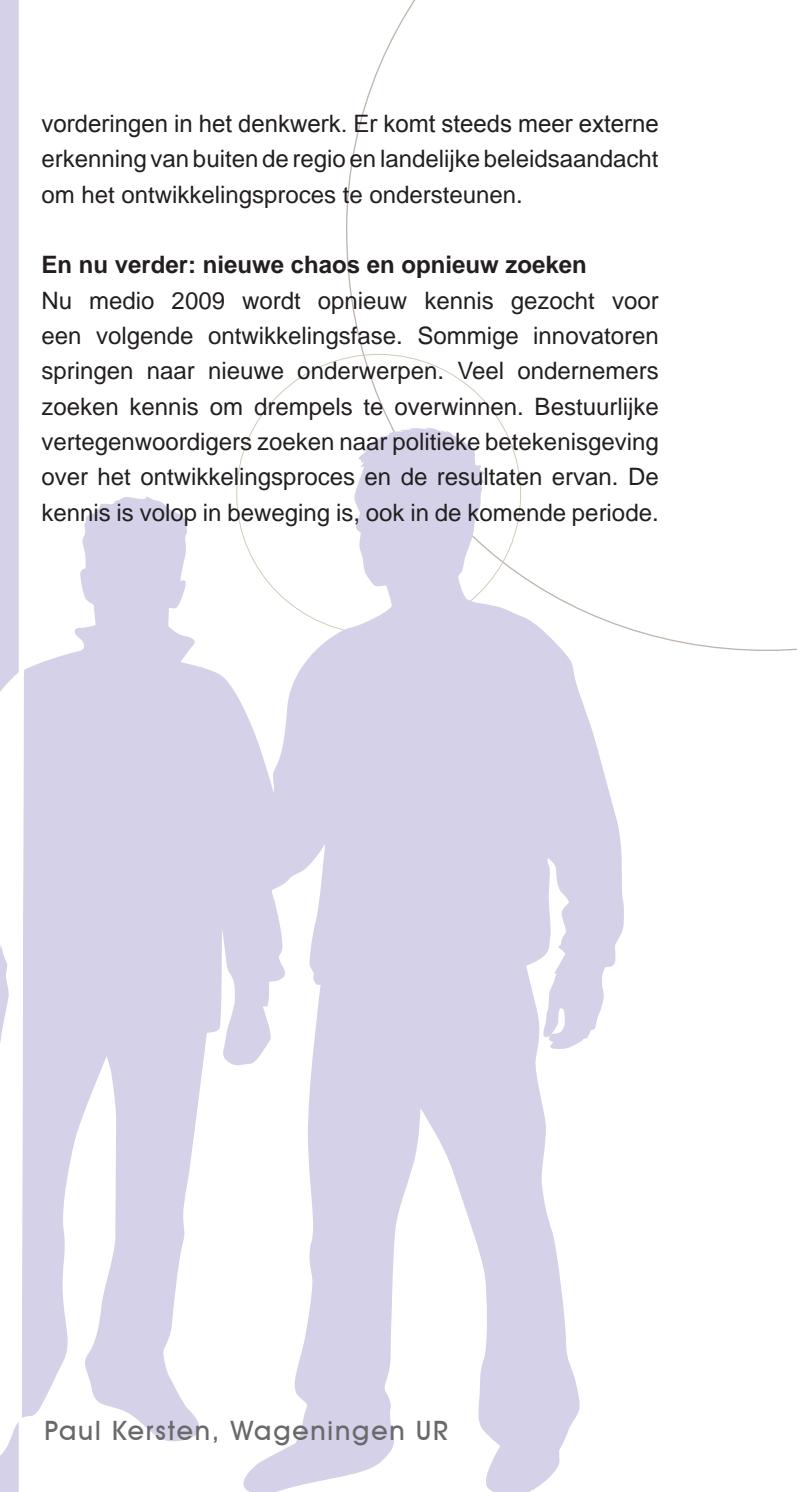
### Werken in de praktijk: luisteren, doen en vertellen

De rol van kennis is zelden expliciet. Kenmerkend is de praktijk van uitwisseling van informatie, het synchroniseren van activiteiten en vertellen over leermomenten. Er komen sessies gericht op het formuleren van een strategische visie. Het is een periode van hard rennen en stilstaan. Er stroomt veel informatie door het netwerk en de noodzaak om regelmatig in groter verband de vorderingen te bespreken geeft opnieuw velen inspiratie om bakens verder te verzetten. Het gaat allang niet meer om afzonderlijke kennisontwikkeling, maar juist om de wederzijdse bewerking van kennis.

### Het perspectief op de toekomst van Greenport Venlo

Gaandeweg komen structuur en management van informatiestromen tot leven, die de participanten zelf ervaren als een van de ontwikkelingskwaliteiten in het gebiedsproces. Via intermediairs (als KnowHouse) wordt gewerkt aan de synchronisering van de interne kennisontwikkeling en de externe presentatie van de

Paul Kersten, Wageningen UR





## Kennisinfrastructuur voor ondernemers

Vers -of het nou vlees, groente of fruit is- in combinatie met het grensoverschrijdende en de logistieke mogelijkheden, daarin ligt de kracht van Greenport Venlo. De regio heeft zich ontwikkeld als een logistiek centrum en de combinatie met 'vers, lekker en gezond' biedt grote kansen. Daarnaast zijn er in de landbouw een aantal landelijke speerpunten, zoals de verwaarding van reststromen en de warmte- en energiehuishouding van grootschalige glastuinbouw. De focus ligt op deze thema's, zegt **Jan Vercoulen**, oud-topman bij Océ.

### Kennisvragen

"Een groot bedrijf in Noord Limburg kende het probleem dat maar 25% (de worteltjes) van wat van de akker kwam werd verwaard. Met de rest -loof, schraapsel en aarde- werd niets gedaan. Deze ondernemer heeft een grote vergistingsinstallatie gebouwd om het afval te verwaarden. Het is moeilijk om te komen tot een juist vergistingsproces, qua bediening, warmte, snelheid en toelevering. Dit komt heel nauw en vergt een lange tijd van kennisontwikkeling, samen met kennisinstellingen en andere intermediairs. Er zijn enkele ondernemers die vooruitlopen op de mogelijkheden en proactief op zoek gaan naar creatieve oplossingen voor de vraagstukken waar ze mee zitten en naar ondersteuning met kennis. Lang niet alle ondernemers doen dit zo. Vandaar dat het van belang is om te komen tot een kennisinfrastructuur waarbij ondernemers in de verschillende fasen van hun innovatieproces worden ondersteund."

### Faciliteren van ondernemers

"De grote opgave voor de regio is de vraag hoe de kennis die nodig is voor innovaties binnen het bedrijfsleven kan worden georganiseerd. Het is een groot goed dat binnen een straal van 70 kilometer alle academische kennis aanwezig is. We moeten de Universiteiten van Maastricht, Wageningen en Tilburg goed benutten, als ook de laboratoria van Chemelot en Océ. Het ontwikkelen van het

vermogen om de kennis erbij te halen op het juiste moment bij het juiste probleem, daar moeten we ons op richten. Dit stelt hoge eisen aan projectmanagement, dat hier goed op ingericht moet zijn. Van belang is goed te luisteren naar wat de ondernemer wil om hem te faciliteren bij innovatieve bedrijfsstrategieën. Dan hebben we in deze regio alle mogelijkheden om te komen tot goede uitkomsten."

### Quality of life

"Deze omgeving kan zijn eigen kennis uiteindelijk niet opbrengen. Daarvoor is het aanbod vanaf HBO-niveau eigenlijk al te klein. De regio moet van een arbeidsintensieve productie naar een kennisintensieve omgeving. Het huidige aanbod van MBO+ en HBO mensen die de intermediairs vormen naar de wetenschappelijke omgeving, is te mager. We moeten de mensen die hier zijn opleiden en in de bedrijven laten werken. Verder moeten we hooggeschoolde mensen hier naar toe halen, bijvoorbeeld uit het buitenland. Het is realistisch dat de ontwikkeling van Greenport Venlo leidt tot een meer multiculturele samenleving in deze omgeving. Daarnaast zullen we moeten investeren in onze eigen jeugd. Om mensen aan ons te binden moeten we ervoor zorgen dat zij hier prettig leven en wonen, investeren dus in quality of life."

### Greenporthuis en InnovaToren

Het Greenporthuis in Venlo is sinds 2008 het ontmoetingscentrum voor alle partijen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van Greenport Venlo. De zogenaamde Viewtureroom fungeert daarbij als etalage van de regio. Hiermee is het Greenporthuis de voorloper van de InnovaToren die op het Floriadeterrein komt te staan. Naast fysieke ontmoetingsplek moet de InnovaToren vooral een plek worden waar ondernemers inspiratie opdoen, gestimuleerd worden en ondersteuning krijgen voor hun innovaties. Faciliterende bedrijven kunnen zich er desgewenst vestigen en bezoekers kunnen er terecht voor bijeenkomsten en evenementen. De InnovaToren moet een plek worden voor ontmoetingen die leiden tot samenwerken, leren, experimenteren, beleven en ervaren.

"we moeten naar een meer kennisintensieve omgeving"

# 12. METROPOLITANE LANDBOUW

## Greenport Venlo: hét voorbeeld van Metropolitane Landbouw

Voormalig landbouwminister Cees Veerman daagde de internationale agribusiness uit een grootschalige pilot van 'Metropolitan Agriculture' te starten. Dat deed hij op 21 juni 2009 op het World Forum van de International Food and Agribusiness Management Association (IAMA) in Boedapest. Een eerste voorbeeld is er al: Greenport Venlo.

### Vers voedsel dicht bij de markt

Nederland verstedelijkte de afgelopen decennia in een hoog tempo. Hierdoor wordt de landbouw verdreven uit de stedelijke omgeving, maar niet in de regio Venlo. In Greenport Venlo wordt vers voedsel dicht bij de stedelijke markt geproduceerd. Rond Venlo ligt het op één na grootste kassengebied van Nederland. De regio werkt aan een groot agro-bedrijventerrein Klavertje 4 en rondom de veiling op Freshpark Venlo ontwikkelt zich een cluster van dienstverlenende- en ondersteunende bedrijven. Fontys Hogeschool Venlo is een Greenport opleiding gestart. Binnen een straal van 100 km ligt een markt van 30 miljoen consumenten en het gebied wordt optimaal ontsloten door snelwegen, spoor en water.

### Optimale omgeving voor innovatie

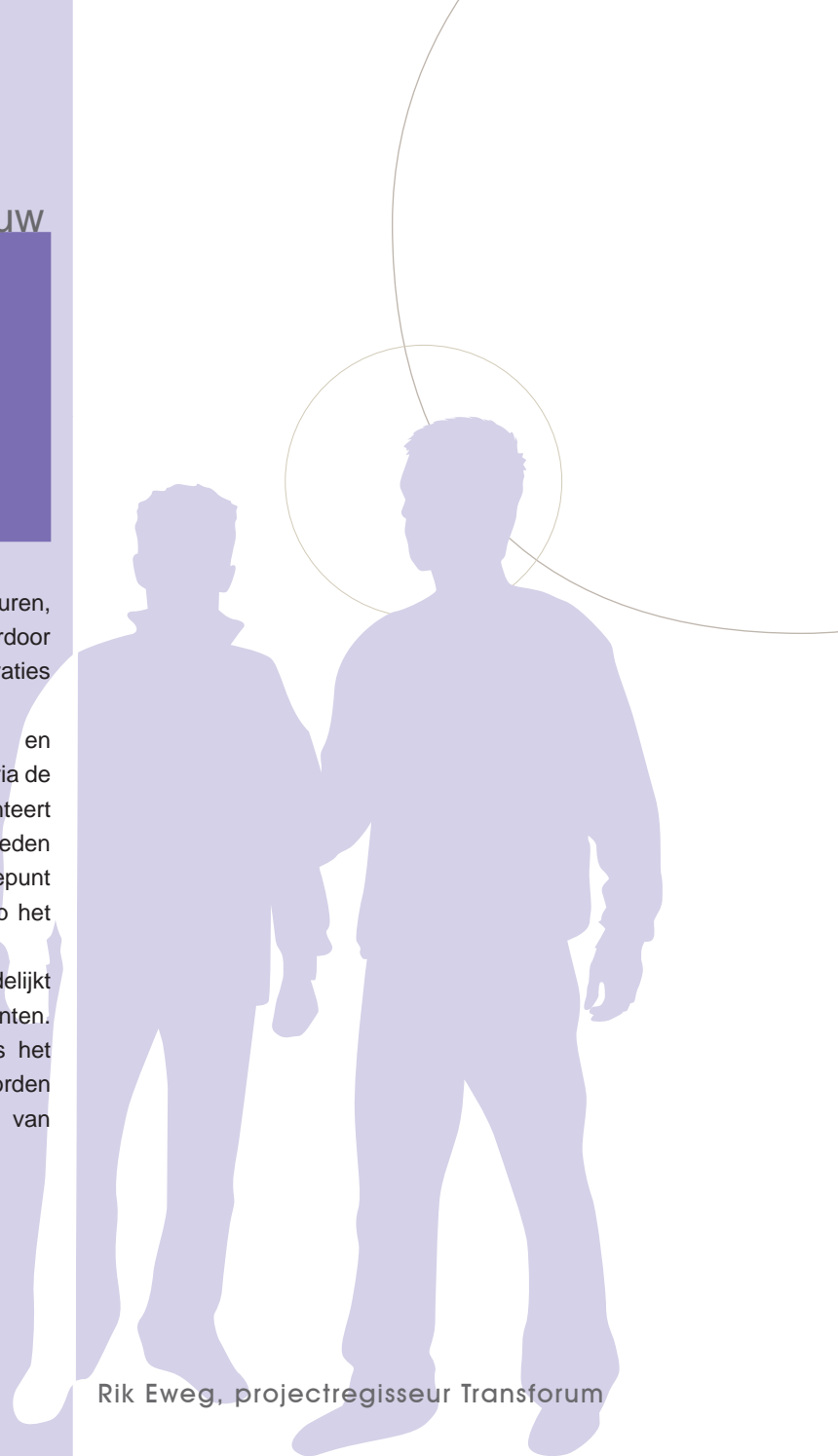
Duurzaamheid en innovatie zijn de uitgangspunten voor de Greenport ontwikkeling. De regio heeft er uitdrukkelijk voor gekozen om zich duurzaam te ontwikkelen en heeft daarvoor het Cradle to Cradle concept als uitgangspunt gekozen. Belangrijke opgave is om leefbaarheid, wonen en leisure in de Greenportontwikkeling een plek te geven. De regionale partijen werken samen in een netwerk van private, publieke en publiekprivate initiatieven. De

overheid heeft ervoor gekozen om niet rigide te sturen, maar om als partij in dit netwerk te participeren. Daardoor wordt een optimale omgeving voor dynamiek en innovaties gecreëerd.

De Greenport ontwikkeling wordt wervend en laagdrempelig gepresenteerd in het 'Greenporthuis', via de lokale TV, website en nieuwsbrieven. In 2012 presenteert het gebied zich met de Floriade. Ondernemers, overheden en kennisinstellingen werken samen in het Servicepunt Greenport Venlo en straks in de InnovaToren die op het Floriadeterrein zal verrijzen.

Greenport Venlo produceert voedsel in een verstedelijkt gebied met duurzaamheid en innovatie als uitgangspunten. Als ook innovatieve dierlijke productiesystemen als het Nieuw Gemengd Bedrijf te Horst in het concept worden geïntegreerd, heeft Nederland zijn eerste pilot van Metropolitane Landbouw.

Rik Eweg, projectregisseur Transforum



## Versterk het samenspel in de regio

Als gastheer van de Masterminds wil ik graag een open sfeer creëren waar mensen hun hart kunnen laten spreken, aldus **Paul Driessen**, directeur van bouwbedrijf Wijnen. Recent hebben we 35 jongeren bijeen gebracht, die in meer of mindere mate betrokken zijn bij Greenport Venlo. Hun reactie was positief.

### Nog weinig bouwactiviteit in Greenport Venlo

“De bouwsector merkt nog nauwelijks een groei in bouwvolume vanuit Greenport Venlo. Er zou naast de ontwikkeling vanuit de groene kant (landbouw) meer aandacht moeten komen voor rood (de secundaire sector, toeleveranciers en facilitaire dienstverlening). De meeste ontwikkelingen in de agrarische sector zijn voor een bouwbedrijf niet zo interessant, omdat gebruik wordt gemaakt van systeembouw. Wel interessant is de ontwikkeling van nieuwe concepten van agrarische productie, zoals het Nieuw Gemengd Bedrijf. Binnen ons bedrijf verkennen we nieuwe onderwerpen als Cradle to Cradle en werken we actief aan nieuwe conceptontwikkeling. We vinden sociale, maatschappelijke en culturele betrokkenheid vanuit het bedrijf met de regio zeer van belang.”

### Cultuur

“Ik heb zorg voor de regio, maar ik ben ook van mening dat we doemdenken moeten voorkomen. Als ik rondrijd in de regio zie ik dat de mensen bezig zijn. Er is sprake van een hoge arbeidsmoraal, de mensen zijn aanpakkers. Dit komt omdat onze roots liggen in de Peel en de onvruchtbare gronden van de Maasduinen. Greenport Venlo sluit hierbij aan, het is geen hightech regio. De winst zit hem in slim omgaan met de grond en de ruimte. De plek is van belang als het gaat om het intensiveren van tuinbouw en veeteelt en om mensen te prikkelen te komen tot uitvindingen. In de regio is men heel actief bezig met het efficiënter maken van het productieproces. De relatie tussen stad en land

is nog beperkt. Het is van belang dat we zorgen voor stedelijke dynamiek en het versterken van het samenspel in de regio. Verder hebben we te lang met de rug naar Duitsland gestaan.”

### Masterminds

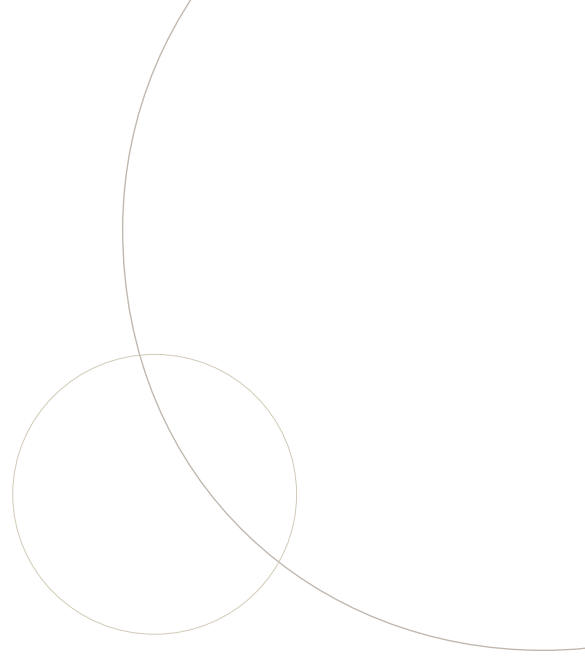
“De Masterminds is een groep die enkele malen bijeen is gekomen en gesproken heeft over onderwerpen die spelen binnen Greenport Venlo. Ik neem deel op persoonlijke titel. Van belang is het out of the box denken, kennis maken met elkaar en het uitnodigen van nieuwe partners. Gezamenlijk verkennen we nieuwe richtingen. De speerpunten van de Masterminds worden getoetst door wetenschappelijke deskundigen.

Recent hebben we 35 jongeren bijeen gebracht: agrariërs, stedelingen, creatieven en onderzoekers, die in meer of mindere mate betrokken zijn bij Greenport Venlo. Hun reactie was positief. De toekomst van de jongeren moet worden gemaakt door de jongeren. Betrek ze bij de ontwikkelingen. Een belangrijke uitkomst is dat het maatschappelijke en culturele leven in de stad versterkt moet worden; dat is voor jongeren een reden om in de regio te blijven wonen. Ook is het inzicht ontstaan dat ze moeten worden betrokken bij de besluitvorming over de regio. Er wordt nu teveel in het bekende netwerk gepraat. De huidige decisionmakers zijn vijftig plus en zij kennen de jongeren niet. Betrek de jongeren actief en nodig ze uit voor bijeenkomsten. Dit moet leiden tot een olievlekwerking en het versterken van het geloof in de ontwikkeling van Greenport Venlo.”

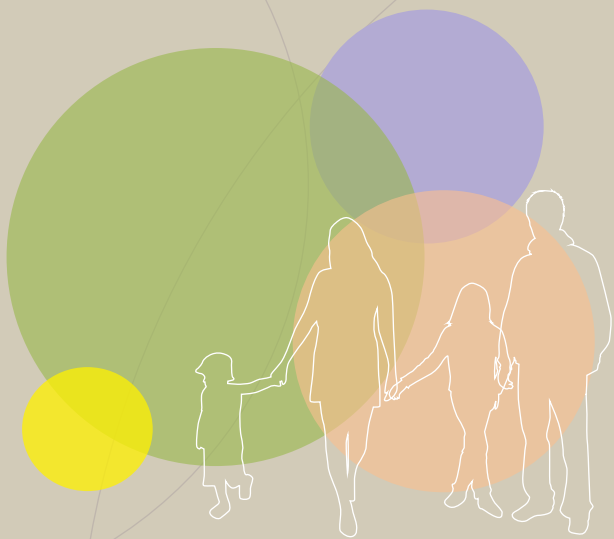
### Gebiedsontwikkeling Klavertje 4

Onder de noemer Klavertje 4 wordt een grootschalig agro-industrieel en logistiek werklandschap (1000 ha) ontwikkeld. Dit gebeurt in aansluiting op economische activiteiten als bedrijventerrein Tradeport, de glastuinbouwgebieden Californië en Siberië en de uitbreiding van ZON Freshpark. In 2012 zal hier ook de Floriade plaatsvinden. Door integrale gebiedsontwikkeling willen de betrokken partijen een krachtige Greenport ontwikkelen, in samenhang met versterking van de groenstructuur, ruimtelijke kwaliteit en bereikbaarheid. Daarbij worden de milieuvoordelen op het gebied van energie, watervoorziening en afvalstoffen zoveel mogelijk benut. Ook wordt het Cradle to Cradle principe zoveel mogelijk toegepast. Bij dit streven past een intensieve samenwerking tussen overheden, bedrijfsleven, onderwijs en onderzoeksinstituten.

“de toekomst van de jongeren moet worden gemaakt door de jongeren”



# REFLECTIE



# PROJECTTEAM STREAMLINING GREENPORT VENLO

Dit stuk beschrijft het verhaal en de lessen van het projectteam binnen het TransForum project Streamlining Greenport Venlo. Het verhaal is opgetekend op basis van interviews met drie projectteamleden, Remco Kranendonk, Margreeth Laurentzen en Barbara Regeer, die ook wel de drie-eenheid van Streamlining Greenport Venlo worden genoemd. Het projectteam heeft vier jaar lang een begeleidende en ondersteunende rol gehad bij de ontwikkeling van de netwerkorganisatie, of Community of Practice (CoP), rond Greenport Venlo. Dit verhaal is erop gericht de bijdragen van het projectteam aan de ontwikkeling van de CoP te expliciteren. **Renée Liesveld & Volkert Beekman** - Vrije Universiteit Amsterdam

## De formatiefase

Het projectteam is, in het najaar van 2005, geformeerd door Peter Smeets en Rinus van de Waart en had als doel om als change-agent de ontwikkeling van de CoP rond Greenport Venlo te ondersteunen. Het projectteam is ontstaan door het bijeenbrengen van verschillende disciplines vanuit het netwerk van beide initiatiefnemers, waar kennis uit de praktijk is gekoppeld aan kennis rond regionale gebiedsontwikkeling, CoP's en monitoring. De kern van het projectteam werd gevormd door Remco Kranendonk, Margreeth Laurentzen en Barbara Regeer, en werd afwisselend ondersteund door een breder projectteam bestaande uit Peter Smeets, Rinus van de Waart, Madeleine van Mansfeld, Paul Kersten, Katrien Termeer, Joske Bunders en Didy Arnold. Transforum projectregisseur Rik Eweg was intensief betrokken bij de activiteiten van het projectteam.

Het projectteam is voor het eerst samengekomen tijdens de kick-off in november 2005. Deze meerdaagse bijeenkomst werd georganiseerd rondom bezoeken aan twee veilingen en heeft een belangrijke basis gelegd voor het functioneren van het projectteam. Een meerdaagse expeditie wordt door het projectteam gezien als een ideale manier om een sfeer van openheid, gezamenlijkheid en vertrouwen te creëren, die noodzakelijk is om ruzies, conflicten en concurrentiestrijd te vermijden. Naast deze expeditie zijn er diverse mini-CoP's georganiseerd om intensief contact tussen de projectleden te stimuleren, elkaar goed te leren kennen en elkaars kwaliteiten te leren benutten. Deze investeringen tijdens de eerste twee jaar van het project hebben geresulteerd in een hecht team, wat door het projectteam wordt gezien als één van de belangrijkste voorwaarden voor de goede samenwerking tijdens de afgelopen vier jaar. Naast de formatie van een hecht team, wordt ook de complementariteit in achtergronden, competenties en karakters binnen het projectteam als één van de succesfactoren gezien, omdat hierdoor taken en werkzaamheden op een natuurlijke manier werden verdeeld. Het is volgens de geïnterviewde projectleden altijd een gezamenlijk proces geweest, waarbij het leiderschap op bepaalde momenten bij bepaalde personen lag.





Een andere succesfactor van het Streamlining Greenport Venlo project die door de geïnterviewden is geformuleerd, is dat er mensen bij het project betrokken waren die vanuit verschillende perspectieven en afstanden naar het proces rond de netwerkontwikkeling keken. Margreeth Laurentzen was als spin in het web en coördinator zeer betrokken bij de praktijk, Remco Kranendonk stond iets verder van de regio af en Barbara Regeer was als monitor van nog grotere afstand betrokken bij de praktijk in Venlo. De monitoring is als zeer waardevol ervaren, omdat het jezelf dwingt stil te staan en het proces vanaf een hoger abstractieniveau te bekijken en jezelf af te vragen: Wat zijn we aan het doen? Waarom loopt het proces zoals het loopt? Deze vragen gaven inzicht in het leerproces binnen het projectteam en werden uiteindelijk ook teruggekoppeld naar de netwerkorganisatie. Hiervoor is het volgens het projectteam belangrijk om een externe partij te betrekken, omdat feedback van iemand die zeer betrokken is bij de praktijk, volgens het projectteam niet of nauwelijks landt bij de leden van het kernteam. Juist omdat monitoring op enige afstand erg waardevol is en inzicht geeft in het eigen leerproces, wordt continuïteit in de observaties en inbreng erg belangrijk gevonden.

### Fase 1

Binnen Greenport Venlo is de ontwikkeling van de Greenport heel anders aangevlogen dan bij de andere Greenports die door de overheid aangewezen zijn. Daar werden speciale bureaus opgericht, uitgebreide visierapporten geschreven en topdown projecten gedefinieerd, terwijl in Venlo de nadruk lag op de invulling door een netwerkbenadering, een Community of Practice. De eerste fase betrof echt de ontwikkeling van de CoP, het bij elkaar brengen en verbinden van mensen door bijeenkomsten te organiseren en contacten te initiëren. Hierbij had het projectteam de rol van trekker, initiatiefnemer en inspirator en was het zeer waardevol dat een spin in het web als KnowHouse met een enorm regionaal netwerk betrokken was. Een spin in het web is volgens de geïnterviewden essentieel om contacten te kunnen leggen en te organiseren dat mensen je vragen om mensen actief bij elkaar te zetten.

Een ander belangrijk aspect van het succes van Streamlining Greenport Venlo is dat Peter Smeets en Rinus van de Waart in de eerste fase van het project intensief betrokken waren als aanjager en drijvende kracht. Zij zijn types die visie hebben en vooruit kunnen kijken, Rinus vanuit de praktijk en Peter meer vanuit de wetenschap. Zulke mensen worden heel belangrijk gevonden om binnen een transitieproces te betrekken, omdat zij kansen zien door ontwikkelingen in verschillende velden te combineren en zodoende een beeld kunnen vormen van de toekomst. Deze beelden en ideeën vormden de basis voor de ontwikkeling van de CoP rond Greenport Venlo.

Als initiatiefnemer is er bewust voor gekozen om vooraf geen kennis in te brengen over CoP's en netwerkorganisaties, omdat men zich realiseerde dat je als change-agent niet te vooruitstrevend moet zijn maar moet inspringen op de wensen en behoeften van het netwerk. Dit houdt in dat als je te vroeg kennis inbrengt de mensen uit de praktijk het niet zullen herkennen en er niets mee kunnen. Wanneer de vragen vanuit de praktijk zelf komen kun je die specifieke kennis inbrengen. Dus toen na dik een jaar de vragen uit de praktijk kwamen over de manier van werken, heeft het projectteam Katrien Termeer gevraagd een presentatie te geven over hoe je een netwerk opricht en hoe je binnen een netwerk opereert. Deze

verandering van een te vooruitstrevende aanpak naar een aanpak die zich kenmerkt door het faciliteren en inspringen op de behoeften van de CoP, wordt als een belangrijke les gezien. Daarom vonden bijeenkomsten en sessies vaak plaats in de regio zelf om zodoende gevoel te krijgen bij de regio en de vraagstukken die daar speelden.

## Fase 2

Tijdens fase 1 raakten door het actief aangaan van verbindingen met mensen en organisaties binnen en buiten de regio door het projectteam, steeds meer mensen betrokken bij de CoP. Hierdoor veranderde de inhoud en samenwerking binnen de CoP. Langzaam veranderde de rol van het projectteam van trekker en inspirator naar een actieve deelnemer in het centrum. Op een gegeven moment kwam er zo veel interesse van buitenaf dat het vooral overheidsmensen waren die zich aansloten bij de netwerkorganisatie. Hierdoor veranderde het netwerk van mode-2 naar een structuur van afstemming en vaste agenda's. Het projectteam heeft hierop een sessie op de hei georganiseerd onder leiding van een professionele procesbegeleider van buiten de regio om op die manier nieuwe mensen in te brengen en zodoende het proces weer op gang te helpen.

Naast interventies op het inbrengen van nieuwe mensen zoals hierboven beschreven, heeft het projectteam ook een aantal interventies op inhoud gedaan om het Greenport Venlo proces van nieuwe impulsen te voorzien. Een voorbeeld hiervan vond plaats aan het einde van fase 2, toen de netwerkorganisatie behoefte had aan inhoud en er een machtsstrijd ontstond tussen de verschillende betrokken organisaties. Als interventie heeft het projectteam de bijeenkomst 'meeting of the minds' georganiseerd, waarbij kennismanagement centraal stond. In die bijeenkomst werd gesproken over 'Kennis, Kunde & Kassa', dat als uitwerking van de pijlers waarde creëren en leren leren een belangrijke rol ging spelen in de doorontwikkeling van Greenport Venlo.

Interventies zoals hierboven beschreven, worden binnen het project 'ventwegen' genoemd en worden gezien als een belangrijke factor voor een complex project als Streamlining Greenport Venlo. Binnen deze context wordt een ventweg geformuleerd als een omweg bij een geblokkeerd proces, door iets buiten de structuur om te organiseren wat je vervolgens weer binnen de structuur plaatst om zodoende het proces weer op gang te helpen. Een belangrijke les hierbij is geweest dat het heel belangrijk is om buiten je patroon te denken en te functioneren in wat er gaande is, en niet terug te vallen op oude routines. Het projectteam heeft in deze fase niet alleen interventies georganiseerd om het proces te faciliteren. Het projectteam heeft altijd op de achtergrond een ondersteunende rol gehad door het mobiliseren van mensen, het agenderen en uitwerken van onderzoeksonderwerpen en het formuleren van de contouren van de visie, strategie en manier van werken binnen de netwerkorganisatie.

## Fase 3 en hoe nu verder?

Tijdens fase 3 ontstonden er nog meer nieuwe celletjes binnen de CoP die steeds meer zelfstandig initiatieven namen, waarmee de rol van het projectteam verschoven is van deelnemer in het centrum naar deelnemer aan de zijkant. Margreeth Laurentzen en Remco Kranendonk zijn blijven deelnemen aan het beleid- en strategisch overleg op het Servicepunt en dat geldt ook voor deelactiviteiten, zoals de werkorganisatie van Kennis, Kunde & Kassa, het opstellen van een kennisagenda samen met LNV en WUR, het initiëren van de Masterminds en het agenderen van Quality of Life.







Een belangrijke activiteit van het projectteam tijdens fase 3 was het organiseren van een tweedaagse schrijfsessie met een aantal wetenschappers. Deze wetenschappers zijn werkzaam bij diverse universiteiten en op uiteenlopende vakgebieden. In de afgelopen vier jaar zijn zij allen op de één of andere manier betrokken geweest bij het proces van regionale ontwikkeling rondom Greenport Venlo. Sommigen van hen hebben artikelen geschreven waarbij Greenport Venlo fungeerde als case en bepaalde aspecten van het proces werden belicht. Anderen hebben actief deelgenomen door presentaties te geven, workshops te leiden of de procesbegeleiding op zich te nemen van netwerkbijeenkomsten. Eén van de doelstellingen van de schrijfsessie was het genereren van waardevolle en relevante lessen voor de eindrapportage. Een ander doel was de wetenschappers, die vanuit verschillende disciplines werken, met elkaar in contact brengen. Tijdens de schrijfsessie is tevens een start gemaakt met het vervolg van het project Streamlining Greenport Venlo, omdat het projectteam van mening is dat het essentieel is om kennis uit verschillende wetenschappelijke disciplines bijeen te brengen. Kennis die nodig is voor de verdere invulling en ontwikkeling van Greenport Venlo.

De afronding van fase 3, tevens afronding van het project, wordt vastgelegd in een eindrapportage. Het centrale vraagstuk bij het schrijven van het eindrapport is het mode-1, mode 2 vraagstuk: hoe kun je een mode-2 proces zodanig vertalen en opschrijven dat het recht doet aan het proces en toch begrijpelijk is voor mode-1-organisaties en -werkwijzen? Daarnaast moet het verhaal toegankelijk en herkenbaar zijn voor de mensen uit de regio en tegelijkertijd ook bijdragen aan het vervolg van Greenport Venlo. De zoektocht naar een passende structuur voor de rapportage heeft dan ook veel tijd gekost. Een belangrijk leermoment tijdens de rapportagefase was dat het heel moeilijk is om een direct verband te leggen tussen de interventies van het projectteam en de impact op het proces of de netwerkorganisatie. Het projectteam heeft dit opgelost door een verzameling van producten op te leveren en verschillende verhalen op te tekenen, die inzicht geven in de waarde van de ontmoeting tussen wetenschap en praktijk. De verzameling producten bestaat uit filmpjes waarin de persoonlijke beleving heel erg naar voren komt, een wetenschappelijk artikel aangeboden aan het wetenschappelijke journal Bestuurskunde, en een rapport met de belangrijkste lessen waarin wetenschap en ontwikkelingen in de praktijk gelinkt worden. Gezamenlijk vormen deze producten een compleet verhaal.

Het project loopt bijna ten einde, en feitelijk stopt het projectteam als het project wordt beëindigd. De projectleden hebben zich naar eigen zeggen verbonden aan de regio, dus het is niet ondenkbaar dat ze elkaar op verschillende kruispunten van de nieuw uitgezette lijntjes zullen treffen: “Er liggen nog heel veel kansen voor ons binnen Greenport Venlo.”

# VAN TRANSFORUM PROJECT NAAR TRANSFORUM PROCES

Vier jaar geleden startte TransForum het project 'Streamlining Greenport Venlo'. We ontdekten dat het eigenlijk helemaal geen project was, maar een proces. Wat maakt het verschil en is dit exemplarisch voor regionale ontwikkeling? **Rik Eweg**, projectregisseur TransForum

## De start

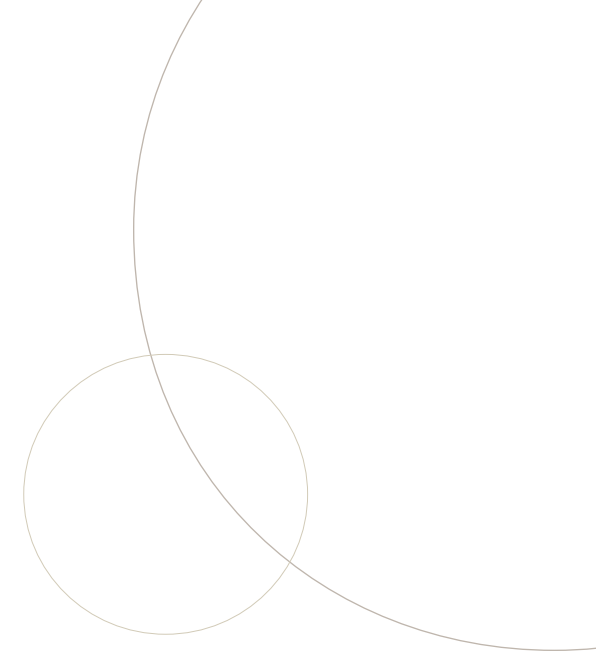
'Streamlining Greenport Venlo' maakte van alle TransForum projecten de meeste emoties los. Toen ik in 2006 hiervoor verantwoordelijk werd, had het een duidelijk stempel: een vaag project met onduidelijke doelen. En daarvan moest ik de eerste fase beoordelen en adviseren over de start van de tweede fase. Het project intrigeerde me: waarom reageerden mensen zo heftig op onze activiteiten in Venlo en wat gebeurde daar precies?

## De omgeving

Het projectteam opereerde als een gideonsbende, met vernieuwende ideeën in een traditionele 'buitenwereld'. Maar we hanteerden ook een eigen jargon, gebaseerd op de begrippen Mode 2 en CoP, onbegrijpelijk voor de buitenwereld. De projectleden Barbara Regeer en Remco Kranendonk leggen deze begrippen elders in dit rapport uit. Kernwoorden waren: leren, netwerken en machtsvrijheid. Eigenschappen, die juist in de 'buitenwereld' tegenovergesteld aanwezig waren. Binnen het project ontstonden daardoor soms vooroordelen en 'who's in en who's out' denken, waardoor discussies werden doodgeslagen. De buitenwereld vroeg zich af, wat zijn de deliverables, wat is de output van het project, kan het niet meer SMART geformuleerd? De projectleider, Margreth Laurentzen stelde daartegenover dat de regio een netwerk vormt dat de koers en de resultaten bepaalt en dat je als deelnemer alleen maar kunt proberen van binnenuit te beïnvloeden. Maar ik vroeg me af is het netwerk wel zo autonoom? En kun je dat niet sturen? Onze adviesraad stelde dat een regionaal proces zonder koers tot niets leidt.

## Inspiratie van buiten

Precies op de juiste momenten kwam er inspiratie van buiten. Professor Annemiek Roobeek beschreef, tijdens een lezingencyclus op de Universiteit Nijenrode, de uitdaging waarvoor wij in Venlo stonden: netwerkprocessen zijn noodzakelijk voor complexe, strategische vraagstukken waarvoor creatieve oplossingen noodzakelijk zijn. Ze benadrukte dat netwerkprocessen focus, strategie, sturing en indicatoren nodig hebben. Katrien Termeer gaf een lezing tijdens een





bijeenkomst in Hotel Sevenum. Volgens Termeer vormt ONGEDULD de grootste bedreiging. Ongeduldige bestuurders en opdrachtgevers die op korte termijn resultaten willen zien, doorkruisen vaak waardevolle processen. Zij geven daardoor geen ruimte aan mensen en processen die langere tijd nodig hebben en smoren zo innovaties in de kiem. De Wageningse hoogleraar adviseerde daarom terughoudendheid te betrachten met ingrijpen in trage innovatieprocessen en 'small wins' te waarderen. Ik vond dat allemaal heel herkenbaar in Venlo. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid schetst in haar rapport 'Lerende Overheid: een pleidooi voor probleemgerichte politiek', hoe het anders kan. Een boek dat elke bestuurder zou moeten lezen!

### **Een andere aanpak**

Geïnspireerd door Katrien besloot ik de evaluatie van de tweede fase van het Streamlining Greenport Venlo proces anders in te richten. Meer passend bij de rol van TransForum als deelnemer in het proces. Geen verantwoording, toezicht en review meer, maar 'appreciative inquiry' (waardierend onderzoeken), om het project verder te helpen en een constructieve discussie op gang te brengen. In deze methode beschrijf je:

- wat gaat er goed
- wat maakt dat dit goed gaat
- wat maakt dat belangrijk
- wat zijn de kansen

Dit werkte goed: de besprekingen van de rapportages binnen TransForum en het projectteam richtten zich op de vraag 'hoe kunnen we dit proces verbeteren'. Door deze discussies veranderde ook de relatie van TransForum met projecten: het bestuur keurde projecten niet meer 'goed', maar besloot voortaan om 'te gaan participeren' in projecten.

### **De leerervaring**

Het project Streamlining Greenport Venlo is nu beëindigd. De belangrijkste les voor TransForum vind ik dat Regionale Ontwikkeling gedragen worden door strategische netwerkprocessen. In de Greenport Venlo besloten overheden, ondernemers, onderzoekers en maatschappelijke organisaties om samen een gebied te veranderen, door samen te werken en nieuwe kennis te ontwikkelen. Dankzij dit netwerk versterkten zij de inhoud en konden zij projecten op de rails zetten, zoals de Floriade 2012, het bedrijventerrein Klavertje 4, de realisatie van het servicepunt en Innovatoren, een voorstel voor Greenport Shanghai en de introductie van de Cradle to Cradle duurzaamheidsstrategie.

In het projectteam discussieerden we veel over de vraag of- en hoe we het netwerk konden beïnvloeden. Ik vind 'netwerksturing' geen vies woord. Een netwerkproces heeft een bepaald doel. Om dit doel te realiseren kun je sturen door nieuwe partijen in te brengen, door verbindingen te leggen of te verbeteren en door nieuwe kennis in te brengen. Netwerksturing zonder te vervallen in een traditionele hiërarchische projectaanpak is de uitdaging.

## Hoe verder?

Voor het netwerk Greenport Venlo liggen er nog vele opgaven. Ze moet de Cradle to Cradle-ambitie realiseren en het netwerk verder ontwikkelen, met het agro-bedrijventerrein Klavertje 4 en de Floriade 2012 als vlaggenscheppen. Hopelijk wordt met het Nieuw Gemengd Bedrijf ook dierlijke productie een onderdeel van Greenport Venlo.

We hebben veel ervaringen opgedaan en met deze lessen gaan we andere greenports inspireren. Binnenkort ga ik namens TransForum deelnemen aan Greenport Betuwse Bloem, die we gaan verbinden met Greenport Venlo en Biopark Gent Terneuzen. De komende periode wil ik bereiken dat de ervaringen in Venlo worden opgepakt door de planologische wetenschap, bijvoorbeeld in het Wetenschappelijk TransForum Programma 'Organiseren van duurzame ontwikkeling'.

De komende decennia zullen een verschuiving laten zien van sectorbeleid naar regionale gebiedsontwikkeling. Greenport Venlo loopt daarbij voorop en geeft een voorbeeld hoe we dit kunnen organiseren.



# NAWOORD

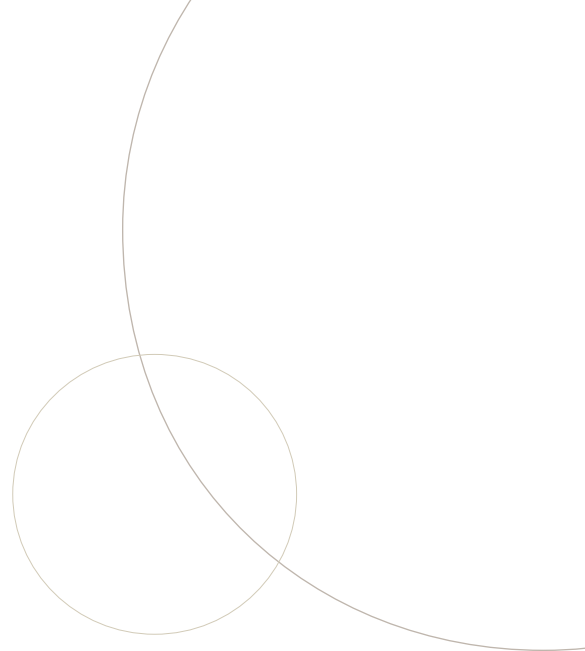
Het was in de zomer van 2005 dat het project Streamlining Greenport Venlo van start ging en ik moet eerlijk bekennen dat ik op dat moment niet echt een idee had waar het over ging. Achteraf gezien was dat ook niet zo vreemd, omdat Greenport Venlo op dat moment nog niet veel meer was dan een etiket dat toegekend was door de rijksoverheid. Het is nu vier jaar later en Greenport Venlo heeft inhoud en betekenis gekregen. Dit dankzij een alsmaar groter wordende groep mensen die zich nauw betrokken voelt bij de ontwikkeling van de regio en Greenport Venlo heeft omarmd als een verbindend concept. Iets wat ook buiten de regio niet onopgemerkt is gebleven; getuige de overweldigende belangstelling vanuit de wetenschap, media en overheden, zelfs op internationaal niveau. Daar mogen we best trots op zijn.

Als projectteam van Streamlining zijn wij de afgelopen jaren nauw betrokken geweest bij de vele gebeurtenissen die plaats vonden in Greenport Venlo en in sommige gevallen waren wij de initiator. Ook hebben wij 'lief en leed' gedeeld met het zich steeds uitbreidende Greenport Venlo netwerk, zowel in de regio als daarbuiten. Samen voelden we ons sterk verantwoordelijk om vervolgstappen in de ontwikkeling te bedenken en te implementeren.

Dat is ook de reden dat wij ervoor gekozen hebben onze eindrapportage 'The making of Greenport Venlo' te baseren op bijdragen van verschillende deelnemers uit het netwerk, zowel uit de kenniswereld als uit de praktijk. Naast samenwerken is de voortdurende interactie tussen kennis en praktijk immers één van de belangrijkste kenmerken van het proces van regionale ontwikkeling in Greenport Venlo. Het resultaat is een rapport dat naar onze mening recht doet aan de vele perspectieven, meningen en ervaringen die Greenport Venlo maken tot wat het is: een eenheid in verscheidenheid.

Uiteraard hebben wij niet alles kunnen beschrijven en iedereen kunnen betrekken en hebben wij ons moeten beperken tot de belangrijkste lessen, de 'lessons learned'. Op basis van deze lessen zijn verschillende artikelen geschreven en uiteenlopende verhalen verteld. De één persoonlijker dan de andere, maar allemaal zijn ze voortgekomen uit een grote betrokkenheid bij het onderwerp en bij Greenport Venlo. Wat meteen opvalt is dat in al die verschillende verhalen een aantal 'rode draden' te ontdekken is. Om te beginnen is dat de rol die kennis heeft gespeeld bij de ontwikkeling van deze regio, de toegevoegde waarde van kennis als je deze op de juiste manier weet te koppelen aan dat wat er in de praktijk gebeurt. Daarnaast wordt breed onderkend dat het van belang is om als netwerk samen het proces door te maken, samen te werken in de praktijk en gezamenlijke ervaringen op te doen. Erover lezen of ervan horen, is niet voldoende. Het meest verrassende is hoe vaak er gesproken wordt over quality of life dan wel kwaliteit van leven. Onafhankelijk van welke O er aan het woord is, vanuit welk perspectief er wordt gekeken of op welk onderwerp het betrekking heeft. Ik ben ervan overtuigd dat quality of life een geschikt aanknopingspunt is voor de verdere gezamenlijke ontwikkeling van de regio, een mooie opdracht voor de Greenport Venlo Community.

*Margreeth Laurentzen*  
Greenporter



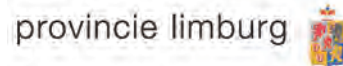




Dit project wordt mede gefinancierd, is mogelijk gemaakt door:



vrije Universiteit amsterdam



## Colofon

### Met dank aan:

Didy Arnold, Maarten Batterink, Volkert Beekman, Else van den Beukel, Jaap van den Beukel, Hans Caubo, Paul Driessen, Rik Eweg, Jos van der Heijden, Anne-Charlotte Hoes, Paul Kersten, Laurens Klerkx, Renée Liesveld, Rutger Lommerse, Madeleine van Mansfeld, Max Robben, Peter Smeets, Marcel Tabbers, Katrien Termeer, Dick Thesingh, Jan Vercoulen, Mark Verheijen, Rinus van de Waart, Leon Weijs, Paul Willemse, Annemarie van Zeijl-Rozema

### Foto's:

Klavertje 4 (Greenport Venlo)

### Concept en vormgeving:

Karel Hulsteijn, Wageningen UR,  
Communication Services

### Druk:

Digigrafi, Wageningen

### Uitgave:

Juli 2009

ISBN 978-90-327-0378-3