# Experiment Learning History rond het concept Knooperven

Dit rapport is in opdracht van InnovatieNetwerk opgesteld door:
Elsbeth Roelofs en Mario Willems, TNO
Arienne van Staveren, SIOO (Deel 2)

Projectleiders/auteurs InnovatieNetwerk:
Dr.ing. G. Fonk
Ir. N.J. Beun (Deel 1)

Dit rapport valt binnen het thema 'Professionaliseren door Leren'.

Postbus 19197
3501 DD Utrecht
tel.: 070 378 56 53
internet: http://www.innovatienetwerk.org
Het ministerie van LNV nam het initiatief tot en financiert InnovatieNetwerk.

ISBN
Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.
Rapportnr. 08.2.181, Utrecht, juni 2008.

# Voorwoord

InnovatieNetwerk is een pionierende organisatie als het gaat om het ontwikkelen en in de praktijk brengen van grensverleggende vernieuwingen. Het leren van ervaringen van directe collega's en van andere practitioners is daarbij van wezenlijk belang. Ook kennis uit de wetenschap kan nieuwe inzichten opleveren om op het eigen handelen te reflecteren en om dit handelen op onderdelen aan te passen. Sinds de start van InnovatieNetwerk is daarom expliciet en op verschillende manieren vorm gegeven aan uitwisselingsprocessen om kennis en ervaringen te delen: met de staf onderling en in wisselwerking met verschillende kennis- en adviesorganisaties.

In dit rapport wordt verslag gedaan van een experiment met het 'leerinstrument' Learning History. De verwachting over de inzet van dit instrument was dat het de stafleden van InnovatieNetwerk op een zeer directe manier behulpzaam zou zijn bij het reflecteren op de eigen aanpak. Uit die reflectie zouden dan vervolgens aanknopingspunten moeten volgen voor een mogelijke aanpassing in onderdelen van deze aanpak. In het experiment werd het Learning History-instrument toegepast op de gehanteerde aanpak, met name op 'verankeringsactiviteiten' voor het concept 'Knooperven'.

Uit het rapport blijkt dat het reflectieproces op zich goed verlopen is. Een expliciete beschrijving van de aanpak is hierbij een belangrijk hulpmiddel geweest. Een aantal externe experts heeft enthousiast bijgedragen aan het reflectieproces en gereageerd op de beschrijving. Ook de staf van InnovatieNetwerk vond het een goed verhaal.

Helaas heeft het reflectieproces onvoldoende geleid tot nieuwe inzichten over de te hanteren aanpak, terwijl dat uiteindelijk wel de inzet was. Daarom zullen wij het experiment met de Learning History niet

op dezelfde manier doorzetten. Dat wil niet zeggen dat we het instrument nooit meer zullen gebruiken – dit zal afhankelijk zijn van de behoefte van degene die verantwoordelijk is voor de aanpak van een bepaald concept.

Deel 1 van dit rapport bevat een reflectie door twee stafleden van InnovatieNetwerk, Nico Beun en Gertjan Fonk, op het experiment met de Learning History. Zij geven aan wat zij en InnovatieNetwerk geleerd hebben van dit experiment, en hoe InnovatieNetwerk het interne leerproces verder vorm zal geven.
Deel 2 is het verslag van het experiment zelf, opgesteld door de uitvoerders van het experiment: Elsbeth Roelofs en Mario Willems van TNO, en Arienne van Staveren van SIOO.

Dr. G. Vos,
Directeur InnovatieNetwerk

# Inhoudsopgave


## Voorwoord

## Samenvatting 1

## Deel 1: Reflectie op de testcase: Learning History rond het concept 'Knooperven' 7

1. Waarom een testcase Learning History? 9
2. Wat is een Learning History? 13
3. De testcase Learning History rond 'Tuinenrijk'/'Knooperven' 17
4. Wat heeft de testcase al of niet opgeleverd? 21
5. Wat concludeert InnovatieNetwerk op grond van dit experiment? 25

## Deel 2: Learning History 'Verankeren van het concept Knooperven' 29

1. Inleiding 31
2. Learning History 37
3. Epiloog: dilemma's bij verankering in 'Knooperven' 55
4. Terug naar de vragen van InnovatieNetwerk 63

## Bijlage 1: Achtergrondinformatie over 'Knooperven' 71

## Bijlage 2: Aanbevelingen MEP met betrekking tot verankering 75

## Summary 79

# Samenvatting

InnovatieNetwerk heeft geëxperimenteerd met het leerinstrument 'Learning History'. Het doel van het experiment was om te bezien of dit instrument, dat gericht is op het reflecteren op de eigen aanpak, zou kunnen helpen om de aanpak die InnovatieNetwerk bij conceptontwikkeling en concepttoepassing hanteert, verder te optimaliseren. Het experiment heeft zich gericht op de aanpak die in het concept 'Knooperven' is gehanteerd. De aandacht was vooral gericht op het vraagstuk van 'het verankeren' van dit concept bij andere partijen – het vraagstuk hoe een concept door anderen kan worden overgenomen en verder kan worden gedragen.

## Deel I: Reflectie op 'Learning History'

In deel 1 van dit rapport leggen Nico Beun en Gertjan Fonk uit waarom InnovatieNetwerk dit experiment met een Learning History heeft opgestart, en wat een Learning History is. Zij geven aan welke stappen in dit experiment zijn gezet en wat het heeft opgeleverd.
Zij concluderen, o.a. op grond van de reacties van de reflectieteamleden en hun directe collega's, dat de Learning History een goed inzicht oplevert in de aanpak die is gehanteerd met betrekking tot verankering. Tevens concluderen zij met de projectleiders dat het proces in het experiment goed verlopen is.
Maar de eindconclusie moet helaas luiden dat de reflectie op de aanpak bij het concept 'Knooperven' weinig nieuwe inzichten heeft opgeleverd. In bijlage 1 wordt het concept 'Knooperven' toegelicht. Er zijn meerdere factoren die tot deze conclusie hebben geleid. Voor InnovatieNetwerk is deze conclusie reden om dit instrument niet organisatiebreed in te zetten. Besloten is om het alleen in te zetten op maat en naar behoefte van individuele projectleiders.

## Deel 2: Learning History 'Knooperven'

In deel 2 beschrijven de projectleiders Elsbeth Roelofs en Mario Willems van TNO en Arienne van Staveren van SIOO de Learning History, toegespitst op verankeringsactiviteiten van de projectleiders van InnovatieNetwerk.
Het thema 'Verankering' is voor het werk van InnovatieNetwerk van groot belang. Onder leiding van InnovatieNetwerk ontwikkelt een consortium van partijen grensverleggende concepten, met het oog op grote verandering in het landelijk gebied of het agrocluster. De ontwikkel- en de netwerkfunctie zijn erop gericht een bepaalde dynamiek op gang te brengen die uiteindelijk zonder ondersteuning van InnovatieNetwerk verder moet gaan.
In de Learning History wordt de aanpak vanaf het begin van het traject 'Knooperven' beschreven en worden op grond van de beschreven aanpak, lessen over verankeringsactiviteiten getrokken.

**Enkele van deze lessen zijn:**

1) Verankering van een project begint al op dag 0 waarop de projectpartners betrokken raken bij het project. Elke partner ontdekt het project op zijn eigen manier.
2) In het project 'Knooperven' wordt een weloverwogen keuze gemaakt voor de strategie van het verleidelijke aanbod. Daarbij wordt een mix gekozen van top-down en bottom-up elementen.
3) De projectleiders creëren commitment door aan te sluiten bij de verschillende belangen van de projectpartners.
4) Verwachtingenmanagement van de rollen van de partners vormt een essentieel onderdeel van de verankeringstrategie. Door al vroeg in het project expliciet verwachtingen uit te spreken en commitment te vragen aan projectpartners, wordt voorgesorteerd op latere verankeringstrategieën.
5) Het creëren van een gemeenschappelijke taal is een (eerste) vorm van verankering.

**Enkele dilemma's**

Terugblikkend zien de schrijvers een aantal dilemma's waarmee projectleiders van grensverleggende projecten te maken krijgen:
Dilemma 1: Vraaggericht versus aanbodgestuurd;
Dilemma 2: Gezamenlijk leerproces of een leerproces van enkelen?
Dilemma 3: De kracht van een eigen taal versus de uitsluitende werking ervan;
Dilemma 4: Moet je draagvlak ineens creëren of kan dat stap voor stap?
Dilemma 5: Flexibele doelen of vasthouden aan de bottomline?
Dilemma 6: Hoe ga je om met verschillen in tempo tussen de projectpartners?
Dilemma 7: Moet InnovatieNetwerk meer tijd voor minder projecten nemen?
Per dilemma geven zij suggesties hoe hiermee om te gaan, plus de voor- en nadelen van de diverse aanpakvormen.

**'Eisen voor verankering'**

Tot slot stellen de auteurs enkele 'Eisen voor verankering' op:

1. Volgen, volgen, leiden: aansluiten bij het belang van de partijen die je erbij wilt betrekken en het vasthouden van je bottomline;

2. Samenwerking met mensen en partijen met een sterk eigen belang en lef;
3. Een eigen taal en sfeer ontwikkelen zonder dat daarbij een tolk nodig is;
4. Duidelijk zijn over rollen en resultaten van elke partij in de verschillende fasen;
5. Ankers vast op verschillende niveaus;
6. Voortdurend zicht houden op het moment van loslaten.

**Competenties**

De laatste vraag die in het project beantwoord moest worden, luidde: 'Welke competenties moeten we versterken of ontwikkelen voor het verankeren van projecten?' Op basis van de Learning History blijkt deze vraag niet te beantwoorden; één casus is daarvoor te beperkt. De auteurs doen op grond van de Learning History wel uitspraken over een aantal competentieclusters met betrekking tot verankering die anderen hebben opgesteld:

| | |
|---|---|
| **Networking en lobby:** | Projectleiders zoeken via hun eigen (uitgebreide) netwerk naar interessante partijen én mensen om het concept mee te realiseren |
| **Anticiperend vermogen en ondernemerschap** | InnovatieNetwerk zoekt partijen op die mogelijk weerstand zouden kunnen bieden tegen een concept als 'Knooperven'. Door in gesprek te gaan en te vragen naar het perspectief van deze partijen, wordt het mogelijk om van hun kennis gebruik te maken en hen mee te krijgen in het proces. |
| **Gevoel voor timing** | Informatie en contacten die interessant zijn voor de realisatie van een concept worden niet vanzelfsprekend meteen bij het begin ingeschakeld. Er wordt zorgvuldig gezocht naar een goed tijdstip om mensen in te schakelen. |
| **Overtuigingskracht** | De projectleiders willen de betrokkenen 'verleiden' met een aantrekkelijk aanbod. Het concept moet zo aantrekkelijk worden gemaakt dat de betrokkenen graag meedoen aan de realisatie ervan. |
| **Managen van verwachtingen** | Projectleiders zorgen dat verwachtingen van de gemeente, provincie en InnovatieNetwerk worden vastgelegd: het benoemen van de verwachte resultaten en het telkens hierop terugkomen, het benoemen van de eigen rol naar de landschapsarchitecten ('We gaan geen onderzoek doen, maar doendenken'). |
| **Overzicht houden in een complexe situatie** | Betrokkenen bij gemeente en provincie hebben duidelijk het gevoel dat ze met een competente trekker samenwerken die een goed inzicht/overzicht heeft. |

# Deel 1:

# Reflectie op de testcase:

# Learning History rond het concept ‘Knooperven’

**Nico Beun**
**Gertjan Fonk**

# 1. Waarom een testcase Learning History?

InnovatieNetwerk werkt aan systeeminnovaties. Zij doet dat door concepten te ontwikkelen die gericht zijn op het op gang brengen van grensverleggende vernieuwingen en ook de eerste stappen naar realisatie daarvan.
InnovatieNetwerk ziet dit als pionierswerk. Voor de mensen binnen InnovatieNetwerk en degenen die met haar meewerken, is dit werk nieuw. Er bestaan geen handboeken voor, er zijn geen gebruiken of vaste routines. Als het om innovatie gaat, zullen die er wellicht ook nooit komen. Elke situatie vraagt een daarop toegesneden aanpak. Natuurlijk zijn er allerlei beschouwende studies over innovaties en duurzaamheid, die soms ook kaders en aandachtspunten aangeven voor te hanteren werkwijzen. Maar de praktijk blijkt iedere dag weerbarstig. Daarop moet je in de te hanteren aanpak steeds anticiperen.

Juist omdat het pionierswerk is, is het belangrijk om het leerproces te faciliteren tussen mensen die het initiatief nemen om aan grensverleggende vernieuwingen te werken. Door te reflecteren op de eigen aanpak en door elkaar actief te adviseren, kunnen zij van elkaars ervaringen en kennis gebruikmaken.

## 1.1 Eerst leertrajecten binnen InnovatieNetwerk

Met dit idee heeft InnovatieNetwerk al in de eerste fase (2000-2005) van haar bestaan een intern leerproces doorlopen. Het meest intensieve traject daarin was een onderzoeks- en leerproject vormgegeven

door prof. Dr. John Grin van de UvA en Dr. A. van Staveren van SIOO. Uiteindelijk heeft dit traject geleid tot een boek[1] waarin een aantal aanpakvormen zijn beschreven, nader geduid en geanalyseerd. Ook zijn er de nodige wenken en waarschuwingen in vermeld waarmee projectleiders verantwoordelijk voor grensverleggende vernieuwingen hun voordeel kunnen doen.

Aan het maken van dit boek is een leerproces voorafgegaan, en zeker niet alleen bij de auteurs. De mensen van het bureau van InnovatieNetwerk hebben bij het maken van de teksten een belangrijke rol gespeeld: als informant, als reflectant en als medeanalyticus. De leersessies rond conceptdelen van het boek of thema's die uit de aanpakvormen gedistilleerd werden, hebben een rol gespeeld in het interne leerproces.

Achteraf kunnen we zeggen dat het goed is geweest dat een aantal aanpakvormen zijn opgeschreven en geduid. Dat helpt in de communicatie over onze aanpak, en levert ook een verantwoording over de gehanteerde aanpakvormen. We kunnen ook concluderen dat dit project heeft meegeholpen de interne cultuur meer leergericht te krijgen. Het van en met elkaar leren is voor een deel ook geïnstitutionaliseerd geraakt, o.a. door de themastaven die de staf van InnovatieNetwerk tweewekelijks heeft.
Daarnaast hebben het traject en het boek interessante thema's opgeleverd, zoals 'Verankering' en 'Leren in netwerken' voor ons verdere (interne) leerproces over onze aanpak.

Alleen, het boek staat nu bij velen (van ons) in de kast en heeft alleen al door die plek een beperkte werking. Het blijkt nu eenmaal niet voor eenieder even eenvoudig om met die (wetenschappelijke) teksten de eigen aanpak kritisch te beschouwen en mogelijk op onderdelen aan te passen. Ook het feit dat in het boek geen directe terugvertaling is gemaakt van de wenken en waarschuwingen naar de (onze) praktijk van alledag, helpt hierbij niet. Aan die terugkoppeling kwamen we trouwens ook in onze leersessies onvoldoende concreet toe. Daarbij speelde ook dat er soms een groot tijdsverschil zat tussen de analyse van onze aanpak en de terugkoppeling. Dat maakte de terugkoppeling niet direct genoeg en daarmee minder effectief voor verandering van dagelijks handelen in de innovatiepraktijk. Deze terugkoppeling bleek en blijkt telkens weer de moeilijkste stap; niet alleen voor degene die suggesties doet, maar ook voor de ontvanger van die suggesties.
De 'zender' moet de suggesties zodanig formuleren dat daaruit blijkt dat hij/zij de context van ons werk en de gekozen aanpak goed begrijpt. Daarnaast moeten de suggesties in een zodanige taal zijn geformuleerd dat degene waarvoor ze bedoeld zijn, ze begrijpt en als relevant beoordeelt. Anders zal de doelgroep er niets mee doen.
Van de 'ontvanger' wordt gevraagd open te staan voor de suggesties en de bereidheid om ze mee te helpen vertalen naar een eigen taal en naar de eigen situatie. Tijd en inlevingsvermogen zijn hierbij belangrijke voorwaarden. Maar aan deze voorwaarden kan alleen worden voldaan, indien de ontvanger het idee heeft ook echt iets aan de adviezen van de zender te hebben. En als dat idee ontbreekt…

[1] *Grin, J., A. van Staveren. Werken aan systeeminnovaties. Lessen uit de praktijk van InnovatieNetwerk. Van Gorcum, 2007.*

# 1.2
# Een andere aanpak om het interne reflectie- en leerproces aan te zwengelen?

Gezien de genoemde ervaringen zijn we op zoek gegaan naar een (andere) leer- en reflectiemethode waarin die terugkoppeling veel explicieter en directer aan bod komt, en waarbij de geadviseerde veel directer in het leerproces wordt betrokken. Daarvoor is de methode 'Learning History' ontwikkeld.

Daarbij hebben we ervoor gekozen om een nieuw 'leerinstrument' in te zetten om een van de thema's uit het eerdere leertraject verder uit te diepen: het thema 'Verankering'. Dit thema gaat over 'het overdragen van de verantwoordelijkheid voor het grensverleggende concept, zodanig dat de ontwikkeling ervan doorgaat en leidt tot het realiseren ervan'. Dit thema wordt verder uitgelegd in deel 2 van dit rapport.

Het volgende hoofdstuk gaat kort in op wat een Learning History is.

# 2. Wat is een Learning History[2]?

Het concept 'Learning History' is ontwikkeld door onderzoekers van het Amerikaanse onderzoeksinstituut MIT[3]. Een Learning History is een manier om organisaties te laten leren van ervaringen en gevolgen van de eigen leer- en verandertrajecten. Het is ook een manier om ervaringen vast te leggen. Kenmerkend voor een Learning History is dat niet alleen de les die uit een ervaring is getrokken wordt verteld, maar ook de ervaring zelf en de context waarbinnen deze werd verkregen. Op die manier zijn contextspecifieke inzichten overzetbaar te maken naar een andere setting.

Learning Histories kunnen we zien als een variatie op een aloud thema: het vertellen van verhalen zoals dat vroeger veel gebeurde 'ter lering ende vermaeck'. Deze verhaalvorm maakt het mogelijk lessen van individuen voor anderen toegankelijk te maken. In een verhaal kunnen mensen zich herkennen, zich bevestigd voelen en zodoende onbewuste kennis expliciet maken. Tegelijkertijd biedt het verhaal van een ander ook toegang tot nieuwe patronen en nieuwe dimensies van bewustzijn.

Een Learning History is een document variërend in lengte die een bepaald veranderingstraject beschrijft waarvan de gehele organisatie kan leren. De Learning History bevat twee kolommen. In de rechterkolom worden de gebeurtenissen beschreven door de mensen die erbij betrokken waren. In de linkerkolom worden kritische vragen en commentaar op het verhaal in de rechterkolom gezet, die de lezer aan het denken zetten.

Het proces van het opstellen van de Learning History zelf middels diepte-interviews met de betrokkenen en workshop(s), geeft ruimte

[2] *Het inleidende deel is afkomstig van TNO.*

[3] *Kleiner A. and G. Roth, 'Learning Histories: a new tool for turning organizational experience into action', http://ccs.mit.edu/lh/21cwp002.html, June 1997.*

voor (gezamenlijke) reflectie. Daarnaast is het belangrijk dat de uiteindelijke versie van de Learning History met de betrokkenen wordt besproken. Dit biedt wederom een gezamenlijk reflectiemoment, waarin de perspectieven van elke betrokkene duidelijk zichtbaar zijn.

Een Learning History kan meer zeggingskracht hebben dan de gebruikelijke puntsgewijze lijstjes met leerervaringen die vaak in de sfeer van 'open deuren' komen te liggen. Hierdoor kan het bespreken van een Learning History door anderen die niet betrokken zijn bij het project, ook zinvol zijn.

# 3. De testcase Learning History rond 'Tuinenrijk'/ 'Knooperven'

## 3.1 Inleiding

Om te kunnen bekijken of een Learning History ook voor InnovatieNetwerk zou opleveren wat ervan verwacht mag worden, is eerst een proef rond een van onze concepten genomen: de aanpak rond het concept 'Tuinenrijk'/'Knooperven'.

Op een van de eerste bijeenkomsten van onderzoekers en InnovatieNetwerk hebben de mensen van InnovatieNetwerk heel expliciet hun verwachtingen over de opbrengsten van deze testcase geformuleerd. De belangrijkste verwachtingen waren:

- De Learning History zou nieuwe impulsen en suggesties voor het werken aan 'het verankeren van onze concepten' moeten opleveren;
- De Learning History zou niet te wetenschappelijk moeten worden: niet te veel analyseren en terugkijken en geschreven in ingewikkelde taal, maar meer vooruitkijkend en ontwerpend in zeer toegankelijke taal;
- De terugkoppeltijd tussen het documenteren van de aanpak en het adviseren moet kort zijn (*instant learning*).

Belangrijke vragen die uiteindelijk voor de beoordeling van deze testcase relevant zouden zijn, waren:

- Worden de projectleiders van het concept 'Knooperven' individueel enthousiast over de inhoud en de werking van de Learning History?
- Worden hun collega's enthousiast?

# 3.2 Korte chronologie van gebeurtenissen en uitkomsten in het Learning History -project

Hieronder volgt een korte chronologie van de activiteiten die het projectteam en de mensen van InnovatieNetwerk in dit project hebben ondernomen.

- Een projectteam bestaande uit Elsbeth Roelofs en Mario Willems van TNO en Arienne van Staveren van SIOO ging van start met het inlezen in het concept 'Tuinenrijk', dat later zou worden omgedoopt in het concept 'Knooperven'.
- Met de opdrachtgever worden de verwachtingen over de uitkomsten en de werking van de Learning History besproken (zie 2.1);
- Vervolgens interviewt het projectteam enkele direct betrokkenen in het projectteam van het concept 'Knooperven': de projectleiders van het concept 'Knooperven', de bedenkers van het concept (twee landschapsarchitecten), een gemeenteambtenaar en een medewerker van de provincie;
- Opstellen van het eerste concept 'Learning History', met over de breedte van de pagina de feitelijke gebeurtenissen in het proces van conceptontwikkeling, en in de rechterkolom de perceptie van de betrokkenen op de gebeurtenissen (in de vorm van citaten). De linkerkolom, bedoeld voor reflectieve vragen en opmerkingen, is in deze versie nog leeg;
- De eerste reflectiesessie: de bespreking van het concept 'Learning History' met een groep van externen uit de wereld van (organisatie) verandering en (systeem)innovatie, het zogeheten reflectieteam. Het is de bedoeling reflectieve vragen en opmerkingen te formuleren die in de Learning History geplaatst kunnen worden. De projectleiders van InnovatieNetwerk zijn niet bij deze bijeenkomst aanwezig;
- De leden van het reflectieteam zijn enthousiast over het feit dat InnovatieNetwerk deze reflectie organiseert. Ze hebben veel vragen over de in het concept 'Learning History' beschreven aanpak en krijgen ook de gelegenheid hun positieve en negatieve reacties te spuien over wat er beschreven is;
- Na deze bijeenkomst worden de vragen die het reflectieteam heeft opgeworpen in een tweede concept 'Learning History' verwerkt. Vervolgens worden enkele vragen door de projectleiders van InnovatieNetwerk uitgebreid en nauwkeurig beantwoord. Hun antwoorden en opmerkingen worden door het projectteam deels in een derde concept van de Learning History opgenomen;
- Een tweede bijeenkomst met het reflectieteam wordt georganiseerd op verzoek van InnovatieNetwerk. Deze reflectiesessie is opgesplitst in twee deelsessies, met diverse personen uit het reflectieteam. De bijeenkomsten hebben een wisselend karakter. In de ene meeting is vooral de projectleider van InnovatieNetwerk op verzoek van de ge-

sprekspartners aan het toelichten waarom hij een bepaalde aanpak heeft gekozen en reflecteert het reflectieteam zelf weinig op grond van eigen ervaringen. In de tweede meeting staan de ervaringen van de twee reflectieteamleden veel meer centraal in de reflectie op de Learning History ;

- Op grond van deze tweede reflectieronde wordt de Learning History opnieuw aangepast. Deze aangepaste tekst van de Learning History is besproken in de staf van InnovatieNetwerk. In die staf zijn enkele evaluatieve opmerkingen gemaakt die in het volgende hoofdstuk zijn terug te vinden.

# 4. Wat heeft de testcase al of niet opgeleverd?

Het experiment met het instrument Learning History, toegepast op het concept 'Knooperven', is als proces goed verlopen. Een enthousiast projectteam en dito reflectieteam hebben alles gedaan om er een goed project van te maken. Dat heeft in ieder geval geleid tot een mooi en goed leesbaar verhaal over de gehanteerde aanpak gericht op de ontwikkeling van het concept 'Knooperven' en specifiek de pogingen het te verankeren. Ook de reflecties van het reflectie- en projectteam zijn deels in het verhaal opgenomen, alsmede een aantal tips.

### Voor de staf van InnovatieNetwerk

De Learning History is aan de staf van InnovatieNetwerk gepresenteerd. De staf vond het een goed en leesbaar verhaal; leuk om te lezen. Het verhaal was zeker niet te wetenschappelijk en goed toegankelijk. Enkele andere observaties:

- De Learning History vervulde ook een functie in het informeren van de staf over het concept zelf en over de gekozen aanpak;
- De Learning History ging over een project dat tot op dat moment redelijk goed was verlopen. Daardoor ontstond een 'glad verhaal' waarin nog geen angels en onzekerheden te ontwaren waren, waarbij je als projectleider echt keuzes moet maken. Dat maakte de Learning History minder spannend;
- In de Learning History worden dilemma's benoemd waarvoor een projectleider kan komen te staan. Maar eigenlijk zijn het concrete keuzes die je als projectleider in een traject moet maken, met een zekere mate van onzekerheid over hoe die keuze zal uitpakken. Het zou achteraf gezien interessanter zijn geweest die mogelijke keuzes duidelijker in beeld te brengen;
- Over het gebruik van de Learning History zelf: de thema's daaruit waren een mooie aanleiding en input voor goede gesprekken in sub-

groepjes over de te hanteren aanpak rond concepten, en dat met name gericht op 'Verankering';
- Voor sommige stafleden was de Learning History een aanleiding om de (eigen) aanpak nog eens tegen het licht te houden. Het voornemen werd uitgesproken om de eigen leerervaringen te (laten) expliciteren.

## Voor de projectleiders van 'Knooperven'

De projectleiders van het concept 'Knooperven' waren de eerste 'gebruikers' van de Learning History. Zij waren ook de belangrijkste informanten voor het 'invullen' van de Learning History en het beantwoorden van (vele) vragen van het reflectieteam. In die rol hebben ze veel informatie en toelichting moeten geven.
In de uitkomsten van de Learning History zien zij te veel een bevestiging van de eigen denkbeelden over een aanpak richting verankering. Daarmee hebben zij weinig nieuws uit de Learning History kunnen halen. Een onbalans dus tussen brengen en halen. Voor de projectleiders van 'Knooperven' een teleurstelling.

## Voor het projectteam 'Knooperven'

Enkele leden van het projectteam zijn geïnterviewd voor de opstelling van de Learning History. De beschrijving die daaruit is voortgevloeid, is positief ontvangen door het projectteam. De aandacht om niet alleen te werken aan de ontwikkeling van het concept maar ook de gehanteerde aanpak te bespreken en te documenteren, werd gewaardeerd. Bespreking van de gesignaleerde dilemma's is geconcentreerd op de vraag wat het projectteam ervan zou kunnen leren en wat er in de toekomst anders gedaan zou kunnen worden. De oogst van dat gesprek was bescheiden omdat de dilemma's in beperkte mate werden herkend en de vraag wat er in de toekomst anders gedaan zou kunnen worden, geen belangrijke koerswijzigingen in de aanpak opleverde. Het team was tevreden met de wijze waarop er met de dilemma's tot op heden was omgegaan[4].

[4] *De dilemma's waren geschreven voor de projectleiders en niet gericht op het projectteam. Dit verklaart misschien dat de dilemma's in beperkte mate werden herkend?*

# 5. Wat concludeert InnovatieNetwerk op grond van dit experiment?

Wat uit dit Learning History-experiment duidelijk naar voren komt, is dat een beschrijving van dit soort trajecten voor buitenstaanders (binnen en buiten InnovatieNetwerk) interessant is om een idee te krijgen van de aanpak. Dat bleek op te gaan voor de leden van het reflectieteam en voor de staf van InnovatieNetwerk. Zo'n verhaal vormt een mooie aanleiding om geïnformeerd over een bepaald thema met elkaar in debat te gaan.

Voor de belangrijkste doelgroep van de Learning History, de projectleiders van InnovatieNetwerk bij het concept 'Knooperven', heeft de Learning History onvoldoende reflectiemateriaal aangeleverd. Naar eigen zeggen heeft men vooral moeten 'brengen' (ervaringen, overwegingen achter de gehanteerde aanpak, et cetera) en in verhouding te weinig kunnen halen uit de reflecties en adviezen van het reflectie- en projectteam. Dat juist de InnovatieNetwerk-projectleiders te weinig aan dit leertraject hebben gehad, is voor InnovatieNetwerk een belangrijk criterium om niet zonder meer verder te gaan met de Learning History-aanpak als 'leerinstrument' voor de andere concepten.
Dat neemt niet weg dat het hanteren ervan helemaal uit beeld is. We zullen het mogelijk wel inzetten als dat voor een bepaalde aanpak rond een concept mogelijk interessant kan zijn. Daarbij zal een belangrijk aandachtspunt zijn het zo te organiseren dat er sprake is van een gezonde balans tussen 'halen' en 'brengen'.

Uiteraard hebben we van dit experiment ook weer het nodige geleerd. Zo heeft het duidelijk gemaakt dat het opstellen van een Learning History over een proces dat redelijk goed en gladjes verloopt niet zo spannend en leerzaam is. De verwachting is dat het schrijven van een Learning History over een stagnerend ontwikkelingsproces van een concept, een grotere invloed kan hebben op de keuzes over het te volgen proces.

Verder hebben we geconcludeerd dat het beschrijven van onze aanpakvormen in sommige gevallen nuttig kan zijn, maar dat die beschrijvingen zeker niet alleen moeten worden gebruikt ten behoeve van een leerfunctie. De beschrijvingen hebben meer een communicatieve functie naar vooral anderen, en mogelijk een verantwoordingsfunctie richting de opdrachtgever van InnovatieNetwerk (ministerie van LNV).

Een andere suggestie was om het beschrijven van de aanpak niet louter uit te besteden aan anderen, maar daar als projectleider van InnovatieNetwerk meer zelf de lead in te nemen. Een soortgelijke suggestie is om de Learning History niet alleen te richten op de projectleider van InnovatieNetwerk, maar meer op het consortium van partijen dat actief meedenkt en meewerkt in het ontwikkelingsproces van het concept.

Tot slot concludeerde een van de leden van het projectteam dat een onderzoeksgericht leerinstrument zoals een Learning History mogelijk te veel verschillende functies moet bedienen: de organisatieontwikkeling (van elkaar leren en verantwoording), persoonlijke ontwikkeling (van individuele stafleden) en ontwikkeling van het kennisdomein 'Systeeminnovaties voor Duurzame ontwikkeling'. Zij pleit ervoor deze functies in de toekomst scherp te onderscheiden en daarvoor aparte trajecten in te richten.

## Hoe nu verder?

Met de stafleden van InnovatieNetwerk is afgesproken dat we voor andere concepten niet bij voorbaat verdergaan met het 'leerinstrument' Learning History. Met de stafleden afzonderlijk zal worden nagegaan bij welke concepten behoefte is aan reflectie en leren rond de aanpak, en welk instrument mogelijk het best kan worden ingezet.
Daarnaast is afgesproken dat voor een aantal concepten het mogelijk de moeite waard is om de gehanteerde aanpak te (laten) beschrijven, zodat anderen daar hun voordeel mee kunnen doen. Hier staat dus niet zozeer de leerfunctie centraal, maar vooral de communicatiefunctie.

## Referenties


- Grin, J., A. van Staveren (2007). Werken aan systeeminnovaties. Lessen uit de praktijk van InnovatieNetwerk. Van Gorcum.
- Kleiner, A. and G. Roth, 'Learning Histories: a new tool for turning organizational experience into action', http://ccs.mit.edu/lh/21cwp002.html, 3. June 1997.

# Deel 2:

# Learning History ‘Verankeren van het concept Knooperven’

**Mario Willems**
**Elsbeth Roelofs**
**Arienne van Staveren**

# 1. Inleiding

Een Learning History is een verhaal over leerervaringen waarin zowel de feitelijke gebeurtenissen worden weergegeven als het perspectief van de betrokkenen hierop. Deze Learning History geeft verschillende verankeringactiviteiten weer van de projectleiders van InnovatieNetwerk voor het concept 'Knooperven – nieuwe dragers voor landschap en economie', en de leerervaringen die de verschillende betrokkenen in dit proces hebben opgedaan ten aanzien van verankering.

De gedachte daarbij is om met betrokkenen terug te blikken en vooruit te kunnen kijken naar wat verankering van innovatieve projecten is, kan betekenen of zou moeten zijn; waar verankering tekortschiet of juist goed gaat. Zo willen we komen tot aansprekende en werkbare lessen voor de werkpraktijk van mensen die zich bezighouden met grensverleggende vernieuwingen.

---

**Wat zijn Knooperven?**
Op het platteland is sprake van twee belangrijke ontwikkelingen: boeren stoppen met hun bedrijf en burgers trekken naar het platteland. Het concept 'Knooperven' biedt de mogelijkheid twee schijnbaar onverenigbare ontwikkelingen te combineren: landschapsontwikkeling en schaalvergroting voor boerenbedrijven.
Voor meer informatie over het concept 'Knooperven', zie Bijlage 1.

---

NB: In de Learning History en in de bijlage komt u ook de naam 'Tuinenrijk' tegen. Dit was de oorspronkelijke naam van het concept waar deze Learning History over verhaalt. In januari 2007 heeft InnovatieNetwerk samen met de andere betrokkenen besloten de naam van het concept te veranderen in 'Knooperven – nieuwe dragers voor landschap en economie'. Achtergrond was dat de nieuwe naam niet alleen de lading beter dekt, maar ook verkeerde (negatieve) associaties zou moeten voorkomen.

**Verankeren als thema voor het leerproces van projectleiders en projectdeelnemers**

Wat maakt verankeren tot een belangrijk thema voor InnovatieNetwerk?

InnovatieNetwerk is in 2000 door de Rijksoverheid opgericht om grensverleggende vernieuwingen in de landbouw, agribusiness, groene ruimte en gezondheid en voeding te stimuleren. Grensverleggende vernieuwingen zijn nodig om complexe problemen zoals de groeiende behoefte aan groene ruimte, de wateroverlast, het verlies aan biodiversiteit en het verdwijnen van regionale eigenheid in Nederland duurzaam op te lossen. De projecten van InnovatieNetwerk worden zo ingericht dat de veranderingen die de projecten op gang brengen ook na afloop ervan worden voortgezet. Immers, de realisering van de beoogde systeeminnovatie zal veelal buiten de reikwijdte van het project vallen, en deels ook buiten de reikwijdte van de direct betrokken partijen. Opschaling en doorwerking van het project vinden vaak plaats nadat het project is afgelopen. Dit betekent dat de resultaten van een project bij voorkeur niet alleen statisch van aard zijn (bijvoorbeeld een reeks rapporten), maar ook dynamisch – bijvoorbeeld het opzetten van een nieuw netwerk, het ontwikkelen van competenties bij deelnemers van het project zodat zij die vervolgens ook in de werkwijze van hun organisatie kunnen doorvoeren.

Vragen die de organisatie zichzelf ten aanzien van verankering stelt, zijn:
- Wat houdt verankering van een project precies in?
- Hoe ver ga je als projectleider c.q. InnovatieNetwerk met het investeren in verankering?
- Wanneer is het 'goed genoeg' voor InnovatieNetwerk, en voor de buitenwereld?
- Hoe vindt verankering plaats in de projecten van InnovatieNetwerk of andere organisaties?
- Hoe kunnen we daarvan leren voor nieuwe projecten?
- Welke competenties van de projectleiders van InnovatieNetwerk moeten we versterken of ontwikkelen voor het verankeren van projecten?

Deze vragen wil InnovatieNetwerk beantwoorden door middel van het expliciteren en bediscussiëren van eigen leerervaringen ten aanzien van verankering van de projectleiders en door te leren van de leerervaringen in andere programma's of sectoren. In overleg met InnovatieNetwerk is gekozen voor het maken van een Learning History. Het concept 'Knooperven'/'Tuinenrijk' is hierbij als testcase genomen om ervaring op te doen met de methode Learning History.

**Verankering...?**

Deze Learning History bouwt voort op het Monitoring en Evaluatie Project (MEP) dat in opdracht van InnovatieNetwerk in 2003 werd opgezet. Uit het onderzoek Monitoring en Evaluatie Project (MEP) zijn vier sets bevindingen gekomen over verankering die als wenken en waarschuwingen werden verwoord (zie ook Bijlage 2).

Deze vier sets geven ons meer houvast over wat 'verankering' inhoudt en hebben betrekking op:
- Hoe herken je verankering (identificatie van verankering)?
- Hoe veranker je (keuze voor overdracht van het bestaande en/of stimulering van het nieuwe)?

- Wanneer is een project voldoende verankerd?
- Hoe zet je andere mensen aan tot anders handelen (het concretiseren van een concept naar een handelingsperspectief)?

In de eerste set van wenken en waarschuwingen uit het MEP-project werd de nadruk gelegd op de identificatie van verankering, om daarmee verschillende verschijningen van verankering te kunnen herkennen, zoals overdracht van geïnitieerde projecten, de bevordering van deelprojecten ter uitwerking van het grensverleggend concept en het betrekken van spelers als integraal geheel.

Bij een blik in de Van Dale zien we bij 'verankeren' de volgende omschrijving staan:
**verankering, 1. het verankeren of het verankerd zijn. 2. (fig) mate waarin een beweging, een genootschap enz. ingang gevonden heeft in een bepaalde kring.** De tweede definitie van Van Dale sluit aan bij wat we zoeken. Wel met de toevoeging dat alleen toegang niet voldoende is, maar er ook proactief gehandeld moet worden. Dat sluit ook aan bij de tweede set van wenken en waarschuwingen uit het Monitoring en Evaluatie Project. Die gaat over het kiezen van een strategie: kies je voor overdracht van de vernieuwende kennis en ervaring die er al is of kies je voor bevordering van nieuwe projecten. Vaak gaat het om beide – ze versterken elkaar. Hoe dat gebeurt, wat daarvoor nodig is, wat je wel en niet moet doen en hoe je anticiperend kunt handelen, daarop hopen we in deze Learning History een licht te werpen.

De derde set van wenken en waarschuwingen gaat in op het tijdstip waarop je verankert. Het gaat daarbij om de helderheid en weerbaarheid van het project. Wanneer is een project weerbaar genoeg en wie bepaalt zoiets eigenlijk. Tijdrijpheid sluit aan bij het thema 'Eigenaarschap'. Er blijken zich bij grensverleggende vernieuwingen voortdurend spanningen voor te doen tussen de wens tot naamsbekendheid en reputatie bij de aanjager én de nieuwe eigenaar of eigenaren. Voor goede omgang met die spanningen zijn een geleidelijke overdracht en commitment bij de nieuwe eigenaar van belang. De Learning History hoopt inzicht te verschaffen in hoe met eigenaarschap in Knooperven wordt omgegaan en hoe je eigenaarschap kunt overdragen of creëren.

Tot slot de laatste set met wenken en waarschuwingen van MEP: deze betreffen het concretiseren van een kernidee naar een handelingsperspectief om:
- Een 'vliegwiel' op gang te brengen tussen de betrokkenheid van de spelers en de aantrekkelijkheid van het idee;
- Het te verbinden met de normale 'corebusiness' van de spelers, en aldus een voortgaande dynamiek op gang te brengen.

Het commitment en de betrokkenheid van de verschillende spelers (de hele vierhoek) op verschillende aspecten en momenten is daarin belangrijk. In deze Learning History willen we een aantal werkzame lessen construeren die handvatten bieden over hoe je zo'n kernidee omzet in een handelingsperspectief en wie je op welk moment daarin betrekt. Deze Learning History is daartoe een eerste aanzet.

**Aanpak Learning History**
Voor het maken van de Learning History en het op gang brengen van een leerproces is gekozen voor de volgende aanpak:
- Beknopte documentanalyse met betrekking tot Knooperven;
- Een interviewronde waarin de belangrijkste betrokkenen voor Knooperven werden geïnterviewd;
- Schriftelijke terugkoppeling van interviewverslagen met de betrokkenen;
- Verwerking van de interviews in een concept 'Learning History';
- Schriftelijke terugkoppeling eerste concept 'Learning History' met projectleiders en kenniscoördinator InnovatieNetwerk;
- Reflectieronde I: bespreking tweede concept Learning History met reflectieteam van vijf experts (prof.dr. John Grin, dr. Barbara Regeer, ir. José Andringa, mw. Hannie te Grotenhuis, drs. Mike Duijn);
- Bespreking derde concept Learning History met projectleiders en kenniscoördinator InnovatieNetwerk;
- Reflectieronde II: twee gesprekken tussen de vijf experts en een van de projectleiders van InnovatieNetwerk;
- Verwerking resultaten in definitieve versie Learning History;
- Bespreking definitieve versie Learning History in bijeenkomst met alle projectleiders van InnovatieNetwerk.

**Opzet Learning History**
Hieronder is een Learning History over het concept 'Knooperven' weergegeven. Deze laat zich als volgt lezen. De meer feitelijke gebeurtenissen zijn telkens over de gehele breedte van het blad beschreven. Het perspectief van de verschillende betrokkenen op de gebeurtenissen is weergegeven in de vorm van citaten uit de interviews in de rechterkolom. In de linkerkolom staan cursief reflectieve en toelichtende opmerkingen, observaties en vragen vermeld die naar aanleiding van het verhaal door dit reflectieteam en door de onderzoekers zelf zijn benoemd. Deze opmerkingen, vragen en observaties zijn bedoeld om de betrokkenen van 'Knooperven' en de lezers aan het denken te zetten.
In tekstvakken worden lessen beschreven naar aanleiding van gebeurtenissen zoals in de Learning History beschreven, wanneer daar aanleiding toe is.

De gebruikte citaten in de Learning History zijn afkomstig uit de interviews die bij zeven betrokkenen van Knooperven zijn afgenomen. De citaten zijn bedoeld om het perspectief van betrokkenen op de feitelijke gebeurtenissen weer te geven. Wij hebben daarbij gekozen voor citaten die illustreren wat het perspectief van de verschillende betrokkenen is als het gaat om verankering. Wij hebben niet gestreefd naar het weergeven van alle informatie uit de interviews. Daarnaast zijn citaten toegevoegd uit een schriftelijke reactie van de projectleider en assistent-projectleider van InnovatieNetwerk op de vragen en opmerkingen van het reflectieteam bij een eerdere versie van de Learning History. In de onderstaande tabel staat een (geanonimiseerde) lijst van geïnterviewden die een bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze Learning History.

| |
|---|
| Projectleider InnovatieNetwerk |
| Assistent-projectleider InnovatieNetwerk |
| Landschapsarchitect A |
| Landschaparchitect B |
| Programmaleider Landelijk Gebied, gemeente Tubbergen |
| Projectleider Landelijk Gebied, gemeente Tubbergen |
| Programmaleider VrijkomendeAgrarische Bebouwing (VAB), provincie Overijssel |

*Tabel 1. Geanonimiseerde lijst van geïnterviewden Learning History Knooperven*

**Leeswijzer**

De Learning History behandelt in chronologische volgorde de activiteiten in het project 'Tuinenrijk'. Sommige activiteiten bespreken we uitgebreid, omdat daar aspecten van verankering van het concept in zichtbaar zijn. Maar de beschrijving van de activiteiten is niet volledig.

# 2. Learning History

**Het begin van 'Knooperven' volgens…**
De precieze ontstaansgeschiedenis van het project 'Knooperven' (voorheen 'Tuinenrijk') kent verschillende versies. Iedere versie geeft weer hoe de geïnterviewden betrokken zijn geraakt en hoe ze zich het concept eigen hebben gemaakt (concepteigenaarschap). Het concept 'Tuinenrijk' is door twee landschaparchitecten ontwikkeld tijdens hun afstuderen aan de Academie in 2003. Zij houden begin 2004 een presentatie voor de staf van InnovatieNetwerk. Na deze presentatie is er een periode van luwte geweest, omdat niemand binnen InnovatieNetwerk het concept oppakte. Belangrijkste reden was dat de landschapsarchitecten erg gericht waren op het doen van onderzoek. In 2005 wordt het door een projectleider van InnovatieNetwerk opgepakt als mogelijk idee voor een project. InnovatieNetwerk wil het (nog studieuze) concept mee verder ontwikkelen en coalities vormen om het daadwerkelijk te kunnen realiseren. De verschillende partijen die later bij de ontwikkeling van het concept 'Knooperven' worden betrokken, blijken elk al kennisgemaakt te hebben met het concept voordat InnovatieNetwerk bij hen langskomt….

*De kracht van InnovatieNetwerk is dat medewerkers heel goed hun oor te luister leggen in de buitenwereld en daarom die ideeën oppikken die interessant zijn voor een belangrijke groep van betrokkenen. Deze kwaliteit zou InnovatieNetwerk beter moeten uitventen!*

**Landschapsarchitect A:**
"Het concept 'Tuinenrijk' hebben we ontwikkeld als afstudeerproject in het laatste jaar van de Academie (2003). Het is een opdracht die we zelf geformuleerd hebben. De aanleiding was een workshop in Zuid-Twente over ruimtelijke opgaven op erven. De organisatoren hadden het gevoel: 'Er spelen allerlei veranderingen en we gaan daar architecten en landschapsarchitecten op laten stoeien'. Zo kregen wij het idee om met erven aan de gang te gaan!"

*De presentatie van landschaparchitect A wordt in zekere zin verankerd door middel van een zinnetje in de regeling Rood voor Rood en in het Plan van Aanpak Rood voor Groen.*
*Wat voor effect hebben deze 'zinnetjes' (gehad)?*

**Programmaleider VAB, provincie Overijssel:**
"Tijdens een bijeenkomst van de VROM-Raad on tour 'Het Wilde Oosten', hield Landschapsarchitect A een zeer inspirerende presentatie over het Tuinenrijk. Er is daarom al direct een zinnetje over Tuinenrijk opgenomen in de Rood voor Rood-regeling van de provincie. (…) Tuinenrijk is destijds ook in het Plan van Aanpak Rood voor Groen geschreven. "

*Innovatie is een belangrijke drijfveer voor de gemeente Tubbergen, waar het concept 'Knooperven' goed bij aan kan aansluiten.*

**Programmaleider Landelijk Gebied, gemeente Tubbergen**:
"Er was destijds een bijeenkomst over het Overijssels landschap waar een presentatie werd gehouden door Landschaparchitect A over de invulling van het Twentse landschap. In de pauze sprak ik met hem, en toen vertelde hij over zijn afstudeerwerk met het Tuinenrijk. Daarmee is het balletje gaan rollen. Hij heeft daar later InnovatieNetwerk voor weten te interesseren en omdat hij wist dat wij daar eerder over hadden gesproken, zijn we zo bij elkaar gekomen. (…) Dat is ook wel typisch voor de gemeente Tubbergen. Wij proberen altijd innovatieve dingen binnen te halen om doelen die wij hebben in het landelijk gebied te realiseren."

---

Les: Verankering van een project begint al op dag 0 waarop de projectpartners betrokken raken bij het project. Ieder van de partners ontdekt het project op zijn eigen manier. Daardoor voelen mensen zich betrokken bij het project en zijn ze bereid om zich in te zetten voor het welslagen van het project. Vanaf dan boetseren zij zelf verder mee aan de invulling van het project.

---

De projectleider en de assistent-projectleider hebben naast de provincie Overijssel en de gemeente Tubbergen ook gesprekken gehad met een andere gemeente en stichting. Deze gesprekken lopen in eerste instantie niet op een gezamenlijk initiatief uit.

*De projectleider maakt hier een inschatting van wat hij aan houding (inzet, enthousiasme) bij een wethouder nodig heeft om het concept verder te brengen.*

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"We hebben gesproken met een aantal ambtenaren in een andere gemeente. Maar daar bewoog niet zoveel. De wethouder wilde wel, maar stak zijn nek niet genoeg uit. Zo'n houding van 'als je echt wilt, mag je hier wel komen studeren.' Maar dat is niet genoeg. Krijgen de ambtenaren dan namelijk wel uren? En gaat de wethouder dit verdedigen voor de gemeenteraad of mogelijk een bestemmingsplan wijzigen?"

**InnovatieNetwerk werkt aan een 'verleidelijk aanbod'**
InnovatieNetwerk richt zich met het verwerven van partners voor dit project vooral op bestuurlijke partijen. Boeren, bewoners van het buitengebied en potentiële bewoners worden in eerste instantie nog niet intensief in het project betrokken. Hoewel InnovatieNetwerk in andere projecten juist met een kritische blik naar de overheid als 'remmers in vaste dienst' kijkt, wordt in dit project gekozen voor samenwerking met gemeente en provincie. InnovatieNetwerk kiest voor een aanpak van het project waarbij in de relatieve luwte van het projectteam wordt gestudeerd op de wijze waarop een Knooperf financieel, organisatorisch, landschappelijk, et cetera kan worden vormgegeven. Anders gezegd: hoe men een verleidelijk aanbod kan opstellen.

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"Er is bewust voor gekozen om in de teken- en rekenfase direct betrokkenen nog niet te betrekken en die juist weer te betrekken als het concreet wordt. Daar zit de filosofie achter dat je pas echt goed en zinvol met elkaar in gesprek gaat als er ook een concreet plan is dat handen en voeten krijgt. Niet als van boven opgelegde blauwdruk en dictaat, maar wel als haalbaar idee – verleidelijk aanbod – dat nader besproken en verder verdiept en verrijkt kan worden. Kun je nog niet zo concreet zijn, dan is het risico groot dat je over algemeenheden in discussie gaat die de essentie niet raken."

*Voor verankering heb je draagvlak nodig. Maar hoe weet je dat er genoeg draagvlak is voor Knooperven en je niet een heleboel werk doet samen met ambtenaren en bestuurders voor een project dat je later niet blijkt te kunnen realiseren?*

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"Na een fase waar vernieuwing en verandering van boven gedropt werden (top-down met de keuze slikken of stikken en wij weten beter wat goed voor u is) en daarna een fase van breed inventariseren wat mensen graag zouden willen (bottom-up initiatieven) zijn we terechtgekomen in een volgende fase waar het verbeelden van mogelijke toekomsten een belangrijke rol speelt als hulpmiddel om mensen te enthousiasmeren om vanuit welbegrepen eigenbelang partner te worden."

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"Via allerlei presentaties (bijv. bij gemeenten, Landschap Overijssel, Stichting Oversticht, ANWB-ledenraadpleging) wordt ook impliciet getoetst wat de motivatie is van mensen om op Knooperven te gaan wonen en het landschap te onderhouden. Zo is er in de ANWB- ledenraadpleging (in totaal drie gesprekken van drie uur met steeds 7-8 deelnemers) gesproken met mensen die deels al wonen in het landelijk gebied en deels in de steden van Twente.

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"Via bestuurders, ambtenaren en gebiedskenners (bijv. op de vier workshops/expertbijeenkomsten in Vasse, januari 2006) is gekeken of het zou passen in de sociale en culturele context en wat voor reacties het in het gebied opriep. Wij gaan ervan uit dat we de belangrijkste kennis die beschikbaar is voor deelvragen kunnen mobiliseren door onze eigen kennis en kennissen uit de wereld om de gemeente, provincie en om ons heen. We lopen daarmee het risico dat we blinde vlekken hebben. Vooralsnog gaan we ervan uit dat dat risico aanvaardbaar is en opweegt tegen de inspanningen om te gaan inventariseren."

---

Les: In 'Knooperven' wordt een weloverwogen keuze gemaakt voor de strategie van het verleidelijke aanbod. Daarbij wordt een mix gekozen van top-down en bottom-up elementen. Essentieel voor verankering is dat het verleidelijke aanbod genoeg ruimte openlaat om interessant te zijn voor potentiële deelnemers.

---

**Verschillende doelen en verschillende belangen**
Elke partij heeft haar eigen doelen en belangen om aan de realisatie van het concept 'Knooperven' mee te werken. Doelen en belangen van de verschillende partijen zijn niet statisch. Partijen kunnen als gevolg van voortschrijdend inzicht in het proces hun doelen en belangen aanpassen; meer op elkaar afstemmen. De belangrijkste vraag is hoe InnovatieNetwerk kan inspelen op de verschillende doelen en belangen van de partners.

*De gemeente Tubbergen heeft nadrukkelijk eigen belangen. Hoe verhouden die zich tot het innovatieve karakter van het project, uitgaande van het gegeven dat doelgerichtheid innovativiteit belemmert? En hoe gaat InnovatieNetwerk daarmee om?*

**Projectleider Landelijk Gebied, gemeente Tubbergen**:
"Maar waar jij [programmaleider Landelijk Gebied, red] destijds door getriggerd werd, is dat 'Knooperven' een bijdrage zou kunnen leveren aan meerdere doelen tegelijk. Als we één Knooperf zouden kunnen realiseren, hebben we meteen drie of vier doelen uit het landelijk gebied dichterbij gebracht."

**Programmaleider Landelijk Gebied, gemeente Tubbergen**:
"Wat betreft het landelijk gebied is alles terug te voeren tot leefbaarheid. Het gaat om een leefbaar platteland. Alles wat we kunnen doen om dat dichterbij te brengen, dat grijpen we aan ."

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"Wij zijn meestal op zoek naar de omkering! De bestaande aanpak is hier de subsidiemanier. In 'Knooperven' zijn het burgers die niet via belasting (indirect) landschap gaan onderhouden maar direct (door mede-eigenaar te worden). Dat is de omkering die ons hier triggert." (…) Voor mij is 'Knooperven' geslaagd als:
- Er drie pilots zijn die voldoen aan de bottomline en goed illustreren wat de mogelijkheden zijn van het concept.
- Het tweede niveau is dat binnen en buiten Tubbergen partijen het oppakken: om Knooperven te gaan realiseren (het onomkeerbaar proces).
- Het derde niveau van succes is dat gemeente Tubbergen en provincie Overijssel in een volgende generatie beleid die ze maken, ook meer rekening houden en ruimte scheppen voor dit soort ontwikkelingen."

*In hoeverre moeten de partners in het veld ook 'niveau 3' voor ogen hebben om het project tot een succes te maken?*

**Programmaleider Landelijk Gebied, gemeente Tubbergen**:
"Het [project 'Knooperven', red] mislukt nooit! Omdat het project vooral ook nieuwe gedachten bij andere overheden in gang zet. Dit project zet in ieder geval in werking dat men op een meer innovatieve manier met het buitengebied omgaat. In die zin creëert het project daardoor beleidsruimte!"

*De landschapsarchitecten voelen zich duidelijk eigenaar van het concept, maar wat is hun rol in het op gang brengen van een onomkeerbaar proces en de opschaling van het concept?*

**Landschaparchitect B:**
"Voor ons zijn er twee niveaus van belang: enerzijds toch echt: het maken [van een Knooperf, red]. We willen gewoon mensen op die erven kunnen rondleiden. Dat je kunt laten zien: fysiek leidt het tot zulke mooie erven, en daar willen wij de ontwerpers van zijn. In eerste instantie willen we dat er drie eerst van onze hand zijn en daarna mogen anderen ook aan de slag. Dat is onze droom! (…) Want dat beleidsdoel, zorgen dat het op schaal van het landschap een impuls geeft, dat is het uiteindelijke doel waar we naartoe werken. Dat het een nieuwe motor is voor landschapontwikkeling."

**Programmaleider VAB, provincie Overijssel**:
"Als provincie zijn wij vooral uiteindelijk verantwoordelijk voor het bieden van de planologische ruimte. Dat hebben we voor de Rood voor Rood [regeling, red] ook mogelijk gemaakt. Het idee is om eerst te kijken of het concept werkt. Dan krijgen we inzicht in hoeverre het bestaande instrumentarium toereikend is. De vraag is dan of er nieuw beleid nodig is en of daarmee het streekplan aangepast moet worden. Zowel bestuurlijk en ambtelijk moeten daartoe de neuzen in de goede richting staan."

---

Les: De projectleiders creëren commitment door aan te sluiten bij de verschillende belangen van de projectpartners. De belangen van de partners hoeven zeker niet hetzelfde te zijn – als de projectleider er maar in slaagt de belangen tot op bepaalde hoogte met elkaar te verenigen.

---

**Vastleggen van verwachtingen en commitment**
Wanneer de partijen om het project in de praktijk te kunnen realiseren bijeen gevonden zijn, organiseert InnovatieNetwerk in september 2005 een bijeenkomst om expliciet dit punt te markeren. Hierbij zijn InnovatieNetwerk, Gemeente Tubbergen en Provincie Overijssel aanwezig. Daarbij spreken de verschillende partners expliciet hun verwachtingen uit over het project en de rol van de andere partners daarin. Dit wordt vastgelegd op een A4'tje 'Verwachtingen samenwerking Gemeente Tubbergen, Provincie Overijssel en InnovatieNetwerk bij concept 'Knooperven".

*Weet InnovatieNetwerk eigenlijk welk beeld de buitenwereld van haar heeft, en in hoeverre is dat een belemmering voor sommige projec*ten?

**Projectleider VAB, provincie Overijssel:**
"Op initiatief van InnovatieNetwerk is dat moment ook duidelijk gemarkeerd waarbij iedere partij expliciet uit heeft gesproken wat je zelf met het project wil en wat je van de anderen verwacht. Dat was een leuk moment. Daardoor committeer je je ook echt aan het project."

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"We zitten er natuurlijk niet om de gemeente Tubbergen of de provincie te veranderen. Wij zitten er voor de realisatie van 'Knooperven'. En het zou jammer zijn als na de succesvolle realisatie van de pilots, het concept niet verdergaat. Dus je moet zorgen dat dat proces niet stagneert. Dan zeg je iets over verankering zonder het woord 'verankering' te noemen."

Door deze open benadering kunnen afspraken tussen de partners in deze bijeenkomst mondeling worden vastgelegd. Mede door deze markeringsbijeenkomst hebben de partners duidelijke beelden over de rollen van de anderen. Aanvankelijk was deze duidelijkheid over de rolverdeling er nog niet!

**Landschapsarchitect B:**
"Wij hadden in eerste instantie het idee: InnovatieNetwerk doet alleen de landbouw, dat is hun expertise. En wij zitten gewoon als ontwerpers in het proces: voor het concept en het bouwen op die erven. Wij hadden het idee dat het onderzoek zou zijn. Maar InnovatieNetwerk had zoiets van: nou nee, onderzoek dat doen we niet, we doen alleen praktische dingen."

**Landschapsarchitect A:**
"**Doendenken** noemden ze dat. Het woord onderzoek is toen door hen overal structureel uitgeschrapt. Dus dat is steeds breder geworden. Wat wij niet van tevoren wisten was dat InnovatieNetwerk in staat is om veranderingen op bestuurlijk niveau door te voeren. Dat was een perspectief dat wij niet van tevoren hadden bedacht. Dus dat bracht het in een ander daglicht."

InnovatieNetwerk positioneert zich niet als landbouwdeskundige, maar als trekker van het project die het concept kan helpen ontwikkelen en daadwerkelijk kan realiseren door de juiste coalities te vormen en die op bestuurlijk niveau aan de juiste touwtjes kan trekken.

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"InnovatieNetwerk vervult daarmee een makelende rol, waarbij InnovatieNetwerk beoogt ook inhoudelijk nog een en ander mee te coproduceren."

De rol van InnovatieNetwerk als trekker en financiële ondersteuner wordt door de andere partijen essentieel geacht. Gemeente en provincie zien InnovatieNetwerk als een essentiële speler in het project.

*Wat is het precies waarvoor de gemeente Tubbergen InnovatieNetwerk nodig heeft en wat zij zelf niet kunnen? Haar competenties als veranderingsmanager, de positie die zij heeft of…?*

**Projectleider Landelijk Gebied, gemeente Tubbergen**:
"Eigenlijk is InnovatieNetwerk de opdrachtgever. Zij zijn echt de trekker. Wij hebben gezegd: 'je mag onze gemeente als casus gebruiken en ook de kennis over de erven brengen wij in'. Als zij niet de concrete slag hadden gemaakt, dan was het project hier doodgebloed. Dan waren én gemeente én provincie samen niet zo ver gekomen…"

*De gekozen rollen lijken hier niet tot verankering te leiden. De gemeente Tubbergen stelt zich afhankelijk op. InnovatieNetwerk wordt gezien als een essentiële speler die juist niet weg mag. Dat is vleiend, maar niet effectief op de lange duur. Door expliciet te maken wat de gemeente Tubbergen bij InnovatieNetwerk vindt dat ze zelf niet heeft, kan de gemeente ook actie ondernemen om dit zelf te organiseren. InnovatieNetwerk kan de gemeente hiertoe uiteraard aanzetten.*

**Programmaleider Landelijk Gebied**, **gemeente Tubbergen**:
"Dat is ook wel een bron van zorg. Ze zullen er gewoon bij moeten blijven en misschien een slag dieper gaan dan ze aanvankelijk gewild hadden om het tot een succes te maken.
We hebben hun expertise nog lang nodig. Het is van belang dat ze er zo lang mogelijk bij blijven!"

Een belangrijke verwachting die wordt uitgesproken door InnovatieNetwerk naar gemeente en provincie toe is dat zij hun organisaties bekendmaken met het concept. Gemeente en provincie zullen een belangrijke rol spelen in de latere fasen van het project. Zowel de gemeente als de provincie besteedt daarom expliciet aandacht aan het informeren van de achterban, bijvoorbeeld door het organiseren van workshops.

*Het informeren van de achterban lijkt maar mondjesmaat te gebeuren in Tubbergen.*

*In hoeverre zijn de projectleider en de assistent-projectleider kritisch naar de gemeente en de provincie, bijvoorbeeld over de verankering in de rest van de organisatie?*
*In hoeverre zoeken zij 'de hitte' op?*

**Projectleider Landelijk Gebied, gemeente Tubbergen:**
"Op dit moment is 'Knooperven' eigenlijk nog een klein project binnen de gemeente. We houden het nog enigszins low profile. Het is geen geheim, maar we hangen het ook nog niet aan de grote klok. We laten het begrip 'Knooperven' zo af en toe vallen: op een dorpsvergadering in Vasse, op interne bijeenkomsten, etc. Op dit moment is het te prematuur om te zeggen 'Zoveel woningen gaan we realiseren op die en die erven, etc.' (..) Binnen dit gebouw zijn er ook nog niet zoveel mensen bij betrokken. Af en toe melden we wat aan de landschapsman, de mensen van de ruimtelijke ordening weten ervan, en dat is het.

*Om te verankeren bij de overheid zou je energie moeten aanboren op vier verschillende niveaus: ambtelijk, ambtelijke top, bestuurlijk, politiek. Vaak wordt vergeten dat de ambtelijke top ook achter nieuwe ontwikkelingen moet staan om ze goed te kunnen doorvoeren. De politieke laag kan 'Knooperven' op de agenda zetten en draagvlak creëren, de bestuurlijke laag kan de besluiten nemen, de ambtelijke top regelt de organisatie voor de uitvoering van de besluiten, en de ambtenaren voeren de besluiten uit.*
*In hoeverre is dit gebeurd?*

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"Er is niet vanuit het project intensief en actief ingezet op de ambtelijke top anders dan de rolverdeling van het 'op orde houden' af te spreken onder elkaar. Wat betreft commitment om tijd en geld te steken in het project (beslissing van de ambtelijke top) hebben we nog geen signalen ontvangen dat het niet goed zit'.

De rol van de landschapsarchitecten verschuift van initiator naar 'hoeder van het concept' en 'verleider'. De diverse presentaties van het duo kunnen rekenen op enthousiaste reacties van het publiek, waardoor veel interesse gewekt wordt.

---

Lessen:
Verwachtingenmanagement van de rollen van de partners vormt een essentieel onderdeel van de verankeringsstrategie. Door al vroeg in het project expliciet verwachtingen uit te spreken en commitment te vragen aan projectpartners, wordt voorgesorteerd op latere verankeringsstrategieën.
Echter, rollen binnen het project veranderen in de tijd als gevolg van het leerproces dat de partners doormaken. Verankering vereist niet van alle partijen dezelfde inzet op hetzelfde moment. De projectleider van InnovatieNetwerk moet de ene keer gericht zijn op draagvlak creëren en de andere keer gericht zijn op zaken doordrukken. De Provincie Overijssel heeft wellicht de minst actieve rol gedurende het realiseren van de pilots, maar zij speelt een hoofdrol in het bieden van de planologische ruimte in de latere fasen van het project.

Een manier om deze spanning op te lossen, is gaandeweg steeds expliciet de verschillende fasen in het project te benoemen, evenals de verwachtingen over de rollen van de verschillende partners. Dit kan een terugkerend onderwerp op de agenda van het projectteam (i.e. de Tafels) zijn.

---

**Een eigen taal als middel voor verankering**
Om de haalbaarheid van het concept 'Knooperven' vanuit verschillende perspectieven te verkennen, houdt InnovatieNetwerk in januari 2006 vier workshops over Knooperven op locatie in de gemeente Tubbergen. Deze workshops hebben betrekking op vier verschillende dimensies van Knooperven: mens/sociaal, landbouwontwikkeling, landschapsontwikkeling en project/organisatie/financiering. Adviseurs van een gerenommeerd adviesbureau presenteren de uitkomst van hun onderzoek (een opdracht van InnovatieNetwerk): het concept 'Knooper-

ven is financieel en juridisch haalbaar'. De locatie is een boerderij (rijksmonument) waar aanwezigen in de woonkamer vergaderen en in de keuken de lunch en de borrel genieten.

**Programmaleider Landelijk Gebied, gemeente Tubbergen:**
"Zij [InnovatieNetwerk] wijken af van bepaalde dingen, waardoor ze mensen mee kunnen krijgen. Dat is ook hun kracht. Ik zou iets een 'startbijeenkomst' noemen. Zij geven het een andere naam en het gaat direct meer leven. (…) Wat ze in Vasse organiseerden in die huiskamer vond ik echt briljant. Niet in een duf vergaderzaaltje, maar in een huiskamer alles aan de kant geschoven, hoogleraren uit het hele land, een haardvuur knetterend op de achtergrond, dat prikkelt meteen……."

Door deze insteek van bijeenkomsten krijgt het project een sterk eigen karakter. Dit wordt versterkt door het eigen gemeenschappelijke vocabulaire dat betrokkenen ontwikkelen. Al in een vroege fase introduceert de projectleider van InnovatieNetwerk typische 'Knooperven'-uitdrukkingen in het project. Dit zijn sterk beeldende metaforen die consequent worden gebruikt en daarom later door alle projectpartners worden overgenomen. Zo wordt de rol van InnovatieNetwerk tijdens de eerste contacten met landschapsarchitecten beschreven als niet studeren maar **doendenken.**

Zo spreken alle partners over het **rekenen en tekenen** aan erven die **geleend** worden van de eigenaren om de haalbaarheid van het concept te onderzoeken. Dat moet ertoe leiden dat aan de eigenaren een **onweerstaanbaar aanbod** gedaan kan worden om het erf tot een **Knooperf** in het 'Knooperven'-concept te ontwikkelen.

*Een eigen taal kan ook leiden tot sterke groepsvorming en uitsluiting van andere partijen. Daarmee kan het juist anti-innovatief uitpakken. Hoe ga je met deze spanning om?*

*Wat maakt dat deze taal wordt overgenomen door de andere partners?*

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"Een andere taal dan gebruikelijk bij betrokkenen biedt hen de mogelijkheid om buiten vaste patronen te denken. Wanneer ze het over Knooperven hebben met collega's, is door specifiek taalgebruik ook duidelijk dat het hier om een ander dan gebruikelijk project gaat. Zo werkt het tot nu toe ook bij mensen die er later bij zijn gekomen. De eigen taal is (nog) geen handicap geweest, maar een manier om los te komen van de dagelijkse praktijk. (…) De taal wordt niet overgenomen door andere partners, maar wordt gezamenlijk ontwikkeld. Woorden die aanspreken gaan onderdeel uitmaken van die gezamenlijke taal, en woorden die niet aanspreken gaan naar de achtergrond."

De zorgvuldige omgang met taal blijkt ook uit andere voorbeelden. De overlegstructuren voor 'Knooperven'-niveaus heten: **Keukentafel** (overleg tussen gemeente, stoppende boer, blijvende boer, ontwikkelaar, financier), **Bestuurderstafel** (betrokken wethouders en gedeputeerden), **Ambtenarentafel** (betrokken ambtenaren gemeente en provincie).
Verder neemt eind 2006 een bekende journalist interviews af bij de betrokken bestuurders, om het bestuurlijk proces vast te leggen. Dit wordt gedaan om toekomstige gemeenten en provincies te ondersteunen die in de voetsporen van Tubbergen en Overijssel willen treden. Uit die interviews blijkt dat de naam van het concept, 'Tuinenrijk', een verkeerd beeld oplevert. Dit is niet de eerste keer dat dit wordt geconstateerd, maar nu wordt eindelijk besloten de naam te veranderen in 'Knooperven'.

> (…) Met name de landbouw dacht dat ook zij onderdeel van een tuin zouden worden en niet van een landschap waar ook plaats was juist voor schaalvergrotende boeren.

---

Les:
Het creëren van een gemeenschappelijke taal is een (eerste) vorm van verankering. Het zorgt ervoor dat concepten binnen een projectteam gaan leven en met enthousiasme en overtuiging naar buiten gebracht kunnen worden, om bijvoorbeeld nieuwe partners te interesseren. Het creëren van een taal vraagt enerzijds om creativiteit en taalgevoel in het bedenken van sterke en goed communiceerbare uitdrukkingen. Anderzijds vereist het een consequent gebruik van de uitdrukkingen. Dit (sociaal) proces loopt deels vanzelf, maar een projectleider kan er ook actief op sturen door de introductie van nieuwe uitdrukkingen of juist door steeds bepaalde termen te herhalen die door anderen in het project genoemd worden.

---

**Het vastleggen en visualiseren van betrokkenen op verschillende niveaus**
Na de workshop in januari organiseert InnovatieNetwerk een bijeenkomst met gebiedsmakelaars (kenners van het gebied rond Tubbergen[5]). Hierin bekijken zij mogelijke locaties voor Knooperven. Drie erven komen als mogelijke optie voor een pilot naar voren. In het voorjaar van 2006 maakt InnovatieNetwerk samen met de ambtenaren van de gemeente en de provincie een schema met de actorgroepen op verschillende niveaus die voor het succes van het concept cruciaal zijn. Elke actorgroep wordt aangeduid met de term 'tafel':

- Bestuurderstafel (bestuurders van betrokken lokale overheden);
- Ambtenarentafel (ambtenaren van betrokken lokale overheden);
- Ambassadeurstafel (regionaal enthousiaste mensen die het verhaal verder vertellen);
- Concept-Ontwikkelingstafel (InnovatieNetwerk, gemeente, provincie en de landschapsarchitecten);
- Keukentafel (groep van betrokkenen die het concept daadwerkelijk gaan realiseren, onder anderen de boeren die hun erf verkopen, de buurboeren die grond kopen, toekomstige bewoners).

Daarnaast wordt een 'Matrix tijdplanning realisatie pilot Tuinenrijk Tubbergen' gemaakt, een afbeelding waarin de planning van het pro-

[5] *De gebiedsmakelaars zijn in dit geval een zelfstandige, werkzaam voor de Stichting Plattelands Ontwikkeling Tubbergen, en een ambtenaar van de Dienst Landelijk Gebied. De Dienst Landelijk Gebied is een zelfstandig orgaan dat aangestuurd wordt door Provincies en Rijk.*

ject verbonden is aan de werkzaamheden van de verschillende tafels. Deze manier van vastleggen en visualiseren van de organisatie en planning van het proces dient verschillende doelen.

*Hoe is denken in Tafels en het opzetten ervan tot stand gekomen?*
*Wat zijn de rollen van de verschillende partners en van InnovatieNetwerk?*

*De Tafels bieden de mogelijkheid om op verschillende niveaus de voortgang van het proces te bediscussiëren en bewaken. Maar hoe worden de Tafels gebruikt door InnovatieNetwerk?*

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"Tafels zijn voor het in beeld brengen van de angels en voetklemmen op verschillende niveaus belangrijk. Maar de tafels zijn zeker ook voor verankering belangrijk, omdat ze dus beweging gaan realiseren. En dat je dus ook hoopt dat de routines, inzichten en bekwaamheden in het provinciehuis ook toenemen en dat ze met dit gedachtengoed in andere dossiers van hen ook hun voordeel doen. Het is nog niet merkbaar voor InnovatieNetwerk dat dit gebeurt. We monitoren dat ook niet bewust en expliciet. Maar wat voor mij al een geruststelling is, is dat er weinig signalen zijn over barrières. In de voorbereiding van het bestuurlijke overleg tussen gedeputeerde en wethouder komt dat heel ambtelijke apparaat in beweging, en er is toen niet aan de noodrem getrokken. Dus dat geeft vertrouwen."

*In hoeverre zitten bij de Tafels nu de mensen aan tafel waar het om gaat? Wat maakt dat de gemeentesecretaris van Tubbergen of het hoofd van de afdeling Strategie niet betrokken is?*

**Projectleider en assistent-projectleider InnovatieNetwerk:**
"Het meer actief betrekken van gemeentesecretaris of hoofd afdeling Strategie kan inderdaad een goede aanvulling zijn op de aanpak tot nu toe. Mogelijk dat dat zowel extra denkkracht oplevert als ook risicobeheersing betekent bij de verdere ambtelijke beslissingen over doorgang en beschikbaar stellen van middelen (tijd en geld). De vraag is wel hoe dat effectief en efficiënt vorm te geven. De vraag is of de gemeentesecretaris iets toevoegt. De gemeente Tubbergen is een kleine organisatie."

"Bij de provincie is het complexer. Maar verankering binnen de provincie is vooral iets wat de provinciale vertegenwoordigers ter hand nemen. We spelen wel een rol in het aan tafel krijgen van de juiste mensen in de kerngroep en als er problemen zijn te overwinnen met wet- en regelgeving ook aan die tafels."

*Wat zijn de belangrijkste belemmeringen voor het project?*
*Is het duidelijk welke partij of Tafel een rol heeft in het wegnemen van die belemmeringen?*

**Assistent-projectleider Innovatie-Netwerk:**
"In het begin leek het handig om de momenten waarop de tafels in beweging komen, vast te stellen. We bemoeien ons niet met alle tafels, vooral met de Concept-Ontwikkelingstafel, de Bestuurderstafel en de ontwikkeling van de Keukentafel. (…).
Het idee van de tafels heeft mij veel geholpen om duidelijk te maken aan onze partners wie op welk niveau is betrokken. En wie wanneer moet gaan bewegen."

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"Het vastzetten van data is vooral ook voor onze partners. Dit heeft geholpen om hen in beweging te laten komen. Voor onszelf is dat minder belangrijk."
(…)
"Voor mij is dat [contacten met andere actoren behalve de direct betrokkenen bij de pilots in Tubbergen, red] ingegeven door het feit dat het voor het slagen van die drie pilots nodig is om netwerken te ontwikkelen en te zorgen dat er bestuurlijke peetvaders ontstaan om bij discussies de doorslag te kunnen gaan geven op termijn als het gaat om spanning met wet- en regelgeving."

**Cruciale fase: het vinden van financiers en het betrekken van de boeren**

In een workshop in november 2006 worden de resultaten van de studies over drie erven gepresenteerd. Er was vanuit landschappelijk, financieel en architectonisch perspectief naar de drie erven gekeken. De volgende stap is dat nu de gemeente gaat zoeken naar financiers om de erven aan te kopen en te ontwikkelen. Daarmee laat het project de fase van 'studeren' achter zich en begint het spel in de praktijk. Het idee wordt feitelijk aan de buitenwereld gepresenteerd.
Dat levert een aantal spannende punten op:

**Programmaleider Landelijk Gebied, gemeente Tubbergen:**
"De communicatie naar de eigenaren van de erven toe is erg belangrijk. Ben je in staat om op een goede manier het idee over te brengen. Misschien denken mensen wel: Ah, die (de gemeente, red.) moeten iets, er komt nu een miljoen op me af! Of denken ze juist: 'ze willen me hier vort (weg) hebben. Ik blijf lekker zitten, dan gaat de prijs nog een aantal keer

over de kop." "Hoe zal de omgeving reageren? Zien ze het als een kans of een bedreiging? Als er echte win-winsituaties ontstaan en mensen hebben echt het idee dat ze er beter van worden, dan is er draagvlak. Maar het zou ook zo kunnen zijn dat ze denken: dan komen er nog meer vreemden in het gebied, daar moeten we niets van hebben!"
"Ambtenaren vormen ook altijd een risico (de vierde macht). Hoe gaat het lopen als er straks echt vergunningen verleend moeten worden. (…) Het is heel gemakkelijk om bij dit soort projecten een regeltje te vinden waardoor het niet kan."

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"De rol van de blijvende boer is wel te veel op de achtergrond gekomen, is ons eigen beeld. Een voorbeeld van iets wat tussen wal en schip is gekomen in de afwegingen die we steeds maken en de prioriteiten die we gesteld hebben. Overigens is daar door wethouder en ambtenaar van Tubbergen in de eerste maanden van 2007 deels door intensieve uitleg en discussie iets aan gerepareerd."

De rol van InnovatieNetwerk verschuift daarbij. In de actie om tot verwerving van de erven over te gaan, heeft InnovatieNetwerk geen directe rol en verantwoordelijkheid (en geen competenties). De gemeente is aan zet voor de verwerving van de erven, iets wat ze vaker doet. InnovatieNetwerk doet een stap achteruit en de partijen in het veld zijn aan zet:

*Hoe komt het dat de gemeente en de provincie duidelijk is dat zij nu zelf de oplossing moeten vinden?*

**Projectleider InnovatieNetwerk:**
"De volgende stap is dat gemeente en provincie gebiedkenners in staat stellen om vertrouwelijke gesprekken te gaan voeren met de eigenaren van die erven, en checken of er een goede onderhandelingspositie te verwerven is. (...) Dat is zo'n moment waarop ik wel aangeef 'ik denk dat dit zou kunnen', maar niet zoveel doe. Dat is opzet. (…)
Dan wordt het ook spannend of ze een oplossing weten te verzinnen. Ik heb wel wat mensen in mijn achterzak van wie ik denk dat ze misschien geïnteresseerd zouden kunnen zijn (...) Die heb ik niet naar voren geschoven als eerste. Het is wel een soort vangnet.
Dit punt is toch wel een cruciale stap, een thermometer die aangeeft in hoeverre provincie en gemeente achter het

concept gaan staan en wat ze nu zelf in het proces kunnen inbrengen. Maar op het moment dat het hen niet lukt, zal ik wel met hen om tafel gaan en hen vragen waarom het niet lukt en dat proberen op te lossen. En misschien zeg ik ook wel 'Misschien weet ik het even niet op te lossen, het lijkt me beter dat jullie het oplossen'."

Een volgende stap is het betrekken van de buurboeren, de boeren die de grond van de stoppende boer overkopen om hun bedrijf een grotere omvang te geven. InnovatieNetwerk en haar partners hebben heel veel energie en tijd gestoken in het nadenken over het realiseren van het Knooperf. Daardoor is tot eind 2006 minder tijd gestoken in de communicatie met omliggende boeren. Maar de rol van deze omliggende boeren kan mogelijk het proces frustreren. Zij kunnen een dynamiek van stemmingmakerij ('niet te veel burgers op het platteland') op gang brengen waardoor het draagvlak voor de pilots wordt ondermijnd. InnovatieNetwerk en haar partners staan nu voor de opgave deze boeren duidelijk te maken dat 'aan Knooperven plussen en minnen zitten. Maar dat voor de toekomst als agrariër de plussen zwaarder wegen dan de minnen.' Het is nu zoeken naar een manier om de buurboeren uit te nodigen voor deelname.

*De provincie vervult totnogtoe geen hoofdrol, maar de gedeputeerde lijkt niettemin het project behoorlijk te beïnvloeden door op basis van eigen enthousiasme er tijdsdruk op te zetten.*
*Wat heeft dit voor effect op het project?*

**Assistent-projectleider InnovatieNetwerk:**
"Zoals bekend, is er op drie erven in Tubbergen gerekend en getekend aan het concept 'Knooperven'. Dit om te weten te komen hoe alles (in theorie) samenvalt. Eerst werd gedacht door het kernteam (provincie, gemeente Tubbergen, InnovatieNetwerk, de landschapsarchitecten) dat we de gedeputeerde een lintje op een van deze erven konden laten doorknippen. Maar dat ligt veel te gevoelig. We zitten nog lang niet in de fase dat het erf opgekocht kan worden. De bewoners van twee van de drie locaties zijn benaderd door de gebiedsmakelaars, maar denken er nog een aantal weken over na. Het derde erf is nog niet benaderd."

**Projectleider Landelijk Gebied, gemeente Tubbergen:**
"Een heel bepalend moment is bijvoorbeeld al dat we binnenkort provinciale verkiezingen hebben. Met een andere gedeputeerde zou je een heel andere situatie kunnen krijgen. Wij hebben nu zeer veel vertrouwen in de *backing* van de huidige gedeputeerde. Onlangs heb-

ben we de gedeputeerde Landelijk gebied, Landbouw en Water en de wethouder van Tubbergen hier gehad om beide bestuurders een soort ambassadeursfunctie te geven voor het concept 'Knooperven'. Zij hebben expliciet aan ons aangegeven: Ga ervoor, jongens. Wij staan achter jullie! Dat is voor ons allemaal erg belangrijk."

InnovatieNetwerk stelt voor aan het kernteam om een verklaring te ondertekenen met als intentie dat InnovatieNetwerk, provincie en gemeente werken aan de realisatie van één of meer pilots in Tubbergen die de gedachte achter Knooperven inzichtelijk
maken. Een voorstel voor de inhoud van deze intentieverklaring wordt door de projectleider gemaakt en rondgestuurd aan de betrokken partijen.

**Assistent-projectleider InnovatieNetwerk:**
"De ondertekening zou dan plaatsvinden in Tubbergen met pers erbij. (…) Deze hebben dat intern bekeken. De titel intentieverklaring bleek niet zo goed te vallen bij de wethouder, omdat het niet het 'doen' uitstraalt. De intentie hebben is wat anders dan iets gaan realiseren. Terechte opmerking uiteraard."

Vervolgens kiest het kernteam voor de vorming van een consortium om één of meer pilots te realiseren. Als datum voor de bijeenkomst werd gekozen voor 13 februari, met als locatie een boerderij in Vasse die al sprekend op een Knooperf lijkt. Op de aanpak wordt teruggekomen als de eigenaar van de boerderij zijn visie over Knooperven geeft in een interview.

**Assistent-projectleider InnovatieNetwerk:**
"Volgens hem gaf het hele proces tot nu toe, en zeker de ondertekening van de consortiumovereenkomst, een verkeerd signaal af aan de boeren in Twente. Zij zijn eigenlijk niet betrokken geweest bij het hele proces en hebben ook geen rol in het consortium. Een ondertekening van gedeputeerde, wethouder en InnovatieNetwerk heeft dan zoiets van... "daar hebben we weer wat politici die weer wat willen met een vreemde landschapsarchitect uit Amsterdam erbij". Zeker omdat ook de pers hierbij aanwezig is en de meeste boeren via deze weg voor het eerst horen van Knooperven.

> Dit zette iedereen van het kernteam aan het denken, want wat hij aangaf, was absoluut waar. De verkeerde indruk wekken in dit stadium bij boeren is funest."

De aanpak wordt veranderd, maar er is ook nog een andere hindernis te nemen. Door de communicatieafdeling van de provincie is geadviseerd de bijeenkomst in Vasse met pers niet op dat moment te houden. Ze vinden het te vroeg om met het concept naar buiten te treden. De betrokken gedeputeerde reageert snel: de bijeenkomst gewoon laten doorgaan. InnovatieNetwerk ondersteunt het advies van de gedeputeerde. Daarnaast stimuleert zij de gemeente om het zoeken van contact met LTO-vertegenwoordigers intensief door te zetten (de gemeente was hier op eigen initiatief al mee begonnen). Zo kan de gemeente voor 13 februari al gesprekken hebben met LTO. De bijeenkomst op 13 februari gaat door, maar staat in het teken van een uitnodiging aan andere partijen om mee te doen, en de afsluiting van het studietraject van de provincie, gemeente en InnovatieNetwerk. De uitnodiging leggen zij vast in de 'Verklaring van Vasse'.

---

Les: Het presenteren van het 'verleidelijke aanbod' aan de buitenwereld is niet zozeer een eenmalige actie als wel een geleidelijk proces dat een intensieve monitoring vergt van de signalen en reacties van buiten. Dit gekoppeld aan de bereidheid om zaken te veranderen, mocht dat noodzakelijk zijn.

---

# 3. Epiloog: dilemma's bij verankering in 'Knooperven'

De Learning History legt een aantal dilemma's bloot waarmee projectleiders van grensverleggende projecten te maken krijgen. Standaardregels hoe met deze dilemma's om te gaan, zijn er niet. Hieronder schetsen we daarom deze dilemma's. Van een tweetal dilemma's laten we zien wat de opties zijn en beargumenteren we wat de voor- en nadelen van deze keuzen zijn. De overige dilemma's worden beknopter toegelicht.

## A) Dilemma: Vraaggericht versus aanbodgestuurd

Wanneer heeft een vernieuwingsproject de meeste kans op succes? Wanneer je in kleine kring een sterk projectconcept uitdenkt en vervolgens anderen probeert te overtuigen van de kracht van het concept? Of juist wanneer je bij die 'anderen' begint, hun problemen en wensen in kaart brengt en met hen samen een concept ontwikkelt?

Het reflectieteam vond in eerste instantie dat 'Knooperven' een vrij aanbodgedreven projectaanpak had: 'Gezamenlijk met een aantal ambtenaren wordt een concept ontwikkeld dat later wordt uitgezet bij boeren in Twente. Je zou eigenlijk al in een vroeg stadium de direct betrokkenen in het project mee moeten nemen. Je loopt anders misschien later vast en kunt je project niet realiseren.'
De projectleider van InnovatieNetwerk gaf daarop aan dat volgens zijn ervaring, participatieve processen in het landelijk gebied gericht op grensverleggende vernieuwingen weinig opleveren. Als je niet een helder en duidelijk plan hebt om te bespreken met betrokkenen, krijg je lange discussies waarbij mensen zich vasthouden aan traditionele stokpaardjes. Na de vroegere top-down benadering en de daaropvolgende participatieve benaderingen is het daarom tijd voor een derde generatie innovatiebeleid: de tegenstelling tussen vraaggericht versus aanbodgestuurd voorbij, moet je komen met een *verleidelijk aanbod!'* Dat bevat zowel elementen van aanbodgestuurd als van vraaggericht!

De reactie van het reflectieteam op de werkwijze veranderde nadat de projectleider de insteek van het project had uitgelegd. Belangrijk waren daarbij de beschrijvingen van de projectleider over eerdere ervaringen met bottom-up projecten in het landelijk gebied, de ruimte die het concept nog wel laat aan stakeholders om het mee te vormen, en het 'vakmanschap' van InnovatieNetwerk om die projecten te kiezen die leven in het veld. Het blijft wel opmerkelijk dat het project voor relatieve buitenstaanders (zoals het reflectieteam) een gesloten top-down indruk maakt.

**Strategie in 'Knooperven'**

In 'Knooperven' is gekozen voor de strategie van het verleidelijke aanbod. In relatieve stilte heeft men in overleg met gemeente, provincie en landschapsarchitect gerekend en ontworpen aan een concept voor een nieuwe inrichting van de grond en het erf van vertrekkende boeren. Er is een concept ontwikkeld en nu zoekt men naar een concrete locatie om dat concept te realiseren. Daarbij is wel op verschillende momenten in het veld gepolst hoe potentiële deelnemers tegenover het concept stonden.

Een andere strategie zou zijn om goed te speuren naar bestaande initiatieven, daarbij aan te haken en met betrokkenen (boeren, bewoners, gemeente, etc.) gezamenlijk een probleemanalyse te maken om duidelijk te krijgen: 'Voor welk probleem zoeken we een oplossing?'

Hieronder worden de voor- en nadelen van de strategie van het **verleidelijke aanbod** afgezet tegen de strategie van **participatie van onderaf.**

**Mogelijke voordelen:**

- Er ligt een concreet plan op tafel om met betrokkenen te bespreken. Discussies zijn daardoor duidelijk gericht. Het plan biedt nog wel voldoende ruimte voor eigen inbreng van betrokkenen;
- Gemeenten en provincie 'moeten iets' met leefbaarheid in het landelijk gebied. De werkwijze van het verleidelijke aanbod in coproductie met gemeente en provincie speelt goed in op de aanwezige energie bij gemeente en provincie;
- Je voorkomt mogelijk vroegtijdig strategisch gedrag op de grondmarkt;
- Als regisseur is de bottomline van het project goed te bewaken. Directe participatie van projectontwikkelaars zou bijvoorbeeld veel eerder leiden tot een concept waarbij woonwensen vooropstaan en collectieve voorzieningen verdwijnen omdat ze 'te lastig zijn;

De overheid trapt niet in een late fase op de rem, door haar betrokkenheid in het project.

**Mogelijke nadelen:**

- Mogelijke deelnemers (lokale boeren) voelen zich niet betrokken en diskwalificeren het project direct als 'spielerei van een aantal ambtenaren met een gesjeesde landschapsarchitect' (vergelijk de reactie van een boer op het tekenen van een intentieverklaring);
- Het concept sluit niet aan bij de specifieke behoeften van de lokale boeren;
- InnovatieNetwerk, gemeente en provincie bijten zich vast in het concept 'Knooperven' als oplossing voor problemen in de regio, terwijl andere oplossingen wellicht veel beter zijn;

- Het moment van naar buiten komen wordt zeer bepalend voor het succes;
- Je vindt mogelijk geen erf voor het project na twee jaar voorbereiden;
- Je gebruikt de energie niet van lokale betrokkenen die met gelijksoortige initiatieven bezig zijn.
  Misschien ben je zelfs een concurrent.

## B) Dilemma: Gezamenlijk leerproces of een leerproces van enkelen

Welke houding verwacht je van de betrokkenen in je project: een open enthousiaste houding naar het project toe gericht op leren, of is het al voldoende dat ze meewerken en in ieder geval het project niet blokkeren? Verwachten is één ding, maar wat kun je daar aan doen? Moet je dan alleen met spelers in zee gaan die openstaan voor het project?
Een andere vraag is of je samenwerkt met partners om een project te realiseren of een veranderingsproces bij hen (en in hun organisaties) in gang wilt zetten. Simpel geformuleerd: "Moet je om een project als 'Knooperven' te laten slagen, niet eigenlijk ook je projectpartners een beetje willen veranderen?"

**Strategie in 'Knooperven'**
In 'Knooperven' worden voor het projectteam enthousiaste partners gezocht die het project willen doen slagen. De nadruk ligt daarbij vooral op het realiseren van het project, en niet op een veranderingstraject bij de partners. Daarom wordt ook de problematiek van verankering niet expliciet aan de orde gesteld bij de projectpartners. Projectleider InnovatieNetwerk: "We zijn er tenslotte niet om de gemeente Tubbergen te veranderen".
Nu het concept ontwikkeld is, wordt van een bredere kring van betrokkenen een neutrale houding verwacht. Zo hoeven buurboeren die grond overnemen van de vertrekkende boer, geen 'Knooperf'-adepten te zijn. "Wanneer zij uit bedrijfseconomische overwegingen vrijkomende grond willen kopen onder 'Knooperf'-voorwaarden is dat voldoende."

In 'Knooperven' kiest men dus voor de strategie om vooral in te zetten op het realiseren van het project, en niet zozeer op het in gang brengen van een veranderingstraject bij de directe projectpartners gemeente en provincie[6].

Hieronder worden de voor- en nadelen van de strategie **gericht op realisatie van Knooperven** afgezet tegen een strategie die erop **gericht is om expliciet verandering in gang te zetten bij projectpartners**.

**Mogelijke voordelen**
- Expliciet verankering aan de orde stellen kan bij projectpartners slecht landen. Te veel 'zendingsdrang' werkt averechts;
- Gezamenlijk werken aan een project geeft al voldoende impulsen voor verandering bij partners zonder dat expliciet aan de orde te stellen;
- Methodologische verandering is weinig aansprekend. Wanneer je met een geslaagd project een goed voorbeeld van een Knooperf kunt laten zien, creëer je enthousiasme en daarmee een heel sterke vernieuwingsimpuls voor anderen;
- Voor partijen die wat afwachtend ten opzichte van het project staan,

[6] *Overigens zal InnovatieNetwerk later een bijeenkomst beleggen met de projectpartners om de Learning History te bespreken en hier gezamenlijk mogelijke leerpunten uit te halen. De hier geschetste strategie moet men ook niet te extreem interpreteren.*

is de drempel voor participatie minder groot dan bij realisatie van een veranderingstraject.
Dit geldt met name in een latere fase van het project waarbij men een grotere kring van deelnemers zoekt (vergelijk de buurboer, die grond wil kopen).

**Mogelijke nadelen**
- Zonder commitment van betrokkenen verwatert het concept snel. Denk aan de latere bewoners die het groen op het Knooperf moeten gaan onderhouden.
- Voor systeeminnovatie heb je ook verandering in de structuur van overheden nodig. Deze blijft in dit geval hetzelfde!
- Verankering blijft te veel een zaak van de projecttrekker (InnovatieNetwerk).

In beide strategieën (hoewel eerder in de strategie gericht op verandering) zou men verankeringdoelen expliciet (samen met anderen) vast kunnen leggen en daarbij terugredeneren: 'Wat moet ik dan nu doen om de doelen te bereiken?' Deze tip is gebaseerd op de techniek van backcasting, maar dan specifiek toegespitst op verankering. Door met backcasting te werken, definieer je niet alleen activiteiten die je kunt ondernemen, maar expliciteer je ook wat je onder 'verankering' verstaat. Door dit samen met anderen te doen, maak je het ook tot een gemeenschappelijke activiteit en een gemeenschappelijk belang. Je hoeft daarbij niet de terminologie van verankering te gebruiken; je zou bijvoorbeeld in een gesprek met de projectpartners kunnen agenderen: 'Welke competenties moeten projectpartners ontwikkelen om zonder InnovatieNetwerk een tweede Knooperf te realiseren?'

## C) Dilemma: De kracht van een eigen taal versus de uitsluitende werking van een eigen taal

Wanneer je in een project een eigen taal ontwikkelt, kan dat een hele enthousiasmerende werking hebben voor de betrokkenen. Maar je kunt er ook buitenstaanders mee afschrikken, zodat je in latere fasen van het project moeite krijgt om mensen buiten de binnenste core erbij te betrekken.

**Strategie in 'Knooperven'**
In de Learning History valt op dat het projectteam van 'Knooperven' een sterk eigen vocabulaire ontwikkelt. De projectleider is actief bezig met taal, maar geeft ook aan dat er een natuurlijk proces is binnen het team waarbij termen genoemd worden die vanzelf blijven hangen als ze sterk zijn. Tegenover deze strategie kan men een benadering plaatsen waar men zoveel mogelijk 'jargon' probeert te vermijden en volledig probeert aan te sluiten bij de terminologie van de doelgroepen.

Hieronder worden de voor- en nadelen van een strategie **gericht op een eigen taal** afgezet tegen een strategie die erop **gericht is om aan te sluiten bij de terminologie van de doelgroepen.**

**Mogelijke voordelen:**
- Een eigen taal maakt het voor deelnemers makkelijker mogelijk om buiten de gebaande paden te denken;
- Een eigen taal maakt onderdeel uit van het verleidelijke aanbod,

vormt als het ware de marketingslogan. Het maakt dat een wat saai theoretisch concept meer gaat leven;
- Met een eigen taal worden het groepsgevoel en enthousiasme van de betrokkenen gestimuleerd.

**Mogelijke nadelen:**
- Buitenstaanders kunnen afgeschrikt worden door een eigen taal: 'Wat is dat? Wat heb ik daarmee te maken?'
- Een eigen taal kan groupthink veroorzaken: door veelvuldig met elkaar in het eigen vocabulaire te overleggen, kan men de buitenwereld uit het oog verliezen.
- Men dient heel scherp in de gaten te houden of de eigen taal de lading nog dekt. Men begint in een project met een bepaalde term. Vervolgens wordt het project een groot aantal keren bijgestuurd, waardoor de focus wordt verschoven. Matchen de termen dan in een latere fase nog wel met de inhoud?

Welke strategie men ook kiest, het is belangrijk om alert te blijven op het effect dat de projecttaal heeft op de buitenwereld. In 'Knooperven' gebeurt dat ook. Zo is na signalen van buiten, de naam van het concept aangepast.

## D) Dilemma: Moet je draagvlak ineens creëren of kan dat stap voor stap?

Dit dilemma raakt aan het dilemma over aanbodgestuurd versus vraaggericht. Kun je eerst draagvlak creëren bij bestuurders, daarna bij ambtenaren, boeren, buurtbewoners, et cetera, of moet je dat zoveel mogelijk tegelijk doen om geen weerstand te creëren bij partijen die later met het project te maken krijgen?

**Strategie in 'Knooperven'**
In 'Knooperven' wordt ervoor gekozen om eerst draagvlak te creëren bij ambtenaren en bestuurders, om vervolgens het draagvlak bij boeren, buurboeren, projectontwikkelaars, bewoners, etc. op te bouwen. Daarbij zijn wel een aantal momenten ingebouwd om de belangstelling van de laatsten al in een vroeg stadium te peilen (bijv. via ANWB-ledenraadpleging). Om alle groepen te bedienen, heeft het project ook een organisatiestructuur opgezet met een Bestuurderstafel, Keukentafel, et cetera.

Verschillende leden van het reflectieteam suggereerden ten aanzien van dit dilemma om naast het spoor van het verleidelijke aanbod ook een spoor te volgen voor draagvlak en commitment van boeren, buurboeren, projectontwikkelaars, bewoners, et cetera.

Hieronder worden de voor- en nadelen van het **enkele spoor** afgezet tegen het **'dubbele' spoor.** Hierbij komen gedeeltelijk dezelfde voor- en nadelen naar voren als bij het verleidelijke aanbod. Hier worden alleen de voor- en nadelen genoemd die specifiek zijn voor het verwerven van draagvlak.

**Voordelen**:
- Je weet je gesteund door de relevante overheden waardoor je nu in het project vaart kunt maken en niet later vastloopt in de ambtelijke molens;
- Een dergelijk project heeft een bestuurlijke 'peetvader' nodig om voldoende gewicht te hebben in de ambtelijke circuits;

- Het volgen van een dubbel spoor vereist heel veel aandacht en een hele goede coördinatie van beide sporen.

**Nadelen**
- Met het verweven van draagvlak dichter bij de praktijk komen er ongetwijfeld vraagstukken naar boven die een teruggang naar het bestuurlijke domein/overheidsdomein nodig maken;
- Al genoemd, maar hier heel belangrijk: als de mensen die het uiteindelijk moeten realiseren pas laat betrokken worden bij het project, loop je het risico dat zij het project zien als weer een idee van de overheid.

## E) Dilemma: flexibele doelen of vasthouden aan de bottomline

Met het presenteren van het project aan de buitenwereld ontstaan er krachten die een Knooperf net iets anders willen inrichten dan omschreven in het concept. Hoe ontwikkel je een concept dat enerzijds voldoende richting geeft, maar anderzijds voldoende ruimte laat voor nieuwe partijen om het in te vullen? Stel, je kunt alleen een projectontwikkelaar vinden voor 'Knooperven' die erop staat dat het erf niet openbaar hoeft te zijn. Wat doe je dan?

**Strategie in 'Knooperven'**
In 'Knooperven' wordt een concept neergelegd dat aan een aantal randvoorwaarden moet voldoen. Dit concept bevat de nodige flexibiliteit voor verschillende invullingen. De projectleiders van 'Knooperven' hebben reeds één potentiële deelnemer afgehouden die een Knooperf zou willen realiseren op eigen grond. Voorlopig lijkt men voor de strategie te kiezen om aan de bottomline vast te houden:

Hieronder wordt geschetst wat de voor- en nadelen van deze strategie zijn ten opzichte van een strategie die wat meer 'meewaait':

**Mogelijke voordelen:**
- De innovativiteit van het project blijft gewaarborgd. Je gaat verwatering van het concept tegen;
- Projecten in de Ruimtelijke Ordening hebben vaak een precedentwerking. Het stellen van een heldere bottomline voorkomt klachten als: 'Waarom mag hij wel en ik niet?'.
- De geloofwaardigheid van het project is niet gebaat bij te veel aanpassingen aan specifieke situaties.

**Mogelijk nadeel:**
- In het meest extreme geval vind je geen partner (boer, buurboer, projectontwikkelaar, etc.) om het project te realiseren.

## F) Dilemma: Hoe ga je om met verschillen in tempo tussen de projectpartners?

Aan de ene kant valt op dat de gemeente Tubbergen aangeeft dat zij het project nog *low profile* houdt, terwijl InnovatieNetwerk al denkt aan het overdragen van het trekkerschap.
Daarbij rijst ook de vraag wanneer InnovatieNetwerk klaar is. Partners geven aan dat er nu een gat zou vallen wanneer InnovatieNetwerk een stap terug zou doen.

**Strategie in 'Knooperven'**
Wat dit dilemma betreft, is het moeilijk de gevolgde strategie in 'Knooperven' te beschrijven. De vraag is bovendien wat voor opties je hebt om met verschillen in tempo om te gaan. In de discussies met het reflectieteam kwamen enkele opties naar voren:

- Meer druk uitoefenen op de projectpartners om bijvoorbeeld de eigen achterban te mobiliseren. Je zou dat met een dubbel projectleiderschap kunnen doen, waarbij de een zich richt op vertrouwen en commitment kweken en inhoudelijke enthousiasmeren, terwijl de ander procedures, deadlines en voortgang streng bewaakt (*good cop/ bad cop*)[7].
- Kiezen voor een dubbelprojectleiderschap waarbij een van de partners van gemeente en provincie ook projectleider wordt gemaakt. Daarmee voorkom je dat projectpartners achterover kunnen leunen en dat vooral InnovatieNetwerk zich zorgen maakt over de voortgang.

[7] *Voor 'Knooperven' wellicht minder geschikt, omdat een van de projectleiders een duidelijk lerende juniorfunctie heeft!*

## G) Dilemma: Moet InnovatieNetwerk meer tijd voor minder projecten nemen?

"Hoe snel verloopt het project 'Knooperven' eigenlijk", vroeg een van de reflectieteamleden zich af. Aan de ene kant is er in twee jaar tijd in een vruchtbare samenwerking met gemeente en provincie een realiseerbaar concept uitgewerkt. Aan de andere kant is er na 2 jaar nog geen concrete locatie en zijn er nog geen partijen die willen kopen/ verkopen.
De vraag is of InnovatieNetwerk de doorlooptijd van dit type projecten zou kunnen bekorten wanneer de projectleiders hun aandacht over minder projecten zouden (moeten) verdelen.

**Strategie in 'Knooperven'**
Bij 'Knooperven' moeten de projectleiders van InnovatieNetwerk hun tijd ook verdelen over een aantal andere projecten. Hiertegenover kan men een strategie zetten waarbij de projectleiders van InnovatieNetwerk meer tijd hebben om aan minder projecten te besteden.

Hieronder worden de voor- en nadelen geschetst van de huidige benadering ten opzichte van een benadering waarbij meer tijd voor een project is:

**Voordelen**:
Processen in de Ruimtelijke Ordening hebben hun tijd nodig. Projecten hebben een bepaalde 'incubatietijd' waarbij de ideeën en concepten moeten landen bij mensen in het veld. Die incubatietijd laat zich moeilijk versnellen. Meer beschikbare tijd heeft dus weinig zin; Beperkt beschikbare tijd voorkomt dat InnovatieNetwerk te veel gaat sleuren en voor de troepen uit gaan lopen.

**Nadelen:**

- Mogelijk kan de doorlooptijd van een project versneld worden wanneer een projectleider de tijd heeft om er dichter op te zitten;
- De projectleider heeft minder de gelegenheid momentum te creëren en vast te houden.

# 4. Terug naar de vragen van InnovatieNetwerk

In de inleiding zijn enkele vragen benoemd, gericht op het maken en vergelijken van meerdere Learning Histories. Omdat in de testfase van dit project slechts één Learning History is geschreven, heeft vergelijking tussen verschillende Learning Histories nog niet kunnen plaatsvinden. Niettemin valt er op basis van deze Learning History een eerste antwoord te geven op de vragen uit de inleiding. Omdat sommige sterk samenhangen, hebben we de vragen in clusters beantwoord. Hierbij zijn de lessen meegenomen die we in de Learning History hebben geformuleerd. Dit hoofdstuk geeft daarmee een ander perspectief dan de epiloog. In de epiloog wordt vooral geschetst met welke dilemma's de projectleider te maken krijgt en wat de voor- en nadelen zijn van mogelijke handelwijzen.
In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat de keuze zou zijn van het projectteam ten aanzien van deze dilemma's op basis van de literatuur over innovatieve projecten en de discussies met het reflectieteam.

**Wat houdt verankering van een concept precies in?**
**Hoe heeft verankering in 'Knooperven' plaatsgevonden?**
**Wat kunnen we van verankering in 'Knooperven' leren voor nieuwe projecten?**

Wij benoemen de topzes van eisen voor goede verankering van grensverleggende concepten op basis van de Learning History. Hierbij geven we aan hoe binnen 'Knooperven' hiermee is omgegaan.

## Eisen voor verankering, top zes:

1. **Volgen, volgen, leiden: aansluiten bij het belang van de partijen die je wilt betrekken en het vasthouden van je bottom-**

**line.** Verankering van het concept betekent dat de projectleiders ervoor zorgen dat het concept meerdere belangen kan dienen (aansluiten bij de belangen van de stakeholders, waardoor commitment en gevoel van urgentie voor realisatie van het concept ontstaan). Dit betekent dat er aan het concept gesleuteld kan worden als je partners dat belangrijk vinden. Maar wel zonder de grensverleggende kern (bottomline) te verliezen (i.e. leiden).
Het verleidelijke aanbod dat de projectleiders neerleggen, is ook een mix van volgen en leiden. 'Verleiden' betekent immers dat je moet peilen en aansluiten bij wat voor de ander aantrekkelijk is (volgen) en tegelijk dat je een aanbod neerlegt in plaats van dat louter een vraag leidend is (leiden). Een andere vorm van verankering tijdens de samenwerking is dat de projectleiders ervoor zorgen dat de belangen van de stakeholders gedurende de pilots meer op elkaar afgestemd raken.

2. **Samenwerking met mensen en partijen met een sterk eigen belang en lef.** Voor de verankering van een concept is het belangrijk dat de partijen die meewerken, hun belang herkennen in het concept. En dat belang moet sterk zijn, om het concept ook te laten overleven als er tegenwind komt, of als InnovatieNetwerk het stokje overgeeft. Voor de realisatie van 'Knooperven' zijn de projectleiders van InnovatieNetwerk heel duidelijk gaan zoeken naar mensen met enthousiasme voor het concept, bereidheid om hun nek hiervoor uit te steken en een duidelijk eigen belang om het concept te realiseren.

3. **Een eigen taal en sfeer ontwikkelen zonder noodzaak voor een tolk.** Een van de eerste stappen om een gevoel van gezamenlijkheid te ontwikkelen en vast te leggen, is het ontwikkelen van een eigen taal en een eigen sfeer. Dit is een natuurlijk proces, zoals je ook ziet bij een groep kinderen. Maar door de projectleiders wordt op de eigen taal en sfeer expliciet gestuurd. Ze introduceren termen die de betrokkenen prikkelen en waardoor het praten over het concept zich onderscheidt van de andere werkzaamheden. Het is wel een taal die ook door buitenstaanders kan worden verstaan. Want het is niet de bedoeling om mensen buiten te sluiten, maar juist om mensen ermee te 'verleiden'. Hetzelfde geldt voor de vorm die wordt gekozen voor bijeenkomsten. Er wordt iets bijzonders van gemaakt (zie ook over dit onderwerp: 'dilemma rond taal' (pag. 58).

4. **Duidelijk zijn over rollen en resultaten van elke partij in de verschillende fasen.** Duidelijkheid over de rollen en verantwoordelijkheden van de stakeholders in de verschillende fasen van de realisatie van het concept is belangrijk. Zo wordt duidelijk wanneer het project is geslaagd, en wanneer InnovatieNetwerk het stokje overdraagt. Voor gemeente en provincie is het bijvoorbeeld duidelijk dat zij zelf financiers moeten zoeken voor de realisatie van Knooperven. De landschaparchitecten wordt bij aanvang van het project duidelijk gemaakt dat InnovatieNetwerk geen onderzoekinstituut is, maar juist wil **doendenken**. Toch is er ook onduidelijkheid over het eigenaarschap van het concept. De landschaparchitecten voelen zich nog steeds eigenaar van het concept,

omdat ze het hebben bedacht. InnovatieNetwerk wil in een laatste fase optreden als 'hoeder van het concept'. Het is niet duidelijk of dit elkaar zal versterken of juist niet. Ook blijkt uit de Learning History dat er een spanning is tussen het concept goed van de grond trekken en het stokje overdragen. Juist doordat InnovatieNetwerk het initiatief zo goed leidt, hebben de ambtenaren bij de gemeente en provincie het idee dat ze voorlopig niet zonder hen kunnen. Duidelijkheid creëren over rollen gebeurt in 'Knooperven' ook door middel van het creëren van een organisatiestructuur in de vorm van de Tafels (ambassadeurs, ambtenaren, conceptontwikkelaars). Duidelijkheid over resultaten komt er door met de gemeente en de provincie bij de start van het project expliciet de verwachtingen over de resultaten van het project vast te leggen. Een andere manier om duidelijkheid te creëren over de resultaten, is het telkens weer herhalen van de drie niveaus van resultaten door de projectleiders in de samenwerking. Hierdoor staan ze bij alle partners scherp op het netvlies.

5. **Ankers vast op verschillende niveaus.** Naast de ambtenaren zijn de 'bestuurlijke peetvaders', de gedeputeerden van de provincie, directeur van de afdeling Strategie van de provincie en de wethouder van Tubbergen, intensief betrokken en geïnformeerd door de projectleiders. Dit werkt goed. In 'Knooperven' zien we dat de wethouder van gemeente Tubbergen een belangrijke stuwende kracht is voor de ambtenaren om innovatieve projecten uit te voeren. De gedeputeerde van de provincie geeft het project momentum door tijdsdruk op het project te zetten. Tegelijk komt ook uit de Learning History naar voren dat de verdere verankering bij de ambtelijke top en bij andere ambtenaren binnen de gemeente en provincie nog meer aandacht behoeft. De projectleiders sturen hierop niet sterk aan, maar maken het wel bespreekbaar. Wat ook belangrijk is voor verankering van 'Knooperven', is te zorgen dat op hoger schaalniveau (provinciaal en landelijk niveau) de randvoorwaarden worden geschapen om meer Knooperven (grootschalige landbouw in kleinschalig landschap dat door burgers wordt onderhouden) te realiseren. Hiervoor zijn veranderingen in beleid nodig op provinciaal niveau en juridische constructies om te borgen dat 'Knooperven' geen speelbal wordt van de projectontwikkelaars.

6. **Voortdurend zicht houden op het moment van loslaten.** Verankering begint op dag 0 dat de projectpartners betrokken raken. De projectleiders van InnovatieNetwerk geven aan dat ze verankering niet expliciet bespreken met de andere betrokkenen. Tegelijk zijn ze wel voortdurend bezig om ervoor te zorgen dat het proces doorgaat na de succesvolle realisatie van het concept in de pilots.

**Hoever ga je als trekker om met het investeren in verankering?**
**Wanneer is verankering 'goed genoeg'?**
**Hoe kunnen we geïnitieerde projecten overdragen?**
**Hoe creëren we eigenaarschap en dragen we eigenaarschap over op anderen die met het project doorgaan in de richting die jij voor ogen had?**

Op deze vragen geeft de Learning History verschillende antwoorden. Vanuit het gezichtspunt van de projectleiders van InnovatieNetwerk is het antwoord op de eerste vraag helder: de bottomline of grensverleggende kern van het concept moet te allen tijde overeind blijven. Maar verder zijn de projectleiders flexibel qua doelen of qua aanpak. Het investeren in verankering gebeurt door de projectleiders door aan te sluiten bij de doelen en belangen van de betrokkenen bij gemeente en provincie (bijzonder moment organiseren zodat gedeputeerde 'lintje kan doorknippen'), door te reageren op signalen van belangrijke stakeholders ('naam 'Tuinenrijk' roept verkeerd beeld op'). Ook zijn de projectleiders zich bewust dat InnovatieNetwerk op bepaalde momenten een stap terug moet doen om de gelegenheid te geven voor verdere verankering van het concept, zoals bij het zoeken naar financiers.

De interviews met de betrokkenen (landschaparchitecten, gemeente en provincie) geven een ander beeld. Met name de ambtenaren van gemeente en provincie geven aan dat ze zich afhankelijk voelen van InnovatieNetwerk voor het succes van 'Knooperven': "Ze (InnovatieNetwerk) moeten er gewoon bij blijven en misschien een slag dieper gaan dan ze aanvankelijk hadden gewild om het tot een succes te maken. We hebben hun expertise nog lang nodig." De ambtenaar bij de provincie geeft aan dat als InnovatieNetwerk er niet zou zijn "Dan zouden we waarschijnlijk heel snel het tempo kwijtraken en verzanden in de complexiteit, met het risico dat het project doodbloedt."

Als het gaat om de vraag wanneer verankering goed genoeg is, is het beeld van de projectleiders van InnovatieNetwerk helder, namelijk wanneer er:

1. Drie pilots zijn gerealiseerd die voldoen aan de bottomline en goed illustreren wat de mogelijkheden zijn van het concept;
2. Binnen en buiten Tubbergen partijen het concept 'Knooperven' oppakken om het te realiseren (het onomkeerbaar proces);
3. De gemeente Tubbergen en provincie Overijssel in een volgende generatie beleid die ze maken ook meer rekening houden met dit soort ontwikkelingen en hiervoor ruimte scheppen.

Deze drie niveaus van verankering noemen de andere betrokkenen ook. Maar de gemeente en de provincie zien de rol van InnovatieNetwerk als essentieel voor het realiseren van de pilots. Dit roept de vraag op of het concept voldoende verankerd is bij deze stakeholders: zijn ze wel voldoende gemotiveerd en toegerust om verder te gaan als InnovatieNetwerk zou stoppen? Wat hebben deze stakeholders nodig om zelfstandig door te kunnen gaan met 'Knooperven'? Hier zal InnovatieNetwerk de komende tijd aandacht aan besteden.

Dit brengt ons op de vraag hoe geïnitieerde projecten kunnen worden overgedragen. Projectleiders van InnovatieNetwerk zien dit als een geleidelijk proces (stapje voor stapje) waarbij zij gaandeweg een onomkeerbaar proces in gang zetten bij gemeente en provincie. Het zoeken naar financiers voor de pilots door gemeente en provincie is een eerste stap waarbij InnovatieNetwerk gaat toekijken. Dit gebeurt ook door financieel commitment. In de eerste fase werden studies en acties door InnovatieNetwerk gefinancierd, later betalen gemeente, provincie en InnovatieNetwerk evenveel. De rol van InnovatieNetwerk verandert van initiator/regisseur naar hoeder van de grensverleggende kern van

het concept en toegang tot belangrijke contacten voor het project.
Een van de manieren die de projectleiders van InnovatieNetwerk kiezen voor het creëren van eigenaarschap bij andere stakeholders, is het creëren van een eigen sfeer en taal rondom het concept. Projectleider gemeente: "Zij wijken af van bepaalde dingen, waardoor ze mensen mee kunnen krijgen." Daarnaast is duidelijk vastgelegd wat de partijen van elkaar verwachten, wat de drie niveaus van resultaten zijn die men voor ogen heeft met 'Knooperven'.
Ook wordt er actief meegewerkt om acties rondom 'Knooperven' te laten aansluiten bij de belangen van de betrokkenen. De bijeenkomst rondom de 'Verklaring van Vasse', georganiseerd 'op verzoek' van de gedeputeerde, is hiervan een voorbeeld.
Wat opvalt, is dat de landschaparchitecten nog steeds sterk vasthouden aan hun eigenaarschap van het concept. Zij willen graag het concept 'Knooperve'n in een pilot in de wereld zetten, 'zodat ze er mensen kunnen rondleiden'. Maar ze realiseren zich ook dat zij dit zonder InnovatieNetwerk niet zouden kunnen. Er is geen sprake van concurrentie of een eigenaarschap dat het idee af wil schermen van de rest van de wereld.

**Welke competenties moeten we versterken of ontwikkelen voor het verankeren van projecten?**

Op basis van de Learning History kunnen we deze vraag niet beantwoorden. Hiervoor moeten we een beeld hebben van de competenties van de mensen binnen InnovatieNetwerk. Daarvoor is een Learning History niet geschikt. Daarnaast zou één Learning History ook een smalle basis zijn om uitspraken te doen over benodigde competenties voor verankering.

Meer in het algemeen wordt in het Competentiecahier (Andringa, Weterings, 2006) een aantal competentieclusters benoemd die van belang zijn voor succesvolle projectleiders of trekkers van projecten die leiden tot grensverleggende vernieuwingen (i.e. transitieprofessionals).
Voor **verankering en opschalen** worden de volgende persoonlijke vaardigheden in het Competentiecahier genoemd:
- Networking en lobby;
- Anticiperend vermogen;
- Ondernemerschap;
- Overtuigingskracht.

Het is wel mogelijk om op basis van de Learning History een beeld te krijgen van deze en andere competenties die de projectleiders hebben ingezet voor het verankeren van 'Knooperven':
- **Networking en lobby:** Dit zien we terug in de manier waarop de projectleiders via hun eigen (uitgebreide) netwerk zoeken naar interessante partijen én mensen om het concept mee te realiseren. De ambtenaren van de gemeente Tubbergen geven aan dat zij in InnovatieNetwerk een goede partner hebben, onder andere door de inzet van hun contacten:
  "*InnovatieNetwerk onderkent steeds goed als we een nieuw probleem tegenkomen. (…) Daar worden dan deskundigen bij gezocht om een oplossing te vinden.(…) Het inbrengen van deskundigen is zowel een netwerk- als financieringskwestie.*"

De ambtenaar van de provincie geeft aan dat hij zonder InnovatieNetwerk de komende periode toch wel wakker zou liggen van de moeilijkheden bij het sonderen bij verschillende partijen. Daarnaast zijn de projectleiders ook bewust bezig om netwerken in hun projecten te organiseren. *"Vooral het makelen is een belangrijke rol van InnovatieNetwerk."* Ook zijn ze bezig om hun netwerk uit te breiden. Dit doen ze door juist die bijeenkomsten, symposia e.d. te bezoeken die toegang bieden tot nieuwe interessante contacten voor de realisatie van het concept of andere nieuwe ideeën.

- **Anticiperend vermogen en ondernemerschap:** InnovatieNetwerk zoekt partijen op die mogelijk weerstand zouden kunnen bieden tegen een concept als 'Knooperven'. Het gaat bijvoorbeeld om partijen als het Overijssels Landschap en Oversticht, maar ook om projectontwikkelaars. Door in gesprek te gaan en te vragen naar het perspectief van deze partijen, wordt het mogelijk van hun kennis gebruik te maken en hen mee te krijgen in het proces. Er wordt via presentaties op ANWB-ledenbijeenkomsten en in andere gremia in Overijssel terugkoppeling georganiseerd op het concept 'Knooperven' vanuit het perspectief van burgers. Hierdoor wordt een beeld gekregen van wat waarschijnlijk het animo van burgers is om mee te werken aan landschapsontwikkeling op een Knooperf.
- **Gevoel voor timing:** Informatie en contacten die interessant zijn voor de realisatie van een concept worden niet vanzelfsprekend meteen bij het begin ingeschakeld. Er wordt zorgvuldig gezocht naar een goed tijdstip om mensen in te schakelen. Bijvoorbeeld als het gaat om een initiatief in Twente waar kerkepaden door burgers worden onderhouden, een initiatief waar 'Knooperven' van kan leren, dan geeft de projectleider aan dat ze als ze gerichte vragen kunnen stellen aan deze mensen, hiervoor contact gaan zoeken. Ook het later betrekken van boeren en burgers bij de realisatie van 'Knooperven' is grotendeels weloverwogen; het concept moet eerst voldoende zijn uitgekristalliseerd om de boeren en burgers te kunnen verleiden. Daarmee komen we op de volgende competentie;
- **Overtuigingskracht:** Dit zien we terug in de vorm van de term 'verleiden'. De projectleiders willen de betrokkenen verleiden met een aantrekkelijk aanbod. Het concept zo aantrekkelijk maken dat de betrokkenen graag mee gaan doen aan de realisatie ervan. Dit gebeurt onder andere door aan te sluiten bij de belangen van de partners (en dit te benoemen), door het concreet te maken (focus op realisatie), door het bijzonder te maken (bijzondere taal en sfeer creëren).
- **Managen van verwachtingen** van verschillende partijen in het samenwerkingsproces. Dit zien we terug in het vastleggen van de verwachtingen van de gemeente, provincie en InnovatieNetwerk, in het benoemen van de verwachte resultaten en hierop telkens weer terugkomen, in het benoemen van de eigen rol naar de landschapsarchitecten ('We gaan geen onderzoek doen, maar **doendenken**').
- **Overzicht houden in een complexe situatie:** De betrokkenen bij gemeente en provincie hebben duidelijk het gevoel dat ze met een competente trekker samenwerken. *"InnovatieNetwerk onderkent steeds goed als we een nieuw probleem tegenkomen."* De projectleiders van InnovatieNetwerk zijn in staat om overzicht te houden in een complexe situatie en telkens te onderkennen welke problemen aangepakt moeten worden. Dit hangt ook samen met het gevoel voor timing: weten wanneer welke problemen aangepakt moeten worden.

# Bijlage 1: Achtergrondinformatie over 'Knooperven'[8]

Op het platteland is sprake van twee belangrijke ontwikkelingen: boeren stoppen met hun bedrijf en burgers trekken naar het platteland. Het concept 'Knooperven' biedt de mogelijkheid twee schijnbaar onverenigbare ontwikkelingen te combineren: landschapsontwikkeling en schaalvergroting voor boerenbedrijven.
De sleutel van dit concept is het bouwen van meerdere woningen op het (voormalige) erf van boeren die hun bedrijf hebben beëindigd. De stallen, silo's en schuren worden deels gesloopt. Er worden woningen gebouwd. Eigendom van grond en eigendom van landschapselementen worden gesplitst. De grond van boeren die zijn gestopt, komt beschikbaar voor boeren die willen uitbreiden. De beplanting ertussen, houtwallen, bosjes, en de beplanting tussen de woningen op de erven, worden eigendom van de burgers die er komen wonen. Die bewoners beheren en onderhouden die landschapselementen ook. Op deze manier wordt schaalvergroting binnen de landbouw mogelijk gemaakt, terwijl de landschapelementen veiliggesteld worden en tegemoet kan worden gekomen aan de wens van burgers om buiten te wonen.

Karen de Groot en Ruut van Paridon hebben de eerste contouren van dit concept ontwikkeld in hun afstudeerscriptie voor de Academie voor Bouwkunst in Amsterdam, onder de titel 'Tuinenrijk'.

Begin 2007 is het concept door wethouder Van der Vinne (Tubbergen), gedeputeerde Jansen (provincie Overijssel) en directeur Vos (InnovatieNetwerk) gepresenteerd aan betrokken instanties en maatschappelijke organisaties. Lokale bewoners, vertegenwoordigers van LTO, het ministerie van LNV, Landschap Overijssel en Oversticht waren daarbij aanwezig om mee te denken en te reageren op de ideeen.

[8] *Voorheen 'Tuinenrijk' geheten.*

Samen met de provincie Overijssel en de gemeente Tubbergen zijn enkele locaties gezocht die als pilot kunnen dienen voor de realisatie van het concept. Aan de eigenaren is gevraagd of we hun erf en gronden mogen lenen om fictief te gaan 'rekenen en tekenen'. De resultaten daarvan zijn voor de gemeente Tubbergen aanleiding geweest om in het najaar van 2007 de onderhandelingen te starten met twee eigenaren om hun boerderij en de omliggende grond te verwerven als locatie om de eerste Knooperven in de praktijk te realiseren.

Meer informatie is te downloaden via http://www.innovatienetwerk.org/nl/concepten/view/37/Knooperven.html

# Bijlage 2: Aanbevelingen MEP met betrekking tot verankering

Hieronder vindt u de aanbevelingen met betrekking tot verankering zoals zij door John Grin en Arienne van Staveren op basis van de resultaten van het Monitoring en Evaluatie Project (MEP) zijn gedaan[9]:

**Een projectleider van projecten voor systeeminnovaties moet in staat zijn om:**

- **Objecten en adres voor verankering te identificeren**. Wenken en waarschuwingen:
  - Verankering kan betrekking hebben op de overdracht van geïnstigeerde projecten, of op de bevordering van nieuwe projecten ter uitwerking van het grensverleggend concept.
  - In alle gevallen moet in het oog worden gehouden dat juist de systeeminnovatieve kern wordt overgedragen, door spelers met interesse in die systeeminnovatieve kern als integraal geheel.
- **Een strategie te kiezen voor verankering.** Wenken en waarschuwingen:
  - Verankering kan zich richten op overdracht van geïnstigeerde projecten of bevordering van nieuwe projecten.
  - Het is niet juist dat een aansprekend project 'zichzelf verbreidt'.
- **Te bepalen wanneer de tijd rijp is voor verankering.** Wenken en waarschuwingen:
  - De tijd is rijp voor overdracht wanneer het project voldoende helder is gedefinieerd; voldoende weerbaar is om in sterkere mate aan de bestaande structuur te worden blootgesteld; en de aanjager een zeker eigenaarschap kan claimen.
  - Zelden is aan deze voorwaarden volledig voldaan. Daarom is cruciaal dat overdracht geleidelijk verloopt, de nieuwe eigenaar zich de systeeminnovatieve kernidee heeft toegeëigend en de oorspronkelijke aanjager 'nazorg' levert.
- **Spanningen rond 'eigenaarschap' te hanteren.** Wenken en waarschuwingen:

[9] *John Grin, Arienne van Staveren, Werken aan systeeminnovaties, Van Gorcum 2007, hoofdstuk 12.*

- Spanningen blijken zich voor te kunnen doen tussen:
  * Wens tot bijdrage naamsbekendheid en reputatie bij aanjager én nieuwe eigenaar.
  * Wens nieuwe eigenaar om stempel te zetten, ten koste van systeeminnovatieve kern.
- Voor goede omgang met die spanningen zijn een geleidelijke overdracht en commitment bij de nieuwe eigenaar van belang (zie onder).

• **Andere spelers te committeren aan de systeeminnovatieve kern.**
Wenken en waarschuwingen:
- Concretiseer de kernidee naar het handelingsperspectief van deze spelers, in relatie met hun probleemdefinities.
- Leg verbindingen tussen spelers die verschillende aspecten van het concept belangrijk vinden, en die elkaar 'scherp' kunnen houden.
- Het inrichten van een 'transitiearena' met gecommitteerde spelers kan bijdragen aan verankering, met dien verstande dat deelnemers zich niet altijd 'als vanzelf' en van meet af aan als ambassadeurs zullen opstellen. Het is daarom zinnig om te zoeken naar een forum dat langere tijd bestaat.

# Summary



Experiment Learning History concerning Internodal Arteries
Roelofs, E., Willems, M. and Van Staveren, A.;
InnovationNetwork report No. 08.2.181, Utrecht, the Netherlands,
June 2008.

InnovationNetwork has experimented with 'Learning History', a learning instrument that is designed to assist active self-reflection on the approach adopted to e.g. processes and projects. The purpose of the experiment was to see whether this instrument could help InnovatieNetwerk further optimize its approach to the development and application of concepts. The experiment centred on the approach applied to the 'Knooperven' concept, with a particular focus on the efforts to 'anchor' this concept with other parties – the central question being: how can a concept be transferred to and sustained by other parties?

## Part I: Reflection on Learning History

In part 1 of this report Nico Beun and Gertjan Fonk explain why InnovatieNetwerk started up this experiment with a Learning History and what a Learning History is. Next they indicate what steps were made in this experiment and what the results were.
Drawing on the reactions of the members of the reflection team and their immediate colleagues, they conclude that Learning History provides good insight into the method used to anchor the concept. They also conclude with the project managers of this experiment that the actual process of the experiment went well.
The final conclusion, however, is that the reflection on the 'Knooperven' approach yielded few new insights. Several factors led to this conclusion. InnovatieNetwerk has consequently decided not to deploy this instrument on an organization-wide basis, but only as and when required by individual project managers.

## Part 2: Learning History for 'Knooperven'

In part 2 the project managers Elsbeth Roelofs and Mario Willems of TNO Research Institute and Arienne van Staveren of SIOO (Interuniversity Change and Management Organization) describe the Learning History, with a specific focus on the anchoring activities of the project managers of InnovatieNetwerk.
Anchoring is a pivotal theme for the work of InnovationNetwork. Under its direction, a consortium of parties is developing ground-breaking concepts with a view to achieving larger-scale changes in the countryside or agrocluster. The development and network functions are aimed at setting in motion self-sustaining dynamics to ensure that initiated concepts continue to be practiced and developed after InnovatieNetwerk has withdrawn.
The Learning History describes the approach from the start of the Knooperven project and lessons about anchoring activities are drawn on the basis of the described approach.

Some of these lessons are:
1) Anchoring of a project already starts on day 0 when the project partners become involved in the project. Each of the partners discovers the project in its own way.
2) The strategy selected for the Knooperven project was that of the 'tempting offer', based on a mix of top-down and bottom-up elements.
3) The project managers create commitment by linking up with the diverse interests of the project partners.
4) Expectation management regarding the roles of the partners constitutes an essential part of the anchoring strategy. By explicitly articulating expectations and requesting commitment from project partners right from the outset, initial directions are mapped out for later anchoring strategies.
5) The creation of a common language is a (first) form of anchoring.

**A few dilemmas**

Looking back the authors see a number of dilemmas that will confront project leaders of ground-breaking projects.

Dilemma 1: demand-driven versus supply-driven;
Dilemma 2: collective learning process or a learning process of a few individuals;
Dilemma 3: the power of an own language versus the excluding effect of an own language;
Dilemma 4: must acceptance be created straightaway or can you do that step by step?
Dilemma 5: flexible targets or stick to the bottom line.
Dilemma 6: how do you deal with differences in pace between the project partners?
Dilemma 7: should InnovatieNetwerk take more time for fewer projects?

For each dilemma, they give suggestions about how to deal with this, plus the advantages and disadvantages of different types of approach.

**'Requirements for anchoring '**

Finally, the authors list several 'Requirements for anchoring':
Follow, follow, lead: link up with the interests of the parties whom you want to involve and stick to your bottom line;

Cooperation with people and parties with a strong self-interest, drive and determination;
Develop own language and atmosphere without needing an interpreter**;**
Be clear about the roles and results of each party in the various phases;
Put down anchors at various levels;
Keep the moment of letting go constantly in sight.

**Competences**

The final question that needed to be answered in the project was: What competences must we strengthen or develop in order to anchor projects? This question could not be answered on the basis of the Learning History; a single case is too limited for that. However, the experiences with LH did allow the authors to make statements about a number of competence clusters that others have identified in relation to Anchoring:

| | |
|---|---|
| **Networking and lobby:** | Project managers seek interesting parties *and* people for realizing the concept via their own (extensive) network. |
| **Powers of anticipation and entrepreneurship** | InnovatieNetwerk seeks parties who might resist a concept like Knooperven. By entering into a dialogue with these parties and asking for their perspective, it is possible to benefit from their knowledge and get them on board. |
| **Sense of timing** | Information and contacts that are interesting for the realization of a concept must not be immediately deployed. It is important to choose the right time to enlist people. |
| **Powers of persuasion** | The project leaders want to 'tempt' those involved with an attractive offer, i.e. make the concept so attractive that those involved are keen to take part in its realization. |
| **Managing expectations** | Project leaders ensure that expectations of the municipality, province and InnovatieNetwerk are identified and documented: define the expected results and refer back to these throughout the process; define the role of the landscape architects ('we are not going to do research, but hands-on thinking'). |
| **Retain the big picture in a complex situation** | Those involved in the municipality and province are confident that they are working with a competent driver with a good understanding of the detail as well as the big picture. |