

---

## Beschrijving van de Stipo-aanpak door Alterra, i.o.v. ministerie LNV

april 2002

---

### Stipo-aanpak opgenomen in verkenning innovatiemethoden door Alterra Research Instituut voor de Groene Ruimte

Al jaren wordt er veel nagedacht en gesproken over de groene ruimte in Nederland. De ruimte- en milieudruk worden groter. Traditionele oplossingen voor de groter wordende ruimtedruk blijken niet effectief, niet duurzaam, niet esthetisch of bieden te weinig keuzevrijheid. Vaak leidt een oplossing voor een bepaalde ruimteclaim weer tot problemen voor een andere ruimteclaim. Er is daarom behoefte aan innovatieve oplossingen waarbij ruimtefuncties worden gecombineerd. In opdracht van o.a. het ministerie van Landbouw maakte Alterra, Research Instituut voor de Groene Ruimte, een verkenning van methoden voor innovatie in de groene ruimte. Ook de Stipo-aanpak werd hiervoor geselecteerd.

In dit paper leest u eerst een samenvatting met enkele korte achtergronden en daarna de tekst van Alterra over de Stipo-aanpak als geheel.



*Alterra is het kennisinstituut voor de groene leefomgeving. Het instituut is ontstaan op 1 januari 2000 uit een fusie tussen het Staring Centrum, Instituut voor Onderzoek van het Landelijk Gebied, het Instituut voor Bos- en Natuuronderzoek en een deel van het Instituut voor Agrobiologisch en Bodemvruchtbaarheidsonderzoek. Dankzij die samensmelting bundelt Alterra alle expertise op het gebied van de groene ruimte en het duurzaam maatschappelijk gebruik ervan: kennis van water, natuur, bos, milieu, bodem, landschap, klimaat, recreatie en allerlei andere aspecten die van belang zijn bij de ontwikkeling en het beheer van onze leefomgeving.*

*bron: [www.alterra.nl](http://www.alterra.nl)*

Functiecombinaties komen alleen van de grond door innovaties. Vooral systeeminnovaties – integrale vernieuwingen die het niveau van een sector of een deelgebied overstijgen – zijn belangrijk.

In opdracht van het Deltaprogramma van de Wageningen Universiteit en Research-centrum en het Kennis- en Innovatienetwerk voor de Groene Ruimte, heeft Alterra een verkennend rapport over innovatiemethoden samengesteld. Het doel van het rapport is onder andere een actueel overzicht te krijgen van methoden om systeeminnovaties in de groene ruimte van de grond te krijgen. In het rapport van Alterra worden 15 methoden besproken, waaronder de Stipo-aanpak.

Bij systeeminnovaties spelen de ontwikkeling van transdisciplinaire kennis en kennis delen door de betrokken partijen een zeer belangrijke rol. Deze vorm van kennis en kennis delen ontstaat doordat de verschillende partijen – overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven, kennisinstellingen – door intensieve samenwerking allerlei soorten disciplinaire kennis en ervaringskennis met elkaar integreren. Hierbij zijn innovatiemethoden noodzakelijk. Daarbij gaat het om methoden die behulpzaam zijn bij het bijeenbrengen van partijen, het vergaren van grote hoeveelheden kennis, het combineren van deze kennis tot innovatieve ontwerpen en de daadwerkelijke uitvoering van de ontwerpen.

#### **Over de Stipo methode**

*STIPO (Strategische Innovatieve Proces- en Productontwikkeling) is een methode die sterk oplossingsgericht is. Samen met de betrokken partijen ontwikkelt STIPO een streefbeeld. Dit streefbeeld wordt door de betrokkenen inhoudelijk ontrafeld. Zij bekijken met elkaar wat zij kunnen bijdragen aan de realisering ervan. Hieruit volgt een aantal eindproducten.*

*Door aandacht te besteden aan de bestuurlijk-organisatorische, financieel-economische en juridische randvoorwaarden ontstaat een strategie om tot concrete projecten en daadwerkelijke uitvoering te komen. (bron: publicatie Alterra)*

STIPO is gericht op visie, strategie en aanpak van ruimtelijke en niet-ruimtelijke problemen. Bij het oplossen van de problematiek worden organisaties die de problematiek moeten aanpakken betrokken. De transdisciplinaire kennis, het integreren van disciplinaire kennis en ervaringskennis door de betrokken partijen, is een van de belangrijkste vertrekpunten van STIPO. Vanuit het zogenoemde comakership met de klant, de stakeholders en de bevolking vindt de idee en de planvorming plaats. Een middel hiervoor is het opstellen van streefbeelden voor de langere termijn om van daaruit terug te redeneren naar de korte termijn. De kernvraag is wat de verschillende partijen kunnen bijdragen aan het realiseren van het streefbeeld. De nadruk ligt op samspraak, het samen ontwikkelen van een strategie en uitgewerkte doelstellingen en uitvoeringsprojecten en instrumenten. Hieruit volgt een ander belangrijk vertrekpunt van de STIPO-aanpak: het stimuleren van oplossingsgerichte creativiteit in comakership met de klanten en betrokkenen bij een vraagstuk.

Inhoud en proces zijn in de STIPO-aanpak verweven. Doel is het ontwikkelen van ideeën voor inhoudelijke doorbraken, gekoppeld aan praktische toepasbaarheid, door ook een aanpak en strategie te ontwikkelen. Volgens Alterra:

*'werkt de methode sterk bij integratie van functies en geografische vernieuwing, wanneer het bijvoorbeeld wordt toegepast in de ruimtelijke ordening. Ook is de methode bruikbaar wanneer een proces is vastgelopen. Door organisatie- en procesinnovaties op te bouwen kan het proces worden vlotgetrokken. Kennismaken en werken met de methode kan bijdragen aan een ander inzicht en houding bij de betrokkenen, een cultuurverandering.'*

Het doel van de verkenning van innovatiemethoden door Alterra is het verkrijgen van een actueel overzicht van methoden om systeeminnovaties in de groene ruimte van de grond te krijgen. Daarnaast is het belangrijk om inzicht te verkrijgen in de deelprocessen van innovatie waarin de methoden kunnen worden toegepast en in de relevante aandachtspunten. Afgeleid doel voor Alterra is het opbouwen van relaties met kennisinstellingen die deze methoden toepassen en waarmee kan worden samengewerkt. Ook moest de verkenning inspirerende voorbeelden opleveren voor het 'deltadenken' binnen de Universiteit Wageningen en daarbuiten.

Bij de selectie van methoden zijn de volgende criteria toegepast:

- De methoden verschillen zoveel mogelijk van elkaar.
- De methoden zijn geschikt voor systeeminnovaties en het bereiken van achterliggende doelen zoals duurzaamheid, meervoudig ruimtegebruik of verhoging van ruimtelijke kwaliteiten.
- De methoden worden toegepast binnen innovatieprocessen in de groene ruimte of daarbuiten. In het laatste geval moeten ze kunnen dienen als voorbeelden voor de groene ruimte.
- De methoden kunnen worden toegepast voor uiteenlopende soorten innovaties, zoals geografische vernieuwing, technologische vernieuwing en organisatievernieuwing.
- De methoden zijn geschikt voor deelname van verschillende partijen (kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven).

De uitgebreide beschrijving van de Stipo-aanpak zoals die is weergegeven in het Alterra-rapport leest u hierna.

Het gehele rapport 'Innoveren in de groene ruimte: een verkenning van methoden' kunt u opvragen bij [E.Dammers@Alterra.wag-ur.nl](mailto:E.Dammers@Alterra.wag-ur.nl)

## De beschrijving van de Stipo-aanpak in het Alterra rapport

### 1. Korte typering van aanpak en methode

De Stipo-benadering is gericht op visie, strategie en aanpak van ruimtelijke en niet-ruimtelijke problemen. Binnen de Stipo-benadering staat het oplossen van de problematiek centraal, waarbij voortdurend de medewerkers en de organisatie die de problematiek moeten aanpakken bij de oplossingsstappen worden betrokken. Dit betekent het denken en werken vanuit enkele basisgedachten: oplossingsgericht, mensgericht, op samenwerking gericht en gericht op het zoeken naar innovatieve en creatieve ideeën om de specifieke problematiek op korte en langere termijn op te lossen of de situatie te verbeteren.

De Stipo-benadering is maatwerk. Het gaat om maatwerk voor het oplossen van de ruimtelijke vraagstukken (of vraagstukken op andere gebieden), maar vooral ook om maatwerk voor de organisatie die met beleid en uitvoering is belast (veelal de klant) en om maatwerk in samenwerking met alle participanten die bij het probleem zijn betrokken. Om goed maatwerk te kunnen leveren worden voor de verschillende oplossingsstappen methoden gebruikt die flexibel in te zetten zijn. Vanuit een op maatwerk gerichte aanpak wordt bekeken welke delen van de methode bruikbaar zijn voor de specifieke situatie.

De Stipo-benadering is een werkwijze en aanpak met een methode om vanuit comakership met de klant, de stakeholders en de bevolking oplossingen te ontwikkelen voor vragen en problemen. Een middel hiervoor is het opstellen van streefbeelden voor de langere termijn om van daaruit terug te redeneren naar de korte termijn, door te bekijken met welke oplossingen en uitvoeringsprojecten het streefbeeld voor de langere termijn te bereiken is. Deze werkwijze maakt het mogelijk om vele partijen en groepen direct te betrekken bij de idee-ontwikkeling en planvorming.

Daarbij geldt als kernvraag wat de verschillende partijen kunnen bijdragen aan het realiseren van het streefbeeld. Door het logisch terugredeneren naar het heden wordt moet iedereen concreet en oplossingsgericht denken. De nadruk ligt op de samenspraak, het samen ontwikkelen van een strategie en uitgewerkte doelstellingen en uitvoeringsprojecten plus instrumenten.

Bij deze aanpak is een methode ontwikkeld. Deze bestaat uit een basismethode, met deelmethode voor de verschillende stappen. Deze deelmethode zijn niet star, maar kunnen heel flexibel worden aangepast aan de wensen en behoeften van de klanten en organisaties. Hierdoor wordt als het ware een 'eigen methode op maat' voor de klant gemaakt. De ontwikkeling vindt plaats in gezamenlijkheid met de klant zodat na afloop van de samenwerking met het Stipoteam de klant eigenstandig voort kan en niet afhankelijk blijft van de inzet van bureaus.

De klant is dus vanaf het begin een comaker in het ontwikkelingsproces en bij het ontwikkelen van een maatgerichte methode-mix. Dit werkt ook door in de communicatie over het project of over het proces. Bij iedere toepassing wordt de naam van de methode aangepast aan de vraag (bijvoorbeeld RIHW-aanpak, een methode die speciaal is ontwikkeld voor een samenwerkingsverband tussen zes gemeenten in de Hoeksche Waard, het project Ruimtelijke Inrichting Hoeksche Waard). Daardoor wordt het een project van de deelnemers.

De aanpak is vanaf 1990 ontwikkeld bij de vakgroep planologie aan de Universiteit van Amsterdam en kennis over de aanpak en methode maakt deel uit van het studieprogramma van de doctoraalfase van de studie planologie.

## 2. De methode maakt de aanpak mogelijk

Uitgangspunt van de Stipo-aanpak is: inzetten op een gemeenschappelijk gedragen kwaliteit. Dit vraagt vaak om een proces waarbij velen worden betrokken, waarbij ideeën en oplossingen worden uitgewisseld, waarbij aan een toekomstbeeld wordt gewerkt, ieders bijdrage een rol speelt en de leidende organisatie (de klant) zich verder ontwikkelt.

Een valkuil bij dit soort processen is dat het lang gaat duren, dat de problemen en de tegenstellingen de overhand houden, dat er geen gezamenlijk gedragen beeld ontstaat en dat de bereidwilligheid voor samenwerking langzaam wegebt. Om deze valkuilen te vermijden is de Stipo-methode met in elkaar grijpende deelmethoden ontwikkeld. De methode is dienstbaar aan de aanpak. Niet de methode staat centraal, maar de methode maakt de aanpak mogelijk.

Vertrekpunten voor de methode zijn:

- het ontwikkelen van ideeën voor inhoudelijke doorbraken, gekoppeld aan praktische toepasbaarheid, door ook een aanpak en een strategie te ontwikkelen
- het stimuleren van oplossingsgerichte creativiteit in een comakership met de klanten en betrokkenen bij een vraagstuk
- kennismobilisatie en het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal.

## 3. Een open blik voor innovaties

De oplossingsgerichte benadering staat centraal. Dit vraagt om een open houding voor vernieuwing en innovaties bij processen en bij inhoudelijke vraagstukken. Inhoud en proces zijn beiden belangrijk. In de Stipo-aanpak en methode zijn beide aspecten verweven. Daardoor is het toepasbaar vanuit meerdere invalshoeken.

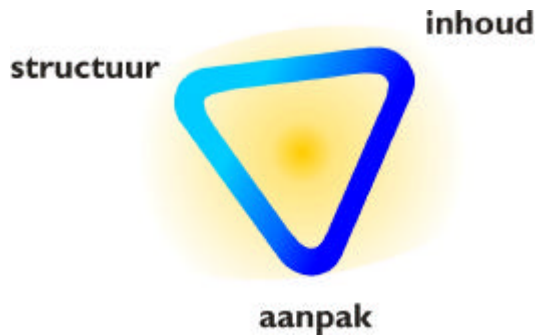
Toepassing bij processen van ontwikkeling en vernieuwing kan uiteenlopen van bijvoorbeeld het ontwikkelen van een gemeentelijke toekomstvisie tot het geven van een trainingstraject binnen een organisatie.

Ook is de methode bruikbaar wanneer een proces al is vastgelopen, het proces kan dan worden vlotgetrokken door heel bewust de organisatie- en procesinnovaties vanuit de comakersgedachte op te bouwen.

De methode werkt sterk bij integratie van functies en geografische vernieuwing, wanneer het bijvoorbeeld wordt toegepast in de ruimtelijke ordening.

Kennismaken en werken met de Stipo-methode kan bijdragen aan een ander inzicht en houding bij de betrokkenen, een cultuurverandering. Vaak wordt de methode ingezet voor een combinatie van inhoudelijke en procesmatige innovaties: het bereiken van inhoudelijk nieuwe richtingen en doorbraken vraagt ook om een proces dat daarop is ingericht. Pas dan worden inhoudelijke vernieuwingen ook werkbaar en toepasbaar gemaakt.

Soms blijkt ook dat de opdrachtgever het wenselijk vindt dat er vernieuwingen in de organisatiestructuur of de werkwijze komen.



*Stipo hanteert als uitgangspunt bij vernieuwing de verweving van de aspecten van structuur, inhoud en aanpak. Deze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden: als in één van de drie punten van de driehoek iets verandert of vernieuwt, heeft dit gevolgen voor de andere twee aspecten. In de doorredenering moeten de gevolgen meegewogen worden: een oplossing voor de ene punt van de driehoek moet niet nieuwe*

*problemen bij een van de andere aspecten oproepen. Als een provincie bijvoorbeeld bij Stedelijke Vernieuwing inhoudelijk een nieuwe rol op zich neemt, dan zal ook de manier van werken van de medewerkers voor een deel moeten veranderen. Wellicht zijn dan ook andere organisatiestructuren nodig.*

#### 4. Ruimte- en tijdschaal

Bij Stipo staat niet de eigen methode centraal, maar het vraagstuk. Vanuit de maatwerkgedachte leidt de aanpak van het vraagstuk tot combinaties van ruimtelijke, sociaal-culturele en economische oplossingen. Dit is op verschillende schaalniveaus toe te passen. De Stipo-aanpak begeeft zich voor vraagstukken in de ruimtelijke ordening op het gemeentelijke, regionale en provinciale niveau.

De Stipo-aanpak gebruikt een andere tijdschaal dan gebruikelijk. Niet het heden met een verkenning van de problemen nu en in de komende jaren vormen het vertrekpunt. Het is van belang om los te komen van het hier en nu. Het vertrekpunt ligt daarom in de toekomst, in een constructie van een globaal streefbeeld voor de toekomst.

Het streefbeeld is geen doel maar een hulpmiddel. Een hulpmiddel dat een beeld geeft van de kwaliteiten in de toekomst en dat tijdens het ontwikkelingsproces van de toekomstplannen telkens te gebruiken is om de plannen tegen het licht van het streefbeeld te houden. Vanuit die 'sprong in de tijd' is het mogelijk om terug te redeneren welke stappen, communicatielijnen en strategie nodig zijn om het streefbeeld te bereiken. Het ontwikkelen van een strategie, oplossingsgerichtheid en uitvoerbaarheid staan daarbij centraal. Door de aandacht voor communicatieve, financiële, organisatorische en juridische randvoorwaarden worden de oplossingsrichtingen direct toepasbaar gemaakt. Dit betekent dat er werkenderwijs al praktische doorvertalingen naar oplossingen en instrumenten ontstaan. Dit beïnvloedt het handelen van de deelnemers en het geeft vertrouwen in het proces: resultaten zijn snel zichtbaar.

#### 5. Deelprocessen van innovatie

De Stipomethode is niet aan een deelfase van een proces of van een beleidscyclus gebonden. Toepassing is mogelijk bij een totale cyclus, maar ook bij deelprocessen. Voorbeelden zijn het ontwikkelen van een plan van aanpak voor een project, het uitwerken van nieuwe oplossingsstrategieën voor de agrarische sector, het opzetten van een organisatie-ontwikkelingstraject of het opzetten van een bestuurlijk beleids- en actieplan voor een gemeente.

## 6. Werkwijze en voorbeelden van toepassing

### **voorbereiding**

Allereerst vindt samen met de opdrachtgever een *opdrachtschouw* plaats, met als doel de opdracht te ontrafelen om de precieze bedoelingen van de opdrachtgever helder te krijgen. Altijd wordt ook gekeken naar wat de klant zelf kan, waardoor men scherp krijgt waarvoor men wordt ingehuurd. Stipo Consult houdt voorts in een klein teamverband een schouw om het probleemveld en -gebied te verkennen.

Het schouwen is een centraal element van de Stipo-methode. Er wordt geen tijd gestoken in het uitgebreid onderzoeken van een probleem of het analyseren van gegevens en materiaal, maar er wordt snel en effectief kennis en inzicht verzameld op plekken en bij situaties waar soortgelijke problemen spelen. Door het gericht schouwen is het mogelijk in korte tijd door te stoten naar een richting van oplossingsmogelijkheden. De eerste schouw is de opdrachtschouw. Ook tijdens het proces wordt de opdrachtschouw herhaald om tussentijds te kijken of er nieuwe ontwikkelingen zijn die mogelijk leiden tot het bijstellen van de opdracht. Daarbij wordt er ook op gelet of het proces nog wel op de juiste manier antwoord biedt op het probleem dat er oorspronkelijk aan ten grondslag lag.

### **selectie van deelnemers**

De Stipo-personen en organisaties actief te betrekken bij het proces. Er is sprake van een *omgekeerde trechter*. Men begint met weinig betrokkenen, waarmee een streefbeeld wordt opgesteld. Vervolgens vindt een *netwerkschouw* plaats, gericht op het selecteren van partijen en personen die vanuit een thema of werkveld een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van het streefbeeld.

Organisaties of personen worden niet 'zomaar' benaderd. Aan de hand van sociogrammen wordt gekeken: wie hebben we nodig, wie heeft deskundigheid, wie heeft ook de drijfveer om bijdragen te leveren, etc.

Als bijvoorbeeld een provincie of gemeente de ambitie heeft om een inhoudelijke vernieuwing in de praktijk door te voeren, zal dat een vraag oproepen naar veel nieuwe kennis en inzichten. Bovendien is dan samenwerking met en betrokkenheid van vele anderen nodig. De Stipo-methode is erop gericht om die anderen al tijdens het proces uit te nodigen om actief mee te ontwikkelen. Het netwerk wordt op deze manier bewust opgebouwd.

Speciale aandacht is er voor bestuurders van gemeenten of regio's en voor de managers van de organisatie. Deze worden allen nauw bij het proces betrokken, zij vormen mede de 'draggers' van het ontwikkelingsproces.

### **rollen van deelnemers**

Deelnemers worden gezien als 'comaker'. Er wordt gebruik gemaakt van hun kennis en ervaring door na te gaan welke deskundigheid in het (ambtelijk) apparaat al aanwezig is of bij de personen die bij het proces worden betrokken. Aan de hand van een lijst wordt naar de financieel-economische, politiek-bestuurlijke, organisatorische en juridische kennis gekeken die van belang is voor de aanpak van de problematiek.

Ook in deze fase vindt geen uitgebreide probleemverkenning en onderzoek plaats, maar wordt de aanwezige kennis ingezet. Daardoor komen verfrissende ideeën en combinaties van nieuwe kennis en inzichten naar boven en is het heel snel mogelijk door te kijken naar oplossingen. De deelnemers werken actief mee aan het ontwikkelingsproces, dit vergroot ook het draagvlak voor de mogelijke oplossingen. Zo worden de oplossingen, die uit het proces komen, uiteindelijk de oplossingen van de deelnemers zelf.

Een voorbeeld is het uitnodigen van de Land- en Tuinbouw Organisatie en landschapsdeskundigen en recreatie-organisaties om elk vanuit hun deskundigheid bij te dragen aan een strategie voor versterking van de identiteit van het landelijk gebied.

### ***stappen die worden doorlopen***

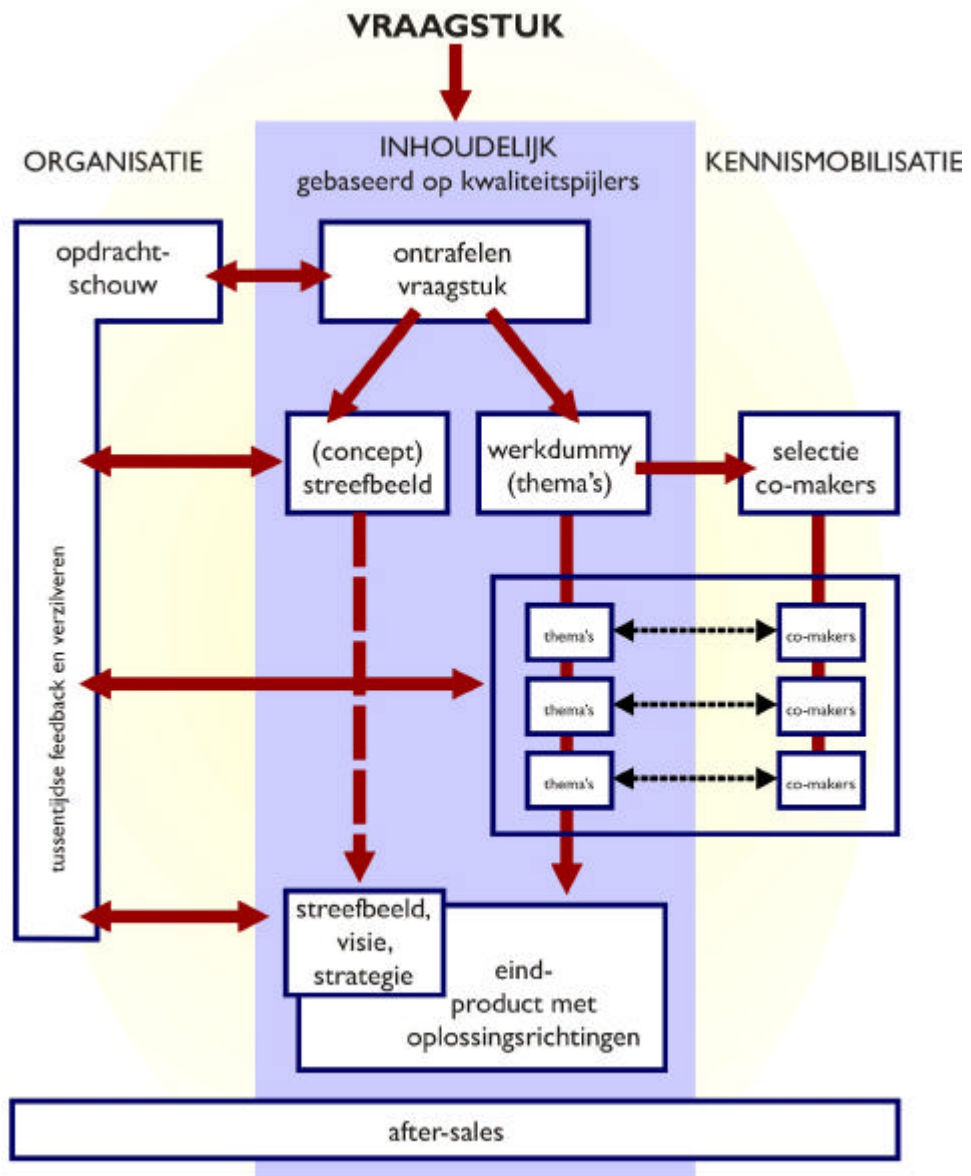
De basismethode kent een aantal stappen. Het stappenplan is niet dwingend, de stappen in de Stipo-methode vormen geen keurslijf. Er is geen vaste volgorde van stap 1 naar stap 2 naar stap 3. Afhankelijk van het vraagstuk kunnen de stappen selectief en door elkaar heen worden gebruikt. Sommige stappen worden meerdere malen herhaald, omdat ook de projectomstandigheden voortdurend veranderen. Samen met de opdrachtgever wordt een werkmethode op maat opgesteld. Aan het begin van het proces wordt de specifieke aanpak uitgewerkt in een plan, dat regelmatig wordt geactualiseerd.

### ***Mogelijke stappen van een werkplan:***

- In gesprek met opdrachtgever of met een aantal betrokkenen, zoals een stuurgroep of projectgroep, vindt een *opdrachtschouw* plaats, gericht op het bereiken van de kern van de vraagstelling. De reden hiervoor is dat alle problemen altijd samengesteld zijn.
- De methode van *ontrafelen* wordt toegepast. Het doel ervan is te komen tot het uiteenrafelen van het probleem tot enkelvoudige problemen. De drempel verlaagt hierdoor, bij elk (deel)probleem kan naar oplossingen worden gezocht. Ontrafelen gebeurt al in de eerste fase bij het duidelijk krijgen van de vraagstelling. Later worden de mogelijke oplossingen weer aan elkaar gekoppeld en naar de onderlinge invloed gekeken
- Onder de noemer '*kwaliteitspijlers*' wordt een eerste beeld gegeven van de kwaliteiten die bereikt kunnen worden of van de kwaliteiten die voor alles behouden moeten blijven.
- De kwaliteitspijlers vormen het fundament voor een *streefbeeld*. Dit streefbeeld wordt gedurende het proces uitgewerkt en zonedig aangepast. Het streefbeeld geeft ook snel een eerste toekomstbeeld, het vormt een basis voor de communicatie met alle comakers.
- Er wordt een '*werkdummy*' opgesteld: een gesimuleerde inhoudsopgave van het eindproduct. Dit geeft richting aan de uitwerking en dwingt om vanaf het begin resultaatgericht te werken. Ook de werkdummy wordt regelmatig bijgesteld.
- Er vindt een *netwerkschouw* plaats om partijen te benaderen om als '*comaker*' bijdragen te leveren. Dit wordt heel geleidelijk opgebouwd: 'Je kunt niet met iedereen meteen gaan praten. We bouwen het gelaagd op'. Er wordt vanuit de verschillende thema's gekeken op welke wijze men kan bijdragen aan het realiseren van het streefbeeld.
- Resultaten die al tijdens het proces zijn bereikt, worden ook '*tussentijds verzilverd*', bijvoorbeeld in een thematisch deelboekje. Comakers zien direct dat hun inbreng waardevol is en tot resultaat leidt.
- Daarnaast vinden *kennisschouwen* plaats, onder andere in *kennissateliers*. Mobilisatie van aanwezige kennis staat hierbij centraal.
- Vervolgens komen de verschillende thema's samen. Bij de confrontatie van de bijdragen vanuit de verschillende thema's wordt het realiseren van het streefbeeld gezamenlijk uitgewerkt.

Hierbij wordt de *succes-faal-succes methode* toegepast door bij alle oplossingen te kijken wat de positieve gevolgen zijn en welke gevolgen het heeft voor andere (deel)oplossingen. De vraag is dus: werkt het echt, waar werkt het niet en wat kunnen we daar aan doen.

- Wanneer er zich problemen voordoen worden die in kleinere eenheden gezamenlijk opgelost. De energie wordt niet gestoken in het uitgebreid analyseren van problemen, maar vooral in het *creëren van oplossingen*.
- Veel kennis over oplossingen is al aanwezig bij de verschillende betrokkenen of ontstaat door onderlinge ontmoetingen.



#### **Deelmethoden:**

De aanpak van Stipo kent een aantal deelmethoden. Bij de stappen zijn enkele deelmethoden al genoemd. De deelmethoden dragen bij aan het denken en concretiseren van het streefbeeld in de toekomst en helpen bij het terugredeneren naar uitvoerbare oplossingsrichtingen die nodig zijn om de toekomst in de gewenste richting vorm te geven.

### Kwaliteitspijlers:

De kwaliteitspijlers dragen er aan bij om de inhoudelijke visie bij het proces hanteerbaar te maken bij het dagelijks werk. De pijlers geven een richtinggevend beeld van de vier of vijf meest fundamentele kwaliteiten waarnaar wordt gestreefd. Bijvoorbeeld: 'versterking van de identiteit van het landschap'. Vanuit de pijlers wordt de koers ontwikkeld en de visie uitgewerkt. Ze worden in gezamenlijkheid ontwikkeld en benoemd vanuit een discussie over de waardevolle elementen en de identiteit van een gebied, over duurzaamheid en dergelijke. Ook wordt nagedacht over de kwaliteiten die men aan het gebied wil toevoegen. Deze worden voorts vanuit de verschillende thema's ingevuld.

De kwaliteitsdebatten bevorderen het gemeenschappelijk kwaliteitsdenken, ze vormen een gemeenschappelijke taal. Kwaliteitspijlers zijn het gemeenschappelijke kader. Ze sturen oplossingen aan, maar ook lopende processen. Mensen spreken elkaar aan op handelingen. Kwaliteitspijlers slaan een brug tussen de strategie en de directe toepassing.

### Ontrafelen:

Vraagstukken en problemen worden vaak als uniek en ingewikkeld ervaren. Om de drempel te verlagen en de complexiteit meer op te delen en overzichtelijker en hanteerbaarder te maken, heeft Stipo het 'ontrafelen' ontwikkeld.

Bij het ontrafelen worden twee methoden toegepast: inhoudelijk ontrafelen en in de tijd ontrafelen. Bij het *inhoudelijk ontrafelen* van probleem worden deelproblemen onderscheiden, in de veronderstelling dat voor een deelgebied eerder oplossingen voorhanden zijn. Er wordt vanuit gegaan dat er altijd kennis beschikbaar is. Om bruikbare kennis te vinden worden twee methoden ingezet: analogie (bestuderen van zelfde probleem in een ander vakgebied) en identificatie (hetzelfde probleem elders opgelost).

Bij *in de tijd ontrafelen* wordt vanuit het streefbeeld teruggedeneerd naar het heden. In de verschillende fasen wordt telkens nagegaan wat inhoudelijke keuzen betekenen voor de wijze waarop de beoogde ontwikkeling mogelijk kan worden gemaakt ('make it possible-principe').

Naast de inhoudelijke plannen, strategie en aanpak worden tegelijkertijd uitvoeringsinstrumenten ontwikkeld, die voor alle lagen in de organisatie gaan leven, en handvatten bieden om de resultaten direct zelf toe te passen.

### Succes-faal-succes methode:

Als iemand een nieuw idee oppert, zien anderen daarbij vaak meteen veel mogelijke faalfactoren of 'beren op de weg'. Om dan toch een positieve ideeontwikkeling te krijgen werkt Stipo met de 'succes-faal-succes methode'. Deze wordt ingezet bij het gezamenlijk ontwikkelen en concretiseren van een streefbeeld. Er wordt uitgegaan van een oplossing (succes) van een bepaalde partij. Aan de overige deelnemers wordt gevraagd mogelijke faalfactoren binnen deze oplossing op te sommen. Vervolgens krijgt men de opdracht na te denken over het ombuigen van de mogelijke faalfactoren in succesfactoren. Zo ontstaan gezamenlijk vernieuwende oplossingsrichtingen.

Als men er niet helemaal uitkomt wordt de *risicoreductiemethode* toegepast (hoe lopen we het minste risico als we proberen het succes na te streven?). Mensen worden meegenomen in het meedenken, samen ontwikkelen.

### Aftersales:

Bij de Stipomethode behoort altijd aftersales. Dit kan bestaan uit cursussen, studiedagen en aandacht voor coaching van en kennisoverdracht aan de opdrachtgever. Verder is men altijd gericht op wat de opdrachtgever of andere betrokken partijen zelf kunnen doen. Dit alles past bij het idee dat de methode niet afstandelijk is, maar per definitie betrokken is op het vraagstuk en de situatie van de opdrachtgever.

Stipo gelooft niet in evaluatie achteraf. Het proces is dan immers afgelopen en de denkbeeldige terugkoppelingspijl van onder het schema naar boven heeft geen zin meer. Daarom werkt Stipo met tussentijdse feedback en herformuleren: samen met de opdrachtgever momenten nemen om te kijken of het proces nog op de goede weg is.

### **Spelregels:**

In het begin van het proces worden methoden ingezet om er voor te zorgen dat de deelnemers niet vanuit het hier en nu denken, maar vanuit een streefbeeld. Verder wordt er voor gezorgd dat de deelnemers oplossingsgericht denken. Er worden werkafspraken gemaakt samen met de opdrachtgever.

### **Hulptechnieken:**

- Nuloptie: bij het mobiliseren van nieuwe kennis wordt de bestaande kennis bewust 'op nul gezet' om bedrijfsblindheid te doorbreken
- Kennisateliers en studiedagen
- Trendbreukanalyse (voorkomen van de varkenscyclus, het doorgaan op een pad dat succesvol lijkt maar dat bij realisatie al een gepasseerd station is): creëren van unique selling points (nieuwe markten, nieuwe producten), streven naar inventieve oplossingen
- Vernieuwingsprocessen hebben ook inspirerende en 'bijzondere' activiteiten nodig, zoals excursies, of het uitdelen van fotocamera's
- Voortdurend schakelen van kennis naar inzicht en andersom
- Ook wordt kennis uit onverwachte vakgebieden ingebracht, bijvoorbeeld door het inschakelen van ontwerpers en het inhuren van acteurs

### **Voorbeelden:**

- Ruimtelijke Inrichting Hoeksche Waard: gezamenlijk opstellen van omgevingsplan door zes gemeenten en de provincie Zuid-Holland met als doel samenwerken aan de toekomst in relatie met de omgeving en met behoud van het eigen karakter van het eiland.
- Gemeente Woudenberg: opstellen van een Toekomstvisie samen met de betrokkenen in de gemeente. Streefbeeld is de versterking van de identiteit van het agrarisch en landschappelijk karakter van Woudenberg in de sterk veranderende omstandigheden van de komende 15 jaar.
- Gemeente Binnenmaas: strategie-ontwikkeling en integrale Toekomstvisie, uitgewerkt in een bestuurlijk beleids- en actieplan en gevolgd door een trainingstraject over de aanpak.
- Ontwikkeling Sociaal-Culturele Visie; Procescoördinatie Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV); beide voor provincie Noord-Holland.

## 7. Kosten

De kosten van een traject zijn moeilijk als standaard aan te geven, omdat de projecten in comakership op maat worden ontworpen. Ook komt het voor dat onderdelen van de methode worden toegepast. Bij ieder project wordt aftersales aangeboden. Dit kan bestaan uit het verstrekken van informatie, van het verzorgen van trainingen of het aanbieden van coaching.

## 8. Randvoorwaarden

- Voor het toepassen van de Stipo-aanpak op zich zijn er geen randvoorwaarden. De methode kan in verschillende uitgangssituaties worden ingezet, omdat huidige verhoudingen, problemen en ontwikkelingen worden overstegen.
- Voor de organisatie die met de methode werkt gelden wel randvoorwaarden: de organisatie moet openstaan voor vernieuwing, en in elk geval de intentie hebben om extern gericht en vanuit een open houding te werken.

## 9. Sterke en zwakke kanten

### *Sterke kanten*

- Relatie met de universiteit, reflectie op toepassingen van de methode, ontwikkelen van nieuwe en aanpassen van bestaande methodieken.
- Koppelen van toekomstgerichte en oplossingsgerichte karakter aan uitvoering.
- Comakership, methode is erop gericht dat het project wordt geïncorporeerd door deelnemers.
- Gebruik van bestaande kennis.
- Oplossingsgericht is niet alleen een intentie, maar ook uitgewerkt in aanpak met stappen.

### *Zwakke punten*

- Het werken met de Stipo-methode stelt voorwaarden aan de organisatie waarvoor de opdracht wordt vervuld, waaronder een zekere ambitie. Voldoet de organisatie niet aan deze voorwaarden dan kan dit belemmerend werken voor de uitvoering van de opdracht.

## 10. Gegevens van de organisatie

Stipo Consult, ruimtelijke productstrategie en ontwikkeling  
drs H.E. Karssenbergh en drs G.H. Koopmans

Antillenstraat 43  
1058 GZ Amsterdam  
tel: (020) 4233 690  
E-mail: [contact@stipo.nl](mailto:contact@stipo.nl)  
Website: [www.stipo.nl](http://www.stipo.nl)