

Kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's: Notitie monitor Agrivizier 2014



WAGENINGEN UR
For quality of life



Colofon

De notitie 'Kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's: monitor Agrivizier 2014' is een publicatie van onderzoeksthema Methodieken Kennisoverdracht (MK). Het betreft een aanvulling van de stand van zaken (2014) op de paragraaf greenportregio Noord Holland Noord (pp. 18-22) in de gelijknamige tweede tussenrapportage resultaten monitorstudie 2013 (<http://edepot.wur.nl/297588>).

Het thema MK levert bouwstenen aan voor het verbeteren van kennisvalorisatie, het tot waarde brengen van kennis, middels integrale kennisketens en een effectieve en efficiënte inzet van kennismiddelen door en voor kennispartners en ondernemers in Greenportregio's. Dit met als doel dat de keten van kennis naar kunde, naar kassa structureel wordt. Het onderliggende project is mogelijk gemaakt door financiering vanuit het ministerie van Economische Zaken en aansturing vanuit de topsector Tuinbouw en Uitgangsmaterialen (T&U).

Auteurs

Marijke Dijkshoorn-Dekker en Gera van Os, Wageningen UR.

Informatie

Marijke Dijkshoorn: marijke.dijkshoorn@wur.nl.

Dit verslag is tevens te vinden op internet: kennisonline.wur.nl

© januari2015, Wageningen UR.

Inleiding

Deze notitie 'Kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's: monitor Agrivizier 2014' beschrijft de tussentijdse stand van zaken van een monitorings- en evaluatietraject 2012–2015 in het kader van het onderzoeksthema Methodieken Kennisoverdracht. Deze stand van zaken is gebaseerd op interviews die in september en oktober 2014 gehouden zijn. Na deze gesprekken hebben zich nieuwe ontwikkelingen voorgedaan, die buiten de scope van deze notitie zijn gevallen. Een aantal van de aanbevelingen in deze notitie zijn hierna wellicht al opgepakt.

De ontwikkelingen en de verankering van samenwerking in regionale kennis- en innovatiesystemen wordt bestudeerd in zeven Greenportregio's: Westland Oostland (Innovatie en Demonstratie Centra), Duin- en Bollenstreek (IDC Bollen en Vaste planten), Noord Holland Noord (Agrivizier), Greenport Gelderland (voorheen Betuwse Bloem), Boskoop (Kennis en Innovatie Impuls), Aalsmeer (Innovatiemotor) en Venlo (GreenBrains). De studie richt zich specifiek op:

1. het monitoren en evalueren van het samenwerkingsproces om de regio's zowel intern als regio overstijgend een spiegel met geleerde lessen voor te houden en 'best practices' te documenteren;
2. het leveren van kennis op maat op basis van specifieke vragen van de betreffende Greenportregio's.

De resultaten van deze notitie zullen samen met de al eerder gepubliceerde rapportages de basis vormen voor een overall eindrapportage in 2015, waarin de geleerde lessen over de zeven greenportregio's zullen worden weergegeven.

Kennis en innovatie in de Greenportregio Noord-Holland Noord

De ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem in de Greenportregio Noord-Holland Noord vindt plaats vanuit het EFRO-project Agrivizier. Het project is gericht op het gezamenlijk en gestructureerd toewerken naar het versterken van de innovatiekracht en de leercultuur voor innovatie van ondernemers. De huidige samenwerkende projectpartners (anno 2014) zijn: Greenport Noord-Holland Noord, de Provincie Noord-Holland, Clusius College, DLV Plant, Flynth, DLV BMT, TNO, AgriTech Campus en Wageningen UR. Voor meer informatie over Agrivizier en eerdere ontwikkelingen, lees de tweede tussenrapportage (<http://edepot.wur.nl/297588>).

Het EFRO-project bestaat uit drie onderdelen. Onderdeel 1 start met het opstellen van een toekomstvisie samen met regionale agribusiness-bedrijven en beleid. Het resultaat leidt tot het identificeren van reële trends en ontwikkelingen voor Noord-Holland Noord op basis waarvan robuuste stappen of acties te formuleren zijn: de Roadmap. Deze roadmap vormt de basis voor het opstellen van de *Kennis- en Innovatieagenda*, waarin de thema's worden benoemd die op de lange termijn zeer relevant zijn voor de Agribusiness als geheel. In onderdeel 2 van het project worden allerlei werkzaamheden uitgevoerd die ertoe leiden dat de Kennis- en Innovatieagenda wordt vertaald naar *concrete innovatieclusters* (innovatieprojecten) met pionierende ondernemers in de regio. Een kernteam, onder verantwoordelijkheid van de Programmamanager zorgt in samenwerking met betrokken projectpartners voor toeleiding van initiatieven en concrete ondersteuning van de clusters, onder andere via inzet van studenten vanuit onderwijsinstellingen. Tenslotte staat onderdeel 3 in het teken van kennisdeling richting alle belanghebbende stakeholders in en buiten de regio via Roadshows, web applicatie, social media en andere communicatie-activiteiten (olievlekwerking).

Monitoring en evaluatie

De monitoring en evaluatie heeft plaatsgevonden aan de hand van zes aspecten zoals beschreven in de eerste monitoringsstudie van de Greenports (<http://edepot.wur.nl/250401>). Hieronder wordt per aspect de stand van zaken weergegeven.

Visie- en agendavorming regionaal kennis- en innovatiesysteem

Noord-Holland Noord wil kritische massa creëren door actoren en organisaties die zich bezig houden met kennis en innovatie binnen de regio, op vernieuwende manier samen te laten werken en deze samenwerking te verankeren in een te ontwikkelen regionaal kennis- en innovatiesysteem. Dat wil zeggen dat het project erop gericht is om de tripartiete samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en advies te verstevigen zodat ondernemers en bedrijven in de regio beter worden bediend met kennis voor innovatie. Agrivizier tracht daarbij de samenwerking tussen kennispartners en ondernemers die reeds in de regio aanwezig is binnen de Greenport, op een hoger niveau te tillen. Hiermee verandert niet alleen de eigen werkwijze en organisatie van de betrokken uitvoerende kennispartners (Clusius College, DLV Plant, DLV BMT, Flynth, TNO, Agritechcampus en Wageningen UR) in het kernteam, maar ook ondernemers krijgen met de gevolgen van deze tripartiete samenwerking voor innovatie te maken. Het EFRO-fonds met zijn strikte voorwaarden maakt het lastig om samenstelling van formeel verbonden partijen te wijzigen. Bij het vertrek van Syntens uit het consortium en de toetreding van DLV Plant, DLV BMT, Flynth, AgriTech Campus en TNO is het samenwerkingscontract aangepast en zijn de uren opnieuw verdeeld.

In de ontwikkeling van de regionale kennis- en innovatiesystemen in verschillende regio's wordt aantoonbaar dat de definitie van innovatie en de werkwijze hoe dit te bereiken, op verschillende wijzen wordt geïnterpreteerd. Waar andere regio's zich richten op specifieke innovatievraagstukken en -vormen om kennis en innovatie aantrekkelijker te maken voor ondernemers (zoals de Innovatie en Demonstratie Centra), stelt Agrivizier de verankering van de samenwerking als kennis- en innovatiesysteem centraal. In Noord-Holland beschouwt men innovatie als strategische, meer fundamentele, vraagstukken die op de lange(re) termijn (5 – 10 jaar) belangrijk zijn voor sectorale ontwikkelingen. De insteek was dat het hierbij ging om nieuwe vindingen die niet eerder door onderzoek waren opgeleverd. Inmiddels gaat het kernteam hier flexibeler mee om omdat in de praktijk blijkt dat het lastig is om dergelijke vraagstukken op te halen. Met de (verplichte) tripartiete samenwerking met het bedrijfsleven, onderscheidt Noord-Holland Noord zich van de andere Greenportregio's. De ingezette lijn is vernieuwend en kost veel energie. Dit maakt het een buitengewoon leerzaam proces.

Eind 2012 is de kennis- en innovatieagenda goedgekeurd. Deze agenda bevat vier thema's waarbinnen innovatievraagstukken vanuit het bedrijfsleven kunnen worden aangeleverd:

- Markt en keten;
- Duurzame teelt, meer met minder;
- Energie en groene grondstoffen;
- Gezondheid en welzijn.

Deze thema's zijn dermate breed geformuleerd dat ze door de geïnterviewden als alles omvattend worden getypeerd. Tegelijkertijd blijkt het voor individuele ondernemers lastig om binnen de thema's concrete innovatievraagstukken voor hun bedrijf te herkennen. Ook de betrokken onderwijspartners geven aan dat deze thema's te breed gedefinieerd zijn om tot goede aansluiting bij de curricula te komen; het is te weinig specifiek. Niet alle innovatieprojecten zijn evenredig verdeeld over de thema's. Alleen het thema 'Duurzame teelt, meer met minder' is goed voorzien van innovatieprojecten. Om meer vraagstukken binnen te halen op

andere thema's zet Agrivizier twee nieuw instrumenten in:

- Themabijeenkomsten
- Verkenningen

In de themabijeenkomsten wordt kennis gedeeld met inspirerende voorbeelden en worden nieuwe ideeën geogst. Op het thema 'Markt en Keten' is in 2014 een themabijeenkomst gerealiseerd. Hier zijn helaas geen nieuwe innovatieprojecten uit voortgekomen. Beoogd wordt voor het thema 'Energie en groene grondstoffen' ook een themabijeenkomst te organiseren. De verkenningen zijn uitgevoerd voor het thema 'Gezondheid en welzijn' op basis van statistieken en interviews. Dit moet inzicht geven in wat voor soort innovatieprojecten binnen dit thema opgestart kunnen worden, anders dan onderzoeksvraagstukken.

Betrokkenheid actoren

Vorig jaar werd aangegeven door de deelnemende partijen dat een vrije actor wenselijk was om het proces van flexibel makelen en schakelen goed op te pakken. Dit jaar blijkt hier geen behoefte meer aan te zijn vanwege wijzigingen in het consortium, nieuwe partners met een goed netwerk (deels 'erfbetreders'), het toegenomen vertrouwen in elkaar, een andere aansturing vanuit de stuurgroep en aangepaste overlegstructuur binnen Agrivizier. Met het aantreden van een nieuwe programmamanager van Greenport Noord-Holland Noord is een notitie verschenen over het governance-model binnen Agrivizier. Hierin is meer duidelijkheid gecreëerd over verantwoordelijkheden. De stuurgroep van Agrivizier concentreert zich nu meer op strategische zaken en inhoudelijke sturing op hoofdlijnen (doet het kernteam de goede dingen op de juiste manier). Het kernteam draagt de volledige verantwoordelijkheid voor de inhoud. De projectleider geeft aan dat het proces nu soepeler en sneller verloopt: 'We hebben een groter team met nieuwe partners en hakken nu sneller knopen door'.

Het overleg binnen het kernteam is beter gestructureerd, eenmaal per maand plenair en eenmaal per maand bilateraal met de projectleider. Dit is de dynamiek en tempo van het proces ten goede gekomen.

De nieuwe partijen binnen het consortium van Agrivizier (TNO, Flynth en DLV Plant, DLV BMT) zijn geselecteerd op regionaal netwerk, werkveld (bijv. akkerbouw, veehouderij, tuinbouw), goede staat van dienst, professionaliteit en betrokkenheid bij innovaties. Tijdens de selectieprocedure is er nadrukkelijk aandacht besteed aan elkaars verwachtingen over verplichte samenwerking met onderwijs en onderzoek. De rollen van de kernteamleden met betrekking tot het aansturen van innovatieprojecten zijn vastgelegd in een document. Deze transparantie heeft de basis gelegd voor openheid en vertrouwen binnen het kernteam in de nieuwe samenstelling. De nieuwe commerciële partijen hebben een andere bedrijfscultuur met een persoonlijker binding en een zakelijk belang bij de ondernemers. Dit lijkt een belangrijke motor te zijn.

Het aanpassen van het contract voor de wisseling van partners binnen Agrivizier heeft erg veel tijd gekost, die niet was begroot. Tijdens dit proces is duidelijk geworden dat de ontvlechting met Syntens en het integreren van de nieuwe partners een complex proces is, met name door de benodigde documenten en procedures voor EFRO (ook t.g.v. naamswijziging van de penvoerder naar Greenport Noord-Holland Noord). Dit heeft veel energie gekost bij de partners. De geïnterviewden geven wel aan dat ze zeer tevreden zijn over de samenwerking binnen het kernteam van Agrivizier.

Concrete activiteiten en resultaten

Met de opgestelde procedures, criteria en randvoorwaarden met betrekking tot het goedkeuren van innovatieprojecten wordt pragmatisch omgegaan. De omlooptijd van idee-fase tot goedkeuring van een project is aanzienlijk versneld door de gewijzigde samenstelling, de verbeterde onderlinge verhoudingen en de aangepaste overlegstructuur binnen het kernteam. In tegenstelling tot voorgaande jaren mogen alle betrokken partijen innovatievraagstukken aandragen en bij goedkeuring aansturen. De kernteamleden zijn zeer tevreden over de huidige werkwijze. In totaal zijn er 13 innovatieprojecten (= innovatieclusters)

goedgekeurd. Er zitten er nog een aantal in de pijplijn. De uiteindelijke target voor Agrivizier is 15 innovatieprojecten.

Er zijn drie innovatieprojecten geëvalueerd met de trekker en een betrokken ondernemer van elk. Deze projecten zijn als eerste opgestart onder het kernteam van Agrivizier in haar oude samenstelling. Bij alle drie was er sprake van een bestaande band tussen bedrijfsleven en onderzoek rond het grotere innovatievraagstuk. Het innovatieproject van Agrivizier was een klein deel aspect binnen dit innovatievraagstuk. De bijdrage vanuit Agrivizier werd gezien als het zoveelste subsidiepotje.

Het opstarten van de innovatieprojecten is een zoekproces geweest. De projectbeschrijvingen waren over het algemeen weinig concreet (twee van de drie). Deze hadden meer betrekking op het grotere innovatievraagstuk en waren niet toegespitst op de activiteiten, output binnen het innovatieproject. Rollen, taken en verantwoordelijkheden waren niet duidelijk voor de betrokken projectleden. Dit heeft (veel) energie gekost en heeft er toe geleid dat het onderwijs niet betrokken is. Bij twee van de drie projecten zijn geen studenten betrokken, wat door de ondernemers als gemiste kans is benoemd. Twee van de drie projecten hebben concrete onderzoeksresultaten opgeleverd waar ondernemers mee verder kunnen in hun bedrijfsvoering en/of in hun innovatietraject.

Binnen Agrivizier zijn er geen afspraken gemaakt over communicatie over inhoudelijke resultaten van de innovatieprojecten of hoe de opgedane kennis wordt vastgelegd. De nieuwe kennis is voor de deelnemende ondernemers. Binnen de innovatieprojecten kunnen partijen onderling afspraken maken of en hoe ze kennis willen delen. Dit varieert per project van vakbladartikel tot open dagen. Er is geen vaste structuur voor de borging van de inhoudelijke resultaten.

Communicatie in de regio

Communicatie is belangrijk voor de zichtbaarheid en uitstraling van Agrivizier in de regio. In de beleving van de partners is Agrivizier onvoldoende zichtbaar in de regio en wordt er te weinig gecommuniceerd. Over de meerwaarde van de samenwerkingswijze wordt tot nu toe weinig gezegd. Dit is niet gewijzigd ten opzichte van voorgaande jaren. Vanuit de Greenport is vanaf 2014 ondersteuning toegezegd voor communicatie. Hier is nog onvoldoende inzet op gepleegd. Er wordt wel gewerkt aan een nieuwe samenwerking met AgriTech Campus voor een structurele en planmatige aanpak van communicatie.

Financiële middelen

De Provincie heeft middelen 'Duurzaam Door' ter beschikking gesteld waarvoor onder andere Agrivizier ideeën kan aandragen. Dit kan bijvoorbeeld gaan om succesvolle innovatieprojecten die voortzetting behoeven zoals teelt op water. Of innovatievraagstukken die buiten de criteria van Agrivizier vallen. Cash bijdrage van ondernemers in de uitvoering van projecten wordt niet op gestuurd. Dit zou ook extra complicaties met zich mee kunnen brengen onder andere rond kenniseigendom.

Iteratief leerproces

Het iteratief leerproces is het voortbouwen op geleerde lessen en ervaringen, waarbij verdere ontwikkelingen tot stand komen op basis van voortschrijdend inzicht. Hieronder vallen zowel de samenwerkingssystematiek (proces) als de borging en toepassing van nieuwe kennis (inhoud).

Samenwerkingssystematiek

Binnen het kernteam is duidelijk sprake van een leerproces met betrekking tot onderlinge samenwerking en afstemming (zie 'betrokkenheid actoren'). Er is ook meer aandacht besteed aan het verwachtingenmanagement bij de partners. Bij innovatieprojecten waar partijen en mensen bijeengebracht zijn die elkaar nog niet kenden, is een waardering ontstaan voor ieders meerwaarde/ bijdrage aan het innovatievraagstuk. De betrokkenen geven aan hierover zeer tevreden te zijn en dat ze elkaar in de toekomst weten te vinden als dat nodig is. Ook op inhoudelijk vlak is er sprake van een leerproces doordat

de uitkomst van het onderzoek weer nieuwe vraagstukken heeft opgeleverd waarmee ondernemers mee verder gaan.

De geïnterviewden zien niet dat het bedrijfsleven het kennis- en innovatiesysteem zullen financieren. Er zal altijd collectieve en/of overheidsfinanciering nodig zijn om samenwerking in de gouden driehoek (onderzoek, onderwijs, bedrijfsleven, overheden) mogelijk te maken. Agrivizier heeft een basis gelegd voor samenwerkingsverbanden. Partijen kunnen elkaar vinden en hebben de meerwaarde van samenwerking ervaren. Er wordt dit moment gezocht naar nieuwe financiering om dit verder uit te bouwen.

Borging van nieuwe kennis

De intentie binnen de Greenport is Agrivizier als constructie te verankeren in AgriTech Campus. Op dit moment spitsen de besprekingen zich toe op samenwerking op publiciteit en communicatie, onder andere de gezamenlijke organisatie van workshops en masterclasses.

Aanbevelingen

Aanbevelingen met betrekking tot overige relevante aandachtspunten om de totstandkoming van het kennis- en innovatiesysteem te verbeteren zijn:

- Meer communicatie is nodig om de zichtbaarheid en uitstraling van Agrivizier te vergroten. Communiceer vooral over uniciteit en de meerwaarde van de wijze van samenwerking en gebruik de innovatieclusters als voorbeeld.
- Zet meer in op themabijeenkomsten als onderdeel van communicatie eventueel gezamenlijk met AgriTech Campus
- Besteed meer tijd en aandacht aan de betrokkenheid van het onderwijs. Door partijen van het kernteam wordt de wens uitgesproken dat het onderwijs zelf ook innovatievraagstukken aandraagt. Vanuit de innovatietrajecten wordt aangegeven dat een grotere betrokkenheid van docenten de meerwaarde van het onderwijs kan verhogen.
- Biedt ondersteuning bij het vinden van financiering en organiseren van vervolgvraagstukken om de continuïteit en het iteratieve leerproces van innovatietrajecten te stimuleren.