

Tussenrapportage Kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's: eerste resultaten monitoringstudie



Auteurs: Floor Geerling-Eiff (LEI), Marijke Dijkshoorn-Dekker (LEI), Jorieke Potters (PPO) en Wim de Jong (PPO)

Februari 2013, Wageningen UR

Inhoudsopgave

Voorwoord	03
1. Inleiding	04
2. Kennis, innovatie en leren in de Greenportregio's	06
3. Methodiek Monitoring en evaluatie ontwikkeling kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's	08
4. Resultaten Nulmeting zeven Greenportregio's	12
4.1 Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Noord-Holland Noord	12
4.2 Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Betuwse Bloem	16
4.3 Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Westland-Oostland	19
4.4 Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Duin- en Bollenstreek	24
4.5 Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Boskoop	25
4.6 Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Aalsmeer	28
4.7 Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Venlo	30
Bijlage 1: Tools en uitgebreidere checklists voor M&E kennis- en innovatiesystemen Greenportregio's	34
Bijlage 1.1 De tijdlijnmethode	34
Bijlage 1.2 De netwerkanalyse	36
Bijlage 1.3 De systeemfunctieanalyse	38
Bijlage 2: De Masterclass Boomkwekerij	41

Voorwoord

In deze tussenrapportage staan de tussentijdse (eerste) resultaten beschreven van de monitoringstudie naar de totstandkoming van regionale kennis- en innovatiesysteem binnen de zeven Greenportregio's: Noord-Holland Noord, Aalsmeer, Duin- en Bollenstreek, Westland-Oostland, Betuwse Bloem, Venlo en Boskoop. Deze rapportage moet dan ook worden gelezen als een tussenproduct, als *work in progress*, van de respectievelijke regioprojecten die onder het onderzoeksthema T&U Methodieken Kennisoverdracht zijn uitgevoerd. Hierin zijn de resultaten van de eerste monitoringsfase beschreven. Deze rapportage en de volgende tussenproducten van de onderzoeksfases, zullen uiteindelijk worden bewerkt tot het beoogde formele eindrapport.

1. Inleiding

Achtergrond

In de zeven bestudeerde Greenportregio's wordt gewerkt aan het versterken van de concurrentiekracht van de tuinbouwsector, vanuit een regionale positie. Om concurrentie vanuit omringende landen tegen te gaan is het van belang de positie te kunnen handhaven en te versterken. Meer inzet van kennis, innovatie en ondernemerschap is hiervoor een vereiste. Dit kan door in te zetten op een aantal baanbrekende innovaties die aansluiten bij de huidige vraagstukken en die leiden tot nieuwe business. Elke Greenportregio heeft hierin zijn eigen speerpunten en aanpak. Versterken is mogelijk door bedrijven, kennisinstellingen en overheden in de regio te verbinden en samen te laten werken aan nieuwe business.

Onderzoek vanuit het thema T&U Methodieken Kennisoverdracht faciliteert enerzijds de ontwikkelingsprocessen in de verschillende regio's en richt zich anderzijds op het monitoren en evalueren van de procesvorderingen in de regio's. Het monitoringsinstrument biedt houvast om de integrale benadering van technologische en sociale innovatie goed in beeld te brengen en geleerde lessen te destilleren. De focus is gericht op het kunnen stimuleren van innovaties binnen bedrijven in de regio's. Daarbij is niet alleen technologische ontwikkeling en toepasbaarheid (technische innovatie) van belang maar minstens zo relevant is het netwerk en de opbouw van het netwerk van de mensen die de innovatie mogelijk maken (sociale innovatie).

In deze tussenrapportage staan de tussentijdse (eerste) resultaten beschreven van de monitoringstudie naar de totstandkoming van regionale kennis- en innovatiesysteem binnen de zeven Greenportregio's: Noord-Holland Noord, Aalsmeer, Duin- en Bollenstreek, Westland-Oostland, Betuwse Bloem, Venlo en Boskoop. Deze monitoringstudie heeft betrekking op het in kaart brengen van het proces voor de totstandkoming van regionale kennis- en innovatiesysteem en is niet gericht op het in kaart brengen van de stand van zaken met betrekking tot de inhoudelijke projectresultaten. Het doel van de monitoring is een spiegel voor te houden aan de betrokkenen in de regio om het systeem en de samenwerking op een gedegen wijze verder vorm te kunnen geven. De monitoring is niet gericht ter controle of beoogde inhoudelijke projectactiviteiten zijn gerealiseerd, in kwalitatieve of kwantitatieve zin. Daar inhoud en proces hand in hand samen gaan, wordt ter verduidelijking wel aangegeven op welke thema's en onderwerpen de samenwerking in de verschillende regio's betrekking heeft.

De onderzoeksdoelstelling

De monitoringresultaten faciliteren de bijdrage vanuit samenwerkende kennispartners (onderzoek, onderwijs en advies) aan het versterken van de regionale economische concurrentiekracht in de zeven Greenportregio's. Hiermee draagt het project bij aan de realisatie van efficiënte, doeltreffende en samenhangende kennis- en innovatiesystemen en daarmee het optimaliseren van de samenwerking in de gouden driehoek, binnen de voor de topsector T&U relevante regio's (de Greenports). De centrale vraag hierbij is:

Hoe kunnen de partijen verenigd in de Greenports zich organiseren om gezamenlijk te werken aan het versterken van innovatiekracht en leercultuur van bedrijven en ondernemers, binnen de sector en in de regio om te komen tot succesvolle innovaties?

De projecten maken onderdeel uit van (bredere) publiek-private samenwerkingsprogramma's tussen kennisinstellingen (onderzoek, onderwijs en adviespartners), bedrijfsleven c.q. ondernemers (Greenports) en overheden. In deze programma's wordt per regio op maat samengewerkt om de kennis- en innovatiesystemen duurzaam te verankeren. Voorbeelden zijn de EFRO-programma's Vizeer op de toekomst (in Noord-Holland Noord) en Innovatiemotor Aalsmeer, maar ook het kennisloket GreenBrains in Venlo.

De doelgroepen

De doelgroepen van deze monitoringsstudie zijn de betrokken partijen bij de Greenports (aansturing en uitvoering), te weten de bedrijven in de verschillende regio's, kennisinstellingen (onderwijs – groen en niet-groen-, onderzoek en advies), de topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen (T&U), lokale, regionale en Rijksoverheden (i.h.b. het ministerie van EL&I). Deze rapportage betreft een tussenproduct van de 6 projecten onder de vlag van Kennis, innovatie en human capital in de Greenportregio's, die uitgevoerd worden onder het onderzoeksthema T&U Methodieken Kennisoverdracht, in opdracht van het ministerie van Economische Zaken (EZ).

De onderzoeksmethodiek: monitoring en evaluatie

De methodiek van deze studie omvat het *monitoren en evalueren* (M&E) van de leerprocessen binnen de te ontwikkelen regionale kennis- en innovatiesystemen - het regioleren - om de regio's zowel intern als regio-overstijgend een spiegel met geleerde lessen voor te houden en 'best practices' te kunnen documenteren. Om een antwoord te verkrijgen op de centrale vraag worden middels het monitoren en evalueren (M&E) onder andere de volgende deelvragen vanuit de regio's beantwoord:

- welke geleerde lessen zijn af te leiden uit het verloop van het proces; wat waren successen, wat waren knelpunten en welke effectieve interventies zijn gepleegd om het proces verder te brengen?
- hoe ontwikkelt het regionale kennis- en innovatiesysteem zich ten opzichte van de ambities geformuleerd in de HCA-T&U?
- welke actoren spelen een rol in het netwerk; wie zijn betrokken en moeten betrokken worden om tot de gewenste innovatiekracht te komen?
- hoe moet het kennis- en innovatiesysteem zich ontwikkelen om de meerwaarde voor het bedrijfsleven en toekomstige arbeid (vanuit het onderwijs) te optimaliseren?
- op welke wijze ontstaat er een regio met focus op leven lang leren, dat wil zeggen een verankerde cultuur van kennisontwikkeling, -deling en -valorisatie tot innovatie?

De methodiek is nader beschreven in hoofdstuk 3.

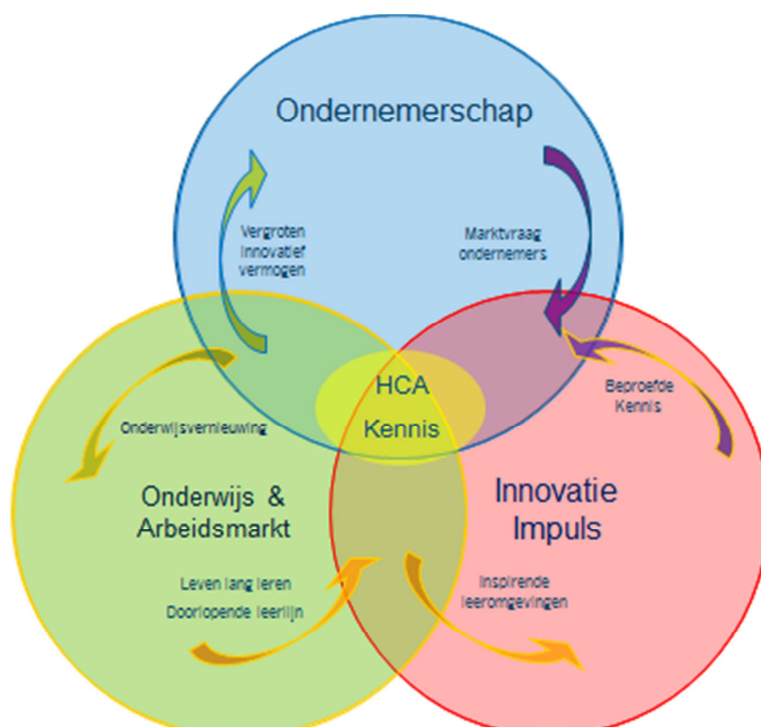
2. Kennis, innovatie en leren in de Greenportregio's

Meer focus op de kracht van regionale ontwikkeling vanuit T&U

Het cluster van bedrijven en kennisinstellingen in de branche van Tuinbouw & Uitgangsmaterialen (T&U) vormt een (inter)nationale topsector. De combinatie van een internationaal toonaangevende groene sector en de verzameling van fysieke en virtuele locaties waar kennis, innovatie en leren worden samengebracht tussen bedrijfsleven, onderwijs en onderzoek, is uniek in de wereld. In de Uitvoeringsagenda 2012-2016 van T&U staat de opgave voor Kennis, innovatie en onderwijs vanuit de HCA als volgt omschreven (T&U-uitvoeringsagenda: speerpunt Verbinding HCA met kennis, innovatie en onderwijs, paragraaf 5.2: www.topsectoren.nl/tuinbouw). "Nieuwe opvattingen over de rol en betrokkenheid van publieke en private partijen leiden tot een andere zienswijze op de inrichting van het kennis- en innovatiesysteem, met meer focus op de kracht van regionale ontwikkeling. Bedrijven in de tuinbouwsector onderscheiden zich al door prestaties in efficiëntie en kwaliteit. De toekomst vraagt echter meer toegevoegde waarde door consument- en marktgedreven innovaties. Dit vraagt om flexibiliteit van zowel de huidige als toekomstige ondernemer, als zijn organisatie." Onderzoek op het gebied van ondernemerschap, kennis en innovatie biedt goede aanknopingspunten om de T&U-sector en ondernemers, in samenspraak met hun omgeving, in de regio te faciliteren en voorzien van kennis om tot innovatie te komen.

Kennis en innovatie in de Greenportregio's

Het stimuleren van kennis en innovatie in de Greenportregio's gebeurt op drie terreinen: ondernemerschap, onderwijs en arbeidsmarkt en innovatie-impuls (zie figuur 1). Het onderwijs zal prominenter met passende educatie moeten gaan anticiperen op vraag-gestuurde personeelsvoorziening en het stimuleren van zelfstandig ondernemerschap (Onderwijs & Arbeidsmarkt). Bijvoorbeeld middels praktijkleren. Organisaties zoals Syntens en de Kamer van Koophandel bieden ondernemers allerlei diensten aan om het innoverend en lerend vermogen van ondernemers te versterken (Ondernemerschap). Onderzoeksinstituten kunnen ondernemers kennis op maat bieden, zowel vraag-gestuurde kennis op maat als nieuwe perspectieven uit meer funderend onderzoek (Innovatie Impuls).

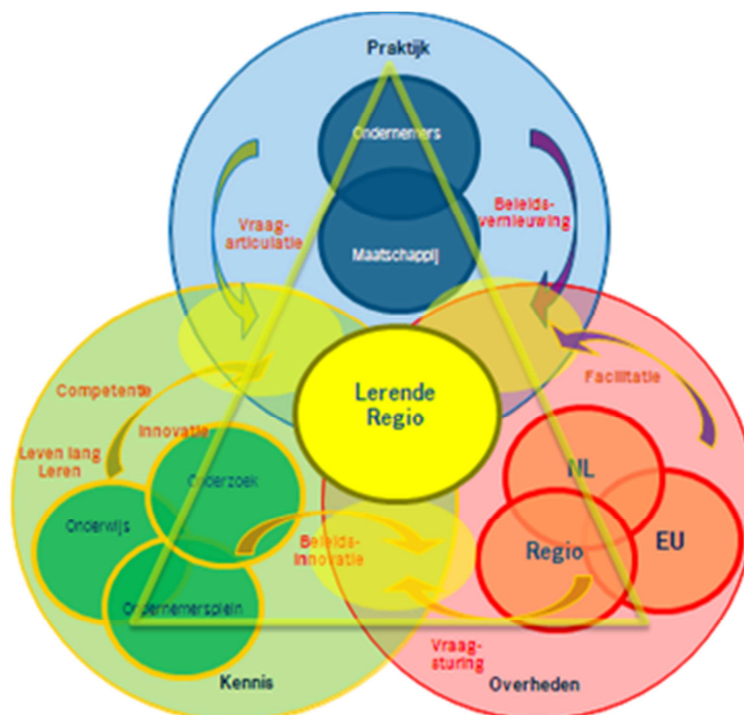


Figuur 1: Drie terreinen voor het stimuleren van kennis en innovatie in de Greenportregio's.

Juist het samenspel tussen deze drie terreinen maakt het mogelijk te opereren als één samenwerkende organisatie in de regio voor ondernemers, waarin de kennis tussen de organisaties daadwerkelijk gaat stromen (zie de pijlen in het figuur).

Leven lang leren in de regio: regioleren

Door de samenwerking tussen alle relevante partijen goed vorm te geven wordt er niet alleen een synergetisch effect bereikt. Ook leren alle partijen apart van elkaar om zo de eigen strategie, bedrijfs- en organisatievoering te verbeteren (regioleren). Dit heeft een cyclisch karakter waardoor een continue lerende regio ontstaat, binnen het nationale en Europese speelveld. Feitelijk betreft dit de vormgeving van de gouden driehoek. Dit strookt met het nieuwe nationale en Europese beleid om versterking van economische clusters dicht bij de bedrijven vorm te geven. In figuur (2) is de interactie tussen de verschillende partijen weergegeven.



Figuur 2: De interactie tussen verschillende partijen binnen de gouden driehoek.

3. Methodiek Monitoring en evaluatie ontwikkeling kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's

Inleiding

De monitoringsstudie heeft 2012 als uitgangsjaar en voor alle 7 regio's is de stand van zaken c.q. de nul-situatie in kaart gebracht met betrekking tot: de ontwikkeling van ambities, doelstellingen, kennis- en innovatieagenda's en de publiek-private samenwerking (betrokkenheid van de verschillende partijen en actoren). Hiervoor is een M&E-systematiek ontwikkeld, specifiek bedoeld voor het in kaart brengen van de ontwikkelingen van de kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's. De methodiek bestaat uit een generieke basismethodiek (vragenlijst en raamwerk) en een toolbox aan instrumenten die benut kunnen worden voor het monitoren van specifieke processen zoals een netwerk- en stakeholderanalyse, het in kaart brengen van innovatieprocessen of de werking van het kennis- en innovatiesysteem als regionaal kennisarrangement. De inzichten en expertise in het ontwikkelen en toepassen van eerdere monitoring- en evaluatiemethodieken gericht op kennis- en innovatieprocessen (zie kennisonline.wur.nl) die ontwikkeld zijn in het voormalige BO-Kennisthema, zijn doorvertaald en benut voor de ontwikkeling van deze specifieke systematiek voor M&E binnen de Greenportregio's. Deze is toegepast voor 7 specifieke M&E-interviews en om de tientallen gesprekken en bijeenkomsten die in het kader van de regioprojecten zijn uitgevoerd en bijgewoond, te kunnen analyseren.

Het doel van de M&E is om inzicht te verwerven in de vorderingen in de verschillende regio's (MONITOREN), het destilleren van geleerde lessen en het bevorderen van leren tussen de regio's (LEREN). Tenslotte willen we een uitspraak doen over de kwaliteit van het kennis- en innovatiesysteem (EVALUEREN) die de regio's ontwikkelen.

De centrale vraag van deze studie is:

Hoe kunnen de partijen verenigd in de Greenports zich organiseren om gezamenlijk te werken aan het versterken van innovatiekracht en leercultuur van bedrijven en ondernemers binnen de sector in de regio om te komen tot succesvolle innovaties?

Deelvragen zijn:

- welke geleerde lessen zijn af te leiden uit het verloop van het proces; wat waren successen, wat waren knelpunten en welke interventies zijn gepleegd om het proces verder te brengen?
- hoe ontwikkelt het regionale kennis- en innovatiesysteem zich ten opzichte van de ambities geformuleerd in de HCA-T&U?
- welke actoren spelen een rol in het netwerk; wie zijn betrokken en moeten betrokken worden om tot de gewenste innovatiekracht te komen?
- hoe moet het kennis- en innovatiesysteem zich ontwikkelen om de meerwaarde voor het bedrijfsleven en toekomstige arbeid (vanuit het onderwijs) te optimaliseren?
- op welke wijze ontstaat er een regio met focus op leven lang leren, dat wil zeggen een verankerde cultuur van kennisontwikkeling, -deling en -valorisatie tot innovatie?

De M&E-methodiek is hiervoor opgesplitst in de volgende drie functies:

- de wijze waarop de verschillende regio's hun kennis- en innovatiesysteem ontwikkelen;
- de functionaliteit van de ontwikkelde kennis- en innovatiesystemen;
- het wel of niet succesvol versterken van de innovatiekracht in de regio door de K&I-systemen.

Deze functies zijn uitgewerkt in een aantal indicatoren en een raamwerk voor het monitoren en evaluatie van de ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem. Allereerst is een nulschets gemaakt van de regio's,

waarvan de resultaten te lezen zijn in deze tussenrapportage. Om de vorderingen in de verschillende regio's te kunnen monitoren en onderling te kunnen vergelijken, is gekeken naar de volgende zeven aspecten:

1. mate waarin greenportregio komt tot **visievorming** en **agendering**;
2. mate van **betrokkenheid van actoren**;
3. mate waarin het netwerk erin slaagt **middelen** te genereren;
4. mate waarin de greenportregio erin slaagt **concrete activiteiten** aan te jagen;
5. mate waarin **ondernemers investeren** in de activiteiten;
6. mate waarin concrete **resultaten** worden geboekt;
7. mate waarin er sprake is van een **iteratief leerproces**.

Er is enige chronologie en relatie tussen de deze aspecten, toch zijn het op zich zelf evoluerende aspecten van een kennis- en innovatiesysteem. De volgende vragenlijst en tabel bieden een handleiding voor de gesprekken met betrokken actoren en partijen. Om de geleerde lessen zoveel mogelijk vast te kunnen leggen, is bij ieder onderdeel doorgevraagd naar achterliggende oorzaken en factoren.

De basisvragenlijst en bijbehorende tabel vormden de basis om het proces van kennis en innovatie in de Greenportregio's in kaart te brengen. In bijlage 1 zijn tools verder uitgewerkt om een verdiepende analyseslag te maken op specifieke onderdelen. Deze tools kunnen in de regio's worden toegepast naargelang behoefte is om een bepaald element in het proces verder uit te diepen.

De basisvragenlijst M&E

- Wat zijn de **ambitie en doelstellingen** van de regionale kennissystematiek (aanpak); hoe luidt de visie?
 - Hoe verhoudt de visie zich t.o.v. de visie/agenda voor kennis en innovatie in de regio; is er sprake van een integrale visie of zijn er meerdere?
 - Hoe verhoudt de visie zich t.o.v. de uitvoeringsagenda van de topsector T&U, inclusief de HCA-speerpunten (imago, werkgeverschap, beroepsgericht opleidingsaanbod en leven lang leren)?
- Is de **visie zichtbaar in de uitvoeringsstrategie en realisatie**; wat houdt deze strategie in en is er voldoende doorvertaling van strategie naar werkvloer? Kunt u vertellen hoe wordt geborgd dat strategische belangen worden geoperationaliseerd op de werkvloer?
 - Hoe verhoudt de strategie zich t.o.v. kennis- en innovatieprojecten in de regio; is dit een integraal onderdeel?
 - Hoe verhoudt de strategie zich t.o.v. de uitvoeringsagenda van de topsector T&U, inclusief de HCA-speerpunten?
- Waarom is gekozen voor deze (nieuwe) aanpak en werkwijze?
- Welke **partijen en actoren** zijn betrokken (bedrijven, NGO's, overheden, onderzoek, onderwijs, advies, burgers, etc.); zijn er voldoende partijen en actoren betrokken of wordt er bepaalde betrokkenheid gemist (en waarom)?
- Is er een gezonde interactie tussen (alle) betrokken partijen of is er sprake van te weinig interactie (tussen) sommige partijen of juist een te sterke band tussen partijen en actoren (waardoor anderen zich buitengesloten kunnen voelen)?
- Is er **weerstand** vanuit (andere) partijen en actoren om niet betrokken te zijn of mogelijk het proces tegen te werken? Zo ja, hoe wordt daarmee omgegaan (interventies)?
- Welke **middelen** (cash en in kind) zijn beschikbaar en hoe ziet het financiële kostenplaatje eruit (welke partijen/actoren zetten wat in)?
- Welke inspannings- en resultaatverplichtingen (**concrete activiteiten**) zijn afgesproken voor de beschikbare middelen, worden deze ook nageleefd en spreken de betrokken partijen elkaar hierop aan?
- Welke **resultaten** levert de kennissystematiek op; wordt de doelstelling behaald?
- Hoe worden de **resultaten gevaloriseerd**, d.w.z. worden de resultaten benut door de doelgroepen en doordat de doelgroepen zien dat het werkt, ontstaan er (weer) nieuwe kennisvragen (m.a.w. is er sprake van een cyclisch geheel)?

- Wat is het zicht op de **continuïteit van de kennissystematiek**; moet jaarlijks opnieuw worden bekeken hoe en of men door kan of hebben alle partijen uitgesproken dat ze verder willen met de aanpak zodat het proces zich verder kan ontwikkelen en mogelijk uitbreiden?
 - Indien publieke middelen en de facilitatie vanuit overheden worden gereduceerd of stopgezet, kan deze systematiek zelfstandig verder opereren; zijn er voldoende commitment en middelen beschikbaar van de betrokken partijen?
- Is er sprake van **een lange termijnvisie** m.b.v. bijvoorbeeld trend- of scenariostudies c.q. inzichten om de systematiek duurzaam te kunnen verankeren en in te bedden in maatschappelijk-economische ontwikkelingen (onderwijsstrategieën, HCA, etc.)?
 - Zo ja, hoe wordt dit geborgd; worden deze inzichten voor de langere termijn doorvertaald in de visie en de strategie van de systematiek?
- In hoeverre wordt geleerd van ervaringen en is er sprake van een **iteratief leerproces**? Dat wil zeggen dat het proces voortbouwt op geleerde lessen en ervaringen en verdere ontwikkelingen stap voor stap en op basis van voortschrijdend inzicht tot stand komen.

SWOT (deze vragen zijn samenvattend benut o.b.v. de basisvragen of zijn aanvullend gesteld):

- Wat zijn de sterke punten (strengths) van deze aanpak?
- Wat zijn de zwakke(re) punten (weaknesses) van deze aanpak?
- Wat zijn de mogelijkheden en ambities (opportunities) met deze aanpak, t.o.v. de oude situatie?
- Wat zijn de bedreigingen (threats) om de aanpak verder door te ontwikkelen?

Raamwerk geleerde lessen regionale kennis- en innovatiesystemen

1. In hoeverre is er in de Greenportregio sprake van een gedragen visievorming en agendering				
Ambitie en doelstelling	Toelichting:			
Visievorming	ja	enigszins	nee	
Draagvlak voor visie	laag	matig	redelijk	hoog
Actuele agenda	ja	enigszins	nee	
Draagvlak voor agenda	laag	matig	redelijk	hoog
Strategie	ja	enigszins	nee	
Draagvlak voor strategie	laag	matig	redelijk	hoog
Toelichting:				
2. Hoe staat het met de betrokkenheid van actoren bij de visievorming in de regio?				
Partij/naam	Rol	Ambitie	Manier van betrokkenheid in de regio (ook weerstand): <i>Strategisch niveau:</i> <i>Operationeel niveau:</i>	Commitment:: (budget, letter of intent, etc.)?
Ondernemers				
Onderzoek				
Omgeving				
Onderwijs				
Overheid				
Toelichting:				

3. Hoe staat het met de betrokkenheid van actoren bij de agendavorming in de regio?				
Partij/naam	Rol	Ambitie	Manier van betrokkenheid in de regio (ook weerstand): <i>Strategisch niveau:</i> <i>Operationeel niveau:</i>	Commitment: (budget, letter of intent, etc.)?
Ondernemers				
Onderzoek				
Omgeving				
Onderwijs				
Overheid				
Toelichting:				
4. In hoeverre slaagt het netwerk erin (budgettaire) middelen (cash en in kind) te genereren?				
Ja/nee	Als ja, dan ->	Enmalig	Meermalig	Structureel
Toelichting:				
5. In hoeverre slaagt het netwerk erin concrete activiteiten aan te jagen? (1-5)				
Ja/Nee	Als ja dan ->	Experimenten	Onderzoek	Uitwisseling
Toelichting:				
6. In hoeverre zijn ondernemers betrokken en investeren zij in de activiteiten?				
Aantal actief betrokken ondernemers (ordegrootte):		1	1-10	Meer dan 10
Overwegende manier van betrokkenheid	Gebruiker	Meedenker	Aanjager	Mede investeerder
Toelichting:				
7. In hoeverre zijn er al concrete resultaten geboekt?				
	Nee	Begint te komen	Loopt goed	Ja aansprekende resultaten
Toelichting:				
8. In hoeverre is de kennis- en innovatiesystematiek verankerd ?				
	Nee	Begint te komen	Loopt goed	Ja verankering
Toelichting:				
9. In hoeverre wordt geleerd van ervaringen en is er sprake van een iteratief leerproces ?				
	Niet	Sporadisch	Regelmatig	Structureel
Toelichting:				

4. Resultaten Nulmeting zeven Greenportregio's

Inleiding

Voor zeven (Westland-Oostland en Duin- en Bollenstreek zijn als aparte regio's geteld) Greenportregio's is de stand van zaken (in 2012) met betrekking tot het proces van kennis en innovatie in kaart gebracht. De beschrijvingen verschillen per regio (ook qua tekstlengte) en zijn gebaseerd op de fase waarin het proces zich bevindt. Sommige regio's bevinden zich in de voorbereidingsfase, andere in een opstart- of doorloofase. De resultaten van deze monitoringstudie (de eerste meting) worden benut om het vervolproces effectiever vorm te kunnen geven.

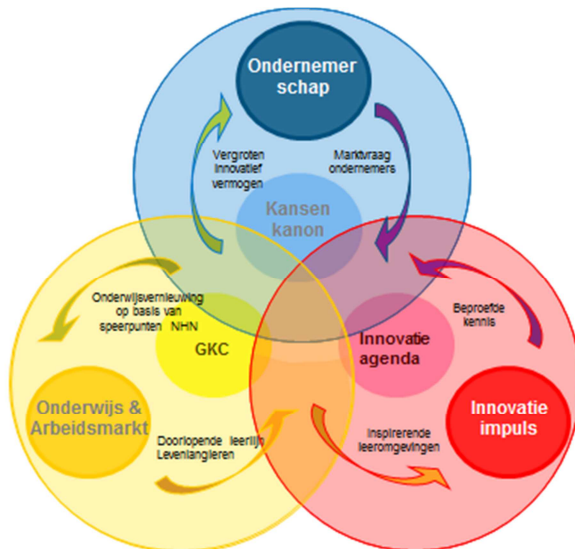
4.1. Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Noord-Holland Noord

Kennis en innovatie in de regio

Het respectievelijke project van thema T&U Methodieken Kennisoverdracht maakt als cofinancieringsproject onderdeel uit van het EFRO-programma Vizier op de toekomst (2011- 2015). De ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem in de Greenportregio Noord-Holland Noord gebeurt middels dit EFRO-project, ook Agrivizier genoemd. Hierin geven Greenport Agriboard (www.agriboard.nl) en stakeholders in de regio Noord Holland Noord invulling aan de verdere ontwikkeling van de agribusiness als een van de 'economische drivers' in de regio. Een ontwikkeling die sterk gericht is op het gezamenlijk en gestructureerd toewerken naar het versterken van innovatiekracht en leercultuur van ondernemers binnen de sector. Samenwerkende projectpartners zijn: Greenport Agriboard, de Provincie Noord-Holland, de Rijksoverheid, Clusius College, Syntens, de Groene Kennis Coöperatie (GKC) en Wageningen UR.

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* met pionierende ondernemers in de regio. Een kernteam, onder verantwoordelijkheid van de programmamanager zorgt in samenwerking met betrokken projectpartners voor de 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, webapplicaties, social media en andere communicatie-activiteiten (als olievlekwerking).

Het EFRO-project beoogt samen met de aanvullende faciliteit 'Kansen Kanon' (Syntens) en onderwijsinstellingen binnen de Groene Kennis Coöperatie (met name Clusius College), de kennis- en innovatie-impuls voor de agribusiness in Noord-Holland Noord vorm te geven. De inbedding van het EFRO-project en de samenhang met de andere faciliteiten in Noord-Holland Noord laten zich het beste beschrijven aan de hand van onderstaande figuur. Het centrum van de figuur is de kern van de "*Lerende regio*".



Figuur B1: Vizier op de toekomst in beeld

Stand van zaken ambitie en doelstelling

De Greenport Noord-Holland Noord wordt vertegenwoordigd door de stichting Agriboard als vertegenwoordiger van de agribusiness in Noord-Holland Noord. Agriboard streeft een structurele verbinding van kennis, ervaring en ambitie na. Het optimaal benutten van de sterke punten van ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en omgeving, is volgens de stichting de sleutel van de toekomst. Denk hierbij aan het coördineren van initiatieven in ondernemersgroepen, effectievere en efficiëntere samenwerking (ook met andere regio's) en het opereren vanuit gezamenlijke doelstellingen. De strategie van Agriboard komt op het volgende neer (www.agriboard.nl):

- positionering van de agribusiness in Noord-Holland Noord op regionaal, nationaal en internationaal niveau;
- doorontwikkeling tot een duurzame sector;
- Noord-Holland Noord wordt de "Verstuin van Europa".

Alle projecten die onder Agriboard zijn gestart hebben als doel om de goede uitgangspositie voor de agribusiness in Noord-Holland Noord te behouden en waar mogelijk te versterken ten opzichte van de steeds sterker wordende internationale concurrentie. Alle projecten zijn onder te verdelen in de volgende thema's (www.agriboard.nl):

- Ondernemerschap;
- Duurzaamheid en Innovatie;
- Onderwijs en Arbeid;
- Agri en Gezondheid;
- Ruimte;
- Bio Valley;
- Vizier op de Toekomst (EFRO).

Met het oprichten van Agriboard is een gedragen visie ontstaan in de regio tussen de betrokken partijen om de beschreven ambitie waar te maken. Het EFRO-project 'Vizier op de toekomst', als één van de projecten/thema's onder Agriboard, is een middel om de visie verder uit te rollen om uiteindelijk nieuwe business te kunnen realiseren. De beschreven ambitie sluit aan bij de T&U-topsectorthema's 'Samenwerkende waardenketen' en 'Meer met minder' voor duurzaamheid.

Stand van zaken kennis- en innovatieagenda

Momenteel is men in het EFRO-project bezig met de ontwikkeling van de kennis- en innovatieagenda voor de regio Noord-Holland Noord. Benoemde thema's zijn:

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

De stuurgroep van het EFRO-project heeft ingestemd met deze thema's, zodat er een kader ligt voor de uitwerking van innovatieprojecten met ondernemers. Voor de thema's Markt en keten en Duurzame teelt, meer met minder, zijn al concrete ideeën beschikbaar. De stuurgroep heeft geadviseerd voor de thema's Energie en groene grondstoffen en Gezondheid en welzijn eerst een verkennend onderzoek uit te voeren om de kansen en mogelijkheden voor de regio concreter te maken.

Er bestonden tot eind december nog verschillende opvattingen over de vormgeving van de kennis- en innovatieagenda door de betrokken partijen. Eind december 2012 is de kennis- en innovatieagenda definitief goedgekeurd door de stuurgroep van Agrivizier en het bestuur van de Stichting Agriboard. Het creëren van collectief draagvlak voor de agenda blijft echter een aandachtspunt. In elk geval dient voorkomen te worden dat partijen een eigen lijn trekken waardoor het gezamenlijk toewerken naar het collectieve doel in het gedrang komt. Geconstateerd wordt dat de relevante partijen wel allen betrokken en geëngageerd zijn binnen het EFRO-project, maar de afstemming tussen de partijen nog onvoldoende vorm krijgt. Een ieder dient zijn/haar eigen plek, rol en functie binnen het netwerk te verkrijgen zodat daar afspraken over kunnen worden gemaakt, wat de samenwerking ten goede komt. Vervolgens kunnen projecten worden geformuleerd en uitgewerkt. Het stokt nu op de samenwerking tussen betrokken partijen.

De verbinding tussen de doelstellingen die geformuleerd zijn binnen het EFRO-project en de overige Agriboard-projecten is een tweede aandachtspunt. Er bestaat overlap in doelen en aanpak, bijvoorbeeld met betrekking tot het speerpunt arbeid en onderwijs. Afstemming is nodig zodat verschillende projecten in elkaars verlengde of aansluitend op elkaar uitgevoerd kunnen worden, zodat overlap wordt voorkomen. Nu is het onduidelijk wat des Agriboard's en wat des EFRO's wordt uitgevoerd. Het EFRO-project zou feitelijk een loketfunctie kunnen vormen voor kennis- en innovatieprojecten voor Agriboard. Hiervoor is afstemming tussen de projectleider van EFRO en de programmanager van Agriboard nodig. Onder de kennis- en innovatieagenda worden nog geen concrete innovatieprojecten uitgevoerd. Ondernemers zijn op operationeel niveau dan ook nog niet betrokken bij het EFRO-project.

Stand van zaken betrokkenheid partijen en actoren

EFRO-project:

Het EFRO-project bestaat uit een samenwerking tussen Syntens, de Groene Kennis Coöperatie (met name Clusius College) en Wageningen UR. Vanuit Wageningen UR is gestart met het opstellen van een toekomstvisie samen met vertegenwoordigers van het regionale beleid en met regionale agribusiness-bedrijven. Hiertoe zijn individuele gesprekken gevoerd met bestuurlijke vertegenwoordigers van onder andere: Rabobank, Seed Valley, LTO, Syntens, Agriboard, gemeente Heerhugowaard, de Kamer van Koophandel, Clusius, vertegenwoordigers van Energy Board, Agriboard en de topsector T&U. Uiteindelijk zijn de innovatiethema's vastgesteld op basis van bovenstaande individuele gesprekken, de analyse van regiovisies en workshops rondes met (agrarisch) ondernemers.

Algemeen:

In Agriboard zijn veel stakeholders vertegenwoordigd: het bedrijfsleven (zaadveredeling + uitgangsmateriaal: Seed Valley), LTO Dierhouderij, groenteverwerking en handel AGF, RABO Akkerbouw, LTO Noord, LTO Glaskracht, KAVB, Aquacultuur, het onderwijs en onderzoek (Clusius College, Wageningen UR), overheden (Provincie Noord-Holland, Hollands Kroon, Heerhugowaard) en overige organisaties (Kamer van Koophandel, Ontwikkelingsbedrijf NHN). 'Verbeteren door verbinden': is het motto waar zij voor staan. Deze werkwijze moet uiteindelijk resulteren in de realisatie van een aantal strategische projecten, waaronder de AgriTech Campus. Dit is een project waarbij het onderwijs en het bedrijfsleven de handen ineenslaan om het tekort aan arbeidskrachten in de agrarische sector aan te pakken en ten behoeve van de totstandkoming van de Kennis en Innovatie Agenda NHN: "Vizier op de Toekomst". Per project/thema zijn

verschillende vertegenwoordigers benoemd. Daarnaast is er een overkoepelende programmamanager actief.

Relatie regio en de topsector T&U:

De Greenportregio kent zowel een (publiek) bestuurlijk forum als een (privaat) bedrijfslevenforum. De betrokken bestuurders zijn aangehaakt bij zowel de topsectoren Agro & Food (A&F) en T&U, als het provinciaal beleid. Op bestuurlijk niveau zijn een visie en strategie benoemd waarin zowel regionale als landelijke doelstellingen aan elkaar gerelateerd zijn (provinciaal beleid 2015 en de visie van de KvK hierop). Vanuit de Provincie Noord-Holland en vanuit de gemeente Hollands Kroon, als vertegenwoordiger van Greenport Noord Holland Noord, is meegedacht over de invulling van het topsectorenbeleid. Seedvalley is als bestuurslid van Agriboard betrokken bij de T&U Human Capital Agenda.

Stand van zaken operationalisering

Op bedrijfsniveau worden de visie en strategie van de topsectoren wel onderschreven maar ondernemingen in de regio ondervinden naar eigen zeggen te weinig aansluiting bij het topsectorenbeleid. De werkwijze van bedrijven sluit (nu nog) onvoldoende aan op de werkwijze op bestuurlijk niveau. Bedrijven zullen en hoeven dan ook niet allen betrokken te zijn op bestuurlijk niveau. Maar er moet wel een goede match zijn met de doelstellingen en strategie die op bestuurlijk niveau worden bepaald, en de operationalisering hiervan in projecten door en voor ondernemers. Daarvoor is het nodig dat een juiste mate en wijze van afstemming tussen bestuurlijk niveau en bedrijfsniveau worden gevonden.

Ook de verbinding tussen het bestuurlijke niveau en het operationele niveau in relatie tot het onderwijs, is een aandachtspunt. Op bestuurlijk niveau zijn ook voor het onderwijs doelstellingen en ambities geformuleerd, maar die hebben momenteel nog beperkte doorwerking in de scholen. Het onderwijs stelt momenteel één medewerker (0,2 fte) beschikbaar om binnen het EFRO-project projecten op te starten met ondernemers. Deze medewerker is tevens betrokken bij het opzetten van AgriTech Campus en bij het oprichten van de centra voor innovatief vakmanschap, onder de HCA. Tevens zal er een verbinding worden gemaakt met de Kenniswerkplaats Noord-Holland-Noord (www.regionaletransitie.nl) op het thema onderwijs en arbeid. De kenniswerkplaats wordt getrokken door de Kamer van Koophandel. Via de kenniswerkplaats worden al ondernemers benaderd voor innovatievragen die in samenwerking met het onderwijs worden uitgevoerd. In het voorjaar van 2013 is een businessplan beoogd voor AgriTech Campus waarin regionale meeting points een belangrijke rol spelen zoals het Clusius-lab en Seed Valley. Dit gebeurt in aansluiting op het CIV T&U en mogelijk ook de centers of expertise (CoE).

Kansenkanon is een programma dat ondernemers advies biedt, hen in contact brengt met collega-ondernemers en kennisinstellingen, en deze samenwerking begeleidt. Er loopt een aantal initiatieven in de regio onder Kansenkanon. De regionale uitdaging is om de lopende initiatieven in de regio te verbinden aan de ambities vanuit het EFRO-project. Door slimmer samenwerken en een bottom-up aanpak die past binnen de (bestuurlijke) visie, kan het EFRO-project op versterkende en versnellende wijze de beoogde doelstellingen realiseren.

Specifieke conclusies en aandachtspunten voor de regio

Specifieke conclusies en aandachtspunten voor de regio zijn:

- de M&E-systematiek was toepasbaar en bood een hulpmiddel om de stand van zaken in de regio Noord-Holland Noord in kaart te brengen. In een later stadium zal de methodiek echter moeten worden gespecificeerd om de revenuen van het EFRO-project in kaart te brengen;
- door het in kaart brengen van de state of the art wordt duidelijk dat de mogelijkheden en ingrediënten in Noord-Holland Noord aanwezig zijn om te komen tot versterking en verankering van het organiserend vermogen van de agri-business in Noord-Holland Noord ten behoeve van innovatie. De uitdaging is om te komen tot intensievere samenwerking binnen de gouden driehoek, zowel in de sector als over de sectoren heen. Helder inzicht in de rol en betrokkenheid van de verschillende partijen is daarbij een vereiste;
- het ontwikkelen van een kennis- en innovatieagenda mist zijn doel als bedrijven waar het gebeurt zich er onvoldoende in herkennen of betrokken zijn. Gebruik maken van lopende initiatieven in de regio en die

verbinden met doelen van het EFRO-project kan het realiseren van haar effect versterken en versnellen (slimmer samenwerken, bottom-up aanpak die past binnen de top-down visie).

- Elke greenportregio heeft zijn eigen dynamiek. Dit betekent dat de uitrol niet als een blauwdruk een op een door te vertalen is van regio tot regio (voorkomen vormdwang). Elke regio vergt een aanpak op maat. Wel kunnen regio's onderling van de verschillende aanpakken leren. Rapportage aangaande goede voorbeelden draagt hier ook aan bij.

4.2. Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Betuwse Bloem

Kennis en innovatie in de regio

Het respectievelijke project van thema T&U Methodieken Kennisoverdracht ondersteunt de ambities met betrekking tot de ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem voor de Greenportregio Betuwse Bloem. Dit staat in relatie tot het Ambitieprogramma Betuwse Bloem (zie: www.greenportbetuwsebloem.nl). Door meer samenwerking wil de Greenport Betuwse Bloem de concurrentiepositie van de tuinbouw in het Gelderse Rivierengebied verder versterken en laten uitgroeien tot een erkend en succesvol duurzaam tuinbouwcluster. Er is samenwerking tussen de bedrijven in het tuinbouwcluster, de provincie Gelderland, regionale overheden, vertegenwoordigers van het bedrijfsleven en kennisinstellingen uit het Gelderse Rivierengebied. Binnen de regio zijn vijf tuinbouwpacten en het Ondernemersinitiatief actief. NV Oost verricht faciliterend werk namens de provincie.

Stand van zaken ambitie en doelstelling

De ambitie is de toegevoegde waarde van de tuinbouw in het Rivierengebied in het jaar 2020 te verdubbelen. De Betuwse Bloem streeft ernaar dat de regio tot de top 5 van de Europese tuinbouwregio's behoort op het gebied van duurzaamheid en concurrentiekracht. Ook moet de tuinbouwsector dan stevig zijn ingebed in de omgeving, en haar relaties met andere sectoren hebben versterkt. Deze ambitie voor het hele Rivierengebied is voor de periode 2012-2015 door alle partijen binnen de Betuwse Bloem uitgewerkt in zes thema's die voor de sociaal-economische ontwikkeling van de gehele tuinbouw-business van belang zijn (zie Ambities Betuwse bloem: www.greenportbetuwsebloem.nl/publicaties.asp?pid=37):

1. Duurzaamheid: het thema duurzaamheid richt zich op het stimuleren van het gebruik van duurzame energie, benutting van de kansen op het gebied van biobased economy en de ontwikkeling van duurzame clusters (agroparken);
2. Infrastructuur en Logistiek: het thema infrastructuur en logistiek richt zich op het stimuleren van het gebruik van duurzame transportwijzen, het benutten van de logistieke kracht van het Rivierengebied en een betere beladingsgraad in het vervoer van tuinbouwproducten;
3. Onderwijs en Scholing: het thema onderwijs en scholing richt zich op de verbetering van de aansluiting tussen onderwijs en behoefte, het verbeteren van de kwaliteit van de arbeid (kennisiniveau), het vergroten van het arbeidsaanbod voor jongeren, meer stageplaatsen bij tuinbouwbedrijven en opleiden van ondernemers via leergangen, ondernemersvaardigheden en masterclasses.
4. Ruimte en Leefomgeving: het thema Ruimte en Leefomgeving richt zich op het verbeteren van de ruimtelijke structuur, het verbeteren van de huisvesting van buitenlandse werknemers, het vergroten van het draagvlak voor de tuinbouwsector en verbetering van het bedrijfs- en sectorimago in de regio;
5. Internationalisering: het thema internationalisering richt zich op het vergroten van de internationale oriëntatie van de tuinbouwsector. Beoogd wordt structureel kennisoverdracht te realiseren over internationaal zaken doen en relevante internationale ontwikkelingen, met de Betuwse Bloem als volwaardig onderdeel van Greenport Holland;
6. Kennis en innovatie: tot slot richt het thema kennis en innovatie zich op een breed gedragen kennis- en innovatieagenda als basis voor innovatieprojecten, Randwijk als hét centrum van de Betuwse Bloem als onderdeel van de Greenport Campus, en visionaire projecten op snijvlakken tussen thema's zoals logistiek, energie, landschap en milieu.

Stand van zaken kennis- en innovatieagenda

Het opstellen van een overkoepelende kennis- en innovatieagenda staat al langer gepland, maar heeft moeten wachten op de nieuwe programmaperiode 2012-2015. Naar verwachting kan gestart worden met het opstellen in het tweede kwartaal van 2013.

Stand van zaken betrokkenheid partijen en actoren

In 2012 waren voornamelijk de volgende organisaties betrokken bij de totstandkoming van het kennis- en innovatiesysteem voor de Betuwse Bloem ten behoeve van het realiseren van de gezamenlijke ambities. Dit waren: de Provincie, NV-Oost, de brancheorganisaties van vier tuinbouwsectoren (LTO glaskracht, LTO boomkwekerij, LTO paddenstoelen/kiemgroenten en de NFO) en namens kennisinstellingen voornamelijk Helicon Opleidingen en Wageningen UR. De interactie en het netwerk tussen deze partijen verloopt goed. Het proces speelt zich voornamelijk af op bestuurlijk niveau. Het overleg in de regio met het bedrijfsleven verloopt hoofdzakelijk via pacts vanuit de sectoren en via het Ondernemersinitiatief. Kritiek vanuit de regio is dat relatief veel tijd en middelen besteed worden aan organisatie, coördinatie en overheadactiviteiten. Een aandachtspunt is een juiste balans te vinden tussen strategieontwikkeling en operationalisering in concrete projecten. In tegenstelling tot de regio Noord-Holland Noord kan geconstateerd worden dat de pacts veel inspraak hebben in de uitvoeringsagenda's. Ondernemers lijken eensgezind. Dit maakt de ontwikkeling van de kennis- en innovatieagenda relatief eenvoudig aangezien er meer consensus is.

Stand van zaken operationalisering

Momenteel is in de regio sprake van solitaire projecten die nog niet met elkaar samenhangen en (dus) ook nog niet onder de vlag van een kennis- en innovatieagenda worden uitgevoerd. Deze projecten worden momenteel getrokken door NV-Oost (logistiek), RCT (regionaal centrum voor techniek Rivierenland¹), de Kamer van Koophandel (voor het in kaart brengen van bedrijfsclusters), de Provincie (in relatie tot de omgevingsvisie) en Wageningen UR (op het gebied van biobased). In de projecten wordt gewerkt aan technische en sociale innovatie, leerprocessen door en voor ondernemers, medewerkers (post-initieel) en leren door studenten en leerlingen vanuit het (initiële) onderwijs. Het kennisnetwerk wordt verstevigd door solitaire projecten te verbinden en door slim met elkaar samen te werken. Kennis landt daar waar het tot waarde kan worden gebracht. Een voorbeeld van een initiatief dat al langer loopt in de regio is de Fruitacademie (zie kader 1). Door bundeling van krachten is een sterk kennisinitiatief ontstaan.

Voorbeeldinitiatief samenwerking voor en door kennis: De Fruitacademie

De Fruitacademie biedt een voorbeeld van een goedlopend kennisinitiatief hoe kenniswerkers met elkaar kunnen samenwerken. De Fruitacademie is een samenwerkingsverband van NFO, Helicon Opleidingen en Edudelta College. De Fruitacademie staat voor:

- het beschikbaar houden van innovatief en kwalitatief goed fruit(teelt)onderwijs;
- het bevorderen van vakmanschap en kennisontwikkeling;
- het op maat beantwoorden van de opleidingsvraag;
- het bieden van perspectief voor een carrière in de fruitsector.

De Fruitacademie profileert zich als een vraag-gestuurde aanbieder van cursussen en trainingen. De Fruitacademie heeft een open cursus- en trainingsaanbod voor individuele deelnemers. Het aanbod wordt jaarlijks vernieuwd en aangepast aan actuele ontwikkeling in de wet- en regelgeving, en aan nieuwe methodieken en technologische en maatschappelijke ontwikkelingen binnen en buiten de fruitsector (www.fruitacademie.nl).

Kader 1: Voorbeeldinitiatief samenwerking voor en door kennis: De Fruitacademie.

Overige kennisprojecten en speerpunten zijn:

¹ Het Regionaal Centrum voor Technologie Rivierenland verzorgt ondersteuning voor vernieuwing bij ondernemers in het Rivierengebied. RCT Rivierenland is opgericht voor en door ondernemers en stimuleert innovatie voor het MKB. Het RCT heeft de agro- en de maakindustrie als doelgroepen.

Het Regionaal Kenniscentrum Randwijk:

Voor de ontwikkeling van het regionaal kenniscentrum Randwijk is een businessplan geschreven in het kader van een TransForum-project. Inmiddels is de context waarin dit plan is geschreven sterk gewijzigd. Publiek-private samenwerking is geordend naar topsectoren en Productschappen houden per 2014 op te bestaan. De Productschappen speelden als partner een belangrijke rol bij de ontwikkeling en financiering van het kenniscentrum. Daarom speelt momenteel de discussie hoe en of men het kenniscentrum verder wil en kan ontwikkelen. Hiervoor is een discussienota opgesteld. In 2013 zal dit het vertrekpunt zijn om de haalbaarheid van een kenniscentrum verder te verkennen. De inzetbaarheid van het kenniscentrum als meeting point ten behoeve van het centrum voor innovatief vakmanschap Boomkwekerij en Fruit is daar een onderdeel van. DLV-plant, Fruitconsult en Wageningen UR zijn partners.

Imago, arbeid en leren:

Het project gericht op imago, arbeid en leren, uitgevoerd door Cinop/Erik Kaemingk in samenwerking met TNO op het gebied van sociale innovatie, valt onder de Human Capital Agenda van de Betuwse Bloem (zie volgende speerpunt). In dit project wordt toegewerkt naar de ontwikkeling van Groene Carrières in de tuinbouw. Dit sluit aan op de ambities van de Betuwse Bloem voor 2020 met betrekking tot voldoende – hoger- gekwalificeerd personeel en het economisch en duurzaam excelleren door ondernemers, door het vergroten van het leervermogen en aantrekkelijk werk. Er is een logische verbinding tussen bedrijven die duurzaam excelleren en de menselijke factor. Bedrijven innoveren pas als de mensen die er werken dat ook doen. De Betuwe is hard op weg zich internationaal een positie te verwerven als innovatieve tuinbouwregio. Gemeten naar de totale productie is de regio het tweede tuinbouwgebied van Nederland en nationaal koploper in teelten als fruit, paddenstoelen en chrysanten. De regio omvat 1.600 tuinbouw- en tuinbouw-gerelateerde bedrijven en biedt werkgelegenheid aan 14.000 mensen.

Er gebeurt al veel op het vlak van imago, arbeid en leren in de Betuwe. Initiatieven zijn: de Fruitacademie, scholingsconsulenten, het RCT-programma, Ondernemerscursussen, etc.. Dit zijn reeds lopende initiatieven. Via (het project) Groene Carrières wil de Betuwse Bloem bereiken dat:

- het leervermogen (en innovatie) op bedrijven vergroot wordt;
- onderwijsinstellingen de groei van vakmanschap en innovatie gaan ondersteunen;
- meer mensen kiezen voor een (groene) carrière in de tuinbouw .

Groene Carrières komen dus 'niet in plaats van of boven op', maar zullen bestaande initiatieven versterken en er samenhang in brengen. Onderwijs en arbeidsmarkt kunnen zo beter inspelen op wat ondernemingen nodig hebben. Voordelen van Groene Carrières voor werkgevers zijn:

- niet elk bedrijf hoeft zijn eigen innovatie- en opleidingsprogramma te ontwikkelen maar kan (actief) aanschuiven;
- leren en innoveren wordt een natuurlijk en logisch onderdeel van het werk;
- onderwijs speelt beter in op de vraag van bedrijven;
- de tuinbouw wordt daardoor aantrekkelijk om in te werken;
- meer mensen gaan kiezen voor de tuinbouw als werkgever.

In 2012 is een bijeenkomst geweest met ondernemers ten behoeve van de ontwikkeling van de Groene Carrières voor vernieuwing en arbeidsontwikkeling in de regio. De hamvraag die besproken werd luidde: 'hoe het anders te regelen?'. Werkgevers en –nemers willen daar samen verder over nadenken. Deze gedachten moeten met elkaar verbonden worden. Ondernemers profiteren van goede arbeid en voorzien in goede werkgelegenheid. Medewerkers ontwikkelen goede competenties die weer goed van pas komen in het bedrijfsleven. Het verbinden van meerdere sectoren biedt de mogelijkheid het arbeidsmarkt vraagstuk groots aan te pakken.

In de regio wordt een Human Resource-ecosysteem ontwikkeld die momenteel ook voor de Brainport wordt ontwikkeld. Ondernemers hebben aangegeven pas betrokken te willen worden op het moment dat het systeem operationeel is. De systematiek wordt daarom met de pact-voorzitters ontwikkeld, met instemming van ondernemers. Hierbij is een aandachtspunt dat de gedragenheid van ondernemers voor de systematiek wel in acht wordt genomen. Dit vereist regelmatige afstemming met de achterban.

Ontwikkeling Human Capital Agenda in de Betuwse Bloem:

In de Betuwse Bloem werken Helicon (Geldermalsen), Stoas, Van Hall Larenstein, HAS Den Bosch en CAH Vilentum samen aan de verbinding met de HCA-T&U. Er wordt gedacht aan één virtueel centrum, ontwikkeld

voor zowel innovatief vakmanschap (MBO) als expertise (HBO). Speerpunten zijn: Biobased, Agrologistiek, technische ontwikkeling en sociale innovatie. De MBO-thema's zijn al uitgewerkt en op HBO-niveau is het thema Biobased uitgewerkt. Een vertegenwoordiger van de Provincie uit de stuurgroep Greenport Betuwse Bloem zit namens de pacts bij het overleg van het te ontwikkelen virtuele centrum. De kennis- en innovatieagenda zal zo een link hebben met het HCA-netwerk en de ontwikkelingen.

Specifieke conclusies en aandachtspunten voor de regio

Specifieke conclusies en aandachtspunten voor de regio zijn:

- de interactie tussen de bestuurlijke partijen in de greenportregio Betuwse Bloem en in de sectorale pacts is goed. Het netwerk is bestuurlijk goed ingebed;
- werkgevers en –nemers zien het belang van vernieuwing van arbeidsontwikkeling in de regio in, hoe zij dit anders kunnen regelen. Echter, werkgevers zijn nog niet bereid om hierin financieel te investeren. Helicon Opleidingen zal de regio op zich nemen om hiervoor een goed onderwijsaanbod te organiseren in overleg met relevante stakeholders;
- veranderde financieringsstromen maken dat partijen in de regio zich nog niet verbinden aan een fysiek 'kennisloket Betuwse Bloem'. De verschillende stakeholders binnen de Stichting Betuwse Bloem zien wel de kansen en het gemak van een (fysiek) loket in;
- er zijn meerdere partijen in de regio actief die zich opwerpen als kennisleverancier. De uitdaging hierbij is: verbinden door slimmer samen te werken.

4.3. Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Westland-Oostland

Kennis en innovatie in de regio

Het respectievelijke project van thema T&U Methodieken Kennisoverdracht ondersteunt de ambities met betrekking tot de ontwikkeling van 'Innovatie en Demonstratie Centra Duurzame Greenports' als kennis- en innovatiesysteem voor de regio's Westland-Oostland en Duin- en Bollenstreek.

Binnen Greenport Horti Campus is het EFRO-voorstel 'Innovatie en Demonstratie Centra Duurzame Greenports' ingediend met als doel te komen tot doorbraakinnovaties op thema's die voor de tuinbouwsectoren in de regio Zuid-Holland van belang zijn, met cross-overs naar de (top)sectoren Logistiek en Biobased Economy. De beoogde activiteiten sluiten aan bij de programmadoelstellingen van Kansen voor West (www.europa-nu.nl/id/vga3f1usj7zg/europees_fonds_voor_regionale).

In het project wordt beoogd de kennis en faciliteiten van de kennisinstellingen en onderzoekscentra in de regio vraaggestuurd in te zetten en de opgebouwde kennis op een gestructureerde manier te verspreiden onder de belanghebbende ondernemers. Dit zal moeten leiden tot een extra economische groei van 1 miljard euro in de tuinbouwsector in Zuid-Holland. Hiertoe zal op de korte termijn de focus liggen op het financieel ondersteunen van een beperkt aantal doorbraakprojecten binnen de reeds in de regio beschikbaar zijnde faciliteiten die kunnen optreden als Innovatie Demonstratie Centra (IDC's).

Een IDC is een fysieke locatie waar ondernemers samen met onderzoek en onderwijs werken aan de implementatie van kennis van binnen en buiten de tuinbouwsector. Een IDC wordt geleid door partners die hebben bewezen een brug te kunnen slaan tussen ondernemers en stakeholders. Het werk bestaat uit: kernactiviteiten demonstreren, kennis uitwisselen en kansen signaleren, ondersteuning bij het uitwerken van kansen, het creëren van doorbraakprojecten en het breed communiceren daarvan. Er wordt zowel vraaggericht als aanbodgestuurd gewerkt.

Daarnaast zal aandacht zijn voor het toepassen en implementeren van deze innovaties bij grotere groepen ondernemers (early adopters en early majority) en zal gezorgd worden voor organiserend vermogen om de IDC's met elkaar te verbinden om te voorkomen dat het systeem uiteenvalt in losse initiatieven. Zo worden de IDC's met elkaar verbonden tot één regionaal samenwerkingsverband waarbij de kennis over de verschillende onderwerpen elkaar kunnen versterken. Tot slot zal er worden ingezet op het aansluiten bij

initiatieven op het gebied van Human Capital, Onderzoek en Innovatie, en investeringen. De ambitie is dit systeem in een latere fase ook uit te rollen over de rest van Nederland.

De valorisatieketen zal effectiever gaan functioneren, als de vraagarticulatie actiever wordt opgepakt. Voor de praktisch ingestelde ondernemers in de glastuinbouw lukt dit vooral goed als ze in contact komen met relevante innovaties in concrete situaties die goed door te vertalen zijn naar de eigen onderneming. Denk hierbij aan demonstratie van (teelt)technische innovaties in een (semi)praktijk context, in zogenaamde IDC's (Innovatie en Demonstratie Centra) of valorisatiecentra. Doordat ondernemers de toepassing van deze innovaties intensief en "hands-on" zullen begeleiden, ontwikkelen ze de competenties om succesvol met de innovaties om te gaan. Binnen de IDC's zullen ondernemers samen met onderzoek en onderwijs werken aan de toepassing en implementatie van kennis. Het voorstel is om binnen verschillende bestaande fysieke locaties in de IDC's het volgende te ontwikkelen:

- Bloemenroute Westland: focus op techniek;
- Barendrecht: focus op agrologistiek;
- Duin- en bollenstreek: focus op bloembollen en vaste planten cultuur;
- Violierenweg Oostland: focus op teelttechniek, inclusief energie, water en meerwaardecreatie, waarbij ook aandacht is voor het implementeren van de kennis via het Horticultural Experience Center.

Het Flower Incubation Center (FLINC) zal worden doorontwikkeld om een goede aansluiting te creëren met het IDC Duin- en Bollenstreek. Faciliteiten gericht op de Human Capital Agenda zullen worden gerealiseerd via de Greenport Horti Campus. Tevens wordt voorzien dat het Valorisatiepark Westland (een apart fideel onder Biobased Economy) zal fungeren als een zichtbare cross-over tussen de Greenports en Biobased Economy. In de IDC's worden innovaties, onderzoek en onderwijs verbonden. De urgente opgave voor de Zuidvleugel in de komende 2 à 3 jaar is om de IDC's richting ondernemers steviger in de markt te zetten en zo te ondersteunen dat ze een brede doelgroep van Greenportondernemers verder kunnen helpen. De IDC's zullen hun activiteiten gaan uitvoeren onder meer in een strategische samenwerking met verschillende kennisinstellingen en Syntens.

Stand van zaken ambitie en doelstelling

In de regio Westland-Oostland wordt al langer door verschillende partijen samen gewerkt aan kennis en innovatie in de regio. Daarom wordt allereerst een beschrijving van het programma Greenport Campus beschreven.

De activiteiten rond kennis en innovatie in de Greenport Westland-Oostland-Barendrecht vonden van 2007 - 2012 plaats binnen het programma en platform Greenport Campus (greenportcampus.nl). De partijen TNO, de Technische Universiteit Delft, DLO, InHolland, Kennisalliantie, GreenQ en de Demokwekerij stonden aan de basis voor de ontwikkeling van een samenhangend kennis- en innovatiesysteem in de regio Westland-Oostland, middels het programma Greenport Campus. De Haagse Hogeschool was bij fase 1 betrokken en is formeel in fase 2 van Greenport Campus aangehaakt. Geconstateerd werd dat er verschillende kennisloketten opereerden in de regio waar bedrijven met kennisvragen konden aankloppen, maar dat deze loketten geen onderlinge afstemming hadden. Beoogd werd om deze loketten te bundelen waarbij de fysieke locaties bleven bestaan maar de kennisvragen via een gezamenlijke procedure zouden worden behandeld. De gedeelde visie was dat door samenwerking ondernemers beter bediend konden worden en zo ook de vragen efficiënter konden worden opgepakt. De afspraak was gebaseerd op het toebedelen van de kennisvragen door de partij/partijen die de vraag het beste kan/kunnen oppakken.

Greenport Campus (innovatie support) is ontstaan om ondernemers in de Greenports te ondersteunen om hun innovatieve ideeën tot bloei te laten komen en om aan hun behoefte aan vakopleidingen tegemoet te komen. Het richt zich op de Greenport Westland-Oostland-Barendrecht en de Greenport Duin- en Bollenstreek en verbindt de netwerken en de kennis van de betrokken kennisinstellingen met het regionale bedrijfsleven. Hierdoor wordt beoogd voor iedere ondernemersvraag snel en effectief het juiste antwoord bij

de juiste partij te vinden. Greenport Campus innovatie support werd financieel ondersteund door het Ministerie van EL&I, Provincie Zuid-Holland en de gemeenten Westland, Delft, Pijnacker-Nootdorp en Barendrecht in het kader van het programma Pieken in de Delta Zuidvleugel Randstad (www.greenportcampus.nl). Vanwege de doelstelling van het programma GP Campus dat gericht was op kennisontwikkeling, was het wel lastig om vanuit het programma de samenwerking met branche- en adviesorganisaties zoals LTO en Syntens goed vorm te geven. Syntens is echter sinds fase 2 wel betrokken geraakt.

Stand van zaken kennis- en innovatieagenda

In december 2011 zijn de eerste bouwstenen gelegd voor Greenport Horti Campus (GP-HC). Beoogd wordt dat de activiteiten van Greenport Horti Campus worden voortgezet onder de bredere paraplu van GP-HC. Hiervoor is de EFRO-aanvraag ingediend met een beoogd budget van 1,9 mln. euro. Ten tijde van schrijven loopt de aanvraagfase nog. Indien een gunning volgt dan kunnen de projecten geoperationaliseerd worden die tijdens Greenport Campus zijn voorbereid. De activiteiten benoemd in het EFRO-voorstel omvatten momenteel de belangrijkste bijdragen vanuit het onderzoek, onder de paraplu van Greenport Horti Campus. Met name vanwege het wegvallen van de Productschappen hebben de IDC's potentie om een belangrijk meeting point te worden voor onderzoekspartijen en ondernemers om samen te werken aan kennisontwikkeling en –valorisatie.

In 2012 zijn alle activiteiten rond kennis en innovatie in de Zuid-Hollandse regio's Westland, Oostland en Barendrecht opgegaan en samengevoegd onder het samenwerkingsverband Human Capital Agenda Greenport Horti Campus. De doelstelling is, op hoofdlijnen, om te komen tot een samenhangend kennis- en innovatiesysteem voor deze gebieden. Dit gebaseerd op bestaande visies om de economische positie van de regio's te kunnen garanderen voor de langere termijn als ook nieuwe kansen (nationaal en internationaal) te kunnen oppakken. In juni 2012 is het businessplan geschreven voor de Human Capital Agenda Greenport Horti Campus (2012-2015). Een dergelijke agenda kan in de visie van de partners van Greenport Horti Campus alleen vorm krijgen wanneer de behoeften van bedrijven aan voldoende gekwalificeerd personeel structureel wordt gekoppeld aan de behoeften van jongeren om inspirerend onderwijs te krijgen dicht bij de beroepspraktijk (Businessplan HCA Greenport Horti Campus, juni 2012: edepot.wur.nl/247932). In Greenport Horti Campus werken de betrokken partijen (diverse kennisinstellingen, bedrijfsleven en overheden) samen aan:

- verbetering van de instroom van nieuwe studenten in Greenport-gerelateerde opleidingen;
- vergroting van de mogelijkheden om ook via andere opleidingen aan goede afgestudeerden te komen;
- het blijvend opleiden en inspireren van zittend personeel en werven van nieuw personeel;
- een doelgerichte samenwerkingsstructuur tussen overheid, onderwijsinstellingen en bedrijven.

De partners formuleren hun missie als volgt (opgesplitst in 3 doelstellingen):

- (1) het garanderen van voldoende innovatieve ondernemers als ook voldoende goed gekwalificeerd personeel voor de sector;
- (2) door het bieden van inspirerende opleidingen en cursussen met directe toegang tot kennis, ook als directe bijdrage aan een positief imago van de sector en
- (3) versterking van de internationale concurrentiekracht door het creëren van een internationaal kennis- en opleidingscentrum voor de Greenport.

Om dit te realiseren zijn 37 actiepunten benoemd met een beoogde financiering van 23,3 mln. euro en p.m. Twintig actielijnen zijn (ten tijde van schrijven) lopend; er zijn circa 17 actielijnen die verder ontwikkeld moeten worden zoals bijvoorbeeld de associate degree. De financiering en uitvoering wordt geleverd door verschillende partijen en betreft zowel in natura als in kind bijdragen. Dit betreft overigens nog geen 23,3 mln. euro; dat is het streefbedrag. De kracht is dat het businessplan een integrale agenda vormt die vanuit een gezamenlijk perspectief is opgesteld. Een potentiële valkuil is het hoge ambitieniveau van de agenda. Lukt het om de beoogde doelen te realiseren? Elke (sub)regio heeft eigen kenmerken en daar wordt middels de agenda een integraal geheel van gemaakt. Specifiek wordt met het onderdeel van het EFRO-voorstel de

ontwikkeling van drie IDC's beoogd (voor mechatronica, teelt- en smaakaspecten en de bollenteelt). De relatie met de duin- en bollenstreek in deze is overigens bestuurlijk en heeft alleen betrekking op het EFRO-voorstel.

Stand van zaken betrokkenheid partijen en actoren

Greenport Campus innovatie support:

Dit betrof een samenwerkingsverband tussen de directe partners: Kennisalliantie Zuid-Holland, TU Delft, TNO, GreenQ Improvement Centre, Demokwekerij Westland, Wageningen UR Glastuinbouw, Hogeschool Inholland en de Haagse Hogeschool.

EFRO-voorstel Innovatie en Demonstratie Centra:

Dit betreft een samenwerkingsverband tussen: het bedrijfsleven Greenport Westland-Oostland, de Provincie Zuid-Holland, Glastuinbouwgemeenten in de Greenport Westland-Oostland, LTO Noord Glaskracht, Productschap Tuinbouw, Syntens, ministeries van EZ en I&M, onderwijsinstellingen (Greenport-gerelateerde kennis- en onderwijsinstellingen en de Kennisalliantie, MBO Westland (Lentiz, Albeda, Mondriaan) en Edudelta), Wageningen UR Glastuinbouw, aangevuld met de partners uit Greenport Campus waaronder met name TNO en InHolland Delft en de Haagse Hogeschool, LTO Groeiservice alsmede VNO-NCW en Rabobank, Demokwekerij, GreenQ en FIELDLAB.

Het EFRO-voorstel maakt onderdeel uit van het businessplan Human Capital Agenda Greenport Horti Campus (2012-2015). Er is een groot aantal partijen en actoren betrokken in de samenwerking Greenport Horti Campus, zie tabel 4.1. (edepot.wur.nl/247932):

Bedrijven en branche organisaties	Onderwijs en onderzoek	Overheden
LTO Noord/Glaskracht	WUR	Gemeente Westland
Kamer van Koophandel	TU Delft	Gemeente Pijnacker-Nootdorp
VNO-NCW	TNO	Gemeente Lansingerland
Frugi Venta	Hogeschool Inholland	Gemeente Barendrecht
LTO Groeiservice	Haagse Hogeschool	Provincie Zuid Holland
FloraHolland	Hogeschool Rotterdam	Productschap Tuinbouw
Rabobank	Lentiz Onderwijsgroep	Ministerie van EL&I
Royal Pride	Edudelta Onderwijsgroep	
GreenQ	Federatie MBO Westland	
Demokwekerij	Federatie MBO Barendrecht/Ridderkerk	
Syntens		
Andere potentiële partners		
....		
....		

Tabel 4.1. Betrokken partijen in de samenwerking Greenport Horti Campus.

Volgens de geïnterviewde is 'het hele speelveld aan partners wel binnen boord'. Niet alle betrokkenen houden er dezelfde mening op na, maar er is een breed draagvlak voor het proces om in gezamenlijkheid verder op te trekken met kennis- en innovatieactiviteiten, onder één agenda.

- *Betrokkenheid van ondernemers*

Een aandachtspunt is de betrokkenheid van kennisinstellingen buiten het groene domein. Daar wordt momenteel aan gewerkt en er is interesse. Een ander, belangrijk, aandachtspunt is de betrokkenheid van bedrijven; dat is nu nog mondjesmaat maar daadwerkelijke (anders dan in overlegorganen), blijvende en structurele betrokkenheid van bedrijven is een heikel punt. Het businessplan is wel opgesteld samen met ondernemers. Bij het programmabureau van Greenport Horti Campus zijn geen bedrijven betrokken. Aangegeven is dat ondernemers kennis niet als eerste prioriteit op hun takenlijstje hebben staan. Tegelijkertijd kunnen en moeten kennisinstellingen en bestuurders niet zelf bedenken wat goed is voor ondernemers. Alhoewel daartoe wellicht de beschikbare expertise, competentie en informatie voor beschikbaar is, van belang is dat er een door ondernemers gedragen programma ontstaat. Er bestaat het risico dat door te weinig contact, er sprake is van een mooie strategie en ambitie, maar dat deze vervolgens onvoldoende operationeel ingevuld kan worden.

Betrokkenheid van ondernemers is altijd een aandachtspunt geweest in de regio's. Volgens betrokkenen krijgt het nu echter meer prioriteit vanwege de focus op publiek-private samenwerking vanuit het topsectorenbeleid. Bedrijven worden geacht te participeren en mee te betalen aan de samenwerking en de activiteiten rond kennis en innovatie binnen de regio. Sectororganisaties als Plantum spelen een belangrijke rol voor de regio om het bedrijfsleven te mobiliseren. De ervaring is dat grotere bedrijven wel de wil en capaciteit hebben om te participeren; bij het MKB, in generieke zin, ligt dat anders. Relevante vragen die leven zijn: hoe krijgen we het MKB goed betrokken; hoe ontstaat er een goede relatie tussen kennisinstellingen en het (MKB)-bedrijfsleven; hoe kunnen we anticiperen op het wegvallen van de Productschappen?

Een initiatief om ondernemers te betrekken ontstaan vanuit Greenport Campus, is bijvoorbeeld het Kenniscafé. Dat zijn themabijeenkomsten waarbij gastsprekers van zowel buiten en binnen de sector in gesprek gaan met ondernemers zodat kennis en ervaring met elkaar wordt uitgewisseld. De onderwerpen zijn divers variërend van bijvoorbeeld crisismanagement bij EHEC tot marketing voor een succesvolle marktintroductie. Het betreft actuele onderwerpen waar ondernemers graag iets meer over willen weten. Ondernemers kunnen onderwerpen aandragen die geagendeerd kunnen worden. Naast de organisatie van kenniscafés worden de activiteiten en resultaten van activiteiten gedeeld via een interactieve website (greenportcampus.nl), waarop ondernemers ook terecht kunnen met hun kennis- en innovatievragen.

Tot slot wordt met ondernemersorganisaties gesproken hoe de relatie met ondernemers beter vorm te geven. Er is een aantal interactiemechanismen bedacht om ondernemers te betrekken bij het onderwijspakket. Daarvoor worden expertiseteams ingericht; dit moet nog verder vorm krijgen (ten tijde van schrijven). Een van de lijnen is de regionale uitrol van het Agro Opleidingshuis met betrekking tot de (cursorische) scholingsvraag van bedrijven (zie: edepot.wur.nl/206379). Het Agro Opleidingshuis biedt bedrijven inzicht in het scholingsaanbod per functie van medewerkers. Het beoogt werknemers en hun leidinggevenden te ondersteunen bij het scherp stellen van de ontwikkelvraag. Hierdoor kan de onderwijsvraag vanuit het bedrijfsleven meer gestandaardiseerd worden, wat het voor het onderwijs makkelijker maakt om op de vraag in te kunnen spelen. Bovendien kan het onderwijs door deze samenwerking met de branche zijn bedrijfsopleidingen beter positioneren (Vooruitzine, Groene Kennis Coöperatie, 2011). Het instrument dat het Agro Opleidingshuis hanteert om tot een goede match tussen scholingsvraag en –aanbod te komen, is de ontwikkelscan (www.ontwikkelscan.nl). Betrokken partijen bij het Agro Opleidingshuis zijn: LTO Groeiservice, NFO, AGF Groothandel, CKO, KAVB, Productschap Tuinbouw, Aequor, FNV Bondgenoten, CNV en Van Jole Advies en Management.

- *Samenwerking tussen onderzoek en advies*

Een van de speerpunten binnen het businessplan HCA Greenport Horti Campus heeft betrekking op de verbinding tussen de ontwikkeling van het centrum voor innovatief vakmanschap en center of expertise, met onderzoek en advies. Syntens en Wageningen UR zijn met elkaar in gesprek hoe ze op goede wijze de samenwerking vorm kunnen geven. Greenport Aalsmeer geeft een goed voorbeeld hoe in de start-up van

het businessplan (het EFRO-project De Innovatiemonitor) het onderzoek en advies een gelijkwaardige partnersamenwerking hebben ontwikkeld (zie beschrijving Aalsmeer: par. 4.6.). Hoe de samenwerking verder uitpakt, dat moet nog blijken. Maar er is volgens de betrokkenen sprake van een goed begin en uitgesproken gezamenlijke intentie. Daarnaast zijn GreenQ en Demokwekerij betrokken als intermediaire organisaties tussen bedrijven en kennisinstelling. De samenwerking met het onderzoek (Wageningen UR) verloopt goed en beiden zijn betrokken en gecommitteerd in het EFRO-voorstel.

- *De relatie tussen de regio's en de topsector T&U*

De Human Capital Agenda is vormgegeven voor de betrokken regio's middels Greenport Horti Campus. De thema's in het businessplan op regionaal niveau komen overeen met thema's op landelijk niveau (HCA-T&U). De ontwikkelingen in de GP-HC kunnen een voorbeeld zijn voor andere regio's. Het is echter geen blauwdruk, een proces dat je kan afdwingen voor andere regio's.

Stand van zaken operationalisering

Het EFRO-project is nog in de aanvraagfase. Men is bezig met de voorbereidingen voor de opstartfase.

Specifieke conclusies en aandachtspunten voor de regio

Specifieke conclusies en aandachtspunten voor de regio zijn:

- een kritische succesfactor voor de totstandkoming van Greenport Horti Campus is de ideële urgentie van de betrokken partijen om breder te kijken dan de doelen en strategie van de eigen organisatie. Men heeft in Greenport Campus ervaren dat samenwerking tot meerwaarde kan leiden; er is vertrouwen in de samenwerking. Kennisalliantie heeft een belangrijke rol gespeeld bij deze verbinding. Enerzijds kunnen kennisinstellingen elkaar zien als concurrenten; er was in het begin dan ook wel sprake van koudwatervrees. Maar in de samenwerking met het onderwijs zijn de ervaringen vanuit Greenport Campus dat het onderzoek en het onderwijs elkaar niet hoeven te beschouwen als concurrenten;
- de betrokkenheid van ondernemers is een aandachtspunt. Hier moet voldoende aandacht voor zijn en blijven om deze betrokkenheid, zeker vanuit het MKB, te stimuleren en te behouden. Daarom moet gezocht worden naar nieuwe kennis- en valorisatiestrategieën aangezien de rol van publieke (groene) kennisvoorziening met het topsectorenbeleid aan verandering onderhevig is;
- het businessplan HCA Greenport Horti Campus omvat een brede agenda met 37 actiepunten. Het beoogde budget van 23,3 mln. euro is nog niet volledig beschikbaar. Het wordt een uitdaging om activiteiten in relatie tot de doelstelling en alle partijen betrokken (met elkaar en bij de collectieve doelstelling) te houden. Deze verbinding moet gevoed worden door alle partijen regelmatig inzicht te geven in het grotere proces onder de paraplu van de HCA en inzicht te verschaffen in proces en inhoud van de actiepunten. Ten minste de actiepunten die nauwer aan elkaar zijn gerelateerd. Het risico is dat onvoldoende aandacht is voor deze voeding door de waan van de dag of door de uitvoering van de vele actiepunten.

4.4. Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Duin- en Bollenstreek

Kennis en innovatie in de regio

Het respectievelijke project van thema T&U Methodieken Kennisoverdracht ondersteunt de ambities met betrekking tot de ontwikkeling van 'Innovatie en Demonstratie Centra Duurzame Greenports' als kennis- en innovatiesysteem voor de regio's Westland-Oostland en Duin- en Bollenstreek.

In de regio Duin- en Bollenstreek is in 2012 gewerkt aan de totstandkoming van een breed kennis- en innovatienetwerk. Verschillende partijen willen met elkaar samenwerken op dit gebied, wat heeft geleid tot participatie in het EFRO-voorstel Innovatie & Demonstratie Centra (IDC) Duurzame Greenports, tezamen met de regio Westland-Oostland en specifiek voor bollen en vaste planten. Hoewel het EFRO-voorstel nog niet

officieel is goedgekeurd, vinden de voorbereidingen voor het project plaats. In 2012 hebben de partners gewerkt aan het benoemen van bottom-up beschreven doelen die aansluiten op de visie van het IDC. De partners zijn divers qua entiteit, doelen en belangen. Daarom vindt er een stakeholderanalyse plaats om ook de individuele doelen scherp in beeld te krijgen. Deze analyse zal in de eerste helft van 2013 zijn afgerond.

Er zijn hoofdlijnen voor een werkagenda in gezamenlijkheid vastgesteld. Binnen het IDC Bollen en Vaste Planten worden de volgende activiteiten ontplooid:

- het uitwerken van 'work packages' met betrekking tot fyto-sanitair onderzoek om de markttoegang van ondernemers te vergroten;
- het maken van cross-overs met kennis van andere topsectoren zoals life sciences (Leiden) en high-tech (ESA/Estec);
- het versterken van ketengericht ondernemerschap (ten behoeve van nieuwe producten en diensten) en het bevorderen van markt- en consumentgedreven innovatie.

Stand van zaken ambitie en doelstelling

Onder regie van de Stichting Greenport Horti Campus is één samenwerkingsverband georganiseerd voor marktpartijen, kennisinstellingen en overheden in Zuid-Holland. Binnen de werktitel Innovatie & Demonstratie Centra (IDC) Duurzame Greenports wordt één IDC gelokaliseerd in de Duin- en Bollenstreek. Binnen dit consortium werken Anthos (belangenbehartiger handelsbedrijven), de Bloembollen KeuringsDienst (BKD), NAK-Tuinbouw, de Bollenacademie, Flynth, HobaHo (handelsorganisatie), KAVB (belangenbehartiger teeltbedrijven), KennisCentrum Plantenstoffen, Gemeente Lisse en WUR-PPO-BBF samen. De partners Bloembollenacademie, Anthos en KAVB zijn verantwoordelijk om de resultaten van de workpackages met de overige Greenportregio's en landsdelen, te delen. In het bijzonder zal de Bollenacademie zich richten op een goede verspreiding van kennis, gelinkt aan sectoraal leren op scholen en in bedrijven.

Verdere ontwikkeling

Aangezien de ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem met het opstarten van het EFRO-project samenvalt, was het niet mogelijk in 2012 een verdere 'nulschets' te maken.

4.5. Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Boskoop

Kennis en innovatie in de regio

Omdat het EFRO-project al in 2009 is gestart is er geen sprake van een 0-meting maar een beschrijving van voortschrijdend inzicht. De systematiek en aanpak zijn vergelijkbaar met die van de andere regio's.

Het respectievelijke project van thema T&U Methodieken Kennisoverdracht maakt als cofinancieringsproject onderdeel uit van het EFRO-project Kennis en Innovatie Impuls Greenport Boskoop (2009-2014). Zie: kennisinnovatieimpuls.nl/HOME/15. Dit project is geïnitieerd door de Stichting Greenport Regio Boskoop. Doelen van het programma zijn:

- het geven van een extra impuls aan het innovatief vermogen van het bedrijfsleven;
- het delen en toepassen van (nieuwe) kennis;
- het ontwikkelen van duurzaam ondernemen en
- het zorgen voor voldoende en gekwalificeerd personeel in de toekomst.

Stand van zaken ambitie en doelstelling

Met het project wordt een 'lerend ondernemersnetwerk' tot stand gebracht waarin de relevante regiopartijen participeren. Het project richt zich op het slim combineren van bestaande (kennis- en ervarings-)netwerken van ondernemers, kennisinstellingen en dienstverleners, om impact te leveren aan de specifieke behoeften van de ondernemers in de Greenport. De urgentie voor een extra impuls is groot en erkend binnen de

Greenport. Het programma is bottom-up tot stand gekomen en betreft een regionaal geborgd initiatief om de samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven te faciliteren en effectief te maken.

Eind 2012 is een midterm review uitgevoerd. Daaruit blijkt dat de projectresultaten in generieke zin, iets voorlopen op de planning. Dit met uitzondering van valorisatie van innovaties in bedrijven. De toepassing van beschikbare kennis en het valoriseren ervan in bedrijven blijft achter in relatie tot de verwachting. Dit is volgens de betrokkenen in de regio het gevolg van de economische ontwikkeling van de bedrijven (crisiseffect). Een modern boomteeltbedrijf vergt hoogwaardig en visionair management en resultaatgerichte, zelfsturende medewerkers. Een tekort aan dergelijke arbeidskrachten wordt binnen enkele jaren verwacht. De combinatie van beperkte innovatiekracht, een latent tekort aan personeel en de andere vraagstukken waarvoor de Greenport staat (bereikbaarheid, agrologistiek, duurzaam waterbeheer en duurzame productie), maken dat het vasthouden van de internationale centrumpositie in de boomteelt extra inspanning vergt.

Stand van zaken kennis- en innovatieagenda

Het EFRO-programma omvat een kennis- en innovatieagenda die de volgende vijf speerpunten omvat:

1. de ontwikkeling van tien kennisdossiers;
2. kennis- en innovatieprojecten in samenwerking met het onderwijs
3. onderwijs- en arbeidsmarkt;
4. de masterclasses Boomkwekerij;
5. de verdere ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem in de regio Boskoop (na 2014).

Ad 4. Ten eerste vindt met de Stichting Greenport Boskoop (bedrijfsleven) overleg plaats over de ontwikkeling van een Innovatie en Demonstratie Centrum voor de regio (in ruime zin van het woord). En met de provincie wordt overlegd over een haalbaarheidsonderzoek hiervoor. Ten tweede heeft de begeleidingsgroep van het deelproject onderwijs en arbeidsmarkt zich in januari 2013 uitgesproken om regiogericht onderwijs te organiseren. Dit wordt nader uitgewerkt. Behalve regionale partijen zijn ook Greenport Horti Campus, de LTO vakgroep Boomkwekerij en AB service Zuid-Holland hierbij betrokken.

Stand van zaken betrokkenheid partijen en actoren

EFRO-project:

Voor het EFRO-project zijn DLV Plant en Wageningen UR (PPO-BBF) hoofduitvoerders. Daarnaast zijn betrokken als partners: het georganiseerd bedrijfsleven in de regio Boskoop, de LTO-vakgroep boomkwekerij en Kring Boskoop NLTO), het Hoogheemraadschap Rijnland, Wellantcollege, de Kamer van Koophandel, Studieclub Boskoop en het Regionaal Platform Arbeid.

Er is een stuurgroep Greenport Boskoop, bestaande uit gemeenten en de stichting boomkwekerij, die het projectteam aanstuurt. Bij het projectteam zijn de Stichting Greenport, de hoofduitvoerders DLV-Plant en WUR-PPO, en de EFRO-contactpersoon (bureau Haute Equipe) betrokken. Vanuit het EFRO-project wordt deelgenomen aan de klankbordgroepen van de HCA-T&U.

Stand van zaken operationalisering

De agendaspeerpunten worden als volgt geoperationaliseerd.

1. De ontwikkeling van tien kennisdossiers

De doelstelling van dit speerpunt is om tien inhoudelijke kennisdossiers op te leveren. Een kennisdossier betreft verzamelde en bestaande onderzoekkennis die ondernemers direct kunnen toepassen binnen hun bedrijfsvoering. Om in te kunnen spelen op de (directe) kennisbehoefte van ondernemers zijn vanuit het EFRO-programma niet alleen ondernemers gevraagd aan welke kennis zij behoefte hebben, maar is ook aan

erfbetreders (personen in de nabije omgeving van ondernemers zoals adviseurs, dierenartsen, etc.) om input voor kennisbehoefte gevraagd. De ontwikkelde kennisdossiers zijn beschikbaar via de website: www.kennisinnovatieimpuls.nl. Een specifiek voorbeeld is het onderwerp Agrologistiek. Hiervoor is vanuit de regio een platform opgericht waaraan meerdere ondernemers deelnemen. Men wil inzichtelijk krijgen hoe agrologistiek Boskoop er over 10 jaar uitziet. Hiervoor wordt momenteel een kennisdossier geschreven. Het onderwijs heeft belangstelling voor dit dossier. Momenteel wordt vanuit het onderzoeksthema Kennis, innovatie en HCA een verkenning uitgevoerd naar de kennisbehoefte in het onderwijs aan de Boskoopse casuïstiek op het gebied van agrologistiek (zowel voor initieel als post-initieel onderwijs).

2. Kennis- en innovatieprojecten in samenwerking met het onderwijs

In kennis- en innovatieprojecten werken studenten aan een kennisvraag uit het bedrijfsleven, waarbij zij begeleiding krijgen van onderzoekers en adviseurs. (Groepen) ondernemers zijn betrokken bij deze vragen; zij dragen bij in tijdsinvestering (in kind). Onderwerpen zijn onder andere: agrologistiek, biobased economy (met name energie en het voorkomen van reststoffen), onkruid en boomkwekerij volleggrond van de toekomst. Daarnaast wordt per thema een kennisarena (een bijeenkomst met stakeholders) in de regio georganiseerd. Een voorbeeldproject is bijvoorbeeld de afvoer en beschikbaarheid van water (de benutting van slootwater). Deze vraag wordt opgepakt door HBO-studenten (van InHolland). Een ander voorbeeld is het ontwerp van een onkruidbestrijdingsapparaat door studenten van de Haagse Hogeschool. Studenten doen vervolgens een haalbaarheidsstudie naar het apparaat, begeleid door onderzoekers van Wageningen UR en adviseurs van DLV. Een andere oplossing voor een kennisprobleem die op deze manier van werken is voortgebracht was het maken van beton uit bagger (hoe raak je bagger kwijt?). Zo wordt een kennisalliantie gevormd, waarbij studenten het (voor)onderzoek c.q. het werk als opdracht uitvoeren, wat uiteindelijk weer kan uitvloeien in een onderzoeksproject. Door dit speerpunt wordt samenwerking tussen onderwijs (studenten, docenten), onderzoekers en DLV-adviseurs vormgegeven.

3. Onderwijs- en arbeidsmarkt

De agrarische bedrijvigheid in Boskoop kent een traditie van innovatie en (inter)nationale concurrentiekracht. Om deze positie te behouden is investeren in human capital nodig. Bedrijven kunnen hiermee aan de slag door meer gestructureerd samen te werken dan dat ze nu doen. Op zichzelf is dat niet nieuw. Toen bleek dat bedrijven onvoldoende marktmacht hadden, zijn bijvoorbeeld coöperaties voor afzet en financiering opgezet. Zo ontstond een coöperatieve agrarische bedrijfsverzorging voor het verzorgen van het bedrijf tijdens afwezigheid en ziekte.

In het EFRO-project gaat men uit van het standpunt dat human capital de komende jaren schaars wordt in de regio Boskoop en potentiële werknemers zelfstandiger zullen nadenken over hun loopbaan in de toekomst. Europa promoot op dit vlak het "Flexicurity" concept (ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=en). Dit combineert enerzijds meer flexibiliteit voor de bedrijven, maar tegelijk ook meer zekerheid voor werknemers. Het gaat dan om 'werkzekerheid' eerder dan zekerheid om een bepaalde job. In die zin moet de toenemende mobiliteit van werknemers dan ook worden gecompenseerd door regionale samenwerking en verbinding van bedrijven uit de genoemde sectoren. Nieuwe regionale netwerken van bedrijven kunnen (gesteund door hun sectororganisaties) daarbij op een gestructureerde manier innoveren, kosten besparen, maar vooral ook een aanbod doen aan de nieuwe mobiele (kandidaat-) werknemer.

In opdracht van de stuurgroep Greenport Boskoop wordt momenteel door Cinop en Wageningen UR (onderzoeksthema Kennis, innovatie en HCA) voor de regio verkend of nieuwe netwerken van bedrijven op kunnen worden gezet. Deze samenwerkingsverbanden zullen ICT-matig worden ondersteund met een 'Human Capital Ecosysteem'. Dit systeem ondersteunt de bedrijven om samen regionaal en/of sectoraal de eigen, lokale arbeidsmarkt te organiseren en de kwaliteit en inzetbaarheid (employability) van (potentiële) werknemers gezamenlijk op te tuigen en te verbeteren. Slimme ICT is daarbij nodig omdat niet te

verwachten valt dat ondernemers en hun (potentiële) medewerkers voor deze vraagstukken telkens weer naar bijeenkomsten komen, nieuwsbrieven lezen en elkaar e-mails en andere berichten sturen. Daarvoor zijn de communicatielijnen in een dergelijke samenwerking te veel en te complex. Om de communicatie in deze processen eenvoudiger en qua tijdsinvestering mogelijk te maken, wordt een Human Capital Ecosysteem in een digitale omgeving opgesteld. Dit ecosysteem gaat de kwaliteit van het Human Capital verhogen en zorgt ervoor dat de ondernemer er minder tijd aan hoeft te besteden

In de verkenning van het HC-Ecosysteem wordt tevens de relatie verkend met het te ontwikkelen Centrum voor Innovatief Vakmanschap (in ontwikkeling). De focus van ontwikkeling van het systeem is de regio Boskoop, maar de kennis wordt gedeeld met andere boomkwekerijregio's. Op basis van de verkenning en planvorming in 2012, wordt in 2013 het systeem verder uitgewerkt. Een bijbehorende onderzoeksvraag is: zijn mensen in staat om zelf de eigen weg te zoeken in hun carrière en daar de passende opleiding en kennis bij te vinden? Het betreft dan waarschijnlijk voornamelijk bijscholing tot ten minste VMBO niveau 4. Dit vergt een professionaliseringslag in de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs.

Tot slot worden naast de ontwikkeling van het HC-Ecosysteem, in het thema onderwijs- en arbeidsmarkt-vraagstuk ad hoc kennisvragen vanuit de gemeenten opgepakt, zoals bijvoorbeeld arbeidsparticipatie vanuit Oost-Europese landen.

4. De masterclasses Boomkwekerij

Doel van de Masterclass Boomkwekerij is het vergroten van vakgerichte kennis en vaardigheden van medewerkers in de regio Boskoop. De Masterclass wordt in samenwerking tussen Wellantcollege, DLV Plant en Wageningen UR PPO uitgevoerd (van 2010 tot 2014). In dit initiatief is de verbinding gelegd tussen ondernemers en kenniswerkers (onderzoek en onderwijs). Het beoogde bereik in de projectdoelstelling was 120 ondernemers in totaal. Dat zijn er nu al 140, met nog een jaar te gaan. Er zijn 9 masterclasses uitgevoerd; er volgens er nog zes in 2012. De Masterclasses worden gezien als een goed voorbeeld in de samenwerking tussen onderzoek en onderwijs en is daarom in bijlage 2 uitgebreid als een goede praktijk beschreven.

Specifieke conclusies en aandachtspunten voor de regio

Specifieke conclusies en aandachtspunten voor de regio zijn:

- een aandachtspunt is en blijft, net als in andere Greenportregio's: het betrekken van ondernemers bij kennis- en innovatieprojecten. Bewegredenen van ondernemers voor deze beperkte betrokkenheid (aangegeven vanuit de regio) zijn: lage prioritering voor kennis, korte termijn kennisdoelstellingen kennisvragen van (MKB-)ondernemers, onvoldoende aansluiting bij de projecten, onvoldoende financiering voor kennisinvesteringen, en (mede vanwege de economische crisis) hebben ondernemers het te druk met de dagelijkse bedrijfsvoering;
- de Masterclass Boomkwekerij is in de regio een voorbeeld om de verbinding tussen kennis en ondernemer te maken. Dit blijkt uit de succesvolle deelname aan de masterclasses. Het concept is dan ook als een goed voorbeeld uitgewerkt in bijlage 2;
- de reacties van bedrijven in de regio op het EFRO-programma als aanpak, zijn positief;
- een actueel aandachtspunt is de betrokkenheid vanuit het collectieve bedrijfsleven bij het wegvallen van Productschap Tuinbouw. Het is een gezamenlijke opgave voor bedrijven en bestuurders om het collectieve karakter op een andere manier te organiseren. Hierop wordt landelijk (sectoraal) en regionaal geanticipeerd. De samenwerking tussen de betrokken partijen in het EFRO-programma verloopt goed. Er wordt ook sterk administratief gestuurd en (projectmatig) gecontroleerd of de beoogde doelstellingen worden nageleefd en –gekomen. De projectpartners worden daarop aangesproken. De ontwikkelingen in de regio ten opzichte van de EFRO-projectdoelstellingen verlopen goed. Dit is bevestigd in de halfjaarlijkse bijeenkomsten met de stuurgroep.

4.6. Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Aalsmeer

Kennis en innovatie in de regio

Het respectievelijke project van thema T&U Methodieken Kennisoverdracht maakt als cofinancieringsproject onderdeel uit van het EFRO-project 'Innovatiemotor Greenport Aalsmeer' (2012-2015). Dit EFRO-project heeft als doelstelling: het aanjagen van de innovatie in het sierteeltcluster -met name bij de productiebedrijven- in samenhang met de schakels in de (groene) keten. Dit om nieuwe (innovatieve) business te genereren en de internationale concurrentiekracht van de sierteeltsector te versterken. De nadruk ligt op product-, keten- en marktinnovaties. Primaire doelgroep daarbij is de productie (veredelen, vermeerderen en telen) en secundaire doelgroepen zijn de handel- en logistiek. Het project gaat uit van een ketenbenadering.

Stand van zaken ambitie en doelstelling

De activiteiten van het EFRO-project zijn er op gericht het innovatiepotentieel sneller en beter te benutten door in de regio:

- het netwerk van ondernemers, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en de overheid te versterken en beter te laten functioneren. De kern van dit netwerk wordt gevormd door de aanvragers, maar zal in de loop van het project worden uitgebreid;
- de kennisoverdracht tussen ondernemers onderling en met kennisinstellingen en onderwijsinstellingen te verbeteren en ondernemersvragen naar de wetenschap te vertalen;
- innovatieve ontwikkelingen bij en met ondernemers te stimuleren en innovatieprocessen te versnellen.

Bij de innovaties zal naast procesoptimalisatie (meer opbrengst per vierkante meter) vooral aandacht zijn voor innovaties op het gebied van productontwikkeling en van marktontwikkeling. De toekomst ligt vooral in de toegevoegde waarde van sierteeltproducten (productwaarde, naamsbekendheid) en het produceren voor de markt (waarbij de klantvraag leidend is in plaats van aanbodgericht werken). Nadrukkelijk zal daarbij gezocht worden naar de voordelen van cross-overs met andere clusters, zoals bijvoorbeeld het creatieve en foodcluster. Het project geeft zo niet alleen een impuls aan het innovatief vermogen van het cluster zelf, maar heeft bij de benutting daarvan een clusteroverstijgend effect. Door activiteiten slim te combineren met het inschakelen van onderwijsinstellingen wordt tevens bijgedragen aan het borgen van voldoende gekwalificeerde ondernemers en arbeidskrachten voor de toekomst (naast groene kennis is ook management-, logistieke, communicatiekennis en dergelijke een essentieel onderdeel). Bovendien zorgt dit voor de noodzakelijke verbreding van innovatiemogelijkheden.

De Stichting Greenport Aalsmeer heeft haar visie geënt op het topsectorenbeleid. De visie is op bestuurlijk niveau ontwikkeld en is onderschreven door het bedrijfsleven. De ambities hierbij zijn uitgewerkt in een strategie: het EFRO-project.

Stand van zaken kennis- en innovatieagenda

De activiteiten van het programma worden in vier hoofdonderdelen uitgevoerd:

1. Innovatie Impuls: gericht op innovatiepotentieel ontsluiten door het agenderen en bespreekbaar maken van ontwikkelingen en innovaties in en buiten de sector, én het genereren van ideeën en enthousiasme voor de verdere ontwikkeling door ondernemers;
2. Innovatie support: innovatie-ideeën worden concreet uitgewerkt in werkgroepen van ondernemers met experts. Ondernemers worden individueel of als samenwerkingsverband begeleid bij het ontwikkelen van ideeën tot innovaties;
3. Innovatieklas: studenten gaan aan de slag met vraagstukken van ondernemers;
4. Netwerk Flower Valley: moet zorgen voor kruisbestuiving binnen en buiten de Greenport.

De noodzaak tot innovatie in de greenport is groot. Zonder innovatie zal de sierteeltsector achterop raken op de internationale concurrentie met een verdere verschraving van het aanbod en verlies aan kennis en

werkgelegenheid, als gevolg. Voor de benodigde innovatie is het noodzakelijk dat wordt samengewerkt in de regio, met andere Greenports en dat (inter)nationale kennis wordt benut.

Stand van zaken betrokkenheid partijen en actoren

Het samenwerkingsverband dat het project 'Innovatiemotor Greenport Aalsmeer' uitvoert, bestaat uit de Stichting Greenport Aalsmeer, De Kamer van Koophandel Amsterdam, Syntens, Wageningen UR, Hogeschool Inholland, het Ontwikkelcentrum en de Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland. De Stichting Greenport Aalsmeer is de trekker van het EFRO-programma.

De volgende partijen zijn het meest actief in de uitvoering van het programma: Wageningen UR, de Kamer van Koophandel, Syntens, LTO SIGN en InHolland. Het Ontwikkelcentrum is met name betrokken voor het vormgeven en borgen van de leermaterialen en het Wellantcollege is in de uitvoerende lijn betrokken bij de innovatieklassen (als onderdeel van het EFRO-programma). Volgens de betrokkenen in de regio zijn alle partijen in de regio goed geëngageerd.

Stand van zaken operationalisering

Eind 2012 is het EFRO-project officieel van start gegaan. De kick-off bijeenkomst van het EFRO-project vond plaats tijdens het Greenportcafé Aalsmeer op 20 november 2012, en trok ongeveer honderd bezoekers. In 2012 zijn ook de voorbereidingen getroffen voor het ontwikkelen van een kennis- en innovatieagenda, welke in 2013 verder ontwikkeld zal worden. Het draagvlak onder de betrokken partijen en ondernemers in de regio voor de ontwikkeling van de agenda is hoog. Beoogd wordt de agenda op een bottom-up wijze in te vullen met nauwe betrokkenheid van ondernemers voor de vraagarticulatie. Als eerste zal gestart worden met een ronde van individuele gesprekken, met 25 bedrijven in de regio.

Kenniscafés om tot ideeën met gezamenlijke belangen te komen, en arenasessies om deze ideeën om te zetten in effectieve doelstellingen, zullen worden ingezet om de ambitie die op bestuurlijk niveau is ontwikkeld door te vertalen op operationeel niveau. De ambitie biedt het kader om projecten met onderliggende doelstellingen te formuleren, waarbij ondernemers centraal staan in het vraagarticulatieproces. In de regio lopen al goede initiatieven, bijvoorbeeld op het gebied van de fresiateelt, anthuriumteelt, tussen handelaren en specialties. Het voornemen is aan te sluiten bij, of het verbinden van deze initiatieven met het EFRO-project.

Specifieke conclusies en aandachtspunten voor de regio

Aangezien het EFRO-project pas eind november van start is gegaan is het nog te vroeg om conclusies te trekken met betrekking tot de verdere ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem in de Greenportregio Aalsmeer.

4.7. Nulmeting ontwikkeling kennis- en innovatiesysteem regio Venlo

Kennis en innovatie in de regio

Het respectievelijke project van thema T&U Methodieken Kennisoverdracht ondersteunt de ontwikkeling van het kennis- en innovatieloket GreenBrains in de regio Venlo.

Sinds jaren zijn er veel bestuurlijke gremia in de regio Venlo actief. De Provincie Limburg heeft aan het team Vercoulen (Vercoulen Verbindt!, 2009: edepot.wur.nl/240392) de opdracht gegeven om voorstellen te doen voor een omgeving waarin innovaties optimaal gestimuleerd worden, gebaseerd op de regionale ambities in Venlo. De hamvraag was: hoe kan middels kennis de kunde uit de Greenport Venlo benut worden teneinde meer kassa te bereiken? Het team heeft hiervoor een analyse gemaakt van de stand van zaken omtrent het versterken van het innoverend vermogen in Limburg. Er is onder andere geconstateerd dat de regio geen (hoofd)vestiging van een kennisinstelling op academisch niveau heeft en ook geen multinational die als

trekker opereert voor vernieuwingen. Tevens is geconstateerd dat de bestuurlijke aandacht voor de regio groot maar versnipperd is. In de loop der tijd zijn er weliswaar diverse initiatieven en projecten ontstaan die op zich een bijdrage aan de regio-ontwikkeling voorstaan, maar deze zijn relatief kleinschalig en de synergie en samenhang ontbreekt. Geconcludeerd werd dat de effectiviteit van de stimuleringsmiddelen in de regio moet worden verbeterd.

Mede in antwoord op het rapport Vercoulen Verbindt! (2009) werkt de Greenport Venlo de komende jaren aan de omslag naar meer marktgericht produceren, bewustwording van het belang van duurzaamheid en het versterken van de internationale concurrentiepositie. Hiertoe is onder andere het kennisloket voor ondernemers in de Greenport Venlo GreenBrains opgericht (www.greenbrains.nl). GreenBrains is een samenwerkingsproject van vier regionale actieve kennisinstellingen, dat wordt ondersteund door de Provincie Limburg. De provincie ziet GreenBrains als de beoogde kennisalliantie die de afstand tussen regionale innovators en kennisinstellingen verkleint zodat innovatie kan worden aangejaagd. De kern van GreenBrains bestaat uit:

- (1) het bieden van één loket waar ondernemers in de Greenport Venlo terecht kunnen voor alle kennisvragen en opleidingsvragen (via het deelproject GreenSchool);
- (2) het verzorgen van een professionele intake om te komen tot een scherpe vraagstelling;
- (3) het vinden van de juiste partij voor beantwoording van de vraag van de ondernemer.

Stand van zaken ambitie en doelstelling

De ambitie van GreenBrains is het aanspreekpunt te zijn voor kennisvragen van ondernemers in de regio Venlo. GreenBrains wil een makel- en schakelfunctie vervullen zodat zowel kennis- als opleidingsvragen vanuit het bedrijfsleven efficiënt kunnen worden beantwoord. De samenwerking en afstemming tussen de kennisinstellingen hebben als doel de regionale ondernemers zo goed mogelijk te helpen bij de beantwoording van hun kennisvragen. Hiertoe wordt ook proactief gewerkt. Er wordt gezamenlijk geacquireerd en kansen worden gezamenlijk geëvalueerd. Daarnaast kunnen ondernemers in de regio Noord-Limburg vouchers voor kennis door de deelnemende kennisinstellingen bij GreenBrains aanvragen. Deze vouchers worden gefinancierd door de Provincie Limburg. Er zijn twee typen vouchers: een grote voucher van € 5.000, waarbij de ondernemer een aanvullende eigen bijdrage moet leveren van € 2.500; voor kleine kennisvouchers van € 2.500 is geen eigen bijdrage noodzakelijk. Voor beide typen vouchers geldt dat er maar één voucher per jaar kan worden toegekend.

GreenBrains draagt bij aan het bereiken van de doelstelling van de Greenport Venlo. Deze luidt: economische versterking van de regio, met een sterk accent op bedrijvigheid en innovaties rond tuinbouw, agro, de maakindustrie en logistiek. Dit moet gerealiseerd worden door:

- de economische (toegevoegde) waarde te verhogen van 1 naar 2 miljard euro;
- concurrentievoordeel te behalen voor bedrijven door duurzaam ondernemen;
- het realiseren van hoogwaardige arbeidsplaatsen door een excellente kennis- en opleidingsinfrastructuur, onder andere door de komst van HAS Hogeschool naar de regio met een vestiging in Venlo.

Naast GreenBrains zijn (onder andere) twee andere instanties in de regio actief om deze doelstelling te bereiken, te weten:

1. Development Company Greenport Venlo (DCGV), die als doel heeft te komen tot een goede infrastructuur en faciliteiten voor vestiging en ontwikkeling van bedrijven, zodat er een duurzame ontwikkeling van het gebied rond het Floriadeterrein gerealiseerd wordt;

2. Greenport Venlo Innovation Centre (GVIC), die als doel heeft de innovatieve slagkracht van de bedrijven te vergroten en het aantrekken van nieuwe business. Hiervoor zijn vier programmalijnen op innovatie benoemd te weten: biobased economy, agro & food, logistiek en industrie.

Stand van zaken kennis- en innovatieagenda

Het loket ontwikkelt feitelijk geen kennis- en innovatieagenda maar bouwt aan een innovatienetwerk tussen kenniswerkers en ondernemers in de regio.

GreenBrains wil de ambities van de ondernemers in de regio ondersteunen. De regio ziet graag dat er een werkend en lerend innovatienetwerk voor ondernemers en medewerkers in de tuinbouwsectoren ontstaat. In zo'n netwerk kunnen ondernemers samen met hun omgeving, kennispartners en overheden werken aan het versterken van hun competenties voor ondernemerschap zodat een regiogerichte leercultuur ontstaat. Hierbij worden vraag en aanbod op elkaar afgestemd. GreenBrains wil ook voorzien in de kennisbehoefte van ondernemers met betrekking tot het versterken van marktgerichtheid, ondernemerscompetenties en arbeidsgerichte ontwikkeling van het bedrijf, en het creëren van een leercultuur. De werkwijze van GreenBrains is mede geïnspireerd op United Brains Eindhoven (www.unitedbrains.nl) en Greenport Campus (www.greenportcampus.nl).

Stand van zaken betrokkenheid partijen en actoren

GreenBrains ontvangt voor de periode 2012-2014 (aanjaag)middelen vanuit de provincie Limburg. De samenwerkende kennispartijen zijn: Citaverde College (VMBO/MBO), Fontys Hogescholen Venlo, HAS Hogeschool en Wageningen UR. Beoogd wordt het samenwerkingsverband van GreenBrains verder uit te breiden met Gilde Opleidingen en de Universiteit van Maastricht, zodat de gehele groene en grijze onderwijskolom van mbo- t/m wo-niveau is vertegenwoordigd.

Op basis van de conclusies uit het rapport Vercoulen Verbindt! (2009) zijn in de periode 2011 - 2012 zowel het GVIC als GreenBrains opgericht. Deze gremia werken echter onafhankelijk van elkaar. Er is weliswaar sprake van ad hoc samenwerking en de intentie voor gestructureerde samenwerking is er. Samenwerking is echter niet als voorwaarde gesteld vanuit de Provincie. Het GVIC zal wel als klankbord functioneren voor de werkwijze van GreenBrains maar heeft geen eindverantwoordelijkheid. Een aandachtspunt is de doelstellingen en werkwijze van beide gremia goed te duiden en dit helder te communiceren aan ondernemers. Het GVIC wil een impuls geven aan innovatie in de regio en wil de netwerkpartner zijn voor de ontwikkeling van innovatieve concepten, producten en diensten voor ondernemers in de regio Greenport Venlo. GreenBrains vervult een schakel- en makelfunctie tussen het bedrijfsleven en kennisorganisaties om antwoorden op kennis- en innovatievraagstukken te genereren. Bij het GVIC is geen verdere (operationele) betrokkenheid van kennisinstellingen, anders dan vertegenwoordiging in de stuurgroep door Wageningen UR.

Er is binnen GreenBrains nu al sprake van veel bilateraal overleg tussen het onderzoek (Wageningen UR) en de verschillende groene (HAS, Citaverde), en niet-groene (Fontys) scholen, die ook ambitie hebben om onderzoek te verrichten. Er is samen geacquireerd bij een telersvereniging en een bedrijf. GreenBrains ondersteunt de onderlinge samenwerking en zorgt ervoor dat deze samenwerking meer gestructureerd vorm krijgt. De partners presenteren regelmatig de voortgang van enkele actuele dossiers aan elkaar, bespreken welke projecten worden uitgevoerd en hoe samenwerking in vraagarticulatie verder vorm kan worden gegeven. Door specifieke bijdragen vanuit Wageningen UR wordt in GreenBrains onderling gewerkt aan het helder krijgen van de doelen, de samenwerking en verbeteren van de vraagarticulatie van GreenBrains.

Stand van zaken operationalisering

GreenBrains is in 2012 door de deelnemende kennispartijen voorbereid en is in 2013 formeel van start gegaan. GreenBrains kent een stuurgroep en een accountteam, die beide bestaan uit vertegenwoordigers van de deelnemende kennispartijen. Het accountteam overlegt elke twee weken; de stuurgroep komt vier keer per jaar bij elkaar. HAS is penvoerder en Citaverde verzorgt de administratie. GreenBrains voert namens de provincie de voucherregeling uit die loopt gedurende de periode 2013 - 2015. De provincie stelt hierbij circa 300.000 euro beschikbaar. De gekozen werkwijze is als volgt:

- ondernemers dienen gedurende een bepaalde openstelling hun kennisvragen in bij het loket GreenBrains;
- na de sluitingsdatum worden alle vragen door GreenBrains geïnventariseerd en beoordeeld of ze passen binnen de regeling;
- er is geen inhoudelijke beoordeling van de kennisvraag. De toekenning vindt plaats op basis van volgorde van binnenkomst. De ondernemer kan zelf bepalen voor welke kennisinstelling hij/zij kiest voor beantwoording van de vraag.

In de afgelopen jaren zijn er veel initiatieven en projecten opgestart in de regio Venlo die op zich een bijdrage aan de regio-ontwikkeling voorstaan. Voorbeelden van projecten waar Wageningen UR bij betrokken waren zijn: INES (onderzoeksproject van Wageningen UR in samenwerking met de LLTB), de Greenportkas (een groot innovatieproject gesteund vanuit diverse landelijke en regionale partijen), Cradle to Cradle (KIGO-project in samenwerking met Citaverde college), Virtuele Klas (WURKS-project, in samenwerking met Citaverde en HAS) en 2MOVE (een toekomstige samenwerking met Fontys en diverse regionale stakeholders). Het doel van deze projecten was het stimuleren van ondernemerschap, dan wel het faciliteren van kennisinstellingen om hun curricula te verbeteren, zodat ook toekomstige innovators nieuwe kennis tot zich kunnen nemen. In de onderwijs-gerelateerde projecten is niet op directe wijze met ondernemers samengewerkt. Een overkoepelend project waarin de resultaten van deze projecten worden gedeeld en geanalyseerd, is er niet. De samenhang zit veelal in de hoofden van de actoren.

Specifieke conclusies en aandachtspunten voor de regio

Aangezien GreenBrains in 2013 formeel van start is gegaan, is het nog te vroeg om conclusies te trekken met betrekking tot de verdere ontwikkeling van dit kennisloket.

Bijlage 1: Tools en uitgebreidere checklists voor M&E kennis- en innovatiesystemen Greenportregio's

1. De tijdlijnmethode

Toelichting

De tijdlijnmethode kan als verdiepende analysemethode benut worden om kritieke momenten (positief en negatief) in het regioproces te achterhalen en te bekijken welke interventies en besluiten genomen zijn om het proces verder te ontwikkelen of mogelijk te vertragen of stop te zetten. Deze methodiek ondersteunt de betrokkenen in het regioproces op een relatief eenvoudige wijze, om (met elkaar) inzichtelijk te krijgen hoe het proces verloopt, waar succes- en knelpunten zaten en zitten, hoe hiermee om te gaan en welk effect dit had of heeft op het verdere verloop van het proces. De methodiek vertoont overlap met de basisvragenlijst en –raamwerk (zie hoofdstuk 3). Deze beschrijving is bedoeld om de tijdlijnmethode als aparte verdiepende tool in zijn geheel te kunnen beschrijven en toe te passen.

In kaart brengen van het innovatieproces met de tijdlijnmethode

Op de tijdlijn worden naast belangrijke momenten ook gepleegde interventies aangegeven. Om de interventies te achterhalen is het goed bij de belangrijke momenten te bekijken welke samenspel van interventies daar mogelijk aan ten oorsprong lag maar ook interventies die niet direct leidden tot een belangrijk moment, te noteren.

We gebruiken de tijdlijn als een kapstok om alle relevante ontwikkelingen binnen de totstandkoming van het kennis- en innovatiesysteem per regio vast te leggen. Hiervoor dienen de volgende stappen en vragen:

- teken een tijdlijn (of maak een tijdlijn met onderstaand model) voor de achterliggende periode;
- geef antwoord op de volgende vragen:
 - *welke momenten waren belangrijk voor de loop van het proces (om te komen tot het kennis- en innovatiesysteem)?*
 - *op welke momenten hebben welke actoren welke interventies gepleegd met welk resultaat?*
 - *hadden die momenten en interventies een positieve of negatieve invloed op de ontwikkelingen?*
- noteer de belangrijke momenten op gekleurde kaartjes en plaats deze in chronologische volgorde op de tijdlijn, noteer de datum globaal (alleen jaar of maand-jaar). Plak de plus momenten boven de tijdlijn en de min-momenten onder de tijdlijn. Dit kan natuurlijk ook in een Excell sheet of Word-document;
- een vervolgvraag is (bij ieder moment doorvragen):
 - *wat was de aanleiding/oorzaak van dat moment? Wie deed iets of wat gebeurde er?*

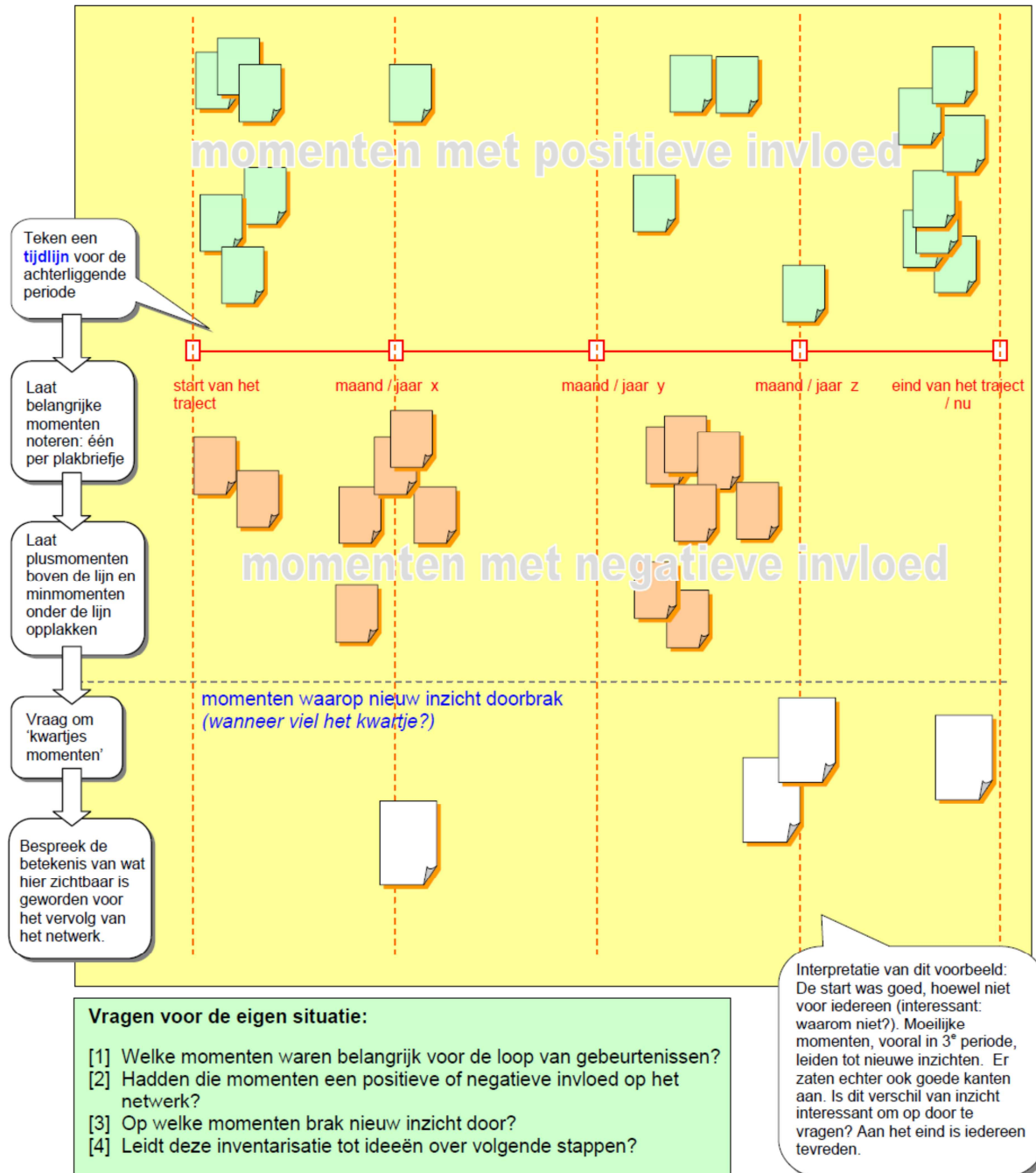
Dit levert een tijdlijn van het innovatieproces met allemaal momenten en interventies op chronologische volgorde. Het is van belang de tijdlijn te toetsen, aan te vullen en meer achtergrondinformatie te verkrijgen over interventies, achtergronden en effecten. Model van een tijdlijn van een innovatieproces:

Positieve momenten									
TIJDLIJN	BEGIN								NU
Negatieve momenten									
Interventie									
Actoren									
Effect									

In het volgende figuur is een voorbeeld weergegeven hoe de positieve en negatieve momenten in beeld worden gebracht:

De Tijdlijnmethode

De Tijdlijnmethode is een hulpmiddel voor (tussentijdse) evaluaties. Hij is zeer geschikt om uit te voeren met de deelnemers in een netwerk.



Eelke Wielinga. Wageningen Universiteit en Research / Agro Center
 Bron: Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007): Netwerkgerederschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. Wageningen Universiteit en Research.

Figuur B1.1. De Tijdlijnmethode

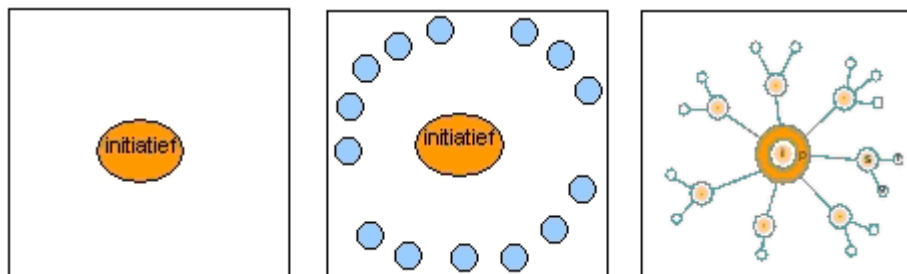
2. De netwerkanalyse

Toelichting

De netwerkanalyse (www.agrocenter.wur.nl/NL/Tools/Netwerken/Netwerkdynamiek/Netwerkanalyse/) kan worden benut om het te ontwikkelen kennis- en innovatienetwerk binnen de regio nader in beeld te brengen. Dit netwerk is nodig om innovaties te stimuleren en tot stand te brengen. Er moet voldoende commitment zijn vanuit betrokken partijen en actoren en tegelijkertijd moet men om kunnen gaan met weerstand vanuit tegenwerkende actoren en partijen. Van belang is te komen tot een goede driehoeksverhouding tussen bestuurlijk, operationeel niveau en betrokkenheid bij de visievorming en kennisagenda. Kortom: werkt men met z'n allen aan de inbedding en institutionalisering van een toekomstbestendig/duurzaam kennis- en innovatiesysteem? Op basis van de basisvragenlijst kunnen de volgende verdiepende vragen worden gesteld. Sommige vragen vertonen overlap met de basisvragenlijst. Deze beschrijving is bedoeld om de netwerkanalyse als aparte verdiepende tool in zijn geheel te kunnen beschrijven en toe te passen.

De Netwerkanalyse

Om een state of the art beeld te verkrijgen van de samenwerking voor kennis en innovatie binnen de Greenportregio, wordt een analyse van het netwerk en de netwerkvorming gemaakt. Dit om een goed beeld te verkrijgen van de betrokken actoren en hun rol binnen het kennis- en innovatiesysteem. De netwerkanalyse is een methode om het netwerk van betrokkenheid rond een bepaald initiatief (de ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem in de Greenportregio) in beeld te brengen en de posities in dit netwerk te verkennen. Een netwerkanalyse brengt in beeld 'wat er allemaal al is' als basis om verder op te bouwen en welke gewenste actoren, rollen en posities mogelijk nog ontbreken. De analyse geeft vaak nieuwe ideeën en inzichten over mogelijke bouwstappen.



Figuur B1.2. De netwerkanalyse

Drie leidende vragen zijn van belang:

1. Wat is de kern?

Ofwel: waar gaat het om, waar willen we werk van maken?

Benoem de ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem als initiatief (in één of enkele krachtige woorden) en plaats dit als kern van het netwerk midden op een groot vel papier. In een regio kunnen ook goed meerdere initiatieven van belang zijn. Dan worden er meerdere analyses gemaakt die mogelijk samenhang met elkaar vertonen (of inzichtelijk maken dat gewenste samenhang ontbreekt).

2. Wat is de betrokkenheid?

Ofwel: met wat en wie hebben we te maken?

Voor wie is het K&I-systeem interessant, of belangrijk, met wie moet rekening worden gehouden, wie is hier ook mee bezig? Wat zijn relevante ontwikkelingen, bewegingen, instituten, regels, omstandigheden, e.d.?

3. Wat zijn de posities van de betrokkenen?

De netwerkposities:

- Initiatiefnemers: nemen het initiatief, benoemen het vertrekpunt en nodigen anderen uit;
- Partners: dragen het initiatief (systeem) en doen er alles aan om het zichtbaar te maken, te realiseren en zelf voorbeeld te zijn;
- Schakels: leggen relaties, maken verbindingen met andere netwerken, wijzen de weg vanuit bepaalde invalshoeken, zijn ambassadeurs en bouwen aan kennis en informatie;
- Leveranciers: iedere betrokkene levert een bijdrage aan het netwerk, daarnaast zijn er specialistische bijdragen;
- Gebruikers: iedere betrokkene is gebruiker van het netwerk, daarnaast zijn er specifieke gebruikers zoals klanten.

Bekijk op het vel papier de ruimte tussen het initiatief als kern en alles wat betrokken is. Sommige betrokkenen positioneren zich in deze tussenruimte en nemen voor korte of langere tijd een positie in:

- als schakel die relaties legt en verbindingen maakt,
- of (ook) als partner die voorbeeld is en het initiatief uitdraagt.

Verdiepende vragen

- Welke partijen zijn bij het kennis- en innovatiesysteem betrokken en tot welke groepen (de 5 O's) behoren zij?
- Voor elke partij stellen we vervolgens vijf vragen:
 - Op welke niveau's zijn de verschillende partijen betrokken:
 1. bestuurlijk-strategisch (aansturing; visievorming en kennis- en innovatieagenda);
 2. tactisch (verbindend zoals een kennismakelaar, of bijv. EFRO-projectleider) en/of
 3. operationeel (uitvoering in projecten)?
 - Zijn de ambities van de betrokken partij ten aanzien van de Greenportregio helder geformuleerd (c.q. uitgeschreven)? *Hoe duidelijker de ambities, hoe makkelijker het is voor de partijen om in vertrouwen met elkaar samen te werken. Naarmate ambities minder transparant zijn wordt de kans op conflicten en misverstanden groter.*
 - Wat zijn de ambities per partij in relatie tot de gezamenlijke/collectieve ambitie?
 - In hoeverre zijn de partijen betrokken bij de visie- en kennisagendavorming?
 - Voelen de partijen zich eigenaar van het kennis- en innovatiesysteem?
- Zijn er mis-matches tussen betrokkenheid van actoren en de ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem aantoonbaar? Hoe wordt daarmee omgegaan?

Toelichting:

 - *Bestuurlijk betrokken actoren: kunnen een actieve, aansturende, visie- en besluitvormende rol hebben maar kunnen ook alleen betrokken zijn vanwege een handtekening of letter of intent. Indien deze actor(en) niet betrokken is/zijn bij de visievorming of ontwikkeling van de kennisagenda dan kan dit duiden op een mis-match.*
 - *Operationeel betrokken actoren: actief betrokken op de werkvloer / in projecten. Indien deze actor(en) niet betrokken is/zijn bij de visievorming of ontwikkeling van de kennisagenda, kan dit duiden op een te sterke aansturing en top-down benadering (dat kan leiden tot weerstand).*
- Welke afspraken zijn er gemaakt tussen de partijen om de samenwerking te structureren (op bestuurlijk-strategisch niveau)?
 - Wat is de ambitie voor (jaartal)?
- Welke projecten en activiteiten worden uitgevoerd om de samenwerking invulling te geven (op operationeel niveau)?
 - Wat is de ambitie voor (jaartal)?

3. De systeemfunctieanalyse

Toelichting

De systeemfunctieanalyse kan worden benut om het te ontwikkelen kennis- en innovatie *stysteem* binnen de regio nader in beeld te brengen. Op basis van de basisvragenlijst kunnen de volgende verdiepende vragen worden gesteld. Sommige vragen vertonen overlap met de basisvragenlijst. Deze beschrijving is bedoeld om de systeemfunctieanalyse als aparte verdiepende tool in zijn geheel te kunnen beschrijven en toe te passen.

- Hoe staat het kennis- en innovatiesysteem binnen de regio ervoor?
 1. Wat is de huidige situatie;
 - Welke vraagstukken voor de benoemde 4 innovatielijnen binnen de topsector T&U spelen er?
 - Wat is de relatie regio – topsector? Wat is de meerwaarde van het ontwikkelen van een regionaal kennis- en innovatiesysteem binnen het vigerende topsectorenbeleid?
 - Welke kansen en bedreigingen vormt het topsectorenbeleid voor het voortbestaan en de verdere ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem?
 - Wordt er vanuit de regio als samenwerkende partners gewerkt; d.w.z. heeft de Greenportregio een eigen identiteit of werken de partners vanuit hun eigen naam?
 2. Is er sprake van een of meerdere gezamenlijke ambitie(s) hoe het kennis- en innovatiesysteem zich moet ontwikkelen? Wat houdt/houden deze in?
 3. Is er sprake van een kennis- en innovatiesysteem als structuur (ingebed in de Greenportregio) of bevindt de regio zich nog in de fase van netwerkvorming?
 4. In hoeverre is er sprake van een doorlopend proces van visievorming, waarbij de visie bij nieuwe inzichten ook aangepast wordt om het kennis- en innovatiesysteem te verankeren?
 5. In hoeverre is er sprake van een doorlopend proces van (kennis)agendavorming waarbij de kennisagenda continue aangepast en ingevuld wordt om het K&I-systeem te verankeren?
 6. In hoeverre is er sprake van een doorlopend proces van projecten, waarbij deze een praktische vertaling vanuit de visie hebben?
 7. Welke vraagstukken worden concreet opgepakt en hoe; hoeveel projecten lopen er bijvoorbeeld waarin ondernemers met kennisinstellingen samenwerken; hoe vindt de aansturing en de uitvoering plaats)?
 8. Zijn de T&U-innovatielijnen in de regioprojecten geborgd; hoe heeft dit aansluiting?
 9. In hoeverre is er sprake van een proces van monitoring en evaluatie, waarbij de algemene lessen uit de projecten worden getrokken en gebruikt als input voor verdere visievorming?
 10. Concluderend, hoe wordt het kennis- en innovatiesysteem georganiseerd en ontwikkeld zodat het professioneel opereert m.b.t.:
 - 1) afstemming van verschillende financieringsstromen;
 - 2) maken en nakomen van afspraken en contracten (het creëren van vertrouwen);
 - 3) verankering en implementatie voor innovatie?

De innovatiespiraal

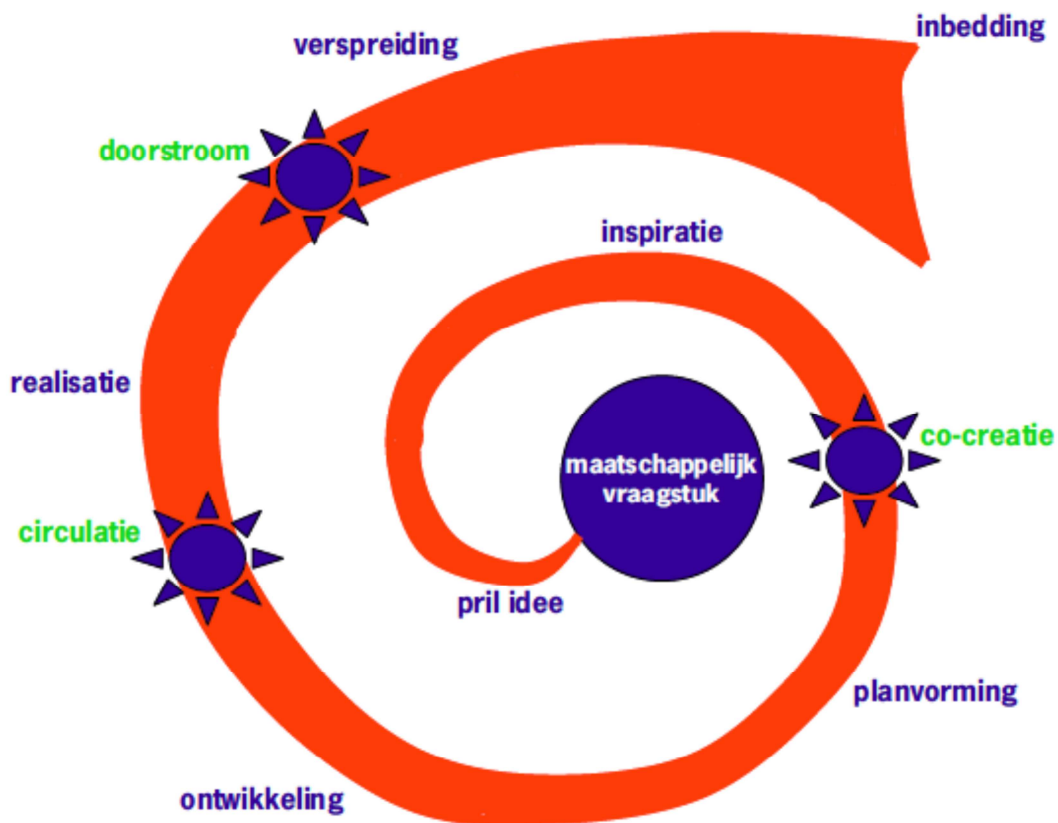
Actie: n.a.v. de beantwoorde vragen, plaats het kennis- en innovatiesysteem in de Greenportregio op de innovatiespiraal en licht dit toe (hoe wordt dit getypeerd)? NB. Binnen de regio kan sprake zijn van verschillende innovatienetwerken die in verschillende stadia opereren.

Het gaat er bij de systeemfunctieanalyse om de regio als systeem in kaart te brengen, dat wil zeggen dat de regiovisie en bijbehorende kennisagenda m.b.t. het versterken van de economische concurrentiekracht van de tuinbouwsector binnen de Greenportregio, het uitgangspunt zijn.

De innovatiespiraal laat zien langs welke stadia kennis en innovatie zich ontwikkelen (www.verantwoordeveehouderij.nl/producten/Netwerken/KennisOverNetwerken/Innovatiespiraal.pdf). In elk stadium ligt de nadruk op andere activiteiten en meestal zijn er ook andere actoren bij betrokken. Dit helpt

bij het kiezen van prioriteiten: welk deel van het kennisproces vraagt de meeste aandacht? In onderstaande innovatiespiraal zijn de kennisprocessen co-creatie, circulatie en doorstroom toegevoegd (Geerling-Eiff et al., 2007: edepot.wur.nl/42226).

Een oplossingsrichting voor een maatschappelijk vraagstuk kan vragen om (sociale) vernieuwing die ontstaat in het proces van kennis-co-creatie, gevolgd door het proces van kenniscirculatie voor verdere ontwikkeling. Verspreiding van resultaten is een kennisdoorstroomproces. Deze drie kennisprocessen staan niet los van elkaar. Ze kunnen opeenvolgen in fasen van een innovatietraject. De figuur (B1.3.) geeft een theoretisch inzicht weer. In de praktijk vinden de kennisprocessen ook in andere dan de genoemde fasen plaats. Zo kan (theoretische) kennis in de ontwikkelingsfase al verspreid worden naar doelgroepen (doorstroom), bijvoorbeeld wanneer een onderdeel van de gewenste innovatie is uitgedacht.



B1.3.: De innovatiespiraal en kennisprocessen.

De innovatiefasen

1. Pioniersfase:

- **Pril idee:** fase van ideevorming. Omdat men ergens ontevreden over is en/of kansen ziet, omdat men in een andere regio iets inspirerend gezien heeft, enz. Er is iets waardoor men in beweging wil komen;
- **Inspiratie:** de initiatiefnemer(s) communiceren met anderen (voor netwerkvorming) bij wie het idee en samenwerking aanspreekt. Omdat zij al met soortgelijke gedachten rondliepen, omdat het

uitzicht biedt op een oplossing waar men naar zoekt, enz. Er ontstaat een initiatiefgroep die verandering wil.

2. Marktrijp maken:

- **Planvorming:** om verandering in gang te zetten moet men in actie komen. Er worden plannen gesmeed, taken verdeeld, investeringsafspraken gemaakt, en eventueel wordt er medewerking en financiering van buiten de eigen kring gezocht;
- **Ontwikkeling:** het idee wordt ontwikkeld tot een werkwijze (bijvoorbeeld een stichting) die kan werken. Deskundigheid wordt gemobiliseerd en er wordt geëxperimenteerd (in projecten).

3. Eerste toepassing:

- **Realisatie:** de nieuwe werkwijze wordt nu daadwerkelijk ingevoerd (de opstartfase). Meestal verandert hierdoor niet alleen de eigen werkwijze en organisatie, maar krijgen ook anderen met de gevolgen te maken (de effecten van de samenwerking). Soms is medewerking van andere partijen nodig, moet regelgeving veranderen of maatregelen worden ingevoerd, of moeten bezwaren van andere belanghebbenden weggenomen worden (tegenspel bieden aan weerstand);
- **Verspreiding:** als anderen zien dat de nieuwe werkwijze vruchten afwerpt dan kan men navolging en bredere participatie in het systeem verwachten. Als de vernieuwing een breed geaccepteerde praktijk wordt, dan spreken we van een innovatie (van het K&I-systeem).

4. Overname door massa:

- **Inbedding:** veranderde praktijken krijgen een structureel karakter doordat onderlinge posities veranderen, bepaalde contacten frequenter of juist minder frequent worden, financieringsstromen veranderen of organisatiestructuren worden aangepast. De verandering is ingebed wanneer er iets structureel is veranderd in de contacten tussen ondernemers, kenniswerkers (onderzoekers, docenten, adviseurs) en overheden, in de structuur. Er is dan sprake van een veranderd kennis- en innovatiesysteem.

Bijlage 2: De Masterclass Boomkwekerij

Geschiedenis en achtergrond

Door de terugloop van leerlingen (tuinbouw, boomteelt) wordt het moeilijk hen te voorzien van specialistische kennis op het gebied van de boomkwekerij. Het is van belang om de verbinding tussen onderwijs en de sector te versterken, waardoor meer mogelijkheden ontstaan voor het matchen van vraag naar en aanbod van kennis. In 2011 is daarom binnen het traject Groen Actief een dag georganiseerd om de verbinding te versterken. Deze dag 'Kweker ontmoet student' was zeer succesvol. Zes ondernemers, zes studenten en ook stagedocenten waren aanwezig. Vanuit deze succesvolle ervaring is uiteindelijk de Masterclass Boomkwekerij ontstaan.

Het doel van de Masterclass Boomkwekerij is het vergroten van vakgerichte kennis en vaardigheden van medewerkers op het gebied van de boomkwekerij voor ondernemers en studenten, in de regio Boskoop. Tijdens de Masterclass worden gastsprekers uitgenodigd en vinden bedrijfsbezoeken plaats. De Masterclass is een initiatief van het EFRO-programma (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling: www.europa-nu.nl) Kennis & Innovatie Impuls Greenport regio Boskoop, in samenwerking tussen Wellantcollege, DLV Plant en WUR-PPO. Dit programma loopt van 2010 tot 2014. De focus binnen de kennis- en innovatie-impuls ligt op innovaties en kennis delen waarbij kwekers actief betrokken worden. De Masterclass maakt onderdeel uit van het EFRO-programma Kennis & Innovatie Impuls Greenport regio Boskoop.

Aanleiding voor de Masterclass waren enerzijds de veranderingen in de sector. Er is sprake van schaalvergroting en meer specialisatie in teelten. Men richt zich op een beperkt aantal producten en dat vraagt om andere mensen. Anderzijds was de aanleiding de terugloop in het aantal leerlingen in het beroepsonderwijs, terwijl er wel behoefte is aan vakbekwame medewerkers. In de sector wordt dit probleem nu vaak opgevangen door zij-instromers die weinig vakkennis hebben. De masterclass probeert hieraan tegemoet te komen door de vakgerichte kennis en vaardigheden te vergroten, zodat deze goed aansluiten bij de praktijk. Daarnaast zie je vakbekwame boomkwekers die na jaren lang in het vak te hebben gezeten, toch graag hun kennis willen bijspijkeren.

Connecties

Het succes van de Masterclass Boomkwekerij is voor een belangrijk deel te wijten aan de samenwerking tussen DLV-Plant (specialisten), WUR en Wellantcollege binnen de Kennis & Innovatie Impuls Greenport regio Boskoop, waardoor een krachtig samenspel ontstaat om de kennishiaat vorm te geven. De band met de regio is duidelijk opnieuw versterkt na verhuizing van het MBO van Boskoop naar Gouda.

De Masterclass zou een pilot kunnen zijn om het onderwijssysteem te veranderen, waarbij de school zich opsplijt in een pakket van algemeen vormende vakken en een pakket voor specialisatie, waar studenten in de praktijk kunnen leren. Er zullen dan geen vaste vakdocenten meer zijn. De Masterclass zou als een voorbeeldconcept kunnen dienen binnen de human capital agenda (topsector tuinbouw en uitgangsmaterialen). In combinatie met veranderingen die in het onderwijs plaatsvinden (kwalificatiestructuur, nieuwe kwalificatiedossiers, focus op vakmanschap) zal de vorm wellicht aangepast moeten worden. Wellantcollege is betrokken bij de ontwikkelingen rond het centrum voor innovatief vakmanschap. Een en ander moet echter nog verder vorm krijgen.

Waar staat of valt het concept mee?

De Masterclass Boomkwekerij voorziet eigenlijk in een geconstateerde kennislacune. Door de ontwikkelingen van de sector in de afgelopen jaren sluiten de oude opleidingen niet meer aan. Door verandering van afzet, schaalvergroting en specialisatie moet de huidige ondernemer veel meer aandacht

besteden aan marketing, afzet en logistieke processen in plaats van louter focus op het productieproces. Maar ook leiden orders van bouwmarkten vaak tot een arbeidspiek op het bedrijf. Vaak worden dan tijdelijke medewerkers ingezet om de piek op te vangen. Dit alles moet georganiseerd en aangestuurd worden en hiervoor is behoefte aan kennis. De deelnemers aan de Masterclass Boomkwekerij geven aan dat de Masterclass in de gewenste kennisbehoefte voorziet (volgens het EFRO-programma Kennis en Innovatie Impuls).

Door de Masterclass Boomkwekerij kunnen mensen die werkzaam zijn in de sector, in de regio bediend worden van specifieke kennis. De deelname aan Masterclass is laagdrempelig georganiseerd en kansen worden gecreëerd om zaken te delen, zowel in het reguliere onderwijs als in de sector met nabije collega's. Het programma is ingebed in het schoolopleidingsplan.

Een aandachtspunt voor de verdere ontwikkeling is de vraag hoe werknemers worden bereikt voor de opleiding. Ondernemers in de regio kennen het concept veelal wel, maar zijn terughoudend in deelname door hun medewerkers. Argumenten zijn: angst dat de medewerker 'het straks beter weet' dan de ondernemer zelf of dat de medewerker het bedrijf zal verlaten en de geïnvesteerde kennis meeneemt naar een ander bedrijf.

De vraag is of de Masterclass voldoende kracht heeft om door te gaan als het EFRO-programma Kennis- en & Innovatie Impuls in de Greenport regio Boskoop in 2014 afloopt. In het eerste jaar was deelname aan de Masterclass gratis. In het tweede jaar is een bijdrage gevraagd van €100,- voor drie bijeenkomsten. Er was een vermindering in deelname van ondernemers, vooral als gevolg van verminderde animo voor de masterclasses Bedrijfskunde. Een eigen bijdrage door ondernemers kan ook een voordeel zijn. Men kiest gerichter voor kennis waar men behoefte aan heeft. Er wordt momenteel naar alternatieve financiering voor de masterclasses gezocht. Om voldoende deelname te behouden, zullen ondernemers actief benaderd moeten worden.