
Dromen van een dynamisch groen kennissysteem

Auteurs

Marijke Dijkshoorn-Dekker	LEI Wageningen UR
Eelke Wielinga	LEI Wageningen UR
Jorieke Potters	PPO Wageningen UR
Gera van Os	PPO Wageningen UR
Michaela van Leeuwen	PPO Wageningen UR
Francisca Caron-Flinterman	Wageningen UR Livestock Research
Jifke Sol	Wageningen University, Educatie- en competentiestudies
Laurens Klerkx	Wageningen University, Educatie- en competentiestudies

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Aanleiding	9
1.1 De rol van kennis in de samenleving (in vogelvlucht)	9
1.2 Recente ontwikkelingen	10
1.2.1 De periode van netwerken voor duurzaamheid (2005 - heden)	10
1.2.2 Spelers in het veld	10
2. Aanpak	13
3. Resultaten interviews	17
4. Resultaten workshop 'Dromen vangen'	23
5. Analyse van de resultaten	31
6. Agenda voor actie	37
Literatuur	39
Bijlage 1	41
Bijlage 2	43

Voorwoord

Velen dromen van een dynamisch groen kennissysteem, de ambitie van een goede aansluiting van kennis op praktijk.

Cluster kennis (BO-09) heeft in 2008 de innovatieve potentie van het groene kennissysteem onderzocht door het oor te luisteren te leggen bij succesvolle innovatoren. Deze doeners worden gezien als een voorhoede, die de weg kan wijzen naar innovatie. Aan hen is middels interviews en een workshop gevraagd hoe zij te werk gaan en welke toekomst zij dromen.

Waar gaan die dromen over? Over ruimte om te leren en te doen, om innovatieve ideeën in gezamenlijkheid tot stand te brengen. De één droomt over een zilte zeeboerderij, de ander over tuinen in de stad, die aan jong en oud ruimte bieden om te spelen en om slimme fouten te maken. En ze dromen over het vertrouwen dat nodig is om die ruimte te krijgen, om zelf te mogen experimenteren met innovatieve ideeën.

Wat staat er tussen droom en daad? Allereerst fragmentatie: overheidsafdelingen die langs elkaar werken, onderzoeksinstituten die eigen kennisagenda's vooropstellen, bureaucratie in het onderwijs, en ondernemers die hun vragen niet concreet krijgen. Tegenstrijdige doelen en belangen steken regelmatig een spaak in het wiel van de groene innovatie.

Hoe erg is dat? Uit dezelfde interviews blijkt dat kenniswerkers en praktijk veel baat bij elkaar kunnen hebben. Deze verbinding is een essentiële kans voor de kwaliteit van het groene kennissysteem. Gelukkig zet het beleid nu ook in op het versterken van deze verbinding. Duidelijk is geworden dat innovatoren dromen van een klimaat waarin samenwerking en maatschappelijke betrokkenheid voorop staan. Kortom, er zijn ook allerlei kansen!

Nog niet duidelijk is waar bestuurders en managers van dromen. Programma kennis gaat dit in 2009 in kaart brengen. Daarna wordt een conferentie georganiseerd voor de hoofdrolspelers in het groene kennissysteem.

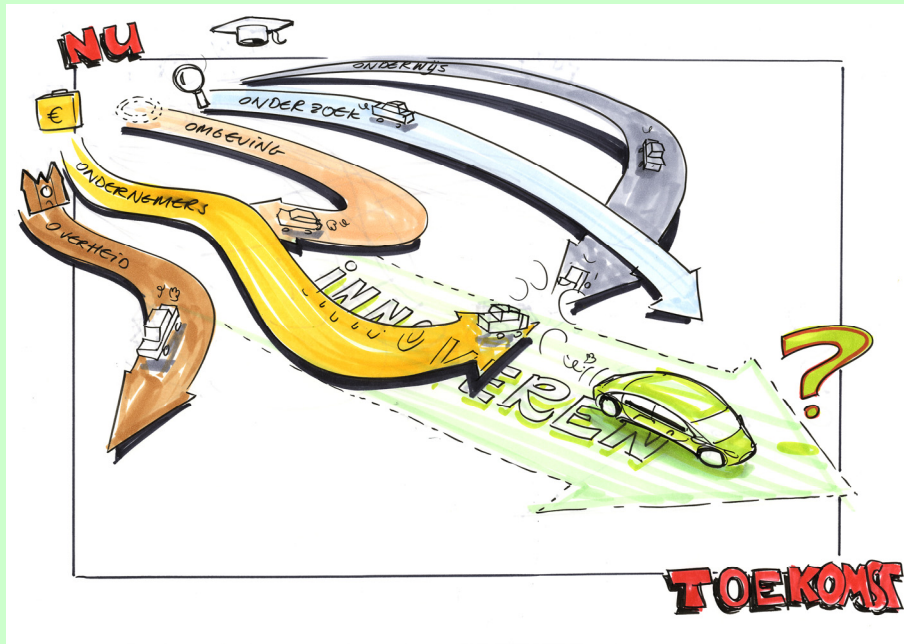
Maar nu eerst: laat u meevoeren in de praktijk van de innovatoren, ervaar zelf in dit rapport wat er al wel wordt bereikt, maar ervaar ook waar het schuurt en welke bouwstenen noodzakelijk zijn om een stapje verder te komen.

Wie weet is deze gedroomde toekomst dichterbij dan we allemaal durven te denken.

Wij kunnen het zelf mogelijk maken!

Namens Cluster Kennis,

Projectteam Systeeminnovatie



1. Aanleiding

In de afgelopen jaren is er veel veranderd in het kennissysteem. De interesse voor innovatie en de functie van kennis is daarbij sterk gegroeid. Met de veranderende uitdagingen en rollen van de spelers in het agrosysteem, veranderen ook de relaties tussen spelers. Er wordt gezocht naar een vorm van een kennissysteem waarin de spelers Onderwijs, Onderzoek, Ondernemers, Overheid en Omgeving samen kunnen werken waardoor kennisco-creatie, -circulatie en -doorstroming beter plaatsvindt.

1.1 De rol van kennis in de samenleving (in vogelvlucht)

1945-1956: OVO

De waarde van wetenschappelijk onderzoek wordt hoog aangeslagen: wanneer succesvolle praktijken wetenschappelijk gevalideerd kunnen worden, dan worden zij omgezet in instructiemateriaal voor voorlichting en onderwijs (Onderzoek)VoorlichtingOnderwijs-drieluik).

1956-1975: Sterk groen front

De hele onderzoekskolom wordt per sector daarop ingericht: de proefstations en proefbedrijven testen vernieuwingen op bedrijfsschaal en worden daarmee voorbeeldbedrijven voor (nog altijd) 'de beste weg', maar nu per bedrijfstak of teelt. Het groene front is oppermachtig.

1975-1984: navelstaren, interne oriëntatie

De groeiende onzekerheid heeft tot gevolg dat het groene front zich opsluit in haar eigen werkelijkheid, en het landbouwkennissysteem gaat daarin mee: alleen de sector zelf heeft kennis van de landbouw, en als er problemen zijn lost de sector dat zelf wel op.

1984-1990: laatste stuiptrekkingen

De respons op de problemen is om extra geld in te zetten op onderzoek en voorlichting. De wetenschap moet voor objectieve maatstaven zorgen.

1990-1995 OVO ontmanteld

Het geloof in objectieve wetenschappelijke kennis als de oplossing voor problemen en wegwijzer voor de beste weg is niet langer vol te houden. De samenwerking in het OVO-drieluik was niet meer zo vanzelfsprekend.

1995-2005: kennismarkt

Kennis wordt gezien als product. Het ministerie van LNV kiest voor marktbenadering, waardoor onderlinge concurrentie ontstaat tussen kenniswerkers. De beleidsagenda heeft een andere dynamiek dan die van het onderzoek.

1.2 Recente ontwikkelingen

1.2.1 De periode van netwerken voor duurzaamheid (2005 – heden)

De politieke agenda draait om innovatie en duurzaamheid. Deze transitie vergt nieuwe rollen en andere verhoudingen tussen actoren in de groene ruimte. De kennismarkt blijkt onvoldoende in staat om deze transitie te ondersteunen. Er wordt steeds meer erkend dat elke actor zijn eigen kennis en ervaring meebrengt. Om dit bij elkaar te brengen en in te zetten ten behoeve van de transitie zijn sociale leerprocessen nodig. Op veel plaatsen ontstaan arrangementen (netwerk-achtige initiatieven), waarbinnen verbindingen tussen boeren, onderzoekers en onderwijsmensen worden hersteld. Deze initiatieven botsen echter met de bestaande structuren. Om dit beter te stroomlijnen heeft het ministerie de groene kenniscoöperatie (GKC) opgericht met daarin alle groene onderwijsinstellingen. De GKC beoogt coördinatie van nieuwe kennisarrangementen.

1.2.2 Spelers in het veld

Deze wending heeft grote gevolgen voor de aard en inhoud van de kennis die nodig is, en daarmee voor de manier waarop deze het meest doeltreffend tot stand komt. De noodzaak tot een herpositionering van alle spelers in het agrokennissysteem wordt steeds breder onderkend. **Ondernemers** kunnen niet langer voornamelijk vertrouwen op informatie voorziening via advies en voorlichting, ze worden uitgedaagd zelf op zoek te gaan naar innovatieve oplossingen voor het eigen bedrijf en de sector. De **overheid** wil niet meer directief de richting van de ontwikkeling bepalen, maar stelt zichzelf de taak voorwaarden te scheppen voor een grote innovatiekracht in de sector.

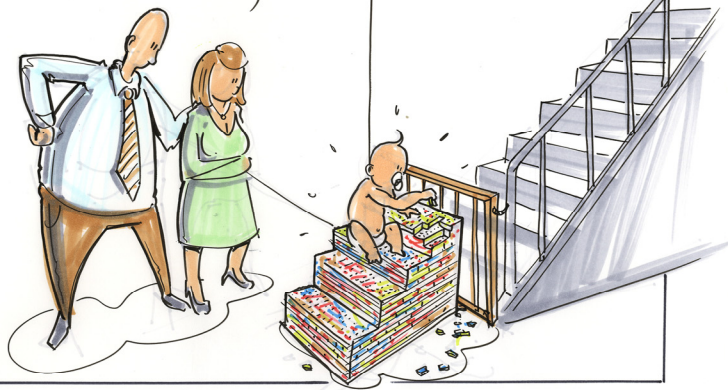
Onderzoek heeft niet langer de waarheid in pacht, de verantwoordelijkheid voor kennisbenutting wordt steeds meer onderkend en kennisconstructie in samenspel met partijen in de praktijk wordt een steeds belangrijker deel van

het werk. **Onderwijs** kan niet meer volstaan met voornamelijk kennisoverdracht, maar zoekt onder de noemer competentiegericht onderwijs naar manieren om de ondernemers en kenniswerkers van de toekomst toe te rusten met een breed scala aan competenties om de toekomstige uitdagingen aan te kunnen. Leren in en uit de praktijk neemt hierin een belangrijke plaats in. De **omgeving**, bestaande uit maatschappelijke organisaties en burgers, ziet het landelijk gebied niet langer alleen als bron van voedsel, maar vraagt om andere functies.

Met de veranderende uitdagingen en rollen van de spelers in het agro-kennissysteem, verandert ook de relaties tussen de spelers. Er is steeds meer behoefte om op de grenzen van de domeinen te opereren, grenzen te verleggen en om waar mogelijk de krachten te bundelen en te komen tot een robuust kennissysteem waarin innovatie richting duurzaamheid in diversiteit kan floreren. Het doel van dit onderzoek is het creëren van een gedragen inzicht in de behoeften, kansen en belemmeringen in het huidige kennissysteem. Dit zal als basis voor gecoördineerde actie voor het realiseren van een kennissysteem dat meer tegemoet kan komen aan de huidige uitdagingen in het groene domein. Uiteindelijk zal dit bijdragen aan een gedragen agenda voor actie voor een robuust kennissysteem.

POTENTIËLE INNOVATOREN BETREKKEN

'T IS EEN INNOVATOR.
DAT IS IE...



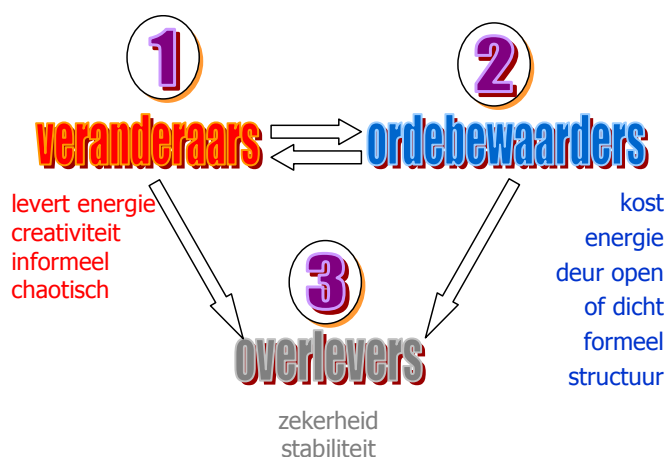
2. Aanpak

Analytisch kader

Onze aanpak is gebaseerd op het model van de veranderdriehoek (Wielinga 2001, Zaalink et al. 2007). Deze 'Veranderdriehoek' (Figuur 1) laat zien hoe in veranderingsprocessen verschillende rollen kunnen worden onderscheiden.

Veranderaars willen beweging, zij zien kansen, en inspireren anderen om mee te doen. Zij initiëren zelf en proberen ruimte te scheppen voor hun ambitie.

Ordebewaarders zijn verantwoordelijk voor de structuur die beheersbaar moet blijven. Zij overzien risico's en het grotere geheel waaraan de structuur dienstbaar moet blijven. Zij hebben de verantwoordelijkheid om veranderingen toe te staan of tegen te houden. Alle andere in het speelveld zijn de zogenoemde overlevende. In tegenstelling tot de eerste twee spelers staat bij hen niet de bijdrage aan het grotere geheel maar het behoud van de eigen positie voorop. Zij kunnen of willen zelf geen risico lopen. Iedereen is op zijn tijd veranderaar, ordebewaarder of overlevende. Iedere suggestie van waardeoordelen over deze rollen moet daarom worden vermeden.



Figuur 1. De veranderdriehoek.

Werkwijze

Om een beeld te krijgen van de benodigdheden, kansen en belemmeringen in het huidige systeem zijn gesprekken gevoerd met 'veranderaars': visionaire mensen die actief zijn in kennisarrangementen en een duidelijke visie hebben over het groene kennissysteem.

De eerste stap was het identificeren van visionairs en initiatiefrijke personen in de vijf categorieën die voor een robuust kennissysteem van belang zijn: Ondernemers, Omgeving, Onderwijs, Onderzoek en Overheid. Er werd een longlist opgesteld waaruit een keuze werd gemaakt voor te interviewen personen.

De tweede stap was het afnemen van interviews. De volgende punten zijn besproken:

- beschrijving van de ambitie volgens de respondent
- verdieping aan de hand van de kernbegrippen
- veranderende verhoudingen
- kennis
- arrangementen
- afstemming
- de rol van Groene Kennis Coöperatie
- gewenste acties en perspectief in het grotere geheel van het kennissysteem.

Voor de derde stap werden de visionairs uitgenodigd om in een workshop 'Dromen vangen' hun dromen te visualiseren. Om deze dromen te laten landen werden bouwstenen verzameld voor structurele verbeteringen in het kennissysteem.



3. Resultaten interviews

Verschillende visionairs uit verschillende thema's, waaronder landbouw, natuur en voeding, zijn geïnterviewd over hun visie op het huidige groene kennissysteem en mogelijkheden voor optimalisering. De geïnterviewden zijn geselecteerd vanuit de vijf O's (onderwijs, onderzoek, ondernemers, omgeving, overheid) en allemaal op een of andere manier betrokken bij initiatieven die onderwijs, onderzoek en ondernemingen bij elkaar proberen te brengen in een kennisarrangement.

Kennis en kennisprocessen

Uit de interviews blijkt dat de geïnterviewden verschillende beelden hebben van het begrip kennis. Waar voor sommigen bijvoorbeeld vaardigheden en het vermogen om mensen te mobiliseren vormen van kennis zijn, zien anderen dat niet als kennis. Wel beschouwen de meesten verschillende vormen van expertise en ervaring als kennis.

In de context van de genoemde initiatieven worden kenniscirculatie maar vooral kennisco-creatie door de meesten gezien als essentieel. Er moet een relatie zijn tussen probleemhebber en probleemoplosser waarbij de eerste een belangrijke rol heeft in de ontwikkeling van de benodigde kennis. Kennisco-creatie wordt echter door sommigen uit het onderwijs nog gezien als toekomstmuziek; daar moet nog aan gewerkt worden. Kennistransfer wordt door een enkeling gezien als achterhaald, terwijl anderen het nog als een onmisbaar onderdeel zien van kenniscirculatie en kennisco-creatie. Een ondernemer stelt vast dat je verschillende groepen ondernemers verschillend moet bedienen. Alle typen arrangementen zijn nodig om alle boeren te bereiken.

Veranderende verhoudingen

De meeste geïnterviewden zijn het er over eens dat het huidige kennissysteem nog niet optimaal is. Hun analyses van maatschappelijke veranderingen zijn uiteenlopend. Sommige visionairs uit onderzoek en onderwijs zien de scheidslijnen tussen maatschappelijke partijen vervagen en steeds meer samenwerking ontstaan. Tegelijkertijd nemen anderen juist een toenemende verzuiling en concurrentie waar. Zo zijn LNV, het bedrijfsleven en de markt

nogal sectoraal ingericht, terwijl innovaties integrale, complexe problemen in de maatschappij pogen te adresseren. Uit de Omgeving komen geluiden dat het onderwijs de feeling met de praktijk verliest en dat de ondernemer steeds vaker zelf op zoek gaat naar de kennis die hij nodig heeft. Verder wordt gemeld dat steeds meer gemeenten bereid zijn tijd en betrokkenheid te steken in projecten.

Dromen en ambities

De meeste geïnterviewden ambiëren structurele verbindingen en samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en praktijk. Verschillende geïnterviewden leggen daarbij het voortouw bij verschillende stakeholders. Een ondernemer ziet met name kansen in de ontwikkeling van nieuwe vormen van landbouw die de verbinding leggen met de samenleving, wat een omslag in het boerendenken vereist. Vertegenwoordigers uit het onderwijs benadrukken vooral dat het onderwijs beter moet en kan aansluiten bij ontwikkelingen in de praktijk, in de landbouw, in de maatschappij en in het beleid. Vanuit het onderzoek wordt gesuggereerd dat het in stand houden van goede verbindingen de ontwikkeling van geschikte beleidsinstrumenten vergt, die echter geen bureaucratische institutie mogen worden. Een beleidsmaker vult aan dat er een zelfsturend kennissysteem moet ontstaan.

Knelpunten

Een aantal knelpunten betreffen de regels rondom financiering (zie bijlage 1). Er is onder andere meer ruimte nodig om te experimenteren, voor het maken van fouten en ervan te leren. Doordat bij de stakeholders, onder andere door te weinig continuïteit, onvoldoende besef is over de meerwaarde van heterogene kennisarrangementen, is men niet snel geneigd daar extra geld of mankracht in te investeren.

Andere knelpunten die genoemd zijn, zijn veelal te koppelen aan bepaalde stakeholders. Zo werd over de overheid gezegd dat zij te veel gefragmenteerd is en te veel stuurt. Het beleid is te weinig gericht op de vraag van ondernemers en biedt te weinig ruimte voor vernieuwingen. Ook het onderzoek is te gefragmenteerd. Onderzoeksinstituten werken slecht samen. Verder wordt

over het onderzoek gezegd dat er te weinig ondernemerschap is en te weinig flexibiliteit en responsiviteit naar maatschappelijke ontwikkelingen. Binnen het onderwijs wordt samenwerking met andere partijen ernstig bemoeilijkt door de wat starre organisatie van het onderwijs met het inflexibele schoolsystemen en strikte regels. Bovendien voelt het onderwijs volgens sommigen te weinig noodzaak tot samenwerking. Een ander probleem is dat de kwaliteit en de begeleiding van studenten vaak als te laag worden ervaren. Daarnaast worden studenten ook vaak beschouwd als goedkope krachten.

Over de verschillende projecten en initiatieven wordt gezegd dat de verschillende O's (onderwijs, onderzoek, overheid, ondernemers, omgeving) vaak onevenwichtig vertegenwoordigd zijn in kennisarrangementen. Bovendien ontstaan er steeds meer verschillende initiatieven en netwerken die elkaar beconcurreren. Ook geeft men aan dat maatschappelijke vraagsturing en verduurzaming van projecten nog moeilijk is. Binnen de kennisarrangementen zelf is vaak sprake van tegenstrijdige individuele belangen en institutionele belemmeringen. Mensen zitten vast in bureaucratische systemen en durven slecht los te laten.

Succesfactoren

Een belangrijke succesfactor die genoemd is voor het realiseren van succesvolle, multi-stakeholder leerarrangementen is dat er voldoende financiële en creatieve ruimte is voor het ontwikkelen en uitproberen van nieuwe ideeën (zie bijlage 1). De trekkers en deelnemers moeten een ondernemende instelling hebben, oude structuren en patronen durven los te laten en echt iets nieuws durven te beginnen. Een andere succesfactor is de betrokkenheid van een 'vrije actor' die relatief vrij is van belangen en als makelaar/schakelaar tussen de verschillende partijen kan optreden. Ten slotte is het hebben van een netwerk in Den Haag en het ervaring hebben met politieke procedures erg handig.

Rol Groene Kennis Coöperatie (GKC)

Over de rol van de GKC in het verder optimaliseren van het groene kennissysteem, geven de geïnterviewden aan dat de GKC nog teveel een LNV instrument is, een financieel doorgeefluik (zie bijlage 1). Men ervaart bovendien

dat het GKC bestuur veel goede ideeën tegenhoudt en dat veel GKC'ers (afkomstig van onderwijsinstellingen) er teveel vanuit hun eigen belang zitten. De GKC is teveel geïnstitutionaliseerd. Het biedt onvoldoende prikkel om het hele kennissysteem in beweging te krijgen. Het moet daarom een dynamischer rol in gaan nemen. Er wordt gesuggereerd dat de GKC meer integraal georganiseerd zou moeten zijn rond maatschappelijke thema's en dat er meer samenhang tussen de programma's moet komen. De GKC zou bovendien meer kunnen reflecteren op projecten en op zoek kunnen gaan naar best practices.

Hoewel sommigen de GKC een monopoliepositie toeschrijven, wordt door anderen opgemerkt dat er meer actoren en partijen een makelende/schakelende rol spelen binnen het groene kennissysteem. Er moet meer dialoog komen tussen deze actoren en partijen in plaats van te streven naar één koepel.

Actiepunten

De geïnterviewden geven tenslotte mogelijke actiepunten waarmee het groene kennissysteem (GKS) verder geoptimaliseerd zou kunnen worden (zie bijlage 2):

- Het kennissysteem moet zo ingericht worden dat zij in dienst staat van de sector. Agendavorming van beleid, onderwijs en onderzoek moet daarom meer vraaggestuurd vorm krijgen. Men zou bijvoorbeeld een veel grotere groep ondernemers in netwerken kunnen mobiliseren zodat zij verbindingen leggen met onderwijs en onderzoek.
- Kennisarrangementen moeten meer integraal georganiseerd worden rond maatschappelijke thema's. Meer regionaal, minder sectoraal of disciplinair.
- Er moet veel meer aandacht komen voor zelfsturing onder andere via convenanten in plaats van sturing van bovenaf.
- Er moet ruimte gecreëerd worden voor ondernemende visionairs om te experimenteren.
- Tussenfiguren (vrije actoren, makelaars/schakelaars, innovatiebemiddelaars) moeten een explicietere rol krijgen in het geheel en minder belast worden met bureaucratie. Men moet meer denken vanuit mogelijke rollen van mensen, minder vanuit formele posities.

-
- Er moet meer zicht komen op, en geleerd worden van, bestaande initiatieven. Best Practices en geleerde lessen inventariseren en delen. Er zou bijvoorbeeld een handboek gemaakt kunnen worden over hoe robuuste verdieping en verbindingen te creëren. Of ontwerp een rugzak met instrumenten waaruit verschillende initiatieven kunnen putten. Ook zou er meer gebruik gemaakt moeten worden van ITC binnen het hele GKS.
 - Meer aandacht en ondersteuning voor structurele inbedding van succesvolle netwerken.
 - Men zou de financiering van projecten moeten ontschotten: goede ideeën financieren in plaats van onderwijs, onderzoek of praktijk apart. Ook zou geld meer verdeeld moeten worden op basis van vertrouwen.
 - In onderwijs en onderzoek is meer interne en wederzijdse afstemming nodig. Men zou bijvoorbeeld de structuur van het onderwijs meer richting de structuur van het onderzoek kunnen vormgeven.
 - Ook vaardigheden voor gebiedsvraagstukken zouden meer aandacht moeten krijgen.



4. Resultaten workshop 'Dromen vangen'

Veranderingen in het groene kennissysteem komen tot stand door mensen die kansen en mogelijkheden zien, die verbinding creëren en nieuwe ideeën willen testen. In het huidige groene kennissysteem zijn er echter obstakels waar succesvolle initiatieven en inspiratoren tegen aanlopen op weg naar samenwerking tussen onderzoek, onderwijs en het bedrijfsleven. Veel initiatieven blijven steken in een pril idee of pilot. De huidige structuur legt beperkende randvoorwaarden aan het samenwerken. De obstakels worden met creativiteit, veel tijd en inzet omzeild of voor lief genomen. Maar bevorderlijk werkt dit niet. Het groene kennissysteem is (nog) niet zodanig ingericht dat deze ideeën gemakkelijk worden opgepakt, verspreid en ingebed. Om succesvolle initiatieven duurzaam in te bedden of te verbreden binnen het Groen Kennissysteem zal er een verandering nodig zijn.

Inspirators, afkomstig uit verschillende invalshoeken (overheid, onderzoek, onderwijs, ondernemers en omgeving) hebben in de workshop 'Dromen vangen' hun dromen gedeeld. Ze worden herkend als inspirators omdat zij opvallen vanwege hun innovatieve en creatieve ideeën. Uit de gedeelde dromen zijn tijdens de workshop bouwstenen benoemd, waarmee deze dromen mogelijk gerealiseerd kunnen worden. Deze bouwstenen zijn bedoeld voor een steviger fundament voor een Robuust Dynamisch Groen Kennissysteem. Tot slot zijn er aanbevelingen geformuleerd voor bestuurders binnen het groene kennissysteem, die in de positie zijn om veranderingen mogelijk te maken.

Dromen gevangen

Tijdens de workshop zijn er verschillende individuele dromen geschetst door de inspirators, hierna dromers genoemd. De dromen bevinden zich op verschillende niveaus: macro (netwerk), meso (organisatie) en micro (werkvloer). Deze individuele dromen zijn te bundelen naar gezamenlijke dromen die het huidige groene kennissysteem mogelijk leiden tot inspiratie voor een robuust dynamisch groene kennissysteem waarin samenwerking plaatsvindt tussen onderzoek, onderwijs en het bedrijfsleven.

1. **'Dromen over een gemeenschappelijk waardesysteem'**

Een aantal dromen gaan over een gemeenschappelijk systeem waar waardering is voor innovatie. De droom gaat over Publiek Private Samenwerkingen (PPS) waardoor de overheid een andere rol heeft. De overheid heeft bij een publiek private samenwerking een actieve participerende rol en stuurt op het proces. In het huidige Groen Kennissysteem wordt vooral op resultaat beoordeeld. Elke organisatie in het Groen Kennissysteem heeft zijn eigen afrekenmechanisme. Dit afrekenmechanisme is de dood in de pot voor elke innovatieve samenwerking die vanuit de werkvloer als droom ontstaat. De droom gaat over een overheid die stuurt op proces: hierdoor wordt er effectief en efficiënt gebruik gemaakt van de innovatiekracht van de participerende organisaties. De dromers begrijpen dat bestuurders en financiers liever sturen op resultaat. Vooraf afspraken maken over het resultaat geeft helderheid naar iedereen. De dromers zijn van mening dat in een gemeenschappelijk waardesysteem duurzame samenwerkingsactiviteiten plaats zullen vinden tussen onderzoek, onderwijs, het bedrijfsleven en een participerende overheid. Het huidige groene kennissysteem is geen gemeenschappelijk systeem hierdoor is er dan ook geen sprake van een robuust dynamisch groen kennissysteem. De droom die de overheid hier zelf inbrengt gaat over een zelfsturend kennissysteem, dat tot uiting komt in publiek private samenwerking van het gemeenschappelijk waardesysteem.

2. **'Dromen over vertrouwen'**

Hierbij wordt gedroomd van een kennissysteem om trots op te zijn. Een netwerkmaatschappij waar iedereen welkom is. Waarin ruimte wordt gegeven op basis van wederzijds vertrouwen. Dit vraagt wel het leveren van bepaalde kwaliteit waardoor het vertrouwen wordt verdiend. Deze droom ligt in dezelfde lijn als de volgende droom: De dromers praten hier over een 'enabling structure' die vertrouwen heeft in een eenvoudige structuur. Deze 'enabling structure' maakt het mogelijk om een zelfsturend kennissysteem te creëren. Met 'enabling structure' bedoelen de dromers

de bestuurders en financiers die randvoorwaarden scheppen voor een Groen Kennissysteem.

3. **'Dromen over ruimte'**

Deze droom gaat over ruimte: ruimte om te creëren en te leren, ruimte om te innoveren. Bij het ontwikkelen van het resultaat mogen fouten worden gemaakt. Dit geldt niet alleen voor het resultaat, maar ook voor het leren. Uiteindelijk vindt leren ook plaats door het maken van 'slimme fouten'.

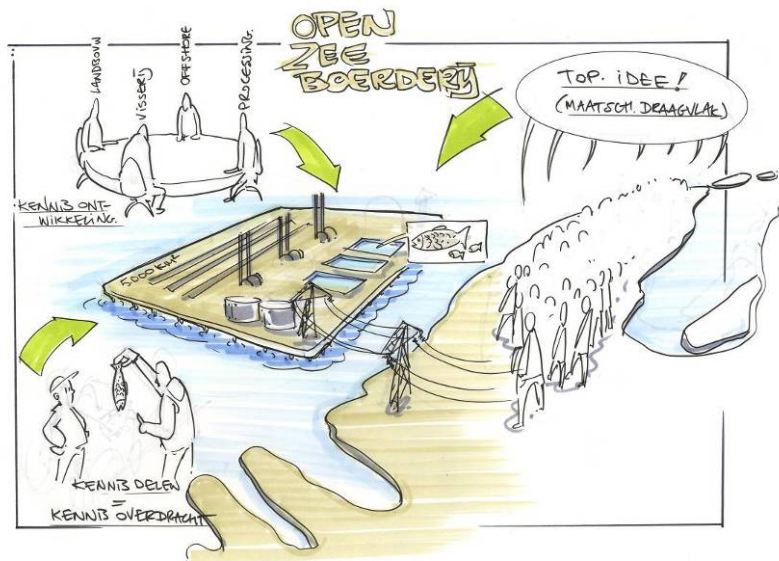
4. **'Dromen over leren'**

Deze droom gaat over het creëren van een prikkelende leeromgeving ('leertuin') voor jong en oud, waarin je op zoek gaat naar je eigen identiteit en daarbij de ruimte krijgt om fouten te maken. Leren van elkaar en het delen van ervaringen. In de ruimte voor creatie waarbij vertrouwen is in het proces en resultaat, kan gezamenlijk worden geleerd.



5. **'Dromen over doen'**

De droom is de realisatie van de ruimte en het vertrouwen om te creëren en daarbij te leren. Dromen over nieuwsgierigheid en het beleven in de zoektocht naar duurzame samenwerking waar kennis stroomt, circuleert en wordt gecreëerd. Vindt antwoorden in het doen! Van prestatiegericht naar vraagcreatie en -bevinding. Learning by doing en experience! Als voorbeeld van het doen binnen de gecreëerde ruimte en -vertrouwen wordt door een dromer de realisatie van De Zeeboerderij genoemd. De Zeeboerderij is een samenwerking in het Groen Kennissysteem waar gewerkt wordt aan de grootste biologische boerderij van Nederland in de Noordzee. De zeeboerderij is een grootschalige zeewierproductie in een triple P (people, planet, profit) benadering.



Stenen om te bouwen

Vanuit de dromen zijn er bouwstenen geformuleerd, die op elk niveau leiden tot mogelijke verbeteringen in het groene kennissysteem. De bouwstenen zijn gerangschikt naar de gemeenschappelijke dromen.

Dromen	Bouwstenen (dit is nodig om de droom te realiseren)
Gemeenschappelijk waardesysteem	<ul style="list-style-type: none">▪ Publiek Private Samenwerking (PPS) bij voorkeur georganiseerd in de regio.▪ Innovatieprojecten sturen op proces (niet op output).▪ Gebruik de innovatiekracht van de participerende organisaties.▪ Waarderingsysteem in plaats van een afrekenmechanisme.
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none">▪ De 'enabling structure' die vertrouwen heeft in een eenvoudig structuur waardoor het groene kennissysteem zich kan ontploien.▪ Voor de 'enabling structure' een enabling community creëren om ambities te delen en vertrouwen te verdienen.
Ruimte	<ul style="list-style-type: none">▪ Ruimte om te creëren hierbij mogen fouten worden gemaakt. Er wordt door de dromers een leertuin geopend.▪ Geld om te faciliteren. Geld is pas beschikbaar als het idee als is gevormd. Het proces voor het idee wordt niet gefinancierd, dit ten nadele van het innovatieve proces.
Leren	<ul style="list-style-type: none">▪ Ontwikkel een ruimte om te leren.▪ Om te leren van fouten is een crash-test een mogelijkheid om te leren in het groene kennissysteem.▪ In de innovatieve projecten de lessons learned delen met anderen.▪ Stimuleer leren buiten de eigen sector (horizon verbreden).
Doen	<ul style="list-style-type: none">▪ Voor 'doen' is durf en lef nodig. Durf als overheid te gaan voor een systeem zonder 'paaltjes' (resultaat), maar gaandeweg paaltjes uitzetten.▪ Een kennisnetwerk van ondernemers, ketenonderzoek, advies, onderwijs en marktpartijen die elkaar ontmoeten (bijvoorbeeld Bioconnect).▪ Learning by doing.

Aanbevelingen

Uit de workshop zijn aanbevelingen voortgekomen bestemd voor mensen die in de positie zijn om veranderingen mogelijk te maken. Het betreffen zowel inhoudelijke als procedurele aanbevelingen.

- Aanbevelingen moeten duidelijk het nut en de noodzaak voor veranderingen aangeven.
- Veranderingen komen tot stand door mensen die veranderingen willen en die in contact komen met mensen die het mogelijk kunnen maken. Veranderingen moeten gecreëerd worden in kleine stapjes, deze stapjes moeten haalbaar zijn voor bestuurders.
- Succes wordt gemaakt door de mensen, niet door de structuur.
- Creëer ruimte, voor zowel nieuwe initiatieven als voor onzekerheid binnen projecten.
- Ontmoeten, gelijke belangen bij elkaar brengen in een kennisnetwerk en vanuit 'lessons learned' in bestaande projecten werken. Misschien een loket om elkaar te kunnen vinden.
- Maak de financier medeverantwoordelijk voor het procesmatige traject van het project.



5. Analyse van de resultaten

Welk analytisch kader helpt om te begrijpen waar mensen in de praktijk tegenaan lopen, wat wel of niet blijkt te werken, en in welke oplossingen gezocht moet worden? Hiertoe wordt eerst de veranderdriehoek: het model van de veranderaars, de ordebewaarders en de overlevers toegepast (zoals toegelicht in hoofdstuk 2). Als we deze driehoek toepassen op de resultaten van de interviews en de workshop wordt het volgende geconstateerd:

- De intentie voor verandering, die is uitgesproken op het niveau van het beleid (ordebewaarders) heeft zijn vertaling gekregen in de GKC en diverse BO-programma's. Ook regionaal zijn diverse kennisarrangementen ontstaan met zelfde intentie. Hiermee zijn deuren opengezet voor activiteiten met gespecificeerde kwalificaties. Het blijkt echter nog onvoldoende om een significante verschuiving in de richting gewenste praktijken (samenwerkingsvormen) te veroorzaken. De aansluiting tussen de veranderaars en de structuur die voor hen is geschapen is niet optimaal. Het lijkt erop dat de procedures meer energie kosten dan ze opleveren. Het agenderen van thema's en een programmastructuur om projectgeld op inhoudelijke thema's te verdelen zijn hiervoor niet voldoende.
- De energie voor verandering in de richting van nauwere banden tussen praktijk, onderwijs en onderzoek moet worden gezocht bij mensen die daar al met enthousiasme mee bezig zijn. Wat opvalt is dat de veranderaars (trekkers, visionairs) niet vragen om structurele aanpassingen om barrières weg te nemen. Zij hebben behoefte aan meer ruimte om de gewenste praktijken waaraan zij werken verder uit te bouwen. Dat vraagt niet om generieke maatregelen of nieuwe structuren, maar om maatwerk. Dit duidt erop dat de gewenste praktijken nog in ontwikkeling en aanpassingen in de structuur werkende weg gevonden moeten worden in interactie tussen veranderaars en ordebewaarders.
- Een belangrijke factor in de frictie tussen de gewenste praktijk en de huidige structuur is het feit dat veel van het werk dat moet gebeuren om uiteenlopende partijen bijeen te brengen en met hen overeenstemming te bereiken over een projectplan, al gedaan moet zijn voordat financiering kan worden verkregen. Als dit nu lukt, dan komt dat meestal doordat 'vrije actoren' creatief met hun ruimte zijn omgesprongen, en er desnoods hun

eigen tijd insteken. Uit de externe evaluaties van het programma Netwerken in de Veehouderij en de subsidieregeling Praktijknetwerken in de Veehouderij (Bartels 2009a en 2009b) blijkt dat het veel oplevert om lagere eisen te stellen aan projectideeën die een netwerk indient, mits er assistentie is om met dat netwerk de ideeën verder uit te werken tot uitvoerbare plannen.

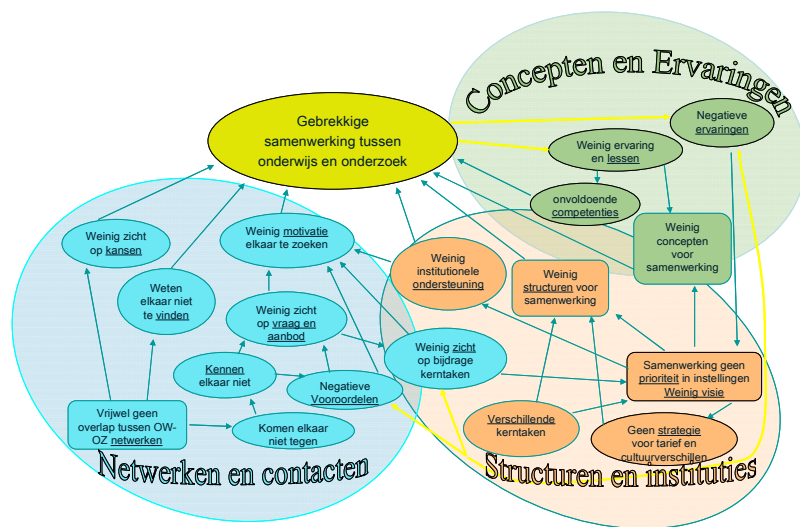
- Om de wegen uiteindelijk begaanbaar te krijgen voor overlevers, moeten barrières structureel weggenomen worden. Dit moet in interactie gebeuren tussen veranderaars en ordebewaarders.

Drie domeinen

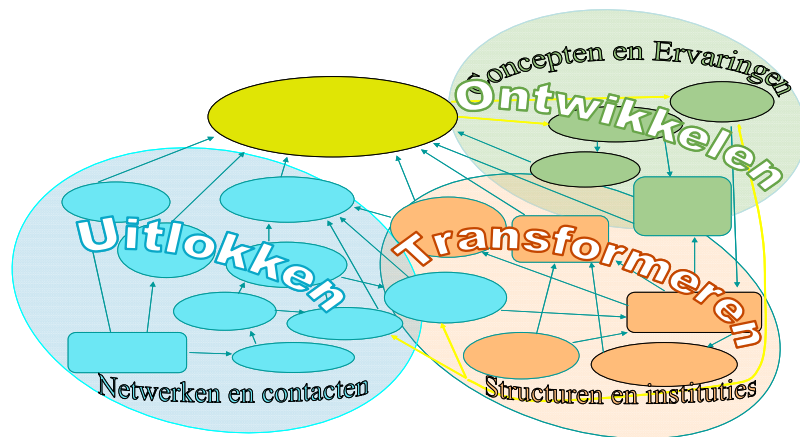
Voor het analyseren van de resultaten (zie ook bijlage 2) en uiteindelijk te komen tot een agenda voor actie is gebruik gemaakt van het 3-D model van Potters (2006). Het 3-D model is een model voor probleemanalyse van de gebrekkige samenwerking tussen onderwijs en onderzoek. In dit model wordt onderscheid gemaakt tussen drie domeinen (figuur 2). Dit onderscheid is interessant: het categoriseert niet alleen uiteenlopende oorzaken voor het probleem, maar ook aangrijpingspunten voor verbetering (figuur 3).

- **Netwerken en contacten** verwijzen naar de interactie tussen mensen. Dit is het domein waarin mensen aan het werk zijn, elkaar al dan niet ontmoeten, en waar samenwerking kan ontstaan. Nieuwe praktijken ontwikkelen zich wanneer er veranderaars actief zijn die verbindingen aan gaan met anderen om samen die praktijken mogelijk te maken. Wie hier versnelling in wil aanbrengen moet die veranderaars uitlokken om drempels te overwinnen en actie te ondernemen.
- **Structuren en instituties** verwijzen naar de structuur die bepaalt hoe hoog de drempels zijn. Dit domein bepaalt de randvoorwaarden en regelt het onderlinge verkeer. Het biedt meer of minder ruimte voor verandering. Drempels zijn lager voor gangbare praktijken dan voor nieuwe. Door de structuur te transformeren de wordt de hoogte van de drempels veranderd. Wanneer dit goed gebeurt, biedt het ook voor de overlevers in het systeem voldoende veiligheid om zich aan de gewenste praktijken te wagen.

- Concepten en ervaringen** verwijzen naar de kunde van mensen. In dit domein vinden we het gereedschap waarmee mensen zijn toegerust. Hun competenties, hun beelden over wat wel en niet mogelijk is, de concepten waarmee zij hun ervaringen interpreteren en het handelingsrepertoire dat zij tot hun beschikking hebben om zich in hun omgeving te handhaven. Veranderde praktijken vragen om competenties waarop in de gangbare praktijk geen beroep wordt gedaan. Het kan gaan om vaardigheden, om ervaring die moet worden verworven, maar ook om conceptuele kaders waarin de urgentie van andere praktijken in een nieuw daglicht komt te staan: kort gezegd, om een andere manier van kijken. Dit domein vraagt om het ontwikkelen van vaardigheden, inzichten en concepten, langs de weg van experimenten, reflectie en training.



Figuur 2. Problemanalyse in drie domeinen.



Figuur 3. Aangrijpingspunten voor verbetering.

Naar een agenda voor actie

Om veranderingen tot stand te brengen in het huidige kennissysteem moeten mensen die in de positie zijn om veranderingen mogelijk te maken in actie komen. Dit zijn de beleidmakers (rijk, provincie etc.) en de bestuurders van kennisinstellingen (onderwijs, onderzoek). Deze mensen kunnen voorwaarden en ruimte creëren die nodig zijn voor innovatieve kennisarrangementen.

Uit de interviews en workshop komen per domein de volgende gewenste actiepunten naar voren:

Netwerken en contacten → *uitlokken*

- Meer ruimte voor vrije actoren
- Zichtbaarheid en vindbaarheid van kennis(arrangementen)

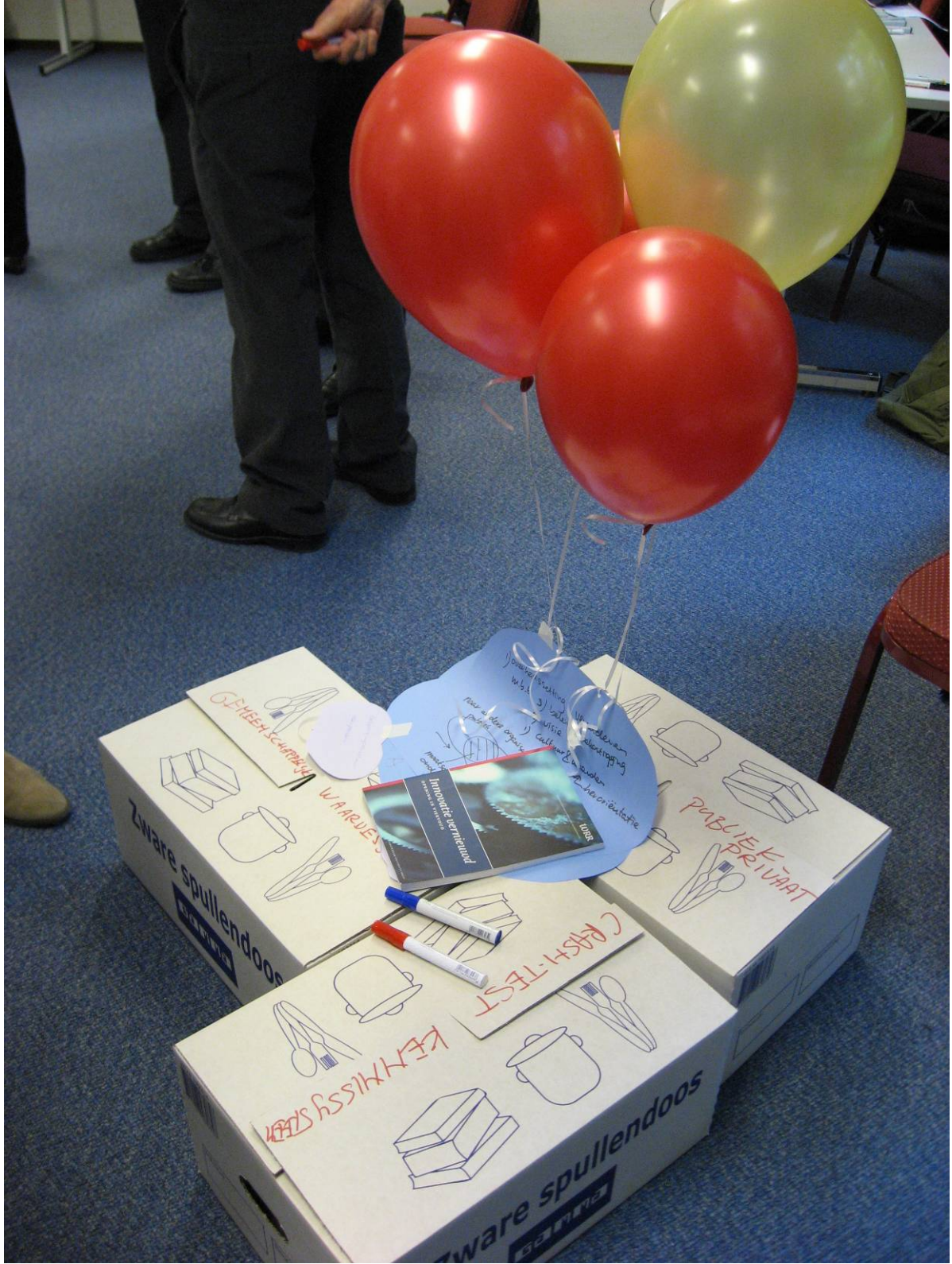
Concepten en ervaringen → *ontwikkelen*

- netwerk voor vrije actoren, learning community
- methoden voor herkennen, ruimte geven en sturen van vrije actoren
- communicatie over best practices en leerervaringen

Structuren en instituties → transformeren

- meer ruimte creëren voor experimenteren en fouten maken
- synchroniseren van kalenders
- afrekencriteria

Voordat er tot actie overgegaan kan worden, zal er eerst draagvlak gecreëerd moeten worden onder beleidmakers en de bestuurders. Iedere partij zal zijn verantwoordelijkheid moeten nemen en zich een stukje van de actie moeten toe-eigenen (bijv. commitment, opdrachtverstrekking, uitvoering/deelname).



6. Agenda voor actie

1. Wie dynamiek in kennisstelsel wil, moet meer ruimte maken voor vrije actoren

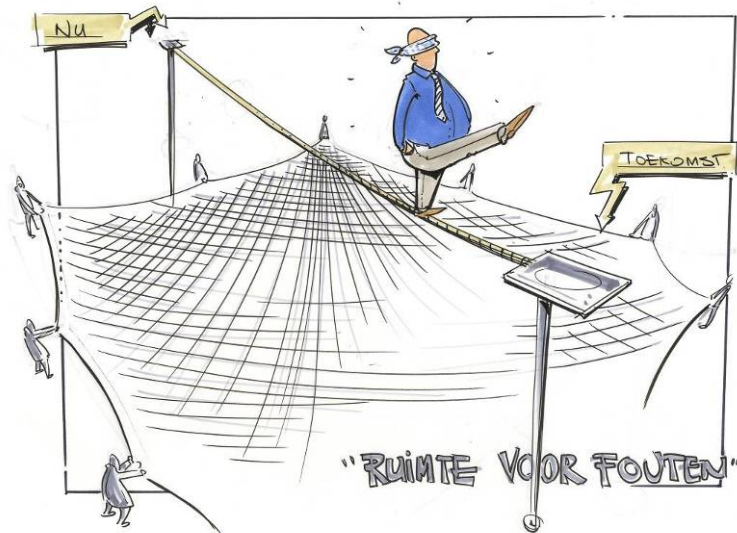
Succesfactor:	Vrije actoren zijn de stuwende kracht achter innovatieve kennisarrangementen.
Knelpunten:	Binnen instituties moeilijk vrije actoren te herkennen en ruimte te geven. Huidige afrekencriteria niet geschikt voor innovatieve samenwerkingstrajecten.
Uitlokken:	De kwaliteit en effectiviteit van vrije actoren zal gewaarborgd kunnen worden in een community of practice voor vrije actoren. Managers dienen ook hierbij betrokken te worden (vertrouwen).
Ontwikkelen:	Methoden ontwikkelen voor managers voor het herkennen en aansturen van vrije actoren in de eigen organisatie.
Transformeren:	Afrekencriteria moeten beter worden afgestemd op innovatieve samenwerkingstrajecten, waarbij het proces het doel is en de output van tevoren niet vaststaat. Binnen dergelijke trajecten moet ruimte zijn voor experimenteren (fouten maken).

2. Structuur van financiering moet meer ruimte bieden voor maatwerk en flexibiliteit

Succesfactor:	Ruimte en flexibiliteit in programmafinanciering.
Knelpunten:	Projectfinanciering biedt te weinig ruimte en relatief teveel administratieve rompslomp. Kalenders lopen niet synchroon (schooljaren, onderzoekprogramma's, teeltseizoenen).
Transformeren:	Clustering van projecten tot grotere programma's met een langere looptijd biedt meer ruimte voor flexibiliteit, snellere respons en afstemming van kalenders. Voorbeeld: de huidige clusterfinanciering in het onderzoek toepassen op de GKC A-programma's. Dit zou betekenen dat de programmateams een eigen verantwoordelijkheid krijgen over de besteding en verdeling van het budget in projecten

binnen hun programma. Dit vergt het vertrouwen van de financier.

Ontwikkelen: Het ontwikkelen van een monitor- en evaluatiesystematiek voor het volgen van grotere programma's binnen de GKC. Hiermee kan het vertrouwen wordt opgebouwd.



3. Vinden, leren en ontmoeten heeft impulsen nodig

Succesfactor: Leren van elkaar.

Knelpunten: Zichtbaarheid en vindbaarheid van succesvolle kennisarrangementen is beperkt. Het 'loket' ontbreekt.

Uitlokken: Via het 'loket' mensen in contact brengen, inspireren en leren.

Ontwikkelen: Een 'loket' inrichten gebruik makend bestaande of nieuwe communicatiekanalen.

Literatuur

Bartels (2009a).

Evaluatie Netwerken in de Veehouderij. Amersfoort: Bureau Bartels.

Bartels (2009b).

Evaluatie Regeling Praktijknetwerken. Amersfoort: Bureau Bartels.

Potters, J.I., Hoeven, N. van der, Gielen, P.M. (2006).

Leren met toekomst: versterken van de samenwerking tussen onderzoek en groen onderwijs. Lelystad : Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, (PPO Rapport 353)

Wielinga, H.E. (2001).

Netwerken als levend weefsel. Een studie naar kennis, leiderschap en de rol van de overheid in de Nederlandse landbouw sinds 1945. Dissertatie Wageningen Universiteit. 's-Hertogenbosch: Uitgeverij Uilenreef.

Zaalmink, B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L. (2007).

Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. Wageningen: Wageningen UR.

Box 1. Initiatieven waar geïnterviewden bij betrokken zijn

- 'Melkveehouderij': GKC-A programma dat als doel heeft de ondersteuning en ontwikkeling van het onderwijs ten behoeve van een duurzame melkveehouderij.
- 'Regionale Transitie': GKC-A werkprogramma waarin het groene onderwijs en onderzoeksinstituten samen met praktijkpartners werken aan duurzame vernieuwing van de regionale leefomgeving.
- 'WSI, Werkgroep StreekInitiatief Westerkwartier': Initiatief binnen programma Regionale Transitie, dat zich bezighoudt met de ontwikkeling van de regio Westerkwartier in de provincie Groningen door regionale initiatieven te stimuleren en ondersteunen en initiatiefnemers en partijen met elkaar in contact te brengen.
- 'Projectonderwijs In Maatschappelijke Context (PIMC)': innovatie in Zeeuws MBO onderwijs waarbij studenten in de vorm van stichtingen, ingeschreven bij de Kamer van Koophandel, kennismaken met de opzet, organisatie en doelstellingen van een bedrijf.
- 'Leren met Toekomst': project dat zich richt op het versterken van de samenwerking en de kenniscirculatie tussen onderzoek en onderwijs waardoor beiden elkaar structureel versterken in hun inspanningen voor een krachtige en duurzame agrarische sector. Specifiek gaat aandacht uit naar de rol van praktijkleerbedrijven in het groene onderwijs.
- 'Het bedrijf als Schakelplaats': project onder Leren met Toekomst dat innovatie in de opleidingsstructuur binnen het groene onderwijs beoogt door praktijkleerbedrijven in te zetten in de competentieontwikkeling van leerlingen.
- 'Plattelandsacademie': RIGO project dat beoogt netwerken van ondernemers, overheid en kennisinstellingen bij elkaar te brengen om samen regionale innovatieagenda's op te stellen.
- 'Natuurbeleid in de praktijk': RIGO project waarin de reconstructie in de Gelderse Vallei centraal staat en waarbij hbo en mbo studenten samenwerken aan opdrachten uit de praktijk, die variëren van visievorming tot en met uitvoering en beheer.

-
- 'MelkveeAcademie': een landelijk kennisnetwerk voor toekomstgerichte melkveehouders, die hun concurrentiepositie willen versterken.
 - 'Endure': Europees Network of Excellence rondom duurzame gewasbeschermingstrategieën.
 - 'Bioconnect': kennisnetwerk voor biologische landbouw en voeding, waarin bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid samenwerken aan innovatie.
 - 'LOODS Limburg': een ontmoetingsplaats waar Agri- en MKB ondernemers, werknemers, leerlingen en studenten van elkaar leren en waar ze elkaar inspireren tot kennisdeling en vernieuwing.
 - 'Plattelandimpuls': project dat als doel heeft het gezamenlijk versterken van de economische positie van agrarische ondernemers op het platteland door stimulering en professionalisering van het ondernemerschap met een focus op verbreding.
 - 'Groeiacademie': een grensoverschrijdend (Vlaanderen-Nederland) initiatief gericht op professionalisering en innovatie van de multifunctionele landbouw.
 - 'Veelzijdig platteland': een platform dat rurale ondernemers, kenniscentra, overheden en andere betrokkenen samenbrengt om samen te innoveren.
 - 'Partners voor ondernemerschap': een platform voor bedrijven en instellingen die samenwerken om het ondernemerschap van agrarische ondernemers te versterken zodat ze krachtige ketenpartners worden, die kansen in de markt maximaal weten te benutten.

Bijlage 2

Aandachtspunten uit interviews en workshop in drie verschillende domeinen

	Netwerken en contacten	Concepten en ervaringen	Structuren en instituties
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Wisseling verantwoordelijke personen bij LNV • Verschillende partijen opereren gescheiden • Lastig goede counterparts te vinden • Onderzoek heeft gebrekkige relatie met gebruikers • Te weinig verschillende O's betrokken (Symptoom) • Lastig overzicht te krijgen over GKS 	<ul style="list-style-type: none"> • GKC krijgt het niet voor elkaar DR soepeler te laten werken • Ervaringen met samenwerking worden onvoldoende gedeeld • Gebrek aan goede coaching voor studenten • Voor coach lastig zich te verdiepen in meerdere kennisvragen • Lastig rol van coach in te vullen • Weinig jonge enthousiaste docenten • Geen opvolging aan goede voorbeelden • Geen concept voor samen leren tussen regio's en partijen • Organisatievraagstuk groter dan innovatievraagstuk • Niet duidelijk hoe burgers erbij te betrekken • Beperking van mensen om hun weg te vinden in regels • Ontsluiten van ervaringen is lastig • Weinig geschikte leerlingen • Kwaliteit studenten te laag • Tegenvallende ervaringen met studenteninzet 	<ul style="list-style-type: none"> • Starre eisen van financiers • Structuur GKC niet in staat in te spelen op ontwikkelingen in de praktijk • Ondernemers niet betrokken bij onderzoeksagenda • Budgetverdeling GKC werkt ongelijkwaardige deelname in de hand • GKC is balanceren tussen krachtenvelden, dat belemmert kracht • GKS (kan zichzelf bedruipen) teveel in zichzelf gekeerd • Verzuiling kenmerkend voor Nederland (i.p.v. netwerken) • Kennis beleid en innovatiebeleid zijn uit elkaar getrokken • Min LNV soms teveel sturende rol (i.p.v. praktijk te laten sturen) • LNV snapt niet hoe het werkt in de keten • Overheid denkt in regels ipv convenanten • LNV zet ondernemer niet centraal in agendering • DR werkt niet faciliterend voor GKC beleid • Gebrek aan visie • Continue onderwijsvernieuwingen leiden af • Wel visie, maar gebrek aan daadkracht bij LNV DK • Cruciale trekkracht ontbreekt bij DK • Foutieve denkbeelden innovatie=draagvlak • Verschillende afrekenmechanismen • Oude afrekenmechanismen • Verschillende afrekencriteria • Cultuur school botst met dynamiek in de regio • Gebrek aan durf om los te laten en ruimte te geven • Responsiviteit in onderzoek te laag • Duur om expertise in te huren • Teveel mensen met controle drift (houden het systeem in stand) • Continue onderwijsvernieuwingen leiden af • Wel visie, maar gebrek aan daadkracht bij LNV DK • Cruciale trekkracht ontbreekt bij DK • Foutieve denkbeelden innovatie=draagvlak • Verschillende afrekenmechanismen • Oude afrekenmechanismen • Verschillende afrekencriteria • Cultuur school botst met dynamiek in de regio

	Netwerken en contacten	Concepten en ervaringen	Structuren en instituties
			<ul style="list-style-type: none"> • Gebrek aan durf om los te laten en ruimte te geven • Responsiviteit in onderzoek te laag • Duur om expertise in te huren • Teveel mensen met controle drift (houden het systeem in stand) • Veel concurrentie in GKS • Kalenders lopen niet parallel • Scholen in zichzelf gekeerd • Niemand wil geld steken in makelen en schakelen • OW en overheid teveel vast in structuurdenken • Teveel regels belemmeren de samenwerking • Concurrentie tussen GKC programmas • Teveel denken vanuit eigen belang en motief • Teveel onderzoek ter glorie van de onderzoeker • Onproductieve denkbeelden bij praktijk bv kennis=gratis • Student wordt gezien als goedkope arbeidskracht • Docent teveel bezig met student, niet met buitenwereld • Ondernemers verdiepen zich onvoldoende • Geen werklocatie om samen te komen • Samenwerking vaak in eigen tijd • Weinig verduurzaming van beloftevolle projectresultaten • Timing tussen de O's, lastig af te stemmen • Wil om samen te werken wordt lamgeslagen in procedures • GKC niet bekend bij de docent
Succesfactoren	<ul style="list-style-type: none"> • 'vrije actor' (makelaar, schakelaar, objectief persoon zonder organisatorische belangen) is nodig • Een sleutelfiguur die verbindingen tot stand breng • Reflectieve kenniswerkers • Ondernemingsgezindheid studenten kunnen verbindingen leggen • Tussen boeren, bestuurders en burgers • Persoon nodig met netwerk op beleidsniveau • Netwerk in Den Haag hebben 	<ul style="list-style-type: none"> • Loslaatproces, bereid zijn om iets nieuws te beginnen • Personen die het aandurven om ergens voor te gaan 	

	Netwerken en contacten	Concepten en ervaringen	Structuren en instituties
Gewenste actiepunten	<ul style="list-style-type: none"> • Houdt makel- en schakelfuncties regionaal • Stimuleer makel- en schakelfuncties • Stel een streekcoördinator in (betaald!) • Projectleiders (deels) betaald aanstellen • Actoren, makelaars/schakelaars moeten explicitere rol krijgen Meer ondernemers in vroeg stadium betrekken bij initiatieven • Samenwerking met actoren op beleidsniveau • Huidige initiatieven met elkaar verbinden • Meer ondernemers mobiliseren in netwerken met onderzoek en onderwijs 	<ul style="list-style-type: none"> • GKC moet haar functie inzichtelijk maken • Niet alles tegelijk willen doen • Ontwerp een rugzak met instrumenten • Maak een menukaart voor verschillende sectoren • Maak een overzicht van goede initiatieven en instrumenten • Lessons learnt met elkaar delen • Bewustwording over maatschappelijke betekenis van agendavorming • Houdt de ontstane netwerken in stand! • Kennisco-creatie over ketenregie • Meer denken vanuit rollen van mensen (minder vanuit formele posities) • Beter delen van kennis en ervaringen • Extra vaardigheden binnen de school m.b.t. gebiedsvraagstukken • Beter systeem voor het delen van kennis rond succesvolle initiatieven • Managers moeten leren wat empowerment is • Geloof in maakbaarheid loslaten • Meer aandacht voor implementatie van innovaties; dit is maatwerk • Door studenten is er meer zicht op kansen en meer zichtbare samenhang • Onderwijs moet meer in gesprek met de sector • Studenten hebben een frisse blik, jonge mensen met toekomst • Inhuren experts in het onderwijs, gastcolleges, coaches • Niet alleen werken aan netwerken, maar ook aan convenanten • Professionalisering van de vraagarticulatie, om het samen scherp te krijgen • Weerstand bij ondernemers tegen onderzoekers overwinnen 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatoren en entrepreneurs moeten meer ruimte krijgen en sterker aan de knoppen zitten van de onderzoeksagenda • Meer interne afstemming nodig (GKC, coalitievorming) • Één grote pot met geld (ontscholing van de (KIGO-) financiering) • Structuur van het onderzoek toepassen in het onderwijs • Minder denken vanuit formele posities van mensen (meer vanuit rollen) • Het sterk sectorale of disciplinaire karakter van GKC-programma's wegnemen • De overheid zou meer geld op basis van vertrouwen moeten verdelen • Richt het kennisstelsel zo in dat het ten dienste staat van de sector • Kalenders synchroniseren • Herinrichting onderwijsstelsel i.v.m. vergrijzing docenten: rondreizende experts voor (gast-)colleges

