



# Communicatie en Innovatie Studies

## De ontwikkeling van Bioconnect tot innovatiemakelaar in de biologische sector

Spiegelingen aan ervaringen elders

Laurens Klerkx en Chantal Steuten

Mei 2009



# **De ontwikkeling van Bioconnect tot innovatiemakelaar in de biologische sector: spiegelingen aan ervaringen elders**

**Laurens Klerkx  
Chantal Steuten**

**Leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies – Wageningen Universiteit**

**Mei 2009**



## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	1
1.1 Aanleiding voor het onderzoek .....	1
1.2 Doelstelling van het onderzoek .....	2
1.3 Leeswijzer .....	3
2. Theoretische verkenning .....	5
2.1 De rol van onderzoek binnen innovatie .....	5
2.1.1 Onderzoek .....	5
2.1.2 Innovatie .....	5
2.2 Innovatiemakelaars in de Nederlandse agrosector .....	7
2.2.1 Achtergrond: de ontmanteling van het OVO-drieluik .....	7
2.2.2 Uitdagingen aan vraag- en aanbodzijde in de agrarische kennismarkt .....	8
2.2.3 Ervaringen met innovatiemakelaars in de agrarische sector .....	10
2.2.4 Spanningen betreffende de neutraliteit van innovatiemakelaars .....	12
2.2.5 Spanningen betreffende de positionering van innovatiemakelaars .....	13
2.2.6 Spanningen betreffende de financieringscontinuïteit van innovatiemakelaars .....	14
2.3 De rol van de overheid met betrekking tot innovatiemakelaars .....	14
3. Onderzoeksmethode .....	17
3.1 Onderzoeksvragen .....	17
3.2 Selectie van respondenten .....	17
3.3 Verwerking van de data .....	18
3.4 Nuanceringen naar aanleiding van de toegepaste onderzoeksmethode .....	18
4. Resultaten interviews innovatiemakelaarsorganisaties .....	19
4.1 Inleiding: veranderende rollen binnen Bioconnect .....	19
4.2 Rollen en competenties van innovatiemakelaars .....	20
4.2.1 Doelen, doelgroep en organisatievorm van de bestudeerde innovatiemakelaars .....	20
4.2.2 Competenties van de innovatiemakelaarsorganisaties .....	21
4.2.3 Spanningen met betrekking tot competenties .....	22
4.2.4 Samengevat: de belangrijkste bevindingen met betrekking tot competenties .....	24
4.3 De positionering van innovatiemakelaars .....	24
4.3.1 Het creëren van een onafhankelijk en neutraal imago .....	24
4.3.2 De percepties van, en relaties met, het bredere kennis- en innovatiesysteem .....	25
4.3.3 Het creëren van eigenaarschap onder de belanghebbenden .....	28
4.3.4 De positie in het proces: neutrale facilitator versus gedreven initiator .....	29
4.3.5 Samengevat: de belangrijkste resultaten met betrekking tot positionering .....	31
4.4 Financiering van innovatiemakelaars .....	32
4.4.1 Inleiding .....	32
4.4.2 Huidige basisfinanciering van innovatiemakelaarsorganisaties .....	32
4.4.3 Financiering binnen projecten .....	33
4.4.4 Invloed van structurele financiering op de neutraliteit en bewegingsvrijheid .....	34
4.4.5 Samengevat: de belangrijkste punten met betrekking tot financiering .....	35
4.5 Bioconnect als innovatiemakelaar: perspectieven van Bioconnect partners .....	36
4.5.1 Perspectieven met betrekking tot positionering .....	36
4.5.2 Perspectieven met betrekking tot financiering .....	37

5. Discussie van de bevindingen .....	39
5.1 Inleiding: onderliggende vragen en beperkingen van het onderzoek .....	39
5.2 Dilemma's rondom competenties .....	40
5.3 Dilemma's rondom positionering .....	41
5.4 Dilemma's met betrekking tot financiering en financiers.....	42
6. Conclusies en aanbevelingen .....	45
Referenties .....	51

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Het kennisnetwerk Bioconnect is in 2005 van start gegaan, met als doel de kennisvoorziening voor de biologische landbouw te optimaliseren door middel van vraaggestuurd onderzoek. Agrarische ondernemers, ketenpartners en overheid bepalen daarbij in overleg met kennisdienstverleners de onderzoeksagenda. De sector wordt vervolgens ook betrokken bij de uitvoering van onderzoek, en de daaruit voortvloeiende kennis wordt op een gecoördineerde wijze beschikbaar gemaakt.

In 2007 is Bioconnect geëvalueerd (Klerkx en Leeuwis, 2007). Uit deze evaluatie kwam naar voren dat Bioconnect een formalisering van eindgebruikersparticipatie met zich mee heeft meegebracht, met meer inspraak en sturingsmacht maar ook een grotere collectieve verantwoordelijkheid. De belangrijkste aanbevelingen die uit deze evaluatie naar voren kwamen en die relevant zijn voor de doorontwikkeling van Bioconnect waren de volgende:

1. Continueer of initieer bewustwording betreffende de nieuwe manier van werken die Bioconnect teweg heeft gebracht:
  - Blijf de organisatiestructuur uitleggen aan de deelnemende actoren, versimpel de procedures, ga door met het verhelderen van de taakverdelingen en creëer onderling vertrouwen met betrekking tot de taakverdeling en –uitoefening.
  - Blijf de betekenis uitleggen van de nieuwe manier van aansturing van kennisontwikkeling en kennisverspreiding in Bioconnect voor het handelen van eindgebruikers die een vertegenwoordigende en begeleidende rol hebben in de Bioconnect.
  - Blijf de betekenis uitleggen van de nieuwe manier van aansturing van kennisontwikkeling en kennisverspreiding in Bioconnect voor het handelen van kenniswerkers in coördinerende en uitvoerende rollen.
2. Organiseer bewustwording rondom dat wat men terug krijgt door deel te nemen aan Bioconnect als PWG-lid en/of sectorvertegenwoordiger (het rendement op de tijdsinvestering):
  - Verhoog de toepasbaarheid van de kennis door de bedrijfsnetwerken nadrukkelijker bij de agendering en de uitvoering van kennisontwikkeling en –verspreiding te betrekken.
  - Zet de ingezette dialoog met de Vereniging Biologische Productie- en Handelsbedrijven over de inbreng van de ketenpartijen voort.
3. De betekenis van de nieuwe manier van aansturing van kennisontwikkeling en kennisverspreiding in Bioconnect voor de medewerkers op verschillende posities binnen het Ministerie van LNV, vooral betreffende de relatie tussen het delegeren van opdrachtgeverschap en de procedurele mechanieken voor de aansturing van kennisontwikkeling en –verspreiding:
  - Zorg voor verdere afstemming tussen de macro- (zoals beleidslijnen van het Ministerie van LNV) en microkaders (de problemen en uitdagingen van de sector en daaraan verbonden kennisvragen) voor prioritering. Het ingezette proces van visievorming kan daarvoor worden gebruikt.
  - Zorg voor de nodige flexibiliteit, zodat voor ieder door de PWG's geagendeerd vraagstuk de juiste integrale set kennisontwikkelings- en verspreidingsinstrumenten kan worden ingezet.

Mede op basis van deze evaluatie en de nieuwe beleidsnota Biologische Landbouw heeft Bioconnect van het Ministerie van LNV opdracht gekregen om een werkplan op te stellen voor de periode 2009-2011, om het kennisnetwerk in de komende jaren verder te optimaliseren. Uit dit werkplan 2009-2011 komen een aantal punten naar voren met betrekking tot de (mogelijke) toekomstige rol en positionering van Bioconnect. Deze zijn:

- In plaats van enkel een onderzoeksaansturingenetwerk voor publiek gefinancierd onderzoek, wordt Bioconnect een publiek-privaat kennis- en innovatienetwerk, waarbij er ruimer wordt gekeken naar de interactie tussen verschillende elementen die nodig zijn voor innovatie. Hierbij zijn de door de sector opgestelde innovatieambities leidend. Behalve onderzoek als ondersteunend instrument, zijn ook andere zaken nodig om deze ambities te realiseren:
  - o effectieve interactie tussen verschillende partijen in de keten,
  - o een adequate rol van de private sector zelf in kennisontwikkeling en -verspreiding,
  - o aandacht voor de invloed van innovatiebevorderende of -belemmerende factoren zoals regelgeving, rolverdelingen en interactiepatronen.

Ook is de ambitie om Bioconnect als *faciliterende organisatie* ter ondersteuning van het *netwerk* Bioconnect op termijn meer op zichzelf te laten staan, waarbij de sector Bioconnect deels financieel moet gaan ondersteunen, en deels door inzet 'in natura', door bijvoorbeeld menskracht in te zetten.

- De 'smeerolie' van het virtuele kennisnetwerk, de Bioconnect organisatie met de kennismanagers op verschillende niveaus (d.w.z. in de PWG's/TWG's en de Commissie Kennis) , worden naast 'empowerers' van de sector in de PWG's en TWG's in de interactie met vertegenwoordigers van de kennisinstellingen, ook in bredere zin 'neutrale' makelaars en schakelaars (innovatiemakelaars). Zij moeten de verschillende actoren in het kennis- en innovatiesysteem voor de biologische landbouw, op verschillende niveaus en met verschillende ambitieniveaus (d.w.z. incrementele of radicale innovaties, op bedrijfs, sub-sector of sectorniveau, voor de korte termijn of langere termijn), met elkaar verbinden.

Bioconnect als 'virtueel' kennis- en innovatienetwerk kan dus worden gezien als een gelaagd systeem waarbinnen verschillende netwerkverbanden zitten met verschillende doelen: dit kan zijn het uitwerken van toekomstvisies in een ambitieagenda van de biologische sector in verbinding met de Task Force Marktontwikkeling Biologische Landbouw, het aansturen van onderzoek gericht op zowel korte, middellange en lange termijn, en het stimuleren van sectorleren in de bedrijfsnetwerken. Dit vraagt ook verschillende wijzen van faciliteren, en schakelen tussen de verschillende lagen.

## **1.2 Doelstelling van het onderzoek**

Doel van het project wat ten grondslag ligt aan de voorliggende rapportage, is het ondersteunen van de Bioconnect organisatie bij het herontwerp van Bioconnect, in reactie op bovengenoemde uitdagingen die op Bioconnect afkomen.

Aan het vormgeven van dit herontwerp zijn een aantal vragen verbonden, waarbij door middel van een analyse door het spiegelen aan ervaringen elders, handvatten kunnen worden gegeneerd die kunnen helpen bij het uiteindelijke herontwerp van Bioconnect. De ontwerp vragen waar dit onderzoek aan wil bijdragen zijn:

- 1) Hoe kan in samenwerking tussen publieke en private organisaties in het netwerk in gezamenlijkheid worden gebouwd aan een virtueel kennisnetwerk waarin belanghebbenden zich herkennen en mee gestalte aan willen geven?
- 2) Hoe kan op verschillende niveaus de samenwerking worden bevorderd door de inzet van neutrale innovatiemakelaars? Wie kunnen deze rol vervullen, wat zijn hun activiteiten, welke effecten kunnen we van deze activiteiten verwachten, en hoe verhoudt dit zich tot de activiteiten van andere partijen?
- 3) Hoe kunnen zulke makelaars/schakelaars het beste worden gefinancierd, en wat is de invloed van hun financiering (van voornamelijk publiek naar publiek-privaat) op hun positie in het netwerk, in termen van neutraliteit, bewegingsvrijheid, en geloofwaardigheid?

### **1.3 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 wordt een theoretisch kader gepresenteerd waarin wordt gekeken naar de rol van onderzoek binnen innovatie, en de rol van innovatiemakelaars. In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksdoelen en –methoden gepresenteerd. De resultaten van het onderzoek onder innovatiemakelaarsorganisaties wordt gepresenteerd in hoofdstuk 4, waarbij op het einde van iedere subsectie de belangrijkste punten worden weergegeven (subsecties 4.2.4, 4.3.5, en 4.4.5). In hoofdstuk 5 worden de bevindingen bediscussieerd. Tenslotte volgen in hoofdstuk 6 de conclusies van het onderzoek.

De snelle lezer kan volstaan met subsecties 4.2.4, 4.3.5, en 4.4.5 en hoofdstuk 5 en 6 om een beeld te krijgen van het onderzoek.





## 2. Theoretische verkenning

Om tot een afbakening en invulling te komen van onderzoeksthema's die relevant zijn, worden in deze sectie een aantal onderwerpen behandeld:

- De rol van onderzoek binnen innovatie
- De transitie van het kennissysteem en de opkomst van innovatiemakelaars als verbindende actoren in het kennissysteem
- De rol van de overheid met betrekking tot innovatie en innovatiemakelaars

### 2.1 De rol van onderzoek binnen innovatie

Binnen het huidige Bioconnect is het aansturen van onderzoek, en het bevorderen van de benutting van onderzoeksresultaten, een van de voornaamste doelen. Onderzoek, kennisuitwisseling, en innovatie zijn zaken die weliswaar met elkaar verweven zijn, maar waarbinnen de betrokken actoren verschillende rollen en taken uitoefenen. Ook verschillen de doelen van onderzoek, kennisuitwisseling, en innovatie, zowel onderling (onderzoek wil andere doelen verwezenlijken dan kennisuitwisseling) als binnen de afzonderlijke activiteiten (binnen onderzoek kunnen verschillende doelen nagestreefd worden).

#### 2.1.1 Onderzoek

Wat betreft wetenschappelijk onderzoek, kan een onderscheid gemaakt worden tussen fundamenteel wetenschappelijk onderzoek en toegepast wetenschappelijk onderzoek. Fundamenteel onderzoek is nieuwsgierigheidsgedreven, en heeft tot doel om de wereld waarin we leven te begrijpen en dit te vatten in theorieën. Toegepast wetenschappelijk onderzoek kan ook voor een deel nieuwsgierigheidsgedreven en theorievormend zijn, maar heeft (onder andere) tot doel om kennis te ontwikkelen die kan worden toegepast in het creëren van nieuwe technologieën of het verbeteren van bestaande technologieën (natuurwetenschappen), of het ondersteunen van besluitvormingsprocessen (natuurwetenschappen en sociale wetenschappen). Leeuwis (2004) stelt dat wetenschappelijk onderzoek vooral sterk is in het analyseren van wat er in het verleden heeft plaatsgevonden, maar minder sterk is in het componeren of synthetiseren van toekomstige ontwikkelingen die moeten plaatsvinden. Landbouwwetenschappelijk onderzoek kan plaatsvinden onder sterk gecontroleerde omstandigheden, in laboratoria of op proefcentra, maar er is een toenemende waardering voor zogenaamd on-farm onderzoek, dus onderzoek op boerenbedrijven zelf. Deze twee manieren om onderzoek te doen kunnen elkaar verrijken, inspireren en complementeren (Leeuwis, 2004). Overigens is de rol van onderzoekers aan het veranderen: de activiteiten van vooral de toegepaste onderzoeksinstituten worden steeds breder en behelzen ook steeds vaak 'advies-achtige' activiteiten en procesfacilitatie (zie bijvoorbeeld Wielinga et al., 2007).

#### 2.1.2 Innovatie

Hoewel innovatie vaak als iets 'technisch' wordt gezien, heeft het proces van innovatie sociale, economische, organisatorische, en technologische aspecten. Een innovatie staat niet op zichzelf, maar brengt op grotere schaal veranderingen met zich mee: als bijvoorbeeld een nieuw type ploeg wordt geïntroduceerd, veranderd ook de manier van werken, de wijze waarop de arbeid verdeeld is, zijn soms nieuwe kredietvoorzieningen nodig, veranderd de verhouding met de loonwerker, etcetera.

Dus, innovatie kan worden gedefinieerd als: “een pakket van nieuwe sociale en technologische arrangementen en praktijken die nieuwe vormen van coördinatie binnen een netwerk van intergerelateerde actoren en artefacten met zich meebrengt” (vrij vertaald naar Leeuwis, 2004). Innovaties kunnen van verschillende grootte zijn, en op verschillende schaal- en complexiteitsniveaus plaatsvinden. ‘Reguliere’ innovaties (ook wel aangeduid met ‘incrementele innovaties’) zijn innovaties die de geldende technologische en socio-organisatorische karakteristieken van het systeem niet al te zeer (pogen te) veranderen. Zulke innovaties vinden plaats in de dagelijkse praktijk, en kunnen tot doel hebben om praktische problemen op te lossen of optimaliseringsslagen te maken. ‘Architectonische’ (of ‘radicale’) innovaties, daarentegen, hebben een fundamentele reorganisatie van sociale relaties en technologische principes tot gevolg.

Voor een innovatieproces is het nodig om effectieve verbanden tussen technologie en mensen te leggen door middel van socio-organisatorische arrangementen, dus een netwerk te vormen waarin verschillende aspecten en dimensies van een innovatie op één lijn worden gebracht. Innovatie is dus niet een lineaire transfer van door wetenschappers gegenereerde kennis en technologie naar een doelgroep van potentiële gebruikers. Een innovatieproces kan worden gezien als een het resultaat van interactie van verschillende actoren in een innovatiesysteem, in een onderhandelingsproces waarin actoren telkens hun posities herbepalen. In dit verband spreekt Smits (2002) van innovatie als een proces waarin er een interactie moet zijn tussen ‘hardware’, ‘orgware’ en ‘software’. Hierbij is hardware de ‘tastbare’ technologie, en ‘software’ de kennis die nodig is in het innovatieproces. Deze kennis kan verschillende bronnen hebben (wetenschappelijke kennis uit onderzoek, ervaringskennis) en kan expliciet gemaakt zijn in bijvoorbeeld een rapport, maar kan ook impliciet blijven, dus in de hoofden van mensen. De ‘orgware’ heeft betrekking op de institutionele en organisatorische arrangementen die nodig zijn voor innovatie, dus de organisatievormen die nodig zijn om mensen samen te laten werken, en alle krachten die bepalen hoe mensen samenwerken (instituten als ‘harde regels’, zoals wetgeving, en ‘zachte regels’ zoals normen en waardensystemen). Voor een effectief innovatieproces is het ook nodig dat technologische (hardware) en socio-organisatorische elementen (orgware) samen evolueren, dus dat er co-evolutie plaatsvindt. Als dit niet gebeurt kunnen innovaties mislukken. Dit kan worden geïllustreerd met het feit dat soms technisch superieure producten geen voet aan de grond krijgen omdat mensen de techniek ‘eng’ vinden, of de oude techniek vinden voldoen en de noodzaak van een nieuwe techniek niet inzien. Ook hebben sommige actoren er soms geen belang bij om de relaties te herschikken in een systeem, omdat ze daar geen belang bij hebben en de innovatie hun positie bedreigt.

Gedurende een innovatieproces kan het netwerk van actoren veranderen, al naar gelang de behoefte van het innovatieproces. Zo is het in het begin zinvol om veel ‘zwakke verbanden’ in het netwerk te hebben, waarmee de creativiteit wordt benut van factoren waar normaal niet mee wordt samengewerkt, en waardoor verfrissende visies kunnen worden benut. Om het innovatieproces de nodige soliditeit mee te geven, is het voor het verdere verloop van het proces juist weer belangrijk om ‘sterke verbanden’ te hebben die het proces effectief kunnen ondersteunen. Tabel 1 geeft dit schematisch weer, vanuit het perspectief van een individueel bedrijf, maar ook op een hogere schaal (bijvoorbeeld sector niveau) vinden processen op een dergelijke wijze plaats.

*Tabel 1: Fases in het innovatieproces (bron Van Galen en Versteegen, 2008).*

Fase	Voorbeeld van activiteiten
Visievorming	Het bedrijf voortzetten in de huidige vorm of niet? Welke ontwikkelingen en trends zijn belangrijk? Hoe zal het overheidsbeleid ter zake zich ontwikkelen?
Probleemherkenning	Waar liggen de belangrijkste kansen en bedreigingen? En waarliggen de sterke en zwakke punten van het bedrijf? Is het bedrijf klaar voor de toekomst? Kan ik bepaalde zaken verbeteren?
Oriëntatiefase	Wat zijn de mogelijkheden? Hoe kom ik aan informatie? Alleen doen of samen met anderen? Wat zijn de ervaringen van anderen in dezelfde situatie?
Onderzoeksfase	Welke kennis heb ik nodig? Waar haal ik die kennis? Hoe wordt een innovatieproces financieel en organisatorisch gemanaged? Zelf doen, samendoen of uitbesteden?
Ontwikkelingsfase	Patenten deponeren? Partners zoeken voor ontwikkeling? Waar vind ik genoeg fondsen voor de ontwikkeling? Welke subsidieregelingen zijn er? Voldoe ik aan alle wettelijke eisen? Hoe maak ik een prototype?
Implementatiefase	Afnemers en/of leveranciers zoeken? Moet ik mijn marketingstrategie aanpassen? Moet ik mijn bedrijfsvoering aanpassen, of mijn logistieke systeem? Hoe voorkom ik problemen met nieuwe technologie en hoe krijg ik de kinderziektes eruit? Wat als het misgaat?

## 2.2 Innovatiemakelaars in de Nederlandse agrosector

### 2.2.1 Achtergrond: de ontmanteling van het OVO-drieluik

In het verleden maakten de overheidsinstellingen voor landbouwkundig onderzoek en landbouwvoorlichting, samen met het landbouwonderwijs, deel uit van het zogenaamde OVO-drieluik<sup>1</sup>. Dit OVO-drieluik, waarin een grote regie werd toegedacht aan de overheid in het initiëren van innovaties op basis van wetenschappelijk onderzoek (Maat, 2003), heeft volgens velen een sleutelrol gespeeld in het verwerven van de sterke positie van de Nederlandse landbouw op de wereldmarkt (Smits 2002; Nieuwenhuis 2002; Dons en Bino 2007). Het systeem was gebaseerd op een diffusieparadigma: de lineaire doorstroom van wetenschappelijke inzichten naar de praktijk via het landbouwonderwijs en de landbouwvoorlichting, waarbij wetenschappelijke kennis en technologie geadopteerd werden door boeren. Er was echter geen sprake van eenrichtingsverkeer, omdat er een grote mate van interactie was tussen de boerenpraktijk en het onderzoek. Een groot deel van het succes van het OVO-drieluik wordt toegeschreven aan de vrije uitwisseling van informatie tussen de verschillende componenten ervan (onderzoek, voorlichting, onderwijs, en bedrijfsleven).

Ondanks het succes van het OVO-drieluik in het verhogen van de productiviteit van de landbouw en het efficiënter maken van het productieproces, werden gaandeweg de negatieve effecten van dit ontwikkelingsparadigma duidelijk, zoals overproductie, steeds minder agrarische werkgelegenheid, en negatieve milieueffecten (Nieuwenhuis 2002; Grin et al. 2004). Hierdoor veranderende ook het overheidsbeleid (en dus ook het kennisbeleid) ten aanzien van de landbouw, van een focus op technische modernisering naar het beperken van de schadelijke invloed van de landbouw. Er vond een verschuiving plaats van het van het gezamenlijk optrekken van overheid en de agrarische sector naar een situatie van tegengestelde belangen (Roseboom en Rutten 1998; Wielinga 2001). Hierdoor kwam vooral de landbouwvoorlichting als bruggebouwer tussen de werelden van het onderzoek en de praktijk voor een dilemma te staan. De voorlichting was uitvoerder van overheids-kennisbeleid, maar

<sup>1</sup> De afkorting OVO staat voor Onderzoek-Voorlichting-Onderwijs. Het wordt vaak aangeduid als het publieke kennissysteem ten behoeve van innovaties voor de Nederlandse landbouw. Hierbij wordt de rol van de aanleverende en verwerkende industrie bij innovaties relatief ondergewaardeerd (Maat, 2003).

wilde zowel loyaal aan de boeren als aan de overheid zijn. Dit leverde spanningen op (Tacken 1997; Leeuwis 2000).

Ook werd het duidelijk dat het OVO-drieluik met de nadruk op uniforme ontwikkelingsstrategieën niet aansloot bij de realiteit van een heterogene agrarische sector. Door een omslag van enkel bulkproductie naar meer onderscheidende nicheproducten, en integratie in productieketens en 'ketenomkering' waarbij de behoefte van de consument leidend werd, werd ook de kennisvraag meer divers (Roseboom en Rutten 1998; Wielinga 2001; Smits 2002). Hierbij was het inspelen op veranderende maatschappelijke wensen over duurzamer landbouwproductiemethoden van belang. Het werd dus duidelijk dat het lineaire model van innovatie dat de kern van het OVO-drieluik vormde (onderzoek genereert kennis die via onderwijs en voorlichting wordt overgebracht naar boeren), moest worden vervangen naar een netwerkbenadering van innovatie waarbij de nadruk lag op co-productie van kennis door alle verschillende belanghebbenden (Rutten en Van Oosten 1999; Smits 2002; Nieuwenhuis 2002). Dit vroeg om een omslag van aanbodgestuurde, naar vraaggestuurde onderzoek en voorlichting (Verkaik 1997)<sup>2</sup>. Er kwam dus een agrarische 'kennismarkt'.

### *2.2.2 Uitdagingen aan vraag- en aanbodzijde in de agrarische kennismarkt*

Kijkend naar de positie van de agrarisch ondernemer in de kennismarkt, kwam De Groot (2003) tot de volgende concrete knelpunten voor de vraagzijde in de vraaggestuurde agrarische kennismarkt:

- informatie die 'elkaar tegenspreekt' en nauwelijks direct toepasbaar is voor de eigen situatie;
- kennisverwervingsinspanningen kosten veel tijd;
- twijfel over de betrouwbaarheid en actualiteit van het huidige informatieaanbod;
- twijfel over welke informatie waar wordt aangeboden;
- moeite om 'gelijkgestemden' te vinden (ondernemers met zelfde kennislacunes, behoeften en zelfde toepassingen);
- moeite met het kiezen van relevante te verwerven kennisgebieden (onvoldoende zicht op de gevolgen van het niet-verwerven van kennis);
- moeite met het inschatten van het rendement van kennisverwervingsinspanningen;
- bestaande kennis en informatie is zelden direct toepasbaar binnen de eigen context van de ondernemer.

Tevens stellen Gielen et al. (2003) dat agrarisch ondernemers vaak teveel in hun vertrouwde netwerk van kennisbronnen blijven, terwijl ze om te innoveren er juist baat bij zouden hebben om andere, nieuwe bronnen aan te boren.

Aan de aanbodzijde is er weliswaar sprake van vraagsturing, en verhoogde bruikbaarheid van onderzoek zoals Beemer et al. (2006) aangeven, maar ontbreekt vaak nog een vertaalslag van het onderzoek naar de boerenpraktijk (Klerkx en Leeuwis 2008a). Tevens worden onderzoekers meer en meer als actieve deelnemers aan innovatieprocessen gezien, maar werken zij met andere tijdshorizonten dan agrarisch ondernemers, spreken een andere 'taal' en worden op wetenschappelijk criteria afgerekend, zoals publicaties (Leeuwis 2000; Klerkx en Leeuwis 2008b). Ook

---

<sup>2</sup> Zie verder E. Wielinga, (2001) en H. Maat, (2003) voor meer gedetailleerde beschrijvingen van de ontwikkeling, en neergang, van het publieke OVO-drieluik

andere partijen die in zulke innovatienetwerken actief zijn spreken vaak hun eigen taal en hebben hun eigen belangen, normen, waarden, en afrekencriteria.

Als een reactie op deze vormen van markt- en systeemfalen, is er door verschillende auteurs gewezen op de noodzaak van zogenaamde ‘innovatiemakelaars’, die een verbindende rol hebben in het bijeenbrengen van vraag en aanbod in de agrarische kennismarkt en verschillende partijen in het innovatiesysteem verbinden (Enzing et al. 1998; Dammers et al. 1999; De Groot 2003; Buurma et al. 2003; Wielinga 2006; Holland et al., 2007; Van Galen en Verstegen, 2008)<sup>3</sup> maar deze studies zijn doorgaans agenderend of ontwerpend en niet evaluerend. Deze studies geven blijk van een noodzaak tot ‘re-OVOïsering’ van het kennissysteem, aangepast aan de nieuwe situatie van een kennismarkt en het netwerkperspectief op innovatie. In studies over kenniscentra in de Nederlandse context (Ketting 2002; Beemer en Den Boer 2003) worden zulke makelaars genoemd als een specifieke invulling van kenniscentra. Grofweg kunnen aan zulke kennismakelaars drie rollen worden toebedeeld (Ketting 2002; Klerkx en Leeuwis 2008b): ze articuleren de vragen van diegenen willen innoveren en daarvoor kennis nodig hebben (vraagarticulatie), zoeken en selecteren de partijen die deze kennisvraag kunnen beantwoorden (netwerkvorming), en faciliteren de interactie in het gezamenlijk innovatie- en leerproces wat daarna volgt (innovatieprocesmanagement). Ze lossen door dit ‘makelen en schakelen’ dus marktfalen op (zoals informatie asymmetrie, dat wil zeggen dat vraag- en aanbod zijde niet goed op de hoogte van elkaar zijn, en van wat diensten en/of goederen omvatten) en innovatiesysteemfalen (ontbrekende en/of ontoereikende interactie). Hun onderscheidende positie ten opzichte van kenniscentra of dienstverleners die zelf ook inhoudelijk kennis verstrekken is dat ze vanuit een neutrale positie een verwijzende en regisserende rol hebben. Ketting stelt dan ook dat ze wellicht beter ‘innovatiecentra’ kunnen worden genoemd, en dus ‘innovatiemakelaars’ zijn die een verbindende en procesbegeleidende rol hebben gedurende het innovatieproces (zie ook Howells 2006; Klerkx en Leeuwis 2008).

Deze innovatiemakelaars zijn de ‘smeerolie’ van de kenniseconomie en proberen de kennisparadox (dat wil zeggen, dat er veel kennis is maar deze niet gebruikt wordt) te verlichten, en kunnen een invulling zijn van de rol van de overheid als ‘enabler’<sup>4</sup> en ‘innovatiesysteemcoördinator’ (Smith 2000; Gelauff 2003; Beemer en Den Boer 2003; Holland et al., 2007; Van Galen en Verstegen, 2008). Ketting (2002) zag in deze makelaarsfunctie van kenniscentra een nieuwe formule van bescheiden omvang, en voorzag enorme groeimogelijkheden en zelfs de mogelijkheid van wildgroei. Beemer en De Boer (2003) maakten een kritische analyse waarbij ze duiden op ‘risico’s voor het rendement’ van kenniscentra maar stelden dat meer systematisch onderzoek ontbrak. Voor de agrarische sector is dergelijk onderzoek gedaan door Klerkx en Leeuwis (2008, a,b,c), Smits en Kuhlmann (2004), Wielinga et al (2007), Van Galen en Verstegen (2008) en Holland et al. (2007).

---

<sup>3</sup> Het OVO-drieluik is een concept dat sterk geworteld is in het collectieve geheugen van de agrosector, gezien het feit dat er een nieuwe invulling aan de afkorting OVO wordt gegeven, zoals Ontdekken, Verkennen en Ontwikkelen (H. Van de Geijn et al., 2002) of dat er variaties op worden bedacht zoals VОВI (Verbindend, Ondernemersverantwoordelijkheid, Verscheidenheid en Interactie – S.A. De Groot, 2003), en ZLTO voorzitter Antoon Vermeer spreekt over het OOOOO vijfliuk: ondernemers - overheid- onderzoek - onderwijs – omgeving.

<sup>4</sup> Hiermee wordt bedoeld dat de overheid ervoor zorg draagt dat het innovatiesysteem kan functioneren.

### 2.2.3 Ervaringen met innovatiemakelaars in de agrarische sector

Ketting (2002) geeft aan dat er vaak geen generiek beleid is op kenniscentra cq. innovatiemakelaars: ze ontstaan ten dele vanuit het veld dele vanuit het veld van de wetenschap en de toepassingspraktijk, en ten dele ontstaan zij onder invloed van stimuleringsbeleid door afzonderlijke ministeries. Zoals Beemer en Den Boer (2003) aangeven, is het hierbij van belang dat er wordt gekeken in hoeverre ze echt aanvullend zijn op het bestaande kennissysteem. Ook wordt gesteld dat kenniscentra vaak niet echt vraaggestuurd zijn in de zin dat ze door de uiteindelijke vragers gefinancierd worden (Ketting, 2002; Beemer en Den Boer, 2003). In de agro-sector is dit doorgaans ook zo, echter wat betreft de *inhoudelijke* vraag (niet de 'economische', koopkrachtige vraag) proberen de kenniscentra wel zich op de uiteindelijke vrager (doorgaans de agrarische ondernemer, of een aantal partijen uit de productieketen) te richten. Ook in de agrarische sector is er geen sprake van een eenduidig beleid, en vallen er grofweg 3 redenen aan te geven voor het ontstaan van innovatiemakelaars (Klerkx en Leeuwis, 2008b):

- Bezorgdheid van verschillende, vaak lokale, actoren (gemeentes, provincies, lokale scholen en proefstations, boerenorganisaties) over het wegvallen van de verbanden tussen de verschillende componenten in het kennissysteem, en daarbij de vrees dat de innovatiecapaciteit terug zou lopen. De noodzaak werd gezien om een verbindende partij te hebben die als 'smeerolie' werkt tussen bestaande partijen, maar ook als innovatiekatalysator die nieuwe verbanden tussen partijen kan smeden. Dit werd ook op nationaal beleidsniveau (het Ministerie van LNV) als een belangrijk beleidsdoel gezien, en wordt nu zelfs binnen bepaalde directies als hun kerntaak gezien (LNV, 2007a).
- Het begeleiden van transacties op de kennismarkt (zowel vooraf aan, als gedurende de transactie), en het bijdragen aan capaciteitsopbouw om van boeren 'kritische kennisconsumenten' te maken, en adviseurs en onderzoekers meer vraaggestuurd te laten werken. Ook het wegnemen van allerlei praktische en institutionele barrières tijdens innovatieprocessen waarbij vaak sprake is van publiek-private samenwerking (zoals Termeer en Königs 2003 beschrijven) werd als een belangrijke taak gezien van innovatiemakelaars.
- De behoefte van de aanbodkant van de kennismarkt (onderzoekers, adviseurs) om de banden aan te halen met de praktijk, dus een acquisitie-instrument en projectengenerator te hebben. Ook vanuit de beleidskant werd het gezien als een instrument om boeren te helpen de juiste kennis in te kopen op een bepaald beleidsrelevant thema (bijvoorbeeld milieu), al dan niet ondersteund met financiële prikkels zoals vouchers.

De innovatiemakelaars in de agro-sector hebben verschillende organisatievormen (zoals stichtingen, agentschappen, bv's – zie Klerk en Leeuwis 2008). In overeenstemming met wat Beemer en den Boer (2003) signaleerden worden hun besturen vaak gevormd door de voornaamste belanghebbenden, omdat ze vaak vanuit een gezamenlijk streven naar systeemoptimalisatie worden opgezet. Ze opereren op verschillende schaalniveaus in het agrosysteem, bijvoorbeeld op de schaal van een regio, een subsector zoals akkerbouw of melkveehouderij, maar ook overkoepelend over de gehele sector.

*Tabel 2: verschillende soorten innovatiemakelaars in de Nederlandse agro-sector*

<b>Soort organisatie</b>	<b>Voorbeelden</b>
Portalsites	Ziezo.Biz/Kennis op de Akker /ExperienceBox/Biokennis/Kennisakker /AgriHolland
Innovatieconsultants	Syntens (Agro) / Stimuland/ KnowHouse/ CropEye/ Agro&Co/ LaMi/ Steunpunt Agrarische Innovatie Zuid-Limburg/ Matching Innovation-Frisblik/ LTO Groeiservice afdeling Technologie/ Kennisalliantie/ Plattelandshuis Achterhoek en & Liemers/ Boerenverstand/ Hortilink /Steunpunt Landbouw & Zorg /div. Agrarische Kenniscentra (Noord-Holland, Flevoland, Zuid)/ Innovatiesteunpunt Wageningen
Ondernemersnetwerkmakelaars	Melkvee Academie/Tuinbouw Cluster Academie/ Pootgoed Academie/VarkensNet/ Dutch Poultry Centre/ Programma Netwerken in de Veehouderij / Academie Veelzijdig Platteland
Systeeminstrumenten	Innovatie Netwerk Agro en Groen/ Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland (SIGN)/ Courage (melkveehouderij)/ Kiemkracht (akkerbouw)/ Eggnovation (pluimvee)/ Bioconnect (biologische sector)/ Transforum
Onderwijsmakelaars	Groene Kenniscoöperatie/ Content Makelaar/ Bollenacademie/ Kennisloketten Brabant

Al met al kunnen er een aantal types worden waargenomen<sup>5</sup> (Klerkx en Leeuwis, 2008b; Geerling-Eiff, 2006 - zie tabel 2 voor voorbeelden):

- Portalsites die een overzicht bieden over het aanbod, maar die vaak een passieve vraagarticulatie en koppelfunctie vervullen (zie ook Ketting, 2002). Nieuwe toepassingen uit de Web 2.0 generatie maken grotere interactiviteit echter in toenemende mate mogelijk.
- Innovatieconsultants die voor individuele ondernemers, of groepen ondernemers met een vergelijkbare behoefte, innovatienetwerken rondom specifieke, vaak incrementele, innovaties helpen opzetten en begeleiden.
- Netwerkmakelaars die ondernemersnetwerken gebaseerd op vergelijkbare interesses helpen te vormen voor ervaringsuitwisseling, en hier nieuwe inzichten van buiten aan trachten te koppelen.
- ‘Systeeminstrumenten’(Smits en Kuhlmann, 2004), die op hogere schaal en systeemniveau (gehele agro-sector of deelsectoren) toekomstbeelden creëren, en voorstellen voor radicale innovaties doen, waarbij hele systemen moeten veranderen. Er is dus behalve kennisontwikkeling vaak aanpassing van infrastructuur, regelgeving, normen en waarden nodig. Soms zijn het ook ‘traditionele’ adviesraden, zoals de raad voor landbouwkundig onderzoek, die omgevormd worden tot innovatiemakelaars voor radicale innovaties (Van Lente et al., 2003; Halffman en Hoppe, 2005; Van der Meulen en Dijksterhuis, 2007). Een andere invulling hiervan zijn netwerken waarbij alle relevante actoren in een (sub)sector samen de onderzoeksagenda of innovatieagenda bepalen. Bioconnect is zo’n systeeminstrument wat gestoeld is op interactieve onderzoeksagendering en – uitvoering.
- ‘Onderwijsmakelaars’, die trachten het onderwijs aan het onderzoek en de praktijk te koppelen, zodat het onderwijs wordt gevoed met de laatste inzichten, en er door middel van bijvoorbeeld stageplekken of korte opdrachten kennis van onderwijs naar praktijk stroomt.

Kijkend naar de positieve ervaringen met, en effecten van deze innovatiemakelaars, is er in de agrarische sector het volgende waargenomen:

- Ze hebben een relatief onafhankelijk positie in vraagarticulatie en netwerkvorming (selectie en matchmaking), waardoor vragers met de beste partijen voor hun innovatieproject in contact worden gebracht. Over het algemeen kan worden

<sup>5</sup> Hierbij dient te worden opgemerkt dat er ook hybride organisaties zijn die kenmerken van verschillende types hebben.



gesteld dat dit hun voordelen biedt ten opzichte van bijvoorbeeld brancheorganisaties of liaison offices van universiteiten die vaak deze functies met een minder open en brede blik kunnen doen (zie ook Gelauff, 2002; Ketting, 2002). Echter, onafhankelijkheid en neutraliteit is altijd relatief, omdat ook innovatiemakelaars bepaalde doelen hebben en aan bepaalde afrekencriteria moten voldoen. Ze trachten echter 'werkbare' neutraliteit te bewerkstelligen om zo een geloofwaardige bemiddelaar te zijn tussen verschillende partijen, en doen dit door te benadrukken dat ze geen inhoudelijke kennis proberen te verkopen, of een bepaald dominant belang hebben bij een innovatie anders dan dat innovatie plaatsvindt;

- Ze zijn, vanwege de lokale inbedding, gemakkelijk toegankelijk voor ondernemers. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat dit soms wordt gefaciliteerd door financiële prikkels (men kan een subsidie krijgen via de makelaar, of de dienstverlening is gratis), of door een pro-actieve benadering van ondernemers.
- Ze zorgen dat ondernemers en andere partijen buiten de gebaande wegen kijken, en nieuwe contacten aangaan.
- Doordat ze de taal van meerdere partijen in de sector spreken (ondernemers, wetenschappers, beleidsmakers) spreken, kunnen ze aan gezamenlijk begrip en leren bijdragen. Ze kunnen ook helpen om blokkades van praktische, financiële en institutionele aard te overwinnen door een bemiddelende rol te spelen tussen verschillende actoren.
- Er vindt bewustwording en capaciteitsopbouw plaats met betrekking tot competenties die nodig zijn voor leren en innoveren
- Ze vervullen een algemene verbindingsfunctie in het kennis- en innovatiesysteem, waardoor beleidagenda's en onderzoeksagenda's van informatie worden voorzien.

Aan de andere kant zijn er ook spanningen waar te nemen (Klerkx et al., 2006; Klerkx en Leeuwis, 2008 b, c), die bevestigen wat eerder door Ketting (2002) en Beemer (et al. 2003) is opgemerkt.

#### *2.2.4 Spanningen betreffende de neutraliteit van innovatiemakelaars*

Zoals eerder gezegd, zijn er vaak meerdere belanghebbenden betrokken bij de opzet van innovatiemakelaarsinitiatieven, maar het kan het ook zijn dat het door één partij gefinancierd wordt. Dit geeft het draagvlak aan, maar levert ook spanningen op (Klerkx en Leeuwis, 2008 b, 2008c):

- als er een te sterke (gepercipieerde) link is met één dominante belanghebbende, kan de makelaar als 'boodschapper' of 'realisator van andermans doelen' worden gezien (beleid, acquisitie) en verliest dus geloofwaardigheid als neutrale partij. Beemer en den Boer signaleren dus ook terecht dat er vaak geen actieve vraag is naar makelaars, maar dat ze soms opgericht worden als beleidsinstrument voor de opdrachtgever. Dit kan sterke loyaliteitsconflicten opleveren als de makelaar gericht wil zijn op de vrager, wat doorgaans het geval is.
- de verschillende belanghebbenden (en vaak ook financiers) erkennen het collectieve nut van de makelaar als innovatiekatalysator, maar willen toch vooral hun eigen beleids- of bedrijfsdoel realiseren. Zij brengen daarbij de makelaar in een spagaat: voor zijn geloofwaardigheid bij klanten moet hij zijn neutrale positie waarborgen, maar aan de andere kant moet hij ook voldoen aan de afrekencriteria van de verschillende belanghebbenden/financiers. Hieraan zit ook vaak de financieringscontinuïteit verbonden. In overeenstemming met met wat Beemer en Den

Boer (2003) signaleren, worden de verschillende motieven voor ondersteuning van innovatiemakelaarsorganisaties niet altijd expliciet uitgesproken, en ontstaat er een situatie van een sociaal dilemma: iedereen onderkent het belang van collectief optreden voor innovatie, maar laat toch het eigen private belang overheersen. Dit komt ook tot uiting in de financieringsbereidheid: waar in het begin behalve de overheid veel partijen in de agro-sector wilden investeren in dit soort organisaties, zijn ze daarin terughoudender geworden. Ook Beemer en den Boer (2003) constateren dat deelnemen in besturen prima is, maar meefinancieren vaak achterblijft. In de agro-sector worden ook een hoop intentieverklaringen getekend, maar als het puntje bij paaltje komt ziet men toch af van financiering.

Een ander probleem betreffende de neutraliteit is dat innovatiemakelaars proberen het systeem op te schudden en de onvolkomenheden op te heffen, en dus de bestaande posities proberen te veranderen (in de kennismarkt, de relaties tussen onderzoekers en praktijk, tussen onderwijs en onderzoek). Ze zijn dus eigenlijk inherent niet-neutraal in deze zin. Een bijkomend probleem is dat ze hierdoor ook een aantal partijen van zich af kunnen stoten, die ze wel als partners nodig kunnen hebben. In die zin spreekt dit het argument dat een kenniscentrum 'geen bestaande posities ter discussie stelt, een beperkt budget vraagt, en geen afnameverplichting kent' (Beemer en Den Boer, 2003) en dus een pijnloze interventie is tegen: als het wat wil bereiken doet het juist wél pijn.

#### 2.2.5 *Spanningen betreffende de positionering van innovatiemakelaars*

Zoals Beemer en de Boer (2003) stellen is een analyse van het bestaande kennissysteem noodzakelijk om aan te geven welke leemtes makelaars dienen op te vullen. Waar zij constateren dat dit vaak niet gedaan wordt, lijkt dit in de agro-sector vaak wel gedaan te zijn. Innovatiemakelaars zijn vaak duidelijk gepositioneerd als 're-OVOiseringsorganisaties', en er zijn vaak gesprekken met relevante belanghebbenden aan voorafgegaan. Niettemin is het lastig om zich goed te positioneren, vanwege de eerder genoemde neutraliteitsdilemma's maar ook omdat de functies van innovatiemakelaars deels ook door andere organisaties worden uitgevoerd, zoals adviesdiensten, onderzoekers (die zich ook in toenemende mate zich zijn gaan toeleggen op procesmatige ondersteuning bij innovatie) en brancheorganisaties (Van Lente et al., 2003). Innovatiemakelaardij kan namelijk zowel een *functie* zijn van een andere organisatie die ook meer inhoudelijke kennis levert, als een *organisatie* waarbij het de kernactiviteit is (Howells, 2006).

Deze *functieambigüiteit* correspondeert met eerdere observaties van Beemer en Den Boer (2003), die ook wrijving met de activiteiten van 'gewone' adviesbureaus constateerden. Vooral de functie innovatieprocesmanagement, dus nadat initiële vraagarticulatie en netwerkvorming heeft plaatsgevonden, wordt als concurrerend gezien door andere organisaties (Bureau Bartels, 2003; Klerk en Leeuwis, 2008). Daarom hebben sommige (vooral volledig publieke) organisaties zich vooral tot dit precompetitieve traject beperkt, zoals Syntens. Een nadeel hierbij is dat het soms juist nodig is dat een externe partij de vinger aan de pols houdt en het traject begeleidt, en dat het door participanten als een gemis wordt ervaren. Aan de andere kant wordt het zich opdringen in een traject soms als een irritatie en als 'ruis' ervaren die directe interactie tussen vraag en aanbodkant belemmert (Klerkx en Leeuwis, 2008c; Candemir en Van Lente, 2007). Verder is het voor 'grenswerkers' zoals

innovatiemakelaars balanceren wat betreft de mate van inhoudelijke kennis die ze inbrengen. In dit opzicht stelt Williams (2002) dat zulke grenswerkers aan de ene kant een ‘manusjes van alles’ moeten zijn die van alles een beetje af weten, en vrij kunnen associëren, met het risico dat ze niet voldoende serieus worden genomen. Aan de andere kant, als ze expert op een gebied zijn kunnen ze status ontleen aan deze positie, maar is het risico dat dit door anderen als een bedreiging voor hun eigen expertise wordt beschouwd.

#### *2.2.6 Spanningen betreffende de financieringscontinuïteit van innovatiemakelaars*

Doorgaans zijn innovatiemakelaars structureel gefinancierd met publieke en/of private middelen, door middel van subsidies of participaties. Enkelen trachten zich (deels) te bedruipen door gebruikersbetalingen, maar dit blijkt erg lastig te zijn omdat de betalingsbereidheid laag is. Terwijl Beemer en Den Boer (2003) dit wijten aan het ontbreken van een actieve vraag, en het feit dat er meer sprake is van een ‘supply-push’ bij de opzet van makelaarsinitiatieven, valt het ook te verklaren dat de activiteiten van innovatiemakelaars erg ontastbaar en onzichtbaar zijn (wat kenmerkend is bij ervarings- of geloofsgoederen). Dit maakt het erg moeilijk om van te voren in te schatten wat een investering in deze diensten oplevert, zeker gezien het feit dat bij leren en innoveren het einddoel van de zoektocht nog onduidelijk is. Ook het feit dat er achteraf moeilijk kan worden vastgesteld wát de makelaar nu precies betekend heeft en wat in harde economische indicatoren de impact is geweest, komt de betalingsbereidheid niet ten goede (dit nog losstaand van het sociale dilemma waarbij misschien het individuele doel van de belanghebbende wellicht niet voldoende is gerealiseerd). Men blijft vaak steken in het rapporteren van klanttevredenheid, showcases, en het aantal doorverwijzingen. Zeer veel innovatiemakelaars ondervinden het probleem dat, ondanks het feit dat ze positief gewaardeerd worden, ze met een stopzetting van de financiering te maken krijgen doordat ze hun ‘harde’ effect niet zichtbaar kunnen maken. Hierbij kan worden geobserveerd dat in de agrarische sector bij herhaling een initiatief wordt stopgezet, en dat onder gelijke motieven een paar jaar later weer geld wordt gestoken in een soortgelijk initiatief. In het geval dat makelaars op een gegeven moment zelfvoorzienend moeten worden, wat vaak zo is, gaan ze zich vaak richten op ‘normale’ consultancy diensten producten en verliezen ze de positie van onafhankelijk makelaar (Beemer en Den Boer, 2003; Klerkx en Leeuwis, 2008 b, c).

### **2.3 De rol van de overheid met betrekking tot innovatiemakelaars**

Doordat de rol van innovatiemakelaar in het agrarische kennissysteem blijkbaar in een behoefte voorziet, is er de laatste tijd sprake van een sterke groei. Hierbij ontstaat er voor bijna iedere sector een bijna volledig palet van de verschillende types innovatiemakelaars, als organisatie of in projectvorm. Hoewel de nationale overheid niet bij al deze initiatieven (financieel) betrokken is, omdat er vaak ook sprake is van provinciale of lokale overheidsondersteuning, is deze groei aanleiding geweest voor een motie in de Tweede Kamer over het klaarblijkelijke gebrek aan coherentie tussen de verschillende innovatie ondersteuningsinstrumenten (LNV 2007b). Eerder is geconstateerd dat er weinig coherentie zit in het agrarische innovatiebeleid (RLG 2001; Van der Vlist 2005 ), en er is doorgaans sprake van ad-hoc en tijdelijke steun aan bepaalde initiatieven. De minister heeft in reactie op deze motie aangegeven dat

de door het ministerie ondersteunde initiatieven het beleid ondersteunen en ondersteuning *in principe* tijdelijk is (LNV 2007b).

De vraag is echter of het geen permanente functie is van de overheid om het innovatiesysteem te faciliteren, waarbij innovatiemakelaars één van de instrumenten is, naast bijvoorbeeld onderzoeksfinanciering, innovatiesubsidies (bijvoorbeeld door vouchers), of de overheid als stimulerende klant door 'public procurement' (zie verder Edler en Georghiou, 2008). Er lijkt sprake te zijn van een positief effect van innovatiemakelaars op het innovatiesysteem en een blijvende behoefte aan facilitatie. Bovendien lijkt de rol van innovatiemakelaar erg lastig met private middelen te financieren, in ieder geval in de agrarische sector die gekenmerkt wordt door een groot aantal kleine en middelgrote bedrijven. Dit heeft gevolgen voor de investeringsmogelijkheid en/of -bereidheid in innovatieondersteunende diensten (De Groot, 2003). Hiervoor is wel een kritische reflectie nodig op het tot nu toe gevoerde beleid. Een aantal aandachtspunten hierin zijn:

- Hoewel het Ministerie van LNV zichzelf als kennismakelaar profileert, is het de vraag of het de competenties en positie heeft om deze rol te spelen op praktijkniveau (zie ook Gelauff 2002). Dit betekent dat het vooral de rol van financier heeft. Omdat uitgaven verantwoord moeten worden, is een relevante vraag hoe makelaarsinitiatieven beter hard kunnen maken wat hun impact is, omdat de huidige evaluatie-instrumenten hun rol blijkbaar niet goed weten te vangen. Ook zijn oorzaak-gevolg relaties bij innovatie vaak lastig aan te geven, en een belangrijk gegeven is dat innovatie inherent een grote faalkans inhoudt, zodat ook het ondersteunen van wat niet levensvatbare initiatieven blijken te zijn van belang is (zie Holland et al., 2007; WRR 2008).

- Tevens is er het risico dat door verregaande institutionalisering een makelaar uiteindelijk zijn vrije rol en neutrale positie verliest en toch een 'gekleurde' overheidsorganisatie wordt (Van der Meulen et al. 2005; Van der Meulen en Dijksterhuis 2007), en dat het dus maar beter is dat het een tijdelijke organisatie blijft. Innovatiemakelaarsorganisaties dienen dus voldoende bewegingsvrijheid te krijgen en te houden, maar ook dient er regelmatig kritisch te worden gekeken of ze nog wel echt nodig zijn.

- Hoe verhouden verschillende innovatiemakelaarsorganisaties zich tot elkaar: overlappen hun functies, of beconcurreren ze elkaar zelfs? Is het een optie om ze meer samen te laten werken, of zelfs te laten fuseren onder één grote organisatie? Of tast dit het lokaal-specifieke en sector-specifieke karakter aan waaraan makelaars deels hun legitimiteit ontleen richting de sector en waardoor ze in staat zijn goed te opereren en de juiste innovatienetwerken te kunnen vormen?

- Hoever reikt het mandaat van publiek gefinancierde organisaties? Vraagarticulatie en netwerkvorming lijken pre-competitieve functies te zijn en Gelauff (2002) constateert dat de makelaarsfunctie relatief goedkoop kan zijn als het zich beperkt tot deze functies. Syntens heeft bijvoorbeeld deze mandaatafbakening. Echter, innovatieprocessen behoeven vaak langduriger facilitatie, maar indien deze facilitatie door publieke innovatiemakelaars wordt gedaan kan dit worden gezien als concurrentievervalsing door adviesbedrijven (functieambigüiteit). Dit speelt voornamelijk bij de begeleiding van incrementele (stapsgewijze) innovaties, en minder bij de 'systeeminstrumenten' die op radicale systeeminnovaties zijn gericht.

Zoals het deels een bewuste keuze was van de overheid om het OVO-drieluik te ontmantelen, moeten nu keuzes worden gemaakt om de goede elementen ervan in het

huidige op marktwerking gebaseerde kennissysteem weer duurzaam vorm te geven, en de rol van de overheid als ‘enabler’ en ‘systeemcoördinator’ van het innovatiesysteem in te vullen. De vraag is echter het nut van de ‘zachte’ activiteiten van innovatiemakelaars voldoende onderkend zal worden (zoals de WRR 2008, ook constateert), en er dus voldoende ruimte wordt gelaten om zonder duidelijke doelmiddel omschrijvingen in een onzeker proces als innovatie te kunnen makelen en schakelen. Dit vereist een cultuurverandering bij de overheid ten behoeve van een brede kijk op wat innovatie nu precies inhoudt, en nieuwe manier van monitoren en evalueren van innovatie (Holland et al., 2007; Klerkx en Leeuwis, 2008b). Zoals ook Van Galen en Verstegen (2008) concluderen, blijft de vraag wat een optimale rol van de overheid is, en wat de effectiviteit is van innovatiebeleidsinterventies, lastig te beantwoorden.

### 3. Onderzoeksmethode

#### 3.1 Onderzoeksvragen

Zoals genoemd in hoofdstuk 1, verkent Bioconnect een aantal ontwikkelingsrichtingen met betrekking tot de toekomstige rol van Bioconnect als 'kennisnetwerkmakelaar', of breder gezegd 'innovatiemakelaar'. Om dit proces te ondersteunen, wordt er gespiegeld aan de ervaringen van andere organisaties. De inzichten die de herontwerp vragen die beschreven zijn in paragraaf 1.2 moeten voeden, zijn gegenereerd met behulp van een empirisch onderzoek door middel van gesprekken met vertegenwoordigers van innovatiemakelaarsorganisaties. Hierbij is gekeken naar hoe organisaties, in samenspel met anderen, zich positioneren, en hoe ze deze positie behouden in het licht van (spanningen betreffende) neutraliteit, functieambigüiteit, en financiering die in het conceptueel kader zijn beschreven. Concreet zijn de volgende onderzoeksvragen leidend geweest:

- Hoe zijn de betreffende innovatiemakelaars georganiseerd, in termen van organisatievorm, menskracht, doel en focus?
- Hoe positioneren de betreffende innovatiemakelaars zich in het bredere kennis- en innovatiesysteem?
- Hoe dragen de betreffende innovatiemakelaars zorg voor hun financiering?
- Hoe gaan de betreffende innovatiemakelaars om met verschillende en veranderende omstandigheden in termen van doelstellingen, activiteiten, en financiering?
- Hoe hebben de betreffende innovatiemakelaars in reactie op, en samen met, belanghebbenden hun organisaties aangepast aan veranderende omstandigheden?

De resultaten van de interviews met innovatiemakelaarsorganisaties worden gekoppeld aan hoe een aantal belanghebbenden binnen Bioconnect tegen het Bioconnect ontwikkelingsscenario aankijken. Hierbij waren de leidende onderzoeksvragen:

- Hoe ervaren de betreffende partners het huidige werken met Bioconnect als 'makelaar', met betrekking tot de thema's van neutraliteit, functieambigüiteit en financiering?
- Hoe staan ze ten opzichte van het herontwerptraject dat zijn weerslag heeft gekregen in het werkplan 2009-2011?

#### 3.2 Selectie van respondenten

Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen is ervoor gekozen om organisaties te interviewen die op verschillende schaalniveaus werken, op verschillende manieren gefinancierd worden, en die verschillen in grootte en doelstelling. Dit was een doorslaggevend criterium in de selectie van respondenten. In de periode september – december 2008 zijn interviews gehouden met mensen van de volgende organisaties: Agro&Co, Agro Keten Kennis (AKK), Courage, CropEye, LaMi, Melkvee Academie, Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland (SIGN), Steunpunt Agrarische Innovatie (SAI) Zuid Limburg, Stimuland, en VarkensNet. Voor de visie van Bioconnect partners zijn in de periode januari-februari 2009 interviews gehouden met de volgende

partners binnen Bioconnect: Biologica, het Ministerie van LNV, het Louis Bolk Instituut en WUR-DLO.

### *3.3 Verwerking van de data*

Alle interviews zijn opgenomen en daarna letterlijk uitgewerkt, om tot een betere analyse achteraf te kunnen komen op basis van de originele uitspraken van respondenten. De interviews zijn gecodeerd, wat wil zeggen dat tekstfragmenten zijn geduid door de onderzoeker, waarbij het theoretisch kader als een ‘analytische bril’ heeft gefungeerd. Om tot een breed beeld in de analyse is gekeken naar parallellen en verschillen tussen de onderzochte organisaties te komen, met betrekking tot competenties, positionering, en financiering van innovatiemakelaars. Om de analyse te illustreren is er voor gekozen om de respondenten te laten ‘spreken’ door middel van citaten.

### *3.4 Nuanceringen naar aanleiding van de toegepaste onderzoeksmethode*

Gezien de omvang van het onderzoek in aantallen respondenten die benaderd zijn, zijn een aantal nuanceringen op zijn plaats:

- Er is een beperkt aantal innovatiemakelaars geïnterviewd, dus in absolute termen is de externe validiteit (de mate waarin de gevonden resultaten representatief zijn voor een grotere populatie) gebaseerd op statistische generalisatie klein. Echter, in navolging van de case studie methodologie (Yin, 2003) wordt er gebruikt gemaakt van theoretische generalisatie, waarbij nieuwe resultaten worden gespiegeld aan theorie.
- Er zijn 10 innovatiemakelaars geïnterviewd, van verschillende types. Hoewel deze heterogeniteit meerwaarde oplevert wat betreft ervaringen van innovatiemakelaars, kunnen bepaalde ervaringen minder spelen bij bepaalde typen organisaties. Niettemin geven deze een goed beeld van het soort vragen waar Bioconnect mee om zal moeten gaan bij het verder vormgeven van Bioconnect als organisatie en als netwerk.
- Er zijn maar een beperkt aantal partners van Bioconnect geïnterviewd, waardoor het niet mogelijk is om aan te geven in hoeverre de door deze partners aangedragen ervaringen breder leven binnen het netwerk van Bioconnect partners. Ze dienen dus als indicatief op te worden gevat, maar duiden niettemin op aandachtspunten in het herontwerptraject.

## 4. Resultaten interviews innovatiemakelaarsorganisaties

### 4.1 Inleiding: veranderende rollen binnen Bioconnect

Het virtuele kennisnetwerk Bioconnect is een nieuwe opzet voor het implementeren van een vraaggestuurde aanpak bij onderzoeksagendering en -uitvoering en kennisverspreiding, waarbij agrarische ondernemers, ketenpartners en overheid in overleg met kennisdienstverleners de onderzoeksagenda bepalen en het onderzoeksproces begeleiden. In de huidige vorm is Bioconnect voornamelijk een onderzoeksintermediair, waarbij het een bemiddelende rol heeft tussen de vraagkant van onderzoek in de vorm van de brede biologische sector als gedelegeerd opdrachtgever van het Ministerie van Landbouw, en de aanbodkant in de vorm van de onderzoeksinstellingen Wageningen UR en Louis Bolk instituut en adviesorganisaties die een rol spelen in kennisuitwisseling. Hierbij is Bioconnect dus een facilitator die als 'empowerer' van de vraagkant functioneert (en dan vooral voor de 'praktijkactoren' uit de biologische sector). Eerder hebben Klerkx en Leeuwis (2007) hiervoor verwezen naar het 'broker' en de 'steward' model van Turner en Keegan (2001). De 'broker' kan hierbij worden vergeleken met de 'aankopend makelaar' bij een huizentransactie, die het belang van de koper dient, en de 'steward' met de verkopende makelaar die het belang van de verkoper dient. De brokers zijn hier de kennismakelaars in de productwerkgroepen, en de kennismakelaars die op hogere aggregatieniveaus binnen Bioconnect actief zijn. De stewards zijn in dit geval de vertegenwoordigers van de kennisinstellingen (de themacoördinatoren vanuit de onderzoeksinstellingen, en de vertegenwoordigers van de adviesdiensten). In de huidige opzet heeft Bioconnect als 'empowerende intermediair' dus deels een vertegenwoordigende rol, en kan in die hoedanigheid dus niet volledig neutraal zijn.

De nieuwe werkwijze die Bioconnect introduceerde had gevolgen voor de verhoudingen in het kennisstelsel voor de biologische sector, en in het begin was er dus de nodige aanpassing nodig van de verschillende partijen. Inmiddels is er nu de nodige ervaring opgedaan en zijn er continue verbeteringslagen geweest, zoals Klerkx en Leeuwis (2007) al eerder constateerden. Zoals uit het werkplan 2009-2011 blijkt, staan er een aantal veranderingen op stapel, die gevolgen hebben voor de competenties, positionering, focus, en financiering van Bioconnect. Een belangrijke verandering is dat de 'smeerolie' van het virtuele kennisnetwerk, de Bioconnect organisatie met de kennismanagers op verschillende niveaus (d.w.z. in de PWG's/TWG's en de Commissie Kennis), naast 'empowerers' van de sector in de PWG's en TWG's in de interactie met vertegenwoordigers van de kennisinstellingen, ook in bredere zin 'neutrale' makelaars en schakelaars (innovatiemakelaars) worden.

In die zin zijn er een aantal mogelijke types innovatiemakelaar te onderscheiden die Bioconnect kan vervullen:

- Deels kan het een systeeminstrument blijven in de hoedanigheid van onderzoeksintermediair die zich richt op het programmeren van onderzoek rondom korte- en middellange termijn vraagstukken van de sector.
- Deels kan het zich ontwikkelen tot een systeeminstrument wat zich bezig houdt met de langere termijn, door het invulling geven aan innovatieagenda's. Hierbij zal behalve kennisontwikkeling- en verspreiding het beïnvloeden van institutionele randvoorwaarden voor innovatie (zoals regelgeving, normen- en waardenpatronen,



marktontwikkeling, keteninrichting, etc.) ook een rol spelen. Doel is dan “fundamentele reorganisatie van sociale relaties en technologische principes” zoals in paragraaf 2.1.2 als kenmerk van radicale innovaties werd genoemd.

- Deels kan het zich verder ontwikkelen tot ondernemersnetwerkmakelaar. In de huidige vorm is hier al sprake van in de vorm van de bedrijfsnetwerken, die vooralsnog worden gefaciliteerd door de adviesdiensten, die hiervoor vanuit het voor Bioconnect beschikbare budget worden gefinancierd.
- Deels vervult Bioconnect al de rol van een kennisportal, door middel van de website biokennis.nl, die alle resultaten uit het onderzoek en ander interessante informatie integraal beschikbaar maakt.

Om spiegeling te bieden aan de beoogde veranderingen binnen Bioconnect, is met de geïnterviewde organisaties gesproken over de rol van innovatiemakelaar. Wie kunnen deze rol vervullen, wat zijn hun activiteiten, welke effecten kunnen we van deze activiteiten verwachten, en hoe verhoudt dit zich tot activiteiten van andere partijen?

## **4.2 Rollen en competenties van innovatiemakelaars**

### *4.2.1 Doelen, doelgroep en organisatievorm van de bestudeerde innovatiemakelaars*

Tabel 3 geeft een overzicht van doelen, doelgroep en financiering van de geïnterviewde organisaties. Hun doelen lopen weinig uiteen en richten zich voornamelijk op het stimuleren en ondersteunen van nieuwe, duurzame ontwikkelingen in de agrarische sector. Het schaalniveau waarop zij werken is divers: van het ondersteunen van individuele ondernemers bij het uitwerken van innovatieve ideeën tot het initiëren van innovaties op sectorniveau of regioniveau. Het grootste deel van deze organisaties wordt publiek gefinancierd, een aantal publiek-privaat en een enkeling privaat. Op één na vragen de organisaties geen eigen bijdrage van de individuele ondernemers voor haar diensten. Wel worden er bijdragen gevraagd wanneer specifieke activiteiten worden georganiseerd, zoals cursussen en excursies.

De geïnterviewde organisaties zetten zich neer als onafhankelijke partij. Doel van de meeste geïnterviewde organisaties is innovatieve projecten faciliteren en/of uitvoeren. Hun definities van innovatie lopen nogal uiteen. Duidelijk is wel dat de nadruk ligt op het realiseren van baanbrekende vernieuwingen. Innovatie wordt gezien als de succesvolle *toepassing* van iets nieuws: zonder toepassing in de praktijk blijft het een idee en wordt het geen innovatie. Vaak komen nieuwe technologieën van buiten de sector. Het concept is dan niet nieuw, maar de toepassing wel.

Het ambitieniveau van innovatie waarop de geïnterviewde organisaties zich richten, varieert. Een aantal organisaties richt zich meer op incrementele technische innovaties en procesinnovaties, terwijl anderen zich meer richten op radicale systeeminnovaties. Algemeen wordt overigens gevonden dat het begrip innovatie erg geërodeerd is, enkele organisaties gebruiken het woord daarom liever niet meer. Verschillende organisaties geven ook aan te groeien van landbouwprojecten naar bredere plattelandsontwikkeling.

Tabel 3: Overzicht geïnterviewde organisaties

<i>Naam</i>	<i>Type</i>	<i>Doel</i>	<i>Doelgroep</i>	<i>Publiek /privaat</i>	<i>Financiering/ financierders</i>
Agro & Co	Innovatie-consultant	Stimuleren economische activiteit op het platteland van Brabant	Plattelandsactoren in Brabant	Publiek-privaat	Provincie Noord Brabant, ZLTO en Rabobank
AKK*	Innovatie-consultant	Ontwikkelen nieuwe ketenkennis, werken aan inrichten kennis-infrastructuur	Agro-keten partijen	Publiek	LNV (ICES-KIS gelden), onderzoeksinstituten, agro-bedrijfsleven
Courage	Systeem-instrument	Initiëren en ondersteunen (radicale) innovaties melkveehouderij	Melkveehouderij	Publiek	LTO, NZO, Innovatienetwerk (LNV) Projectgeld.
CropEye	Innovatie-consultant	Samen met en in het belang van de agrarische sector vraaggestuurde oplossingen creëren	Vnl. agrarische sector (bedrijfsleven), tuinbouw	Privaat	(Voornamelijk bedrijven. Voor projecten vaak aanvullende financiering PT)
Melkvee Academie	Ondernemers-netwerk-makelaar	Dynamiek in de melkveesector bevorderen door mensen bij elkaar te brengen	Melkveehouderij	Publiek-privaat	LNV (LTO, ASG, sector d.m.v. 'deelnameschap')
LaMi	Innovatie-consultant	Bevorderen van duurzame landbouw in provincie Utrecht	Individuele ondernemers uit de provincie Utrecht, sectorbreed	Publiek	Tot 2008 LTO Noord en Provincie Utrecht, daarna alleen provincie Utrecht
SAI*	Innovatie-consultant	Stimuleren van innovatieve ontwikkelingen landbouwsector Limburg	Individuele ondernemers, sectorbreed	Publiek	LLTB, Provincie Limburg, regio's (gemeentes)
SIGN	Systeem-instrument	Stimuleren (radicale) innovaties in tuinbouw	Tuinders en aanverwante bedrijven	Publiek	Productschap Tuinbouw
Stimuland	Innovatie-consultant	Werken aan duurzame ontwikkeling platteland Overijssel	Individuele ondernemers	Publiek-privaat	Projectgeld (Vnl. afkomstig van overheden)
Varkensnet	Ondernemers-netwerk-makelaar	Stimuleren ondernemerschap en andere manieren van kennis delen organiseren	Varkenshouderij	Publiek	Provincie Overijssel (trekkers in uitvoering: LTO Noord, ASG (WUR), Prion)

\* inmiddels opgeheven

#### 4.2.2 Competenties van de innovatiemakelaarsorganisaties

De rol van innovatiemakelaar vraagt om bepaalde competenties. Deze competenties bepalen op hun beurt ook het soort persoon dat deze rol kan vervullen. Belangrijke competenties die innovatiemakelaars moeten bezitten zijn volgens de geïnterviewde organisaties te classificeren in de volgende categorieën.

##### *Ondernemerschap*

De respondenten geven aan dat hierbij het zien van kansen en bedreigingen belangrijk is, evenals het kunnen herkennen van goede ideeën van anderen en openstaan voor nieuwe ideeën. Een goede innovatiemakelaar heeft overtuigingskracht en is nieuwsgierig en creatief, zowel in formuleringen als in het proces, is resultaatgericht en sterk in zowel het kunnen bedenken als kunnen implementeren. Hij is goed in het vinden van de juiste balans tussen zichtbaar zijn (om het nut van innovatiemakelaarsactiviteiten duidelijk te kunnen maken) en onzichtbaar zijn (in de begeleiding van processen, zodat anderen het eigenaarschap voelen). Tenslotte is hij ook een goede 'verkoper' van een bepaalde innovatieve visie, met het nodige politieke

inzicht om financiering en steun te vinden. Het volgende citaat illustreert het bovenstaande:

*“Volgens mij gaat het over ondernemerschap. Het zien van kansen en bedreigingen, vertalen naar, concepten, concrete ideeën, platform, handelen. Dat is waar we goed in moeten zijn.”*

Bij de start van een organisatie is de keuze van het juiste bestuur, en de keuze van de juiste mensen die uitvoerende taken hebben, cruciaal. Deze moeten het vertrouwen van de sector hebben, autoriteit hebben, en tegelijkertijd voldoende grensverleggend zijn. Deze combinatie van eigenschappen maakt dat deze mensen vaak niet gemakkelijk en snel te vinden zijn, zo geven de respondenten aan.

#### *Netwerkmanagement*

Volgens de respondenten behelst het zijn van een goede netwerker dat deze overweg kan met alle doelgroepen en een brede interesse heeft. Deze interesse dient zich ook buiten de eigen sector uit te strekken, om zo nieuwe inzichten van elders naar binnen te halen. Innovatieve ideeën komen bijvoorbeeld ook vaak van buiten de sector, en het kan zijn dat mensen binnen de sector daar niet genoeg mee in verbinding staan. De innovatiemakelaar is sterk in het enthousiasmeren van mensen en het werken aan vertrouwen. Hij is klantgericht, sensitief, heeft inlevingsvermogen en kan goed luisteren. Op elk moment in het proces moet hij kunnen begrijpen wat er met mensen gebeurt, met de groep en met zichzelf, zoals dit citaat aangeeft:

*“Je moet echt partijen, mensen, aan je binden en echt met anderen dingen gaan organiseren. Dat moet je het leuk vinden, dat moet je uitstralen.”*

De respondenten geven aan dat innovatiemakelaars flexibel moeten zijn, en telkens moeten nadenken wat de volgende stap in innovatieprocessen nodig heeft: dit betekent bedenken wat voor coalities gesmeed kunnen van de juiste partijen om een bepaalde fase van het innovatieproces goed te kunnen doorlopen, maar ook voldoende perspectief en ruimte houden om in een later stadium weer andere partijen te betrekken. Het is belangrijk te bedenken wat de belangen van anderen zijn en hoe de men als innovatiemakelaar daar op kan inspelen. Typisch voor innovatieve projecten is volgens de respondenten dat er niet één succesformule is, en niet een typisch ontwikkelingspad: vaak leiden bestaande projecten tot nieuwe projecten. Het initiatief voor het tot stand brengen van projecten komt steeds ergens anders vandaan, en wordt telkens op een andere manier vormgegeven.

#### *4.2.3 Spanningen met betrekking tot competenties*

##### *Belang van inhoudelijke kennis*

Innovatiemakelaars hebben vaak ook veel inhoudelijke kennis. Vrijwel alle geïnterviewde organisatie geven aan hier een zeker spanningsveld te ervaren. Een zekere mate van inhoudelijke kennis is noodzakelijk om een vertrouwensband op te kunnen bouwen met ondernemers. Men zegt te merken dat de mensen die de beste resultaten boeken vaak degenen zijn met inhoudelijke kennis. Algemeen wordt gevoeld dat basiskennis van de sector nodig is, vooral van diegene die een actieve rol spelen in het uitvoerende netwerk. Echter, men geeft aan dat meer dan basiskennis

niet altijd wenselijk is, want te sterk inhoudelijk betrokken zijn brengt het gevaar met zich mee van te diep op de inhoud in te gaan, zich teveel met de agenda bemoeien, oplossingen gaan bedenken, en teveel geld en tijd steken in projecten. Het volgende citaat illustreert dit:

*“In plaats van het snelle, korte en krachtige ontwikkelen van ideeën, opzetten, doorgeven en vervolgens met nieuwe ideeën aan de slag gaan, blijf je met een bepaald verhaal bezig en blijf je er veel te lang mee bezig, waardoor het klauwen met geld kost en je je moet afvragen of je nu niet de marktpartijen verkeerd aan het opvoeden bent. Want de situatie die daar ontstaat, is dat de partijen het zelf niet meer gaan doen omdat jij zoveel werk voor hun verzet. En op een gegeven moment is het subsidie traject afgelopen, na twee of drie jaar, en kunnen die marktpartijen het nog steeds niet zelf.”*

Het niet kunnen scheiden van rollen wordt moeilijker naarmate men veel inhoudelijke kennis heeft, geven de respondenten aan. Er wordt opgemerkt dat de sector vaak juist graag wil dat besluiten voor hen gemaakt worden, wat het gevaar groot maakt dat eigen ideeën leidend worden. Een organisatie die geheel privaat gefinancierd wordt voelt het dilemma van aan de ene kant het generalisme behouden, en aan de andere kant toch meer specifieke inhoudelijke input kunnen geven.

#### *De persoonsgebondenheid van de makelaarscompetenties*

Bovengenoemde competenties zijn erg persoonsgebonden, dit geldt zowel voor iemands expertisegebied als voor zijn invalshoek. Alle geïnterviewde organisaties geven aan dat hun organisatie sterk zou veranderen als er iemand anders op deze positie zou komen, zoals het volgende citaat illustreert:

*“Ik denk dat je uiteindelijk zo je persoonlijke stempel erop drukt, dat is niet meer te scheiden.”*

Dit maakt een organisatie daarmee ook kwetsbaar, geven respondenten aan. Het succes van bepaalde ontwikkelingen in een organisatie bleek vaak erg persoonsgebonden en afhankelijk van een of twee mensen binnen het netwerk die hun nek uit durven steken, zoals uit het volgende citaat blijkt:

*“...we weten ook dat het afhankelijk is van de trekkracht van bepaalde individuen die bij ons in de stuurgroep gezeten hebben en hun nek hebben uitgestoken zowel richting LNV, intern bij LNV, als in de sector. En daar ben je dan wel van afhankelijk, maar eigenlijk wil je dat helemaal niet. Afhankelijkheid maakt je heel kwetsbaar.”*

#### 4.2.4 Samengevat: de belangrijkste bevindingen met betrekking tot competenties

- De belangrijkste competenties van innovatiemakelaars zijn: een open houding naar verschillende soorten partijen, enthousiasmerend, empatisch, ondernemend, flexibel, grensverleggend, politiek inzicht.
- De belangrijkste dilemma's met betrekking tot competenties zijn:
  - o veel inhoudelijke kennis versus weinig inhoudelijke kennis. Te veel inhoudelijke kennis geeft geloofwaardigheid maar kan ook bedreigend zijn voor sommige partijen en kan breed denken beperken, te weinig inhoudelijke kennis kan er voor zorgen dat men niet als geloofwaardig wordt gezien.
  - o De persoonsgebondenheid van innovatiemakelaarscompetenties: als er veranderingen komen in het personeelsbestand heeft dit gevolgen voor het soort relaties dat men aan kan gaan en het soort processen dat men kan faciliteren.

### 4.3 De positionering van innovatiemakelaars

Vanuit het theoretisch kader komt naar voren dat een kernbegrip voor innovatiemakelaars 'acceptabele' neutraliteit en onafhankelijkheid is, evenals zichtbaarheid en herkenbaarheid bij verschillende groepen. Dit komt ook in het huidige onderzoek naar voren.

#### 4.3.1 Het creëren van een onafhankelijk en neutraal imago

De respondenten geven aan dat het cruciaal is dat een innovatiemakelaar een 'vrije actor' rol heeft; hij moet zijn handen vrij hebben om continu te kunnen schakelen tussen de posities, interesses, en belangen van verschillende partijen waartussen de innovatiemakelaar staat:

*“...een onafhankelijke rol, hij is niet behept met allerlei belangen of wat dan ook, dus hij kan doen wat nodig is en dingen doen waar andere mensen zelf niet altijd toe in staat zijn.”*

De rol die de innovatiemakelaar speelt is hierbij steeds anders: men schakelt op verschillende niveaus, en neemt hierbij verschillende rollen aan, zoals klankbord, iemand die een kritische spiegel voorhoudt, revitaliseerder van gestagneerde processen, en bemiddelaar in conflicten. Niet iedereen kan dit volgens de respondenten, er is een bepaald slag personen geschikt voor (zie ook sectie 4.2 over competenties). Naast het hebben van de juiste competenties, is het belangrijk om zich continu bewust te zijn van de rol die men speelt op bepaalde momenten.

Om draagvlak te creëren en te behouden is het zeer belangrijk dit onafhankelijke imago te behouden. Het gaat hierbij dus niet alleen om wat men werkelijk doet, maar ook hoe de perceptie van anderen over jou is. Alle geïnterviewde organisaties vinden zichzelf neutraal, en hechten er veel belang aan om neutraal te blijven en ook zo te worden gezien. Ze kiezen er dan ook heel bewust voor om bijvoorbeeld niet deel van

onderzoekorganisaties zoals WUR te worden, en om niet in Den Haag kantoor te houden vanwege de associatie met landelijke beleidsorganisaties.

Organisaties die op regionaal vlak werkzaam zijn benadrukken hoe belangrijk het is om gedragen te worden door de regio. Zij besteden erg veel aandacht aan het onderhouden van een goede relatie met de actoren in een gebied. Communicatie is daarbij erg belangrijk en het goed actief maken van de partners. Sommige organisaties nemen hiervoor ook bewust lokale mensen in dienst. Aan de andere kant, om te voorkomen dat men te veel deel wordt van het regionale proces en dus niet meer vrij en onafhankelijk kan acteren, kiezen sommige organisaties er voor om geen lokale mensen in dienst te nemen die een te sterke binding met het gebied hebben. Dit laatste wordt uitgedrukt door het volgende citaat:

*“De gebiedscoördinatoren wonen bij voorkeur aan de rand van het gebied, niet erin. Maar dat je wel op een natuurlijke manier de lokale krantjes leest en ziet wat er speelt. [...] Maar niet er middenin wonen. [...] dan loop je het risico dat het gebied zegt ‘ho eens even, hij was vroeger hier zelf een boer’. En als je de schijn tegen hebt dan werkt het moeilijk hoor.”*

Een belangrijke succesfactor voor het goed functioneren van een innovatiemakelaarsorganisatie, en wat samenhangt met het imago, is volgens de geïnterviewden het hebben van een sterke focus: dit betekent goed afbakenen wat men wel en niet doet. Dit is belangrijk voor de zichtbaarheid en herkenbaarheid van een organisatie. Het afbakenen van de focus van de organisatie was voor sommigen moeilijk, maar zoals respondenten opmerkten verliest men herkenbaarheid bij het te veel de breedte in gaan. Bovendien merkten sommige respondenten op dat het bij het opzetten van een nieuwe organisatie het lastig bleek om uit te vinden wat partijen precies nodig hebben.

Om een duidelijk imago te krijgen en te houden, moet veel energie besteed worden aan public relations (pr), zoals het volgende citaat illustreert:

*“Ik denk dat het heel erg belangrijk is dat je een eigen gezicht hebt, met een eigen website, een eigen krantje... Want als je een eigen gezicht hebt, dan ben je minder afhankelijk van hoe andere partijen zich bewegen. [...] Bovendien, allerlei krachten en spanningen die heb je misschien intern maar die hoeven dan naar de buitenwereld niet zo zichtbaar te zijn.”*

Een organisatie die sinds kort alleen door een provincie gefinancierd wordt, na eerder door meerdere partijen te zijn gefinancierd, noemt dat het erg belangrijk is om niet de uitstraling te krijgen van loket van de provincie alleen. Het is bijvoorbeeld belangrijk om het logo van nieuwsbrieven en de website te houden zoals het was.

#### *4.3.2 De percepties van, en relaties met, het bredere kennis- en innovatiesysteem*

Als innovatiemakelaars staan de organisaties die in dit onderzoek zijn bekeken tussen verschillende partijen in, vooral tussen de vraag- en de aanbodzijde in de ‘kennismarkt’. Wat zijn volgens de geïnterviewde organisaties de rollen van de kennisdienstverleners (onderzoeks- en adviespartijen), het Ministerie van LNV en de ondernemers (zowel de primaire producenten als de ketenpartijen)?

### De relatie ten opzichte van andere kennisdienstverleners

Innovatiemakelaardij kan worden gezien als een vorm van kennisintensieve dienstverlening, wat logischerwijs de vraag oproept hoe innovatiemakelaars staan ten opzichte van andere kennisdienstverleners. Verschillende organisaties hebben gemerkt dat het lastig is om te voorkomen dat men in het vaarwater van de agrarische adviseurs terechtkomt, de zogenaamde ‘functieambigüiteit’ (zie sectie 1.3.6). Men zit ergens tussen adviestraject, beleidstraject van belangenbehartiger en beleidstraject gemeentes/provincie in, en heeft soms moeite om daar tussenin de organisatie vorm te geven, zoals dit citaat aangeeft:

*“De vraag is alleen in hoeverre het zaakje dan thuis hoort bij een commercieel adviesbureau, of bij belangenbehartiging, of op nog een andere plek. Dat is natuurlijk wel de clou. Het is dus niet de bedoeling om een adviesbureau te creëren naast de andere adviesbureaus.”*

Aan de andere kant ziet men zich wel beter geïncorporeerd voor het makelwerk dan de kennisinstellingen zelf. De neiging of schijn van het willen verkopen van advies- of onderzoeksuren ligt altijd op de loer. Onderzoekers worden daardoor vaak niet geschikt gevonden voor een rol als innovatiemakelaar, zoals dit citaat illustreert:

*“Dat spanningsveld heb ik altijd gevoeld in de banen die ik eerder had: je bood wel proces begeleiding aan als onderzoeker, maar altijd zat daar een dubbele bodem in van uren verkopen. Althans, uren verkopen ook voor onderzoek. En dat botst. Dat botst.”*

Organisaties die zelf niet direct betaald worden voor hun diensten hebben weinig last van concurrentie, maar worden soms wel door andere partijen als concurrentievervalsers gezien. Men ervaart dat de adviesdichtheid hoog is en er veel partijen in het veld zijn. Wel wordt opgemerkt dat andere partijen soms concurrentie voelen, terwijl er in werkelijkheid nauwelijks overlap is. Het concurrentiegevoel zit uiteindelijk veel meer in de perceptie van personen dan in daadwerkelijk terechte bedreiging. Innovatiemakelaarsorganisaties trachten dit op te lossen door het duidelijk afbakenen van het werkterrein, en het inschakelen van andere partijen bij projecten. Sommige organisaties hebben er bewust voor gekozen om altijd projecten door anderen te laten uitvoeren, om geen onenigheid te krijgen met andere partijen.

*“Projecten door anderen laten uitvoeren is heel belangrijk om de intermediairen in de benen te houden. Als je dat niet doet krijg je ruzie met bijvoorbeeld een LTO-advies, de adviespoot, omdat je dan eigenlijk gesubsidieerd dingen gaat doen die zij volledig uit de markt moeten halen.”*

Een aantal respondenten uit angst voor versnippering en inefficiëntie, doordat er verschillende innovatiemakelaarsorganisaties in het veld actief zijn die op andere manieren dingen organiseren. Een voorbeeld daarvan is wanneer verschillende organisaties elk met een virtueel kennisportaal komen. Samenwerking met andere innovatiemakelaarsorganisaties is volgens sommigen noodzakelijk om dit te voorkomen. Samenwerking betekent niet dat een organisatie haar eigen gezicht hoeft te verliezen: terwijl in de back office samengewerkt wordt, houdt iedere organisatie haar eigen gezicht naar buiten toe, zoals uit dit citaat naar voren komt:

*“...in de back office samenwerken, en in de front office, daar zit die doelgroep en die doelgroep wil iets herkenbaars. En voor hen zelf is het gewoon organisatie X, of de organisatie Y. En hoe kan je dwars daar overheen tot samenwerkingsvormen komen op instrumenten?”*

#### De relatie ten opzichte van het Ministerie van LNV

Het Ministerie van LNV wordt door de geïnterviewde organisaties gezien als enigszins log, traag en bureaucratisch. Financieringen zijn vaak tijdelijk, maar omdat grensverleggende vernieuwingen veelal veel tijd nodig hebben om tot stand te komen, is de financiering vaak van te korte duur geeft men aan. Een aantal van de geïnterviewde organisaties zien structurele financiering vanuit het Ministerie van LNV wel als noodzakelijk voor innovatie: ondernemers zullen zelf niet investeren als ze van tevoren niet weten wat ze ervoor terugkrijgen. De gedachte van het Ministerie van LNV dat innovatie ‘commercieel gemaakt’ kan worden, door het door private partijen op te laten pakken, vinden zij onjuist. Bij het terugtrekken van de financiering wordt innovatie juist ontmoedigd, want het vergt grote investering en in het begin is er nog geen of een onduidelijke vraag naar de innovatie of afgeleiden producten. Andere geïnterviewden zouden financiering vanuit het Ministerie van LNV juist geen goed idee vinden. Het feit dat daarbij vooraf aan allerlei randvoorwaarden moet worden voldaan staat haaks op innovatie, geeft men aan. De manier om het Ministerie van LNV erbij te betrekken zou volgens de geïnterviewden op het hoogste bestuurlijke niveau moeten zijn, om voldoende draagvlak te krijgen.

#### De relatie ten opzichte van ondernemers

De geïnterviewde organisaties ervaren het over het algemeen als lastig om ondernemers actief te betrekken. Innovaties worden gestuwd met publiek geld en het bedrijfsleven, die innovaties uiteindelijk moet realiseren, is daarbij vaak volgend. Er lijkt wel een gemeenschappelijk draagvlak te zijn, maar dat wil niet zeggen dat er ook betalingsbereidheid is. Dit heeft volgens de geïnterviewde organisaties sterk te maken met het OVO-verleden van de agrarische sector: agrarische ondernemers zijn niet gewend geld te reserveren in de begroting voor innovatie en kennisontwikkeling. Betalen voor kennis is voor hen iets nieuws. De bedoeling van vrije vraagsturing is dat ondernemers zelf met ideeën moeten komen. In de ervaring van de geïnterviewde organisaties doen ze dat vaak niet, waardoor stevig regisseren en begeleiden toch nodig blijft.

Bovendien stelt men dat men met grensverleggende vernieuwingen de massa niet bereikt, want deze richten zich per definitie op de voorlopers. Het betrekken van de restgroep wordt lastig gevonden. Sommige organisaties geven aan dat daar voor hen een dilemma ligt: ze willen tegelijkertijd innovatief bezig zijn, en een zo groot mogelijke groep boeren bereiken.

*“De innovatie-onderzoeken zullen zich altijd per definitie richten op de voorlopers, en dat is dan misschien 10, 15%, maar wat doe je dan met die restgroep? Dat is een van de uitdagingen, die dilemma’s, waarmee we onze organisatie zitten.”*



Dit moet volgens de geïnterviewden zowel van de onderkant (mensen enthousiasmeren) als vanaf de bovenkant (belangrijke en grote partijen laten bewegen) aangepakt worden. Daarbij moet in gedachten worden gehouden dat als het niet lukt om het bedrijfsleven te laten dragen, de sector daar ook een signaal mee afgeeft.

#### De relatie ten opzichte van ketenpartijen

Alle geïnterviewde organisaties vinden dat de ketenpartijen meer bij innovatie betrokken moet worden. Wanneer er geen cofinanciering is, is dat echter erg moeilijk. Bovendien ervaart men dat ondernemers vaak weinig gericht zijn op samenwerking. De agrarische sector is erg traditioneel, boeren focussen zich erg op hun bedrijf in plaats van op bredere samenwerking en dat is lastig werken. In de praktijk ervaart men dat kennisinstellingen toch nog vaak bepalen wat er onderzocht wordt, terwijl grensverleggende vernieuwingen eigenlijk gestuurd horen te worden vanuit het bredere bedrijfsleven.

#### *4.3.3 Het creëren van eigenaarschap onder de belanghebbenden*

In plaats van enkel een onderzoeksansturingsnetwerk voor publiek gefinancierd onderzoek, wordt Bioconnect een publiek-privaat kennis- of innovatienetwerk, waarbij er ruimer wordt gekeken naar de interactie tussen verschillende elementen die nodig zijn voor innovatie. Met de respondenten is gesproken over hun ervaringen met het bouwen van een kennisnetwerk waarin alle belanghebbenden zich in herkennen en mee vorm aan willen geven. De respondenten geven aan dat de betrokkenheid van partijen varieert, en erg persoonsafhankelijk was. Draagvlak moet gecreëerd en vastgehouden worden door regelmatig presentaties te geven (liefst door anderen georganiseerd), over de inhoud. De meerwaarde moet duidelijk gemaakt worden door een website, brochure, artikelen, persberichten, rapportages, en door de persoon van de innovatiemakelaar. In hoeverre belanghebbenden zich ‘mede-eigenaar’ voelen van een organisatie, is erg afhankelijk van voortdurende herkenbaarheid.

Belangrijke zaken om het gevoel van eigenaarschap van de belanghebbenden te vergroten die worden genoemd zijn:

- Behoeftes van alle partijen moeten heel helder zijn. Belangrijk dat partijen zelf bedenken en benoemen wat ze willen met de organisatie en welke structuur daarvoor nodig is.
- Ieders rol uitwerken: welke functies heeft iedere partij, een ‘virtuele netwerkstructuur’ bouwen (dat wil zeggen, waar alle belanghebbende partijen een plek krijgen) waarin ieders rol duidelijk is.
- De gezamenlijke opgave scherp definiëren. Essentieel is dat alle actoren er voordeel bij hebben. Van daaruit kijken wat er allemaal moet gebeuren, en wie het beste wat kan doen.
- De koppeling tussen partijen moet plaatsvinden op het hoogste bestuurlijke niveau, wat wil zeggen dat er bestuurlijk draagvlak moet zijn vanuit de ondersteunende organisaties (die vaak ook een rol hebben in financiering).
- De rol van de innovatiemakelaars moet het aanjagen en faciliteren van concrete innovatieprojecten zijn, en niet de uitvoering daarvan als ‘inhoudelijke’ kennisleverancier of belanghebbende bij een bepaalde uitkomst van het innovatieproces.

Hoewel de meeste geïnterviewde organisaties rapporteren dat de samenwerking tussen ondersteunende organisaties van innovatiemakelaars (zoals financiers, partners) over het algemeen soepel verloopt, merken sommigen op dat onenigheid tussen deze ondersteunende organisaties het werk van de innovatiemakelaar moeilijk kan maken. Het volgende citaat illustreert dit:

*“Onze belanghebbenden waren het bijna altijd over alles met elkaar oneens, dus onze organisatie was een liefdesbaby van continu ruziënde ouders. Nooit over inhoudelijke dingen, maar over geld en macht.”*

#### *4.3.4 De positie in het proces: neutrale facilitator versus gedreven initiator*

Belangrijk om neutraal te blijven in het innovatieproces is ‘het niet hebben van een mening’. De partners in het netwerk, de opdrachtgevers, hebben een mening, maar de innovatiemakelaar treedt enkel faciliterend op. Dit conflicteert met de wens (en soms noodzaak) om als innovatiemakelaar ook een initiërende functie te hebben. Hoewel dit in contradictie lijkt te zijn met een neutrale positie als makelaar, zien de meeste geïnterviewde organisaties zichzelf duidelijk ook als initiator en regisseur van projecten. Men vraagt zich af of het enerzijds mogelijk, anderzijds wenselijk is, om volledig neutraal te zijn. De innovatiemakelaar doet in deze zin zelf ook deels ‘inhoudelijk’ mee, en brengt eigen ambities en doelen in. Door zelf het initiatief te nemen, en zelf projecten aan te jagen kunnen thema’s opgepakt worden waar andere partijen in eerste instantie weinig in zien, geven sommige respondenten aan. Hoewel sommige organisaties het belangrijk vinden om het beeld van neutrale makelaar op te houden, vinden vooral organisaties die op een hoger abstractieniveau en ambitieniveau (dat wil zeggen, radicale innovaties) met innovatie bezig zijn, het veel minder belangrijk dat alle actoren zich kunnen vinden in hun werk. Integendeel, sommigen noemen het inherent aan hun werk dat een groot deel van de sector niet begrijpt waar men het over heeft, of dat men soms zelfs conflicten oproept. Het volgende citaat geeft dit aan:

*“Ik zoek juist de grensverleggende dingen, en juist de echt grensverleggende dingen roepen conflict op. Dan maak je juist ruzie [...]. Als je echt innoveert dan maak je soms gewoon geen vrienden.”*

Ook zorgt een onafhankelijke positie als innovatiemakelaar er voor dat deze dingen kan doen waar belanghebbende organisaties die de innovatiemakelaar beleidsmatig of financieel ondersteunen officieel niet achter staan, maar die ze wel belangrijk vinden om te doen. Dit wordt geïllustreerd door onderstaand citaat.

*“... wij konden bijvoorbeeld mineralencursussen doen, terwijl LTO [financier] daar eigenlijk nog tegen was dat de Minas werd ingevoerd. [...] En dat kon ook, want LTO ondersteunde dat wel, maar liever niet onder zijn eigen naam. Want dat is een beetje raar, maar wel met het idee van ‘als we het niet redden, dan moeten die boeren toch voorbereid zijn’. En zo kon dat via ons wel. En zo gaat dat met de provincie ook, die wil dingen bereiken maar snapt ook wel dat als ze als provincie zeggen van ‘jullie moeten het zo doen’, dat dan die boeren zeggen ‘ja, toedeledokie’. Maar onder het label van onze organisatie kan dat wel.”*

De mate van sturing in het vraagarticulatieproces wordt door verschillende organisaties als een dilemma gevoeld. Men signaleert een aantal thema's waar de belangrijkste vragen zitten en pakt dat op, maar dat is dan natuurlijk wel van 'bovenaf' aangestuurd. Ook is sturing in het innovatieproces soms noodzakelijk, geeft men aan. Binnen de geïnterviewde organisaties is er ook vaak onduidelijkheid over de rol die kennisdienstverleners zoals onderzoekers spelen in het innovatieproces. Enkele respondenten geven aan dat ze ervaren dat projecten met onderzoekers en bedrijfsleven op basis van een gelijkwaardige rol vaak moeizaam zijn. De onderzoeksinstelling werpt zich dan vaak op als projectleider, en het bedrijfsleven vindt dat eigenlijk wel gemakkelijk, en eist die rol niet op, wat het eigenaarschap nadelig kan beïnvloeden. Dit is te vermijden door nog nadrukkelijker te werken met afsprakenlijsten, nog intensiever te communiceren, van tevoren duidelijke afspraken te maken en de belangen van alle partijen goed te laten vastleggen.

Er is ook een relatie tussen de initiële focus van een innovatiemakelaar, en hoe het als organisatie qua focus meebeweegt met de innovatieprocessen die het faciliteert. De meeste geïnterviewde organisaties hebben te maken met langdurige, meerjarige projecten. De respondenten geven aan dat dit betekent dat een aantal jaar na de oprichting, er ook een behoorlijke verschuiving is in activiteiten: de uitvoering van projecten vergt andere kwaliteiten dan de ideeënfase, verkennende fase, opstartende fase. Wanneer een innovatiemakelaarsorganisatie haar doelen verbreedt van enkel vraagarticulatie en netwerkvorming (de ideeënfase, verkennende fase, opstartende fase) naar ook begeleiding van het verdere innovatieproces, heeft dit een aantal belangrijke consequenties. Dit is relevant voor organisaties die zich niet enkel tot het 'precompetitieve' traject beperken, zoals sommige private organisaties maar ook enkele publiek-private organisaties.

Ten eerste krijgt men hiermee een verschuiving van de competenties die hiervoor nodig zijn, en daaraan gerelateerd de mensen die deze competenties bezitten. Vraagarticulatie en netwerkvorming vereisen andere competenties dan het begeleiden van meer geconcretiseerde innovatietrajecten waarin de rol van de deelnemende partijen al duidelijker is. Naast de competenties van medewerkers, vereist dit ook een andere houding van de mensen die de organisatie ondersteunen. Het succes van een organisatie is dan sterk afhankelijk van een aantal visionaire bestuurders die bereid zijn om voldoende bewegingsvrijheid te geven om de juiste ondersteuning te kunnen geven, afhankelijk van voortgang van het innovatieproces.

Ten tweede, zo geven de respondenten aan, krijgt men te maken met een andere houding van ondernemers die andere eisen stellen: de kosten en baten van onderzoek en andere ondersteunende activiteiten worden erg belangrijk, in de zin van de toepasbaarheid, de toe-eigenbaarheid en de openbaarheid van onderzoek en andere kennis of technologie. Er komt een andere agenda met meer toepassingsgerichte vraagstukken. Dit stelt ook eisen aan de inrichting van de innovatiemakelaarsorganisatie. Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de neutrale positie en het opbouwen van een vertrouwensrelatie: bedrijven moeten niet het idee hebben dat de innovatiemakelaar met de ontwikkelde kennis aan de haal gaat.

Ten derde, dienen alle partijen te beseffen dat innovatie soms jaren werken is aan iets dat leidt tot niets. Deze lange ontwikkeltijden en nodige mislukkingen horen erbij. Echte systeeminnovatie kost veel tijd, zo geeft men aan.

#### 4.3.5 *Samengevat: de belangrijkste resultaten met betrekking tot positionering*

- Het cultiveren van een onafhankelijk en neutraal imago is zeer belangrijk. Beeldvorming is bepalend over hoe andere partijen de innovatiemakelaar bejegenen, en hoe die ook andere partijen kan benaderen. Hierbij is van belang om:
  - o Zich niet teveel met één partij te identificeren en dus te worden gezien als een vertegenwoordiger (in de verkoop van diensten of beleid).
  - o Goed te kijken wat andere (private) dienstverleners in het kennissysteem voor diensten leveren en in hoeverre dat concurreert met de diensten van de innovatiemakelaar (het gevaar van marktverstoring).
- Het hebben van een duidelijke focus: waar richt de innovatiemakelaar zich op, en wat doet de innovatiemakelaar niet? Dit maakt het ook makkelijker voor andere partijen om grip op de innovatiemakelaar te krijgen, en helderheid wat betreft positionering en ook de activiteiten van de innovatiemakelaar te krijgen. Inzicht in de bijdrage van de innovatiemakelaar is ook belangrijk voor de resultaatperceptie. Het hebben van een neutrale positie verhoudt zich niet altijd goed met de rol van ‘katalysator’ van innovatie. Soms moet er bewust worden gewerkt aan het openbreken van bepaalde situatie, en het verbreken van bestaande verbanden. De vrije rol die de innovatiemakelaar heeft is daar ideaal voor, maar aan de andere kant is er ook afhankelijkheid van de innovatiemakelaar van de partijen waarde innovatiemakelaar tussen staat. Er zit dus een dilemma tussen enerzijds aanjagen en daarbij sturing uitoefenen, en anderzijds enkel faciliteren wat tot gevolg kan hebben dat de status quo gehandhaafd blijft of dat innovaties een laag ambitieniveau houden. Hierbij lijkt de initiërende en aanjagende rol vooral bij de organisaties die een hoger ambitieniveau van innovatie nastreven (radicale innovaties) nagestreeft te worden.
- Innovatiemakelaars staan altijd tussen verschillende vragers in. Als achterliggende organisaties die de innovatiemakelaar bijvoorbeeld financieel steunen onderling verschillende ideeën hebben over het doel en de focus van de organisatie, beïnvloedt dit de positie van de innovatiemakelaar omdat deze dan niet duidelijk naar buiten kan uitstralen waar deze voor staat. Het is dus belangrijk om een gedeeld begrip te hebben over waar de innovatiemakelaar voor staat, en de bewegingsruimte die deze moet krijgen. Dit geldt zowel voor de positie van innovatiemakelaars in de kennisinfrastructuur, als in concrete projecten: verwachtingenmanagement is cruciaal.

- Als men verschuift van het begintraject van innovatie (vraagarticulatie, netwerkvorming) naar langduriger begeleiding van innovatietrajecten waarbij men steeds dichterbij toepassing komt, spelen toe-eigeningsvraagstukken een steeds belangrijker rol. Er vindt dus een verschuiving plaats van een precompetitief naar een competitief traject. Dit is van belang indien men met publiek of collectief geld werkt, omdat hierbij kennis doorgaans openbaar dient te worden. Ook vereist dit andere kwaliteiten van de innovatiemakelaars.
- Innovatie gaat soms gepaard met mislukking, en innovaties kunnen soms langer duren dan vooraf gedacht wordt. Een innovatiemakelaar kan het innovatieproces versnellen, maar is geen garantie voor succes.

## 4.4 Financiering van innovatiemakelaars

### 4.4.1 Inleiding

Het kennisnetwerk Bioconnect is de afgelopen jaren grotendeels publiek gefinancierd, door het Ministerie van LNV. In de komende jaren zal het Ministerie de financiering van Bioconnect geleidelijk afbouwen, aansluitend op de gewenste verzelfstandiging van het kennisnetwerk zoals verwoord in de beleidsnota. Met ingang van 2010 zullen de overige belanghebbenden hier een bijdrage aan moeten leveren. Dit betreft voornamelijk de werkzaamheden van de kennismanagers. Het werkplan 2009-2011 beschrijft dat uit gesprekken met het bedrijfsleven en onderzoek is gebleken dat hier bereidheid voor bestaat. Met de geïnterviewde innovatiemakelaarsorganisaties is gesproken over hun vorm van financiering, de invloed daarvan op hun positie in het netwerk en de voor- en nadelen van (mede)financiering door de sector.

### 4.4.2 Huidige basisfinanciering van innovatiemakelaarsorganisaties

Het merendeel van de geïnterviewde organisaties wordt publiek gefinancierd, een enkeling privaat en een aantal publiek-privaat. Deze financiering betreft dan doorgaans een basisfinanciering voor personele kosten van de innovatiemakelaar. Over de vraag wat de optimale vorm van financiering zou zijn voor een innovatiemakelaarsorganisatie lopen de meningen uiteen:

- *publiek*: De mening over de wenselijkheid van structurele basisfinanciering door het Ministerie van LNV van innovatiemakelaarsorganisaties varieert. Nadeel van structurele basisfinanciering van de overheid is volgens sommigen dat dit leidt tot organisaties waar minder efficiënt gewerkt wordt, en dat dit zorgt voor onvoldoende prikkels voor ondernemers om zelf te investeren in innovatieondersteunende diensten. Een aantal organisaties heeft mede daarom een beperkt aantal uren wat ze kosteloos in projecten steken, naast argumenten als het voorkomen van ongeoorloofde staatssteun. Wat betreft de invulling van de basisfinanciering, ziet een aantal organisaties programmafinanciering als optimaal. Er kunnen dan duidelijke kaders gezet worden, waarop het programma wordt goedgekeurd en afgerekend, zonder op projectniveau directe bemoeienis te hebben van de financier. Noodzakelijk daarbij is de flexibiliteit om met budgetten te schuiven tussen projecten. Respondenten geven aan dat subsidiekaders echter vaak weinig ruimte geven voor flexibiliteit.

- *publiek-privaat*: Een aantal partijen zien een publiek-private financiering als een ideale situatie. Soms gebeurt dit door bij te dragen aan de basisfinanciering van de innovatiemakelaarsorganisatie door middel van aandeelhouderschap in een bv. Of een stichting. Hierbij kan private financiering ook in de vorm zijn van collectief-private gelden (zoals bijvoorbeeld productschapsheffingen).
- *privaat*: Andere partijen zien de financiering in het optimale geval geheel zonder subsidie. Overheadkosten moeten dan gedekt worden uit projectgeld. Subsidie kan volgens hen helpen om nieuwe ontwikkelingen in gang te zetten, maar zou nooit structureel moeten zijn. Argumenten daarbij zijn dat subsidie de organisatie in een afhankelijke positie plaatst, en dat het private partijen niet stimuleert om zelf zaken op te pakken. Men ziet het ook als een selectiemechanisme: alleen de echt innovatieve ondernemers die ambitie hebben blijven dan over als klanten van innovatiemakelaars. Twee organisaties hebben onlangs een verzelfstandiging doorgemaakt (dat wil zeggen: van een gesubsidieerde naar een zelfvoorzienende stichting of bedrijf) of zitten in een verzelfstandigingsproces. Zij kozen er bewuste voor om onafhankelijk te blijven en niet op te gaan in een andere organisatie. Gevolgen van verzelfstandiging zijn vooral verzakelijking. Werken in een zakelijke organisatie is anders en vraagt een ander soort mensen. Een organisatie die onlangs verzelfstandigd is, meldt een duidelijk verschil te merken in de perceptie van hun organisatie door de partijen waar ze mee werken. Waar eerst weleens werd gedacht dat al het werk van de overheid automatisch naar hen ging, is dat nu niet meer zo.

Binnen meerdere van de geïnterviewde organisaties loopt de discussie of het al dan niet wenselijk is een eigen bijdrage van ondernemers te vragen. Een van de geïnterviewde organisaties vraagt al een eigen bijdrage van ondernemers. Deze organisatie werkt met ‘deelnameschap’. Een eigen bijdrage vragen zorgt ervoor dat ondernemers meer gemotiveerd zijn, en dat alleen die mensen overblijven die werkelijk geïnteresseerd zijn. Een aandachtspunt is dat het dan duidelijk moet zijn wat de meerwaarde voor de ondernemer is. Men geeft aan dat een eigen bijdrage van ondernemers het doen van innovatieve projecten soms moeilijk maakt, omdat men liever geld steekt in zaken die een zeker resultaat opleveren. De toegevoegde waarde van innovaties is vaak niet op voorhand aanwijsbaar is en de betalingsbereidheid daardoor laag. Als niet duidelijk wat een ondernemer terugkrijgt voor zijn bijdrage, zal hij het bedrag eerder steken in rechtstreekse begeleiding door ‘traditionele’ externe adviseurs. Sommige private organisaties opteren daarom deels voor een ‘no cure-no pay’ benadering, waarbij indien de innovatie succesvol wordt de innovatiemakelaar door middel van aandeelhouderschap in de innovatie van de revenuen mee profiteert. Ook worden innovatiemakelaars soms betaald uit verkregen innovatiesubsidies of projectgelden waarvoor zij een bemiddelende rol hebben gespeeld, wat neerkomt op een ‘courtage’ model.

#### 4.4.3 Financiering binnen projecten

Financiering vinden voor de uitvoering van projecten wordt door veel respondenten als moeizaam ervaren. Als oplossing hiervoor heeft bijvoorbeeld Agro&Co een link met een kapitaalfonds en kan potentievolle projecten daarnaar verwijzen om zo de uitvoering ervan te bekostigen. Deze projecten worden dan door een onafhankelijke

commissie beoordeeld. Een andere vorm is co-financiering met publiek en privaat geld.:

*“... Waardoor je dus bij de opening van een onderhandeling kan zeggen: dit leggen wij in, en wat doe jij? Als hij niets doet, dan doe ik ook niets. Als je die niet hebt, die zak, en je gaat naar een bedrijf toe, en zegt bijvoorbeeld tegen de Albert Heijn ‘wil jij een ton op tafel leggen’, en ze zeggen ‘waarvoor?’. ‘Nou, om leuke onderzoeken te doen’. Dan zeggen ze: als ik dat wil dan betaal ik dat zelf wel.”*

Het wordt doorgaans als lastig ervaren om continuïteit in de financiering te houden. Veel ontwikkelingen duren langer dan verwacht en worden niet gedekt door kortdurende financiering. Dit geldt vooral voor organisaties die zich toespitsen op keteninnovatie. Probleem daarbij is het feit dat men ervaart dat subsidieregelingen veel papierwerk vereisen. Ook veranderend beleid wordt genoemd als knelpunt. Veranderende regelgeving en andere randvoorwaarden kunnen ervoor zorgen dat een bepaalde aanpak ineens onmogelijk wordt. Een spanningsveld dat ontstaat op het moment dat private partijen direct betalen voor kennisontwikkeling binnen innovatieprojecten is de vraag in hoeverre de ontwikkelde kennis collectief wordt. Het is dus nodig om vooraf afspraken te maken over eventuele winstverdeling en voorwaarden, wat betreft het exclusief houden van nieuwe kennis versus algemene kennisontwikkeling. Ook kan het begeleiden van bepaalde trajecten waarin er een grote mate van geheimhouding is, ervoor zorgen dat de innovatiemakelaar tijdelijk niet met vergelijkbare bedrijven werkt, om belangenverstrengeling te voorkomen:

*“Wij zijn neutraal binnen een project. Daar zijn we neutraal. Maar als je wordt ingehuurd door een bedrijf... Mijn collega loopt bijvoorbeeld bij de grootste orchidee kweker van Nederland, we hebben met hem afgesproken dat we nu niet gaan acquireren bij andere orchidee kwekers. Je kunt wel zeggen dat dat moet kunnen, maar dat kan natuurlijk niet. Je bent dan niet neutraal, maar hier bewaakt je integriteit.”*

#### *4.4.4 Invloed van structurele financiering op de neutraliteit en bewegingsvrijheid*

In het algemeen rapporteren de respondenten dat ze een hoge mate van bewegingsvrijheid ervaren. Noodzakelijk voor deze bewegingsvrijheid noemen de geïnterviewde partijen het *achteraf* verantwoording afleggen, in het geval dat er sprake is van structurele financiering door bijvoorbeeld een publieke partij, of gedeelde publiek-private financiering. Er dient controle te zijn door middel van het bestuur of een onafhankelijk ‘commissie van wijzen’, een aantal randvoorwaarden en goedkeuring van een jaarplan, maar uitdrukkelijk niet op projectniveau. Deze vrijheid van opereren is erg belangrijk omdat hierdoor dingen kunnen worden opgepakt die in het begin inefficiënt lijken, omdat ze pas op termijn rendement opleveren. Tevens geeft dit de vrijheid om zaken op te pakken die in eerste instantie als ‘waaninnige ideeën’ worden afgewezen, en een groot risico van mislukking inhouden.

Al bij de beginonderhandelingen bij de opzet van een programma moet dus duidelijk worden hoeveel ruimte er is te krijgen binnen een bepaald (beleids)doel. Zo wordt naast het verkrijgen van bewegingsvrijheid, gezorgd dat voorkomen wordt dat de betaler te sterk bepaalt, wat weer negatieve gevolgen kan hebben voor de neutraliteit

en geloofwaardigheid van de makelaar in de ogen van andere partijen, of zoals in sectie 4.4.4 werd aangestipt, het ambitieniveau. Wat betreft verantwoording geven verschillende respondenten aan te worstelen met het feit dat het moeilijk te meten is wat hun activiteiten opleveren. Omdat men niet in een gesloten omgeving zit en de invloed van het innovatiemakelaarswerk vaak diffuus is maakt het lastig om precies te duiden wat de bijdrage van de innovatiemakelaar is geweest. Dit maakt het verantwoorden, en daarmee het vinden of rechtvaardigen van financiering, soms moeilijk.

Belangenverschillen tussen financiers, of andere ondersteunende partijen van een innovatiemakelaarsorganisatie, kunnen naast het opstellen van duidelijke jaarplannen, worden opgelost of verminderd door een onafhankelijke voorzitter in het bestuur. Deze voorzitter moet anderen stimuleren om zich los te maken van directe belangen van de achterbannen van de verschillende ondersteunende partijen, die er vaak op gericht zijn om de status quo te bewaren. Een dilemma dat door verschillende organisaties genoemd werd, is dat financiering vaak afhankelijk was van de trekkracht van bepaalde personen in het bestuurlijke circuit die hun nek hebben uitgestoken voor de innovatiemakelaar. Deze afhankelijkheid wordt als onwenselijk gezien, want het zorgt voor kwetsbaarheid omdat bij het verdwijnen van deze personen de organisatie geen bestuurlijke steun meer heeft.

Een nadeel van directe ondernemersbijdragen kan zijn, zo geven de respondenten aan, dat men ook door de sector gedwongen worden een bepaalde richting uit te denken. Dit kan de neutrale makelaarsfunctie bedreigen waardoor de makelaar dreigt een belangenbehartiger te worden. Tevens geven de respondenten aan dat niet alle innovatieve projecten meteen sectorbreed gedragen hoeven te zijn, omdat innovatie vaak (initiële) weerstand oproept, en maar enkele ondernemers ontvankelijk zijn in de beginstadia van een innovatie. Met indirecte ondernemersbijdragen, bijvoorbeeld via de productschappen, wordt dit deels ondervangen.

#### *4.4.5 Samengevat: de belangrijkste punten met betrekking tot financiering*

- Er zijn grofweg drie vormen van financiering van innovatiemakelaars:
  - o Publieke basisfinanciering (met aanvullende projectmatige financiering).
  - o Publiek-private basisfinanciering (met aanvullende projectmatige financiering).
  - o Private basisfinanciering door middel van een bijdrage uit projecten. Dit kan betekenen dat er toch een grote mate van indirecte publieke financiering is.
- Bij publieke en publiek-private financiering is het van belang om voldoende speelruimte te houden binnen het kader van een programma of werkplan. Er dient voorkomen te worden dat er een te sterke sturing uitgaat van de beleidsdoelen of commerciële doelen van ondersteunende partijen.
- Bij private financiering is het van belang goed af te spreken wat de rol van de innovatiemakelaar zal zijn, en hoe wordt omgegaan met vertrouwelijkheid over, en openbaarheid van, de innovatie. Overigens speelt dit punt ook bij gevorderde trajecten gefaciliteerd door publieke of publiek-privateorganisaties.
- Het lijkt lastig om in de - vaak grillige- innovatietrajecten continuïteit van financiering te houden, mar dit wordt soms ondervangen met eigen innovatiekapitaal of directe toegang tot zulk kapitaal.



- Ondanks het feit dat sommige organisaties bij structurele subsidiëring (in de basisfinanciering) minder efficiëntie als risico zien, lijkt het moeilijk om puur op private betalingen te functioneren, al zijn er uitzonderingen. Hierbij zullen vooral degenen die innovatief zijn en risico willen nemen met innovatiemakelaars in zee gaan, dus dit zorgt ervoor dat innovatiemakelaars als innovatiebeleidsinstrument minder gebrek worden. Lage private betalingsbereidheid wordt veroorzaakt omdat van te voren niet goed in te schatten is wat de bijdrage zal zijn van de innovatiemakelaar, en wat het op zal leveren. Een risico dat ook wordt genoemd is dat te sterke collectieve sturing door ondernemers het ambitieniveau van innovatie omlaag kan halen.

#### **4.5 Bioconnect als innovatiemakelaar: perspectieven van Bioconnect partners**

Beschouwd vanuit de typologie in tabel 1, kan het huidige Bioconnect worden gezien als een verzameling van een aantal typen innovatiemakelaars, omdat het elementen van een ‘systeeminstrument’ gericht op multi-actor onderzoeksplanning behelst, een ‘ondernemersnetwerkmakelaar’ behelst met betrekking tot de bedrijfsnetwerken, en een ‘portalsite’ behelst in de vorm van Biokennis.nl.

Met een aantal interviews onder een beperkte groep belanghebbenden bij Bioconnect, namelijk de partners vanuit de kennisinstellingen, de overheid, en de belangenbehartiging voor de biologische sector, is gekeken naar hoe deze partijen staan tegenover de aspecten van positionering en financiering van de verder te ontwikkelen innovatiemakelaarsrol. Deze resultaten dienen vooral als een indicatie te worden beschouwd, maar duiden niettemin op een aantal aandachtspunten voor het verdere herontwerpproces.

Vooropgesteld dient te worden dat men over het algemeen tevreden is over hoe Bioconnect zich ontwikkeld heeft. Het belangrijkste succes van Bioconnect wordt genoemd dat het zich heeft ontwikkeld tot een netwerk waarin de biologische sector, de overheid, en de onderzoeksinstellingen samen de kennisagenda bepalen. Er is de afgelopen jaren hard gewerkt aan eigenaarschap bij de sector en ondernemers zijn zich er steeds meer van bewust geworden dat ze ook echt zelf kunnen sturen op onderzoeksvragen. Er wordt veel meer vanuit gezamenlijke vraagarticulatie gestuurd en het gevoel van eigenaarschap is groeiende.

##### *4.5.1 Perspectieven met betrekking tot positionering*

Zoals uit sectie 4.3 naar voren kwam, is het behouden van ‘acceptabele’ neutraliteit door innovatiemakelaars een belangrijke conditie voor voortvarend opereren. Echter, hierbij spelen een aantal inherente dilemma’s een rol. Deze behelzen het omgaan met het feit dat een innovatiemakelaar met verschillende belangen van partijen in het innovatieproces moet ‘jongleren’, dat enkele faciliteren niet altijd wenselijk is omdat innovatie soms wat sturing vereist, de balans tussen zichtbaarheid en onzichtbaarheid, en dat een innovatiemakelaar rekening moet houden met de bredere (beleids)doelen van financiers.

Ook bij Bioconnect spelen deze dilemma's een rol, en zijn deels inherent aan de wijze waarop het nu opgezet, dat wil zeggen dat Bioconnect als innovatiemakelaar tussen een aantal concrete delegeringslijnen in zit, en daaraan verbonden financieringsmechanismen voor het contracteren van onderzoek bij een aantal vastgestelde kennisinstellingen. Bioconnect is in die zin verschillend aan de onderzochte innovatiemakelaarsorganisaties die zelf geen vastgesteld budget beheren en duidelijke delegeringslijnen hebben. De volgende zienswijzen kwamen uit de gesprekken naar voren:

- Het idee dat Bioconnect nu geen 'neutrale' innovatiemakelaar is, omdat het een 'empowerende' rol heeft, en er vastgestelde financieringsmechanismen zijn. Er is een klant-aanbieder relatie waarin Bioconnect bemiddeld, waarbij Bioconnect meer als verkopend makelaar optreedt. Als Bioconnect losgekoppeld van deze duidelijke delegeringslijnen en financieringsmechanismen zou functioneren, zou dit betekenen dat het zich meer als een 'makelaar voor beide zijden' zou moeten profileren. Indien Bioconnect zich in een situatie waarbij er minder duidelijk delegeringslijnen en financieringsmechanismen zich niet neutraler zou profileren, zou dit kunnen betekenen dat de meerwaarde voor kennisinstellingen niet duidelijk is, en zij zelf in nauwe samenhang met de sector onderzoeksvragen articuleren.
- In de beeldvorming blijft organisationele verbondenheid met bepaalde partners in Bioconnect persistent een gevoel oproepen dat dit de neutrale positie van Bioconnect als innovatiemakelaar beïnvloedt. Dit beïnvloedt op zijn beurt weer de mate waarin de PWG's, TWG's, en andere interactiefora binnen Bioconnect als 'veilige' discussiearena's worden gezien waarin op gelijke voet gepraat wordt.
- Bioconnect is gestoeld op de notie dat sectorvertegenwoordigers met breed gedragen vragen in de PWG's en TWG's op democratische wijze een onderzoeksagenda aansturen. Dit kan conflicteren met innovatieve ontwikkelingen die niet per se door de brede achterban worden gedragen. Bovendien kunnen sommige vragen wellicht ook andere activiteiten dan onderzoek, of andere vormen van onderzoek, vereisen dan kan worden geaccommodeerd met de huidige systematiek. Dit zou ook een andere rol van Bioconnect als innovatiemakelaar betekenen, of een combinatie van verschillende rollen (dat wil zeggen, die elders bij verschillende types innovatiemakelaar zijn ondergebracht) die wellicht moeilijk binnen één organisatie vorm zijn te geven.
- Het feit dat de innovatiemakelaar Bioconnect niet duidelijk wordt onderscheiden van het netwerk Bioconnect, waarbij soms wordt gedacht dat de makelaar Bioconnect het netwerk Bioconnect als een aparte identiteit wil neerzetten, die de onderliggende identiteiten van de netwerkdeelnemers overschaduwet.
- Als wordt gekeken naar Bioconnect als institutionele innovatie (met betrekking tot nieuwe manier van onderzoeksansturing en kennisuitwisseling in de biologische sector), en de verdere invulling hiervan zoals die weergegeven is in het werkplan 2009-2011, kan worden waargenomen dat hier de rollen van 'sturende initiator' en 'neutrale facilitator' soms door elkaar hebben gelopen. Ondanks de instemming met het werkplan 2009-2011, lijken er nog verschillende toekomstige invullingen voor Bioconnect te worden gezien door de verschillende partners.

#### *4.5.2 Perspectieven met betrekking tot financiering*

Als men kijkt naar de huidige financiering van Bioconnect als faciliterende organisatie, is deze gekoppeld aan de functie van het netwerk Bioconnect als

instrument voor participatieve onderzoeksagendering en –uitvoering, en gerelateerde kennisverspreiding. Hiervoor is het Ministerie van LNV de primaire financier, en wordt er op dit moment 260.000 € per jaar besteedt aan de kennismanagers, wat neerkomt op 2,5% van de totale middelen (bron: werkplan 2009-2011). Deze bijdrage zal wellicht de komende jaren worden afgebouwd van 2/3 naar 1/3 van het huidige budget. Uit een verkenning door Bioconnect onder de partners van Bioconnect (dat wil zeggen: anderen dan het Ministerie van LNV) die in het bovengenoemde werkplan is gerapporteerd, zijn ondernemers bereid om bij te dragen, mits aan concrete onderwerpen. Ook wordt een collectief te innen bijdrage, te innen via de certificatie door SKAL, geopperd. Het proces rondom de onderzoeks-aansturing wordt genoemd als een dergelijk concreet onderwerp. De kennisinstellingen onderschrijven in het werkplan 2009-2011 het belang van onafhankelijk procesbegeleiders, en men is bereid om mee te financieren, om tot efficiëntere concretisering van projecten te komen en ook om onderzoeksgelden elders aan te boren. Naast financiële ondersteuning, wordt er ook gesproken van inzet ‘in natura’ door mensen af te vaardigen om de makelaarsrol uit te oefenen.

In het huidige onderzoek zijn door de geïnterviewde Bioconnect partners vergelijkbare suggesties gedaan. Een opvallende observatie hierbij is dat het erg belangrijk lijkt te zijn dat men duidelijk inzichtelijk heeft wat men als individuele bijdrager aan Bioconnect als procesbegeleider (in de hoedanigheid van verschillende soorten innovatiemakelaar) terug krijgt voor die bijdrage. Indien dit niet inzichtelijk kan worden gemaakt, is men geneigd de toegevoegde waarde van Bioconnect in twijfel te gaan trekken, en oppert men dan bepaalde coördinatiewerkzaamheden liever zelf op zich te nemen. Hieruit kan worden afgelezen dat ook binnen Bioconnect er een manifestatie van functieambigüiteit kan ontstaan, waarbij de meerwaarde van een onafhankelijke innovatiemakelaar niet volledig wordt erkend. Aan de andere kant kan dit ook worden gezien als het ‘in natura’ bijdragen aan Bioconnect, zoals ook in het werkplan 2009-2011 wordt geopperd, maar dan dient kritisch te worden bezien of het dezelfde bijdrage levert als wanneer onafhankelijke derde dit zou doen.

Er wordt wel geopperd dat indien er duidelijke individuele afrekencriteria worden gesteld door individuele partijen, dat Bioconnect dan in een lastige positie kan komen als innovatiemakelaar, omdat het dan wellicht tegengestelde belangen van de verschillende betalende partijen moet gaan balanceren en tegelijkertijd een grote mate van afhankelijkheid van deze partijen heeft. Dit kan de bewegingsvrijheid in gevaar brengen, denkt men.

## 5. Discussie van de bevindingen

### 5.1 Inleiding: onderliggende vragen en beperkingen van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen op een rij gezet. De volgende vragen lagen ten grondslag aan dit onderzoek:

#### *Wat betreft innovatiemakelaars*

- Hoe zijn de betreffende innovatiemakelaars georganiseerd, in termen van organisatievorm, menskracht, doel en focus?
- Hoe positioneren de betreffende innovatiemakelaars zich in het bredere kennis- en innovatiesysteem?
- Hoe dragen de betreffende innovatiemakelaars zorg voor hun financiering?
- Hoe gaan de betreffende innovatiemakelaars om met verschillende en veranderende omstandigheden in termen van doelstellingen, activiteiten, en financiering?
- Hoe hebben de betreffende innovatiemakelaars in reactie op, en samen met, belanghebbenden hun organisaties aangepast aan veranderende omstandigheden?

#### *Wat betreft de partners van Bioconnect*

- Hoe ervaren de betreffende partners het werken met Bioconnect als ‘makelaar’, met betrekking tot de thema’s van neutraliteit, functieambigüiteit en financiering?
- Hoe staan ze ten opzichte van het herontwerptraject dat zijn weerslag heeft gekregen in het werkplan 2009-2011?

De resultaten van de interviews weerspiegelen dat de spanningen rondom de rol van innovatiemakelaar zoals die uit eerder onderzoek zijn gebleken en die in het theoretische kader zijn beschreven (Hoofdstuk 2), blijvend opgeld doen. Dit speelt zowel bij de externe innovatiemakelaarsorganisaties, als bij Bioconnect in de rol van facilitator van onderzoeksplanning- en uitvoering en bredere kennisdeling in de biologische sector.

Deze spanningen hebben betrekking op het vinden van de juiste personen die de juiste competenties combineren, het zich positioneren in een innovatieproces en binnen het bredere kennis- en innovatiesysteem, het verkrijgen van financiering en het afleggen van verantwoording aan de verschillende partijen tussen welke men opereert. Wat duidelijk uit de interviews naar voren komt is dat de rol van innovatiemakelaar *continu balanceren vereist*, zowel in de innovatieprocessen waarbij men betrokken is, als in het bredere systeem van actoren waarbinnen men ingebed is.

Hierbij is, zoals al eerder geconstateerd is door Holland en al. (2007) in de context van Publiek Private Samenwerkingsconstructies (PPS) in het LNV domein, en ook in de eerdere evaluatie van Klerkx en Leeuwis (2007) van Bioconnect, beeldvorming en verwachtingenmanagement cruciaal. Bioconnect (in het geval dat het perspectief van gedeelde publieke en private bijdragen aan Bioconnect als innovatiemakelaar wordt gerealiseerd) kan in die zin worden gezien als een *dubbele* PPS constructie: zowel in de projecten zelf, als in de organisatie en de ondersteuning van de innovatiemakelaar die deze projecten faciliteert, is een PPS constructie aanwezig.

Dit onderzoek was er op gericht om handelingsperspectieven te verkrijgen, maar wat naar voren komt uit het onderzoek is *dat er niet één duidelijke strategie lijkt te zijn*.

Niettemin hoopt het bijdragen te leveren aan bewustwording en het veranderproces zo te ondersteunen. Zoals eerder gezegd vereist de rol van innovatiemakelaar continu balanceren, *en het omgaan met dilemma's*. Hieronder zullen deze dilemma's uiteengezet worden.

### 5.2 Dilemma's rondom competenties

De geïnterviewde organisaties zijn werkzaam op verschillende niveaus, variërend van het niveau van de individuele ondernemer tot regionaal of sectoraal niveau. Onafhankelijk van het niveau waarop zij werkzaam zijn, leggen ze de nadruk op de kerncompetenties ondernemerschap (initiëren, katalyseren, enthousiasmeren, aanjagen) en netwerkmanagement (bemiddelen, faciliteren).

Deze competenties lopen door elkaar binnen de functie van innovatiemakelaar, en hebben te maken met de rol die men aanneemt. Op sommige momenten moet de innovatiemakelaar *ondernemer* zijn en meer zelf het initiatief nemen, en op sommige momenten *facilitator* wat betekent dat men zich vooral dienstbaar aan het netwerk dat men faciliteert opstelt. Een spanningsveld dat men tegenkomt is *het zoeken naar de juiste balans in de mate van sturing*. Enerzijds vindt men een initiërende rol belangrijk: innovaties komen vaak niet vanuit de sector zelf, en het is een taak van de innovatiemakelaar om kansen te signaleren en op te pakken. Anderzijds wil men zo min mogelijk aansturing van bovenaf. De rol van de innovatiemakelaar als neutrale facilitator van het proces, conflicteert dus met de rol als initiator of aanjager van projecten.

Een belangrijk spanningsveld is *het vinden van de juiste balans tussen het hebben en het loslaten van inhoudelijke kennis*. Enerzijds benadrukt men het belang van het hebben van inhoudelijke kennis om een vertrouwensband met de sector op te kunnen bouwen, anderzijds bemoeilijkt het hebben van veel inhoudelijke kennis het kunnen scheiden van rollen van expert en facilitator. Dit brengt het risico met zich mee van het zich teveel met de inhoudelijke vraagstukken bezighouden, en zelf oplossingen gaan bedenken. Dit kan er voor zorgen dat er minder eigenaarschap wordt gecreëerd voor het proces bij de netwerkpartners.

Het is de kunst om zich bewust te zijn van de rol die men op een gegeven moment op zich neemt. *De keuze van de juiste mensen lijkt daarom cruciaal te zijn*. Deze moeten het vertrouwen van de sector hebben, voldoende autoriteit uitstralen, maar ook voldoende grensverleggend zijn. Het hebben van de juiste kerncompetenties om de rol van innovatiemakelaar goed uit te kunnen oefenen wordt als erg persoonsgebonden ervaren, wat innovatiemakelaarsorganisaties kwetsbaar maakt.

Als deze resultaten gekoppeld worden aan het theoretisch kader, bevestigen deze de noodzaak van het balanceren tussen het zijn van een 'manusje van alles' en een 'inhoudelijk expert' en de mate van betrokkenheid in het innovatieproces waarbij overmatige bemoeienis als ongewenste sturing en 'ruis' kan worden ervaren (zie paragraaf 2.2.5)

### 5.3 Dilemma's rondom positionering

Waar in de vorige paragraaf al een dilemma betreffende de positionering in het proces aan de orde kwam, zijn er ook een aantal dilemma's die te maken met de positionering binnen het bredere kennis- en innovatiesysteem. Beide types van positionering zijn nauw met elkaar verbonden.

Wat betreft de positionering in het kennis- en innovatiesysteem wordt een *onafhankelijke en neutrale positie* als een vereiste gezien. Niet alleen de *werkelijke neutraliteit* is hierbij van belang, maar vooral de *gepercipieerde neutraliteit*. Keuzes met betrekking tot bijvoorbeeld locatie, personeel, en opdrachtgevers dienen hiertoe zeer weloverwogen gemaakt moeten worden. De organisaties die op regionaal of sectoraal vlak werkzaam zijn benadrukken het belang van het creëren en onderhouden van draagvlak in de regio en de sector. Naast het belang van communicatie en verwachtingenmanagement, benadrukken sommige organisaties ook het belang van het maken van strategische keuzes met betrekking tot het inhuren van andere partijen voor uitvoerend werk om te voorkomen dat men als concurrentievervalsend wordt gezien. Andere organisaties, die op een hoger abstractieniveau werkzaam zijn (de organisaties die zich vooral met 'radicale innovaties' bezighouden), vinden het hebben van draagvlak juist veel minder belangrijk en focussen zich op een klein aantal visionaire ondernemers en bestuurders om innovaties te realiseren.

Een belangrijke succesfactor voor het goed functioneren van een innovatiemakelaarsorganisatie is het hebben van een sterke focus en daarmee zichtbaarheid en herkenbaarheid van de organisatie. Een lastig punt hierbij is de *balans tussen zichtbaarheid en onzichtbaarheid*: enerzijds moeten innovatiemakelaars voldoende zichtbaar zijn om een positie te verwerven en te behouden (ze moeten hun nut aantonen), anderzijds moeten ze niet te zichtbaar zijn zodat mensen het gevoel krijgen dat ze worden 'overgenomen' door de makelaar. Een ander lastig punt is de *doelgroepkeuze en het daarmee samenhangende ambitieniveau van innovatie* wat men wil realiseren. Deze dilemma's behelzen of men zich op de 'voorlopers' of het 'peloton'<sup>6</sup> onder de primaire ondernemers wil richten. Ook duurzame betrokkenheid van ketenpartijen is een lastig punt.

In het algemeen zegt men te worstelen met organisatievraagstukken zoals het afbakenen van de organisatie, het uitvinden wat de behoeftes van partijen zijn en het managen van een organisatie met een complexe structuur. De behoeftes van partijen (klanten, financiers, dienstverleners in de omgeving van de innovatiemakelaars) moeten helder zijn en *de gezamenlijke opgave moet scherp gedefinieerd worden met oog voor ieders belang*. Indien het mandaat en de positie van een innovatiemakelaar niet goed afgebakend is, kan deze al snel als concurrentievervalsend ervaren worden door andere kennisdienstverleners, zoals adviesorganisaties. Een aantal organisaties uit de angst voor concurrentie tussen innovatiemakelaars onderling of versnippering, omdat er steeds meer innovatiemakelaarsorganisaties in het veld actief zijn.

Gekoppeld aan het punt van neutraliteit wat in paragraaf 2.2.4 naar voren is besproken, bevestigen deze resultaten dat het van groot belang is helder de relaties ten opzichte van financierende en belanghebbende partijen te communiceren om niet met

---

<sup>6</sup> Waarbij opgemerkt dient te worden dat ondernemers op sommige vlakken tot de 'voorlopers' kunnen behoren, terwijl ze op andere vlakken tot het 'peloton' behoren.

de waarheid strokende percepties te voorkomen. Ook dient de innovatiemakelaar te bewaken dat men geen uitvoeringsinstrument wordt voor de individuele doelen van één partij, of het moet zich hierin zeer expliciet positioneren als het dat wel doet, en accepteren dat het dan bepaalde partijen kan afschrikken. In die zin is de neutraliteit van innovatiemakelaarsorganisaties niet absoluut. Dit is soms ook nodig voor innovatie, maar kan wel toekomstige makelflexibiliteit negatief beïnvloeden.

#### 5.4 Dilemma's met betrekking tot financiering en financiers

Het merendeel van de geïnterviewde organisaties wordt publiek gefinancierd, een enkele privaot en een aantal publiek-privaot. Het gaat hierbij om directe publieke basisfinanciering die bepaalt of een organisatie als publiek of publiek-privaot kan worden aangemerkt.

Om een hoge mate van vrijheid in het makel-schakel werk te houden, lijkt dat er in plaats van vooraf duidelijk omschreven doelstellingen te formuleren, er beter *achteraf verantwoord* wordt. Om deze vrijheid blijvend te kunnen benutten, is het daarbij noodzakelijk om initieel al duidelijk te maken *hoe deze handelingsruimte zich verhoudt tot de doelen van iedere individuele financier of anderszins belanghebbenden*.

Verskillende financieringsopties zijn mogelijk, met verschillende voor- en nadelen.

- Publieke programmafinanciering van de innovatiemakelaarsorganisatie met een duidelijk kader waarbinnen activiteiten uitgevoerd kunnen worden (vergelijkbaar met de huidige 'macro-prioriteiten' binnen Bioconnect, zie Klerkx en Leeuwis, 2007) heeft als voordeel dat het voor *transparantie en duidelijkheid* zorgt, maar heeft als nadeel dat er *te weinig flexibiliteit* is om tussentijds projecten bij te stellen. Bovendien is er het gevaar dat er een te sterke identificatie met de financier ontstaat, wat de (gepercipieerde of werkelijke) neutraliteit in gevaar kan brengen, of een sterke beperking van de innovatiemakelaarsfunctie kan betekenen.
- Gedeelde publiek-private basisfinanciering van de innovatiemakelaarsorganisatie heeft als voordeel dat dit *het draagvlak onder meerdere partijen vergroot* voor gezamenlijke doelen, maar de keerzijde hiervan is dat individuele partijen ook tegenstrijdige eigen belangen hebben (zoals openbaarheid van kennis, versus bescherming van kennis). Dit voordeel kan dus omslaan in een nadeel *als individuele belangen expliciet of impliciet die gedeelde basis ondermijnen* als partijen hier sterk op gaan sturen.
- Private financiering van de innovatiemakelaarsorganisatie op projectbasis heeft als voordeel dat het de *motivatie van ondernemers en andere betalende partijen vergroot*, maar er doorgaans is er een *lage betalingsbereidheid voor risicovolle projecten* waarvan de uitkomst op voorhand niet duidelijk is. Dit kan worden ondervangen door een vorm van 'collectief-private' financiering te organiseren, maar dit heeft als nadeel dat het *ambitieniveau van innovatie teruggeschroefd kan worden* en bepaalde denkrichtingen als onwenselijk worden geacht en daar dus niet aan gewerkt kan worden.

Sommige private organisaties die hun financiering uit de markt halen worden soms ook 'onzichtbaar' deels publiek gefinancierd, omdat zij impliciete of expliciete lijnen hebben met meer uitvoeringsgerelateerde publieke (project) financiering. Dit kan in de vorm zijn van de financiering van onderzoekstrajecten waarbij een deel van het

budget aan facilitatie wordt besteed, sommige organisaties zijn het aanspreekpunt voor het aanvragen en besteden van innovatievouchers waarbij een deel naar de organisatie terugvloeit, of men heeft een rol in projecten waarvoor bijvoorbeeld provinciale stimuleringsgelden of productschapsgelden beschikbaar zijn. Zoals in het theoretisch kader naar voren kwam (zie paragraaf 2.2.6), lijkt het vooralsnog moeilijk om innovatiemakelaarsorganisaties door middel van private betalingen in stand te houden. Dit is wellicht te wijten aan het feit dat de juiste financieringsmechaniek nog niet gevonden is, de nog relatieve onbekendheid met het soort dienstverlening, of dat de economische eigenschappen van de dienstverlening (in termen van onzichtbaarheid, meetbaarheid van het effect) zodanig zijn dat er een imperfecte markt voor dit soort diensten is. Tevens is, zoals de WRR (2008) ook constateert, innovatie altijd risicovol en dient er ook te worden geïnvesteerd in wat later een mislukking blijkt. Gezien de collectieve bijdrage die innovatiemakelaardij levert aan het functioneren van het innovatiesysteem, en vanuit de theorie over de rol van de overheid als *enabler* van het innovatiesysteem (zie sectie 2.3) kan dus worden gesteld dat een blijvende rol in financiering van innovatiemakelaars (door middel van collectieve of publieke gelden) nodig lijkt.





## 6. Conclusies en aanbevelingen

De conclusies hebben betrekking op de punten die in de discussie aan de orde zijn geweest en zijn gebaseerd op de ervaringen uit de interviews met 10 innovatiemakelaarsorganisaties en bespiegelingen op de literatuur. De aanbevelingen hebben betrekking op wat deze bevindingen betekenen voor het herontwerpproces van Bioconnect. De aanbevelingen zijn dus gericht aan de Bioconnect organisatie, evenals de belanghebbenden bij Bioconnect die betrokken zijn bij het herontwerp proces. Deels komen ze overeen met eerdere aanbevelingen van Klerkx en Leeuwis (2007) dat het van belang is de Bioconnect structuur uit te blijven leggen aan de belanghebbenden (zie ook paragraaf 1.1). De aanbevelingen dienen als aandachtspunten in de verdere gedachtevorming over wat een 'ideale' structuur zou kunnen zijn, voor zover daar sprake van kan zijn gegeven de inherente dilemma's en afwegingen die aan de innovatiemakelaarsrol verbonden zijn.

### 1. Conclusie

Ondanks dat de functie van innovatiemakelaar als katalyserend voor innovatie wordt ervaren, brengt de functie van innovatiemakelaar een aantal inherente dilemma's met zich mee wat betreft de positie in het proces en het kennissysteem:

- Vraaggestuurd werken en enkel faciliteren om draagvlak en legitimiteit te houden met de diverse partijen waar tussen wordt bemiddeld versus het zelf initiëren van innovatieprocessen om beweging te krijgen die soms noodzakelijk is om los te komen van stagnaties in denken en doen. Het risico bij het laatste is dat men zich vervreemdt van een deel van het bredere netwerk waarbinnen men opereert.
- Het hebben van inhoudelijke kennis en deze inzetten in processen versus het enkel procesmatig begeleiden van processen. Een te grote nadruk op één van beiden kan het gevolg hebben dat men ofwel niet serieus wordt genomen, ofwel als een bedreiging wordt gezien (bijvoorbeeld in de vorm van functieambigüiteit).
- Zichtbaar aanwezig zijn in processen versus onzichtbaar op de achtergrond aanwezig zijn. Een te grote nadruk op het eerste kan worden ervaren als het zich overmatig opdringen, een te grote nadruk op het laatste kan er toe leiden dat men zich gaat afvragen wat de bijdrage van de innovatiemakelaar is geweest. Beiden kunnen de positie van innovatiemakelaars en hun duurzaam functioneren bedreigen.

### Aanbeveling

Deze dilemma's in acht nemende, dient de Bioconnect organisatie zorg te dragen voor het volgende:

- Stimuleer als Bioconnect organisatie bewustwording onder de belanghebbenden bij Bioconnect (ondernemers, ketenpartijen, kennisinstellingen, het Ministerie van LNV) over wat de rol van de innovatiemakelaar is en wat de bijdrage is van de innovatiemakelaar, ook is deze niet altijd even zichtbaar.

- Stimuleer als Bioconnect organisatie bewustwording onder de belanghebbenden bij Bioconnect (ondernemers, ketenpartijen, kennisinstellingen, het Ministerie van LNV) over de rol van de innovatiemakelaar als ‘vrije actor’. Denk na in hoeverre er in het huidige Bioconnect sprake is van een dergelijke vrije actor rol, gezien de delegerings- en financieringsmechanismen waarin Bioconnect een faciliterende rol speelt.

## 2. Conclusie

De organisatievorm en de financiering van de innovatiemakelaar is zeer bepalend voor de wijze waarop deze haar activiteiten kan uitvoeren:

- Een te nauwe (werkelijke of gepercipieerde) band met een bepaalde financier of belanghebbende, en een sterke vertegenwoordiging van diens belang, kan de gepercipieerde neutraliteit aantasten en de flexibiliteit van de makelaar inperken.
- In het geval van private financiering dient de opbrengst zeer duidelijk te zijn, en is het van belang dat de makelaar de private belangen van deelnemers in het innovatienetwerk waarborgt, waarbij publieke of collectieve belangen in het gedrang kunnen komen. Dit is van belang voor de focus van de organisatie: individuele bedrijfsontwikkeling of sectorbrede ontwikkeling.
- Het duidelijk definiëren van de positie en de focus van de organisaties is van groot belang voor de positie van de organisatie als neutrale makelaar. Deze positionering en focus dienen voor alle betrokken (financierende) partijen helder te zijn, en men moet helder voor ogen hebben wat de makelaar voor het collectief betekent en wat dat betekent voor de opbrengsten voor individuele belanghebbenden. Indien individuele opbrengsten worden vooropgesteld, kan er een *sociaal dilemma* ontstaan. Dit houdt in dat wanneer iedereen het eigen belang vooropstelt, het collectieve belang het onderspit delft, waardoor de individuele belanghebbenden per saldo slechter af zijn.
- Door de inherente ontastbaarheid en onzichtbaarheid van innovatiemakelaarsdiensten is het erg moeilijk om van te voren in te schatten wat een investering in deze diensten oplevert, zeker ook omdat innovatie (net als onderzoek, overigens) een onzekere uitkomst heeft. Er kan geen garantie op succes worden gegeven. Ook het feit dat er achteraf moeilijk kan worden vastgesteld wát de makelaar nu precies betekend heeft en wat in harde indicatoren de impact is geweest, komt de betalingsbereidheid niet ten goede. Uit de analyse van de 10 innovatieorganisaties is gebleken dat deze vaak direct of (deels) indirect worden gefinancierd uit publieke middelen.

## Aanbeveling

Besteed als Bioconnect organisatie in het herontwerpproces aandacht aan de volgende punten:

- Kijk als Bioconnect organisatie kritisch naar de percepties die de partners van Bioconnect hebben over de Bioconnect organisatie. In navolging van eerdere

aanbevelingen door Klerkx en Leeuwis (2007) betekent dit het blijven uitleggen van hoe de organisatiestructuur van Bioconnect in elkaar steekt en wat de rollen en bevoegdheden zijn van de verschillende partners.

- Denk als Bioconnect organisatie kritisch na over het op afstand zetten van Bioconnect als faciliterende organisatie van achterliggende en ondersteunende organisaties. Steek nogmaals energie in het helder krijgen wat de verschillende partners van Bioconnect willen, om aannames in het werkplan 2009-2011 te verifiëren en eventuele misverstanden in een vroeg stadium van het herontwerpproces uit de weg te ruimen.
- Denk als Bioconnect organisatie na over wat de mandaatafbakening dient te zijn, en welke functies door de partners in Bioconnect zelf denken te kunnen oppakken, voortbouwend op de suggesties in het werkplan 2009-2011. Hierbij kan worden gekeken welke activiteiten een publiek-collectief karakter hebben, en welke activiteiten ten bate zijn van een innovatietraject met een meer privaat karakter. Dit sluit ook aan bij eerdere observaties in het werkplan 2009-2011 over de voorwaarden voor bereidheid tot investering van private partijen in Bioconnect, namelijk dat er een zichtbaar nut moet zijn voor de betreffende partijen. Hierbij dient in acht genomen te worden dat sommige functies weliswaar door partners zelf opgepakt kunnen worden, maar dat een externe partij dit soms efficiënter en effectiever kan. Er dient dus een kosten-baten afweging te worden gemaakt samen met de belanghebbenden over deze taakverdeling.
- Organiseer als Bioconnect organisatie discussie over wat de blijvende rol van het Ministerie van LNV zou kunnen zijn met betrekking tot de financiering van de innovatiemakelaarsfunctie, in het kader van de rol van de overheid als *enabler* van het innovatiesysteem. Stimuleer ook discussie over wat de rol van collectieve financiering vanuit de Biologische sector zou kunnen zijn. Hierbij kan, zoals in het werkprogramma 2009-2011 ook naar voren komt, de inzet door ondernemers en ketenpartijen in natura (in de vorm van niet marktconform geremunereerde tijdsinzet) als een vorm privaat-collectieve betalingen worden gezien. Gezien de ervaringen elders, vanuit het huidige onderzoek en de theorie, lijkt een bijdrage uit publieke of collectieve financiering (direct in de basisfinanciering, of gekanaliseerd via innovatiesubsidies) essentieel. De reden hiervoor is dat makel-schakel werk weliswaar als een belangrijk collectief goed wordt gezien, maar soms te onzichtbaar is en te onzekere opbrengsten heeft om via private betalingen duurzaam in stand te worden gehouden, of omdat bij private betalingen generieke kennis- en innovatieontwikkeling lastig kan zijn in verband met de toe-eigenbaarheid van de ontwikkelde kennis en/of innovatie. Er dient met het oog op de verantwoording van de besteding van (publieke)gelden, te worden nagedacht hoe de bijdrage van Bioconnect inzichtelijk kan worden gemaakt, ondanks het feit dat dit niet makkelijk in SMART criteria te vangen is.

### **3. Conclusie**

Er zijn verschillende soorten innovatiemakelaars, die allemaal hun eigen mandaat, type financiering, en afrekencriteria nodig hebben.

## Aanbeveling

Het ontwikkelingsscenario van Bioconnect voorziet in verschillende soorten innovatiemakelaars, met elk een eigen identiteit. Voortbouwend op het werkplan 2009-2011 en de daarin geschetste mogelijke ontwikkelingen, is het van belang om als Bioconnect organisatie met de belanghebbenden te kijken wat de identiteit van Bioconnect nu *is* of hoe deze identiteit *wordt gepercipieerd*, en wat de identiteit *moet gaan worden*:

- Organiseer als Bioconnect organisatie discussie met de belanghebbenden bij Bioconnect (primaire ondernemers, ketenpartijen, maatschappelijke organisaties, onderzoeksinstellingen en adviesdiensten, het Ministerie van LNV) over wat Bioconnect nu is, en wat het zou moeten worden vanuit het perspectief van het werkplan 2009-2011: een *kennisnetwerk* gestoeld op onderzoek, of een *innovatienetwerk*, waarbij onderzoek één van de ondersteunende elementen is. Kijk hierbij kritisch in hoeverre er nu al sprake *is* van een innovatienetwerk, en of dit een *homogeen* innovatienetwerk is in de zin van de ambities die het nastreeft. Omdat Bioconnect op verschillende aggregatieniveaus in de sector werkt, en verschillende soorten netwerken vormt, zullen er wellicht verschillende soorten innovatienetwerken zijn, en dus ook verschillende soorten innovatiemakelaars nodig zijn, die verschillen van focus. Hierbij dient te worden gereflecteerd met belanghebbenden in hoeverre men de verschillende foci verenigbaar acht, en de daaraan verbonden mandaatafbakening. De verschillende soorten zijn:
  - o Een systeeminstrument gericht op radicale innovaties (in de trant van organisaties zoals het Innovatienetwerk, Courage, Kiemkracht, en Eggnovation zou dit bijvoorbeeld iets als *Biovation* kunnen zijn), waarbij moet worden gekeken naar wat de ideale combinatie van hardware, software en orgware moet zijn, en wat daarvoor de meest geëigende activiteiten zijn (onderzoek, lobby, wetgevingsverandering, marktcreatie, intersectorale interactie, enz.). Hierbij is het nodig dat er binnen programmatische aanpak voldoende ruimte is om vrij te kunnen ‘makelen en schakelen’ waarbij weerstand een essentieel element is. De meest geschikte financiering hiervan bestaat uit een basisfinanciering uit publieke en collectieve fondsen, met eventueel toegang tot projectgerichte (risico)kapitaalfondsen.
  - o Voor concrete individuele, groepsgewijze, of ketenbrede vraagstukken kan een innovatieconsultant gericht op concrete projecten à la CropEye, Stimuland, of Agro&Co een oplossing zijn. Hierbij dient wel goed te worden overwogen wat hierbij de rol van publieke en collectieve financiering kan zijn indien door strategische overwegingen kennis of technologie niet generiek kan worden. Er moet dus goed worden gekeken tot welke fase van innovatienetwerkvorming er met publieke of collectieve middelen ondersteuning wordt gegeven, en wat private partijen zelf redelijkerwijs kunnen inbrengen.
  - o Ondernemersnetwerken à la Melkvee Academie en Varkensnet, waar in het huidige Bioconnect al aandacht besteed wordt door middel van de bedrijfsnetwerken. Deze *Bio-Academie*, of *Bionet* zou dan sectorleren dienen te bevorderen, binnen en tussen deelsectoren, en kan een rol vervullen in brede vraagarticulatie om de onderzoeksaansturing te voeden.

Naast een deelnemersbijdrage, leert de ervaring dat hiervoor ook een vorm van publieke of collectieve financiering nodig is voor het vormen van 'lossere' netwerken. Indien er een duidelijk definieerbaar nut is (en dit is niet altijd vooraf goed in te schatten) zijn ondernemers vaak meer bereid te betalen, maar dit zorgt vaak ook voor meer geslotenheid.

- Naar analogie van de productschappen, kan het huidige Bioconnect zich blijven richten op korte en middellange termijn onderzoeksvraagstukken van ondernemers en ketenpartijen in de Biologische landbouw. Hierbij kunnen de huidige PWG's gehandhaafd worden, waarbij het duidelijk dient te zijn voor de PWG-deelnemers welke collectieve bijdrage zij leveren.



## Referenties

- Beemer, F., Rippen, K., Blokland, E., Knobbe, M., Van Vliet, M., Van der Meeren, L., 2006, Groene kennis (de)centraal? : evaluatie van de wijzigingen in het landbouwkundig onderzoek, Utrecht: Berenschot.
- Beemer, F.A., Boer, M.C., 2003. 'Heeft de keizer kleren aan? Kenniscentra in het publieke domein'. Bestuurskunde, 12: 160-169.
- Buurma, J.S., De Buck, A.J., Klein Swormink, B.W., Drost, H., 2003, Innovatieprocessen in de praktijk : grondslagen voor een eigentijds innovatiedrieluik, Den Haag: LEI.
- Bureau Bartels, 2003. Inventarisatie activiteiten van Syntens en andere adviesorganisaties voor het MKB., Amersfoort: Bureau Bartels.
- Bureau Bartels, 2004. De rol van provincies op het gebied van innovatie en kenniseconomie. Eindrapport, uitgebracht op verzoek van het Interprovinciaal Overleg (IPO), Amersfoort: Bureau Bartels.
- Candemir, B., Van Lente, H., 2007, 'Intermediary organisations: Bridges, Catalyst, or Noise? An analysis of Agricultural Biotechnology in the Netherlands', Triple Helix 6 Conference, Singapore: School of Engineering, National University of Singapore.
- Dammers, E., Kranendonk, R.P., Smeets, P.J.A.M., 1999, Innoveren en leren : kennismanagement en plattelandsvernieuwing, Den Haag: Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek.
- De Groot, S.A., 2003, Van OVO naar VOFVI : nieuwe institutionele arrangementen voor kennisverwerving en -ontwikkeling van agrarisch ondernemers, Den Haag: LEI.
- De Groot, S.A., Postma, D.J., Elzen, G.J.F.v.d., 2003, Doorwerking van onderzoekskennis in beleidsprocessen : de uitdaging van afstemming, Den Haag: LEI.
- Dons, H.J.M., Bino, R.J., 2008, 'Innovation and knowledge transfer in the Dutch horticultural system.' In: Hulsink, W., Dons, H.J.M. (red.), Pathways to High-tech Valleys and Research Triangles: Innovative Entrepreneurship, Knowledge Transfer and Cluster Formation in Europe and the United States, Amsterdam: Springer Science+Business Media, 199-137.
- Edler J., Georgiou L., 2007, 'Public procurement and innovation-Resurrecting the demand side', Research Policy, 36: 949-963
- Enzing, C., Holland, C., Schaffers, H., 1998, Samenwerking bij innovatie : organisatorische concepten, Den Haag: Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek.
- Geerling-Eiff, F., Beuze, M.d., Kupper, H., Lans, T., Dijkshoorn, M.W., Van Os, G.J., Sieverink, J.H.M., 2006, Kennisarrangementen in de praktijk. Naslegwerk Pilots P420. Wageningen/Den Haag/ Lelystad: WUR-ECS/LEI/PPO.
- Gelauff, G., 2002, Makel-schakel in het licht van buitenlandse ervaringen. CPB Memorandum, Den Haag: Centraal Planbureau.
- Gielen, P.M., Hoeve, A., Nieuwenhuis, L.F.M., 2003, 'Learning Entrepreneurs: learning and innovation in small companies'. European Educational Research Journal, 2: 90-106.
- Grin, J., Felix, F., Bos, B., Spoelstra, S., 2004, 'Practices for reflexive design: lessons from a Dutch programme on sustainable agriculture'. International Journal of Foresight and Innovation Policy, 1: 126-149.



- Halfman, W., Hoppe, R., 2005. Science/Policy Boundaries: A Changing Division of Labour in Dutch Expert Policy Advice. In: Maasen, S., Weingart, P. (red.), Democratization of expertise? Exploring Novel Forms of Scientific Advice in Political Decision-Making, Dordrecht: Springer, 135-151.
- Holland C., Kaashoek B., Den Hertog P., Bongers F., 2007, Naar een typologie van PPS constructies voor Kennis & Innovatie in het LNV domein. Dialogic, Utrecht.
- Howells, J., 2006, 'Intermediation and the role of intermediaries in innovation'. *Research Policy*, 35: 715-728.
- Ketting, E., 2002, Kenniscentra in Nederland. Een inventariserend onderzoek naar kenmerken en grootte van het aantal kenniscentra, Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau.
- Klerkx, L., Leeuwis, C., 2007. Professionalisering van participatie in kennisontwikkeling en -verspreiding. Ervaringen met het kennisnetwerk Biologische Landbouw (Bioconnect). Leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies, Wageningen Universiteit, Wageningen.
- Klerkx, L., Leeuwis, C., 2008a, 'Institutionalizing end-user demand steering in agricultural R&D: Farmer levy funding of R&D in The Netherlands'. *Research Policy*, 37: 460-472.
- Klerkx, L., Leeuwis, C., 2008b, 'Matching demand and supply in the agricultural knowledge infrastructure: Experiences with innovation intermediaries'. *Food Policy*, 33: 260-276.
- Klerkx, L., Leeuwis, C., 2008c, 'Balancing multiple interests: Embedding innovation intermediation in the agricultural knowledge infrastructure'. *Technovation*, 28: 364-378.
- Klerkx, L., De Grip, K., Leeuwis, C., 2006 'Hands off but Strings Attached: The Contradictions of Policy-induced Demand-driven Agricultural Extension'. *Agriculture and Human Values*, 23: 189-204.
- Leeuwis, C., 2000, 'Learning to be sustainable. Does the Dutch agrarian knowledge market fail?' *Journal of agricultural education and extension*, 7: 79-92.
- Leeuwis C, Ban A v d, 2004 Communication for rural innovation : rethinking agricultural extension. Blackwell Science, Oxford.
- LNV, 2007a, Groene kennis in de samenleving - Jaarplan 2008 van de Directie Kennis, Ede/Den Haag: Ministerie van LNV.
- LNV, 2007b, Brief aan de Tweede Kamer van de Directie Kennis van het Ministerie van LNV in reactie op de motie Van der Vlies c.s. (31200 XIV, nr. 134), 19 mei 2007, kenmerk DK. 2008/902.
- Maat, H., 2003, Het innovatiesysteem voor de Nederlandse landbouw. In: Nederlands Economisch-Historisch Archief (red), NEHA Jaarboek 2003. Amsterdam: Nederlands Economisch-Historisch Archief, 233-262.
- Nieuwenhuis, L.F.M., 2002, 'Innovation and learning in agriculture'. *Journal of European Industrial Training*, 26: 283-291.
- RLG (Raad voor het Landelijk Gebied), 2001, Agribusiness: steeds meer business, steeds minder agri, Amersfoort: Raad voor het Landelijk Gebied,.
- Roseboom, J., Rutten, H., 1998, 'The transformation of the Dutch agricultural research system: An unfinished agenda'. *World Development*, 26: 1113-1126.
- Rutten, H., Oosten, H.J.van, 1999, Innoveren met ambitie : kansen voor agro-sector, groene ruimte en vissector, Den Haag: Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek.

- Smith, K., 2000, 'Innovation as a systemic phenomenon: Rethinking the role of policy'. *Enterprise & Innovation Management Studies*, 1: 73-102.
- Smits, R., 2002, 'Innovation studies in the 21st century: Questions from a user's perspective.' *Technological Forecasting and Social Change*, 69: 861-883.
- Termeer, C., Königs, M., 2003, 'Vitaliserend procesmanagement'. *Bestuurskunde*, 12: 274-282.
- Turner, J.R, Keegan, N., 'Mechanisms of governance in the project-based organization:: Roles of the broker and steward.' *European Management Journal*, 19: 254-267.
- Van de Geijn, W.E., Oosten, H.J.v., Koehorst, H.J.H., 2002, *Naar een tuinbouwcluster-academie : leren van buiten om sterker te staan*, Den Haag: InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster .
- Van der Meulen, B., Nedeva, M., Braun, D., 2005, 'Intermediaries Organisation and Processes: theory and research issues'. PRIME Workshop. Enschede: Universiteit Twente.
- Van der Meulen, B., Dijksterhuis, F., 2007, *Leren van sectorraden. Over noodzakelijke en onmogelijke relaties tussen beleid en kennis*. Utrecht: Innovatienetwerk.
- Van Galen M., Verstegen J., 2008, *Innovatie in de agrarische sector : we kunnen er niet genoeg van krijgen!* Landbouw Economisch Instituut, Wageningen UR, Den Haag.
- Verkaik, A.P., 1997, *Uitdagingen en concepten voor toekomstig landbouwkennisbeleid*, Den Haag: Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek.
- Van der Vlist, A.J., Van Galen, M.A., 2005, *Innovatiemanagement en de rol van LNV: inventarisatie van studies en aanbevelingen*. Landbouw Economisch Instituut, Wageningen UR, Den Haag.
- Wielinga, 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.
- Wielinga, H.E., 2006, 'Intermediate roles in privatised extension systems: The Dutch case'. In: Langeveld, H., Röling, N. (red) *Changing European farming systems for a better future. New visions for rural areas*, Wageningen :Wageningen Academic Publishers, 381-385.
- Wielinga, E., Zaalmink, W., Bergevoet, R., Geerling-Eiff, F., Holster, H., Hoogerwerf, L., Vrolijk, M., 2007, *Netwerken met vrije actoren. Stimuleren van duurzame innovaties met Netwerken in de Veehouderij*, Den Haag/Wageningen/Lelystad: Wageningen UR.
- Williams, P., 2002, 'The Competent Boundary Spanner.' *Public Administration*, 80: 103-124.
- WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid), 2008, *Innovatie vernieuwd. Opening in viervoud*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Yin, R.K., 2003, *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks, California: Sage.