

Jaarverslag **TransForum** 2006





De TransForum medewerkers:

Staannd vlnr: Peter Smeets, Sander Mager, Tom Veldkamp, Henk van Latesteijn, Hans van Trijp

Zittend vlnr: Magda Moes, Astrid van Kleef, Hans Mommaas, Evert Jacobsen, Anne-Claire van Altvorst, Lia Spaans, Rik Eweg

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD VAN HET BESTUUR	4
RESULTAATGERICHT WERKEN	6
PRAKTIJKPROGRAMMA	9
WETENSCHAPPELIJK PROGRAMMA	13
KENNISPROGRAMMA	16
COMMUNICATIE	18
INTERNE ORGANISATIE	21
FINANCIËN	23
DE 10 DO'S VAN TRANSFORUM	25

VOORWOORD VAN HET BESTUUR

Het tweede jaar van TransForum zit er op. In het eerste jaar werd de organisatie opgebouwd en zijn de netwerken in de steigers gezet. Ons tweede jaar werd gekenmerkt door een overkoepelend thema: resultaatgericht werken.

Het doel van TransForum is het stimuleren van een meer duurzame ontwikkeling in de Nederlandse agrosector, en tegelijkertijd het mobiliseren van de kennis die daarvoor nodig is. Dat wordt vooral bereikt door samen met ondernemers, kennisinstellingen, overheden en maatschappelijke organisaties te werken aan concrete innovaties welke bijdragen aan die duurzame ontwikkeling. Daaraan wil TransForum op transparante wijze een bijdrage leveren. Door partijen te ondersteunen, uit te dagen, samenwerking te stimuleren en financieel bij te dragen. Daarbij is het voor ons vooral belangrijk om al doende te leren en al lerende te doen. Om praktisch, samen op weg, van elkaar te leren hoe wij kunnen innoveren en kennis tot werking kunnen brengen. Die aanpak heeft ons in het afgelopen jaar een goed gevulde portfolio van projecten opgeleverd, die laten zien wat er allemaal mogelijk is.

In onze praktijkprojecten willen we vooral samen met ondernemers leren. Dat levert stof tot reflectie en discussie. En tot werken: door samen een betere balans tussen de drie P's van People, Planet en Profit in de praktijk te realiseren, die het ideaal van duurzame ontwikkeling dichterbij brengen. Het bestuur heeft besloten om in 2006 in drie nieuwe praktijkprojecten en in twee vervolgfases van al lopende

projecten te investeren, voor een totaalbedrag van € 646.817 aan BSIK-middelen. De omvang van de totale portfolio aan praktijkprojecten komt daarmee uit op bijna 14 miljoen euro met een BSIK-investering van ruim 5,4 miljoen euro. Daarmee is 55% van het praktijkprogramma geïmplementeerd. In onze wetenschappelijke projecten richten wij ons op onderbouwing en verduidelijking van wat we met elkaar willen realiseren. Welke beelden van duurzame ontwikkeling hebben we gezamenlijk, hoe zorgen we voor inventies die een betere balans tussen de drie P's mogelijk maken, op welke manier organiseren we dat die inventies leiden tot echte innovaties en hoe stimuleren we consumptiepatronen die deze innovaties versterken? Dat zijn de centrale vragen van ons wetenschappelijk programma. In het afgelopen jaar zijn de kaders van het programma duidelijk neergezet en is een goede start gemaakt met de uitvoering. Het bestuur heeft besloten om vijf nieuwe wetenschappelijke projecten te ondersteunen, voor een totaalbedrag van € 1.251.796 aan BSIK-middelen. Daarmee staat de teller voor het wetenschappelijke programma op een totaal van ruim 4 miljoen euro waarvan bijna 1,9 miljoen euro aan BSIK middelen. Van het wetenschappelijk programma is daarmee 25% geïmplementeerd. Ook hebben we forse slagen gemaakt met de kennisprojecten, bedoeld om alles wat we leren ook vast te

houden en te kunnen doorgeven. Het bestuur heeft drie nieuwe kennisprojecten goedgekeurd, voor een totaalbedrag van € 288.589. Het totaalbedrag van het kennisprogramma komt op ruim 1,1 miljoen euro waarvan ruim 0,6 miljoen euro aan BSIK-middelen. Daarmee is bijna 20% van de begrote bestedingen aan het kennisprogramma gecommiteerd.

Leren is een kernbegrip als het om innovatie gaat, maar in de praktijk lijken we steeds weer te vergeten dat we voortdurend leren. Binnen TransForum wordt aan leren juist veel aandacht besteed. Niet alleen het gestelde doel bereiken, maar ook bijhouden welke acties, interventies of ontwikkelingen het bereiken van die doelen mogelijk hebben gemaakt. Juist die leerervaringen zijn overdraagbaar naar anderen. Daarmee kan TransForum als programma haar meerwaarde laten zien.

Met al die resultaten kunnen we in de toekomst een meer duurzame ontwikkeling van de Nederlandse agrosector daadwerkelijk tot stand brengen. En daar is het ons toch uiteindelijk om te doen. Dit jaar heeft ons weer een stapje dichterbij dat doel gebracht.

Namens het Bestuur van Stichting TransForum Agro&Groen
Herman de Boon, Dory van Welsen, Jeroen Bordewijk



1. RESULTAATGERICHT WERKEN

Ons motto van 2006 was: resultaatgericht werken. Daarvoor hebben we duidelijke doelstellingen gedefinieerd in het jaarplan. In aantallen projecten, in ontwikkeling van het programma, in communicatie-activiteiten, in financiële en organisatorische kengetallen. In dit jaarverslag lopen we de resultaten langs.

Ontwikkeling van het programma

TransForum heeft zich in 2006 geprofileerd als een stakeholder in de projecten die zij ondersteunt. Daartoe heeft TransForum duidelijk gemaakt welke resultaten zij verwacht uit de projecten. Er zijn heldere afspraken gemaakt over deliverables zoals rapporten en papers. Ook is de financiële organisatie en administratie van de projecten gestroomlijnd. We hebben het roer gegrepen en zijn gaan sturen. Eerst alleen op tastbare resultaten. En die zijn er ook gekomen. Nieuwe projecten zijn gestart, in lopende projecten zijn fasen afgesloten. Met nieuwe activiteiten, nieuwe samenwerkingsverbanden en ondernemingen, en met papers, rapporten en publicaties als resultaat.

We hebben ons netwerk uitgebreid door zelf evenementen te organiseren en deel te nemen aan conferenties, workshops en bijeenkomsten. Daar is telkens het verhaal van TransForum verteld: wat we willen, wat we doen en hoe we het doen. Dat is geen eenvoudig verhaal, want zo eenvoudig is het niet om een meer duurzame ontwikkeling dichterbij te brengen en daarvoor de bestaande kennisinfrastructuur om te buigen naar een effectief "Agro Innovatie Systeem". En bovendien zijn we zelf ook nog zoekende naar de juiste manier om dat te doen. TransForum is

zelf onderdeel van het proces. TransForum is een change-agent, die op het snijvlak van bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden (ook wel KOMBI-partijen genoemd) opereert en daar samen met die organisaties verandert.

Vaak viel het verhaal in vruchtbare aarde: positieve reacties waren ons deel. We zijn een actief onderdeel van een groot en groeiend netwerk, we worden meer gezien en vaker uitgenodigd om onze groeiende inzichten te delen. Maar er waren ook genuanceerde of ronduit negatieve reacties: het feit dat TransForum nadrukkelijk geen standpunt inneemt in de normatieve discussie rond het begrip duurzaamheid, wordt niet altijd begrepen of in dank afgenomen. TransForum wil zich niet als zoveelste partij mengen in het debat, maar juist helpen bij het zindelijk maken van het debat. Door duidelijk te maken dat het gaat om het realiseren van een balans tussen de drie P's van People, Planet en Profit. Door aan te geven dat het bereiken van die balans wordt gehinderd door onwrikbare dogma's en taboes. Juist door de hindernissen op weg naar een meer duurzame ontwikkeling te benoemen, en door te verkennen of de eisen van andere partijen kunnen worden gehonoreerd, denkt TransForum een betekenisvolle bijdrage te kunnen leveren.

Wat wel duidelijk is, is dat we iets losmaken. Er is beweging, het debat over landbouw en zorg, over cisgenese, over industriële agroproductie en dierenwelzijn is volop gaande. Er zijn zaken aan het rollen gebracht, zoveel is zeker!

TransForum als change-agent

TransForum profileert zich meer en meer als een veranderimpuls. Om het streefbeeld van meer duurzame ontwikkeling in de agribusiness dichterbij te brengen, moeten vaste routines, werkwijzen en (voor-)oordelen worden veranderd. In de praktijk gaat het dan vooral om samenwerken in nieuwe verbanden. Om het ontwikkelen van nieuwe kennis op nieuwe manieren. Daar zijn geen duidelijke regels voor. Al werkende verzamelt TransForum do's en don'ts op de weg naar duurzame ontwikkeling. Een aantal do's hebben we reeds geïdentificeerd:

- de samenwerking moet interdisciplinair zijn, tussen verschillende wetenschappelijke disciplines en wetenschappelijke instellingen;
- de samenwerking moet transdisciplinair zijn, met kennisdragers buiten het wetenschappelijke domein;
- de samenwerking moet op meer proces-georiënteerde wijze plaatsvinden, in nadrukkelijke interactie met de omgeving, reflectief en reflexief, en op basis van co-creatie met andere stakeholders, waaronder ook gebruikers.

TransForum heeft zich in 2006 ontwikkeld tot een reflexief programma, waarin de vraag : 'hoe organiseren we dat onze activiteiten op leren gericht zijn' meer centraal is



komen te staan. Ons antwoord luidt: door in te zetten op reflectie. Bijvoorbeeld door 'learning histories' te laten beschrijven, waardoor de leerervaringen binnen projecten expliciet worden gemaakt. En door gezamenlijk te reflecteren op die leerervaringen. Wat we leren, wordt door projectteams benut om betere, meer succesvolle projecten af te leveren. TransForum benut de ervaringen voor haar programma om betekenis te geven aan haar uiteindelijke doel in 2010: een gedragen en onontkoombaar advies, hoe te komen tot een meer duurzame ontwikkeling in de agrosector. Een advies dat gekend en herkend wordt, omdat de KOMBI-partijen voor wie het bestemd is, er zelf aan hebben bijgedragen. En een onontkoombaar advies, omdat het resultaat al is aangetoond in succesvolle projecten.

Rapportage aan monitors

De manier van rapporteren van TransForum heeft zich parallel aan ons leren ontwikkeld. Aan de Commissie van Wijzen is in het voorjaar de Monitorrapportage 2005 opgeleverd. De Commissie oordeelde positief over de rapportage. In november werd het Plan van Aanpak voor de Midtermreview opgeleverd. De Midtermreview zal in

de tweede helft van 2007 worden gehouden. De projectenreview, die aan het einde van het jaar is gehouden, is eveneens van karakter veranderd. Er is met alle projecten een reflectiegesprek gevoerd over de betekenis van de projecten voor TransForum en voor andere projecten. Dat past beter bij de rol van TransForum als stakeholder, die haar eigen belang scherp definieert en voortdurend werkt aan de realisatie van haar doelstellingen.

Samenwerking met andere BSIK programma's

Met 'Leven met Water' is het praktijkproject 'Zilte landbouw' op Texel gestart. Met Transumo en KSI is veel energie gestoken in het opzetten van het project 'Fresh logistics networks', maar gaandeweg bleek dat veel stakeholders nog niet ver genoeg zijn voor dit project. Met KSI ontwikkelen we de Transitiearena Varkenshouderij, en het Pizzaproject voor gezamenlijke monitoring. Onze programmamanager Sander Mager heeft de leergang Transitie management gevolgd. Deze leergang is een samenwerking van KSI en de Erasmus Universiteit. Met Transumo werken we aan het project Bereikbaarheid Flower Mainport Aalsmeer. Daarnaast wonen we met Transumo samen in een vleugel van het gebouw van het Productschap Tuinbouw, en delen we een deel van de backoffice, namelijk in de persoon van onze controller Jacob Huisman.

Samenwerking met andere organisaties

Binnen 8 voor Ruimte is TransForum actiever geworden. We zijn een duidelijker bijdrage gaan leveren aan de discussies over gezamenlijke presentatie van onze programma's. Dat uit zich onder andere in de gezamenlijke voorbereiding aan het Kennisfestival (N)acht voor Ruimte, dat in 2007 zal plaatsvinden. In samenwerking met InnovatieNetwerk en het Ministerie van LNV is de tweede Dag van de Toekomst georganiseerd. Met het Competentiecentrum Transitie, een samenwerkingsverband van TNO, KSI, SenterNovem en het ministerie van VROM, is nagedacht wat de rol is van experimenten en hoe grote veranderingen bewerkstelligd kunnen. Naar aanleiding daarvan heeft TransForum een workshop Learning Histories georganiseerd. In de reeks bijeenkomsten "De verdieping" van CCT is een voordracht gehouden over de aanpak van transitie door TransForum. De 3e Netwerkdag Grensverleggend Vernieuwen werd georganiseerd onder de titel "Beweging Borgen", samen met onder andere InnovatieNetwerk. Ook met InnovatieNetwerk bereiden we een conferentie over agroparken voor, waar een associatie voor duurzame ontwikkeling door agroparken zal worden opgericht. Op het thema Innovatiestimulerende omgeving van het InnovatieNetwerk zoeken we naar programmatische samenwerking.

2. PRAKTIJKPROGRAMMA

Het praktijkprogramma heeft zich ontwikkeld naar drie samenhangende portfolio's van projecten binnen innovatiestrategieën. Dat is een belangrijke verschuiving. De centrale vraag is geworden: Wat moeten de projecten bijdragen aan het realiseren van de innovatiestrategieën? De nadruk ligt dus niet primair op wat in de projecten zelf wordt bereikt, maar op wat TransForum leert en bereikt dankzij de projecten.

De rol van TransForum in de projecten is verschoven naar die van partner in de projecten die nadrukkelijk een eigen belang heeft. En daarmee het belang van de projecten wil dienen.

Ontwikkeling van de projectenportfolio in 2006

In 2006 zijn de grote lijnen per innovatiestrategie scherper omschreven zodat gerichter projecten konden worden ontwikkeld. In alle drie portfolio's zijn internationale componenten toegevoegd. Ook is veel aandacht besteed aan het vertalen van kennisvragen uit de praktijkprojecten naar onderzoeksvragen voor wetenschappelijke projecten.

Dit hangt samen met de ontwikkeling van TransForum naar een partner in de projecten. Nu de procedurele kant op orde is, kan er meer aandacht worden besteed aan de resultaten van de portfolio als geheel. De vraag 'wat leert TransForum zelf, uit het geheel van de projecten', komt meer centraal te staan.



Vitale Clusters

De strategie Vitale clusters ontwikkelde zich in 2006 langs twee lijnen. In de eerste plaats het toevoegen van een internationale component. Dit is het meest duidelijk in het project Greenport Shanghai, waarin een agropark in China wordt ontworpen. In de tweede plaats werd gezocht naar uitbreiding met projecten over dierlijke of eiwitproductie, zoals in het project Drive. Dat is nog niet helemaal gelukt. Bij het vormgeven van de portfolio is gewerkt aan de ontwikkeling van projecten die zich op het grensvlak van strategieën bevinden. Diverse projectvoorstellen zijn gepre-

senteerd die overlap vertonen met de strategie Regionale ontwikkeling of met Internationale Agrifoodnetwerken. Deze projecten zullen in 2007 starten.

Door het overzicht over de projecten te beschouwen, komen meer algemene leerpunten aan de oppervlakte. Dat zijn bijvoorbeeld de ontwikkeling van de kennisinfrastructuur en de condities van duurzame ontwikkeling in de agrosector. De rol van de overheid is daarin heel bepalend: de overheid schept de kaders waarbinnen bedrijven en kennisinstututen kunnen opereren. Soms werkt dat belemmerend, maar er zijn ook voorbeelden waar lokale overheden heel goed meewerken, doordat ze zijn opgenomen in de ontstane netwerken.

Projecten Vitale Clusters

Lopende projecten

- Nieuw Gemengd Bedrijf fase 2
- Drive fase 2
- Gezonde Hardfruitketen fase 2
- Agrobusinesscluster Gent-Terneuzen
- SynErgie fase 1

Afgerond

- Nieuw Gemengd Bedrijf fase 1
- Drive fase 1
- Gezonde Hardfruitketen fase 1

Gestart

- Greenport Shanghai

Internationale Agrifoodnetwerken

Binnen de innovatiestrategie Internationale Agrifoodnetwerken lopen nu vijf projecten, niet de beoogde acht. Dit komt deels door de niet optimale personele bezetting. Inmiddels is dat probleem opgelost. Daarnaast blijken grensoverschrijdende projecten veel tijd te kosten door de fysieke afstand en cultuurverschillen. Uit de studie van stagiaire Luc Smeets bleek dat veel internationaal werkende bedrijven meer bezig zijn met optimalisatievraagstukken, waar TransForum zoekt naar innovatie en doorbraken.

Er zijn twee belangrijke aandachtsgebieden binnen de innovatiestrategie Internationale Agrifoodnetwerken te herkennen.

De machtsverhoudingen binnen bestaande en nieuwe ketens is het eerste. Samenwerking, een gedeelde visie hebben op de toekomst, machts- en verdelingsvraagstukken zijn onderwerpen waar veel projectorganisaties mee worstelen. Dit vormt een belangrijke leerervaring voor TransForum. De competenties van projectdeelnemers en hun onderlinge relaties zijn cruciaal voor het welslagen van projecten. In nieuwe projecten wordt hier meer en bewuster aandacht aan besteed. De grotere betrokkenheid van TransForum bij de projecten en de duidelijker positie als stakeholder maken die rol ook mogelijk.

De veranderende rol van maatschappelijke of niet-gouvernementele organisaties is het tweede belangrijke aandachtsgebied. Dit heeft zich sterk ontwikkeld. De projectpartners zijn zich meer verantwoordelijk gaan voelen voor de resultaten van de projecten en stellen zich actiever op.

Projecten Internationale Agrifoodnetwerken

Lopend

- Flor-i-log regie
- Calendula
- Alles over Eten

Afgerond

- Internationale Regierol Veehouderij

Gestart

- Duurzaam in retail

Belangrijke thema's die terugkomen bij meerdere projecten zijn: de rol die overheden spelen bij transitie processen, en het probleem voor plattelandsondernemers om risicodragend te kunnen investeren in innovaties. De profit-benadering van duurzame ontwikkeling is binnen de projecten geconcretiseerd door deliverables af te spreken met de projectorganisaties. De zakelijker aanpak heeft geleid tot verschillende papers en rapporten. Vervolgens is de focus verschoven naar meer participatie en meer engagement van TransForum in de projecten. In nieuwe projecten zal meer worden gelet op de mate waarin deze projecten bijdragen aan het leren over innovatie en transitie, en de betrokkenheid van stakeholders.

Regionale Ontwikkeling

Binnen de innovatiestrategie Regionale Ontwikkeling heeft zich een geografische tweedeling afgetekend, die aansluit bij de visie op Nederland als metropolitane delta. Er is een verstedelijkt gebied ten zuiden van de lijn Amsterdam-Almelo en een ruraal gebied ten noorden hiervan. De metropolitane projecten richten zich op nieuwe verbindingen met het stedelijke gebied. De projecten in het rurale gebied richten zich op innovaties in primaire productie, of gaan nieuwe verbindingen aan met het landschap en de natuur.

Dit biedt nieuwe en interessante invalshoeken voor de portfolio. Projectregisseur Rik Eweg is meer gaan sturen op leren en ervaren hoe transities tot stand komen en wat de belemmeringen voor succes zijn.





Ook voor deze innovatiestrategie zijn een aantal algemene leerpunten naar voren gekomen:

- gebiedsgericht maatwerk is cruciaal. Regionale cultuurverschillen vinden hun weerslag in de organisatie van KOMBI partijen en hun onderlinge relaties. Hiermee moet rekening worden gehouden bij het inrichten van de transitieprocessen;
- de rol van de overheid is ook hier zeer belangrijk. De overheid stelt zich vaak als facilitator op. Zij zou zich meer moeten engageren in projecten en meer op doelstellingen moeten sturen dan op instrumenten en middelen.

Projecten Regionale Ontwikkeling

Lopend

- Zilte Landbouw
- Streamlining Greenport Venlo fase 2
- De Sjalon
- Green Care (nieuwe naam van: Landbouw en Groen voor een gezonde samenleving)

Afgerond

- Noord-Friese Wouden
- Green Valley, procesevaluatie
- Streamlining Greenport Venlo fase 1

Gestart

- Nieuwe markten en Vitale Coalities

3. WETENSCHAPPELIJK PROGRAMMA

In 2006 zijn de kaders gezet voor het Wetenschappelijk Programma. Rond de vier thema's (het vijfde thema 'Innovatiestimulerende omgeving' is tot het overkoepelend thema 'naar een nieuw Agro Innovatie Systeem' geworden) hebben de vijf Wetenschappelijk directeurs zich ingezet. Eerst om de aansluiting bij de innovatiestrategieën te vinden en te bedenken hoe die strategieën leidend kunnen zijn voor de ontwikkeling van de wetenschappelijke thema's. Dit deden ze door de meer generieke of fundamentele kennisvragen uit de innovatiestrategieën te zoeken, door diverse projecten te vergelijken. Juist die kennisvragen lenen zich voor wetenschappelijke reflectie en analyse.

Dit is dan ook het type vragen dat opgepakt wordt binnen het Wetenschappelijk Programma van TransForum. Op deze manier hebben we de vragen uit de praktijk medebepalend gemaakt voor de wetenschappelijke agenda. Vervolgens zijn de thema's beschreven en is bepaald wat er wel en niet in hoort. Tijdens het congres TransForm1 zijn de thema's met een groot aantal betrokkenen uit de KOMBI-partijen besproken en is samen gewerkt aan de verdere invulling van de thema's door concrete onderzoeksprojecten te ontwikkelen. Aan het einde van 2006 hadden we een goed omschreven programma en een eerste groep van lopende projecten.

Het Wetenschappelijk programma van TransForum wil belangrijke begrippen operationeel maken. Hoe kun je de

concepten robuustheid, regime en veerkracht gebruiken om innovaties te realiseren? Wat is de praktische waarde van deze begrippen? Deze vragen leiden tot een onderzoeksprogramma waarvan de resultaten direct maatschappelijke betekenis, bruikbaarheid en toepasbaarheid hebben. Het programma is bovendien gestoeld op collectieve onderzoeksactiviteiten waarin kennisdragers van allerlei pluimage zich richten op 'need to know', in plaats van op 'nice to know'. Dit vereist een heel andere opstelling van wetenschappers.

Veel energie is gestoken in de onderlinge samenhang van de wetenschappelijke thema's. Voor wetenschappers is het geen dagelijks werk om uit de eigen discipline te stappen en te werken aan potentiële verbindingen tussen discipli-



nes. Of om praktische vragen als basis te gebruiken voor de ontwikkeling van een wetenschappelijk programma.

Maar deze andere manier van werken was absoluut nuttig en nodig. Tegelijkertijd is daardoor de ontwikkeling van de portfolio van wetenschappelijke projecten anders gelopen dan gepland. In het jaarplan had TransForum de ambitie om 30 aio's te laten starten en tien wetenschappelijke projecten, bovenop de drie al lopende. Die ambitie is bijgesteld. Inmiddels zijn twee projecten afgerond en lopen er zeven. Binnen de projecten zijn vier aio's actief. We hebben ondervonden dat de werkwijze van TransForum zich niet altijd leent voor de inzet van aio's. Sommige onderwerpen vragen om meer ervaren onderzoekers.

Atelier en congres

Twee belangrijke evenementen markeerden het jaar voor het wetenschappelijk programma van TransForum.

Tijdens het atelier "Beelden van duurzame ontwikkeling" is met een veertigtal projectleiders en onderzoekers gezocht naar hun beelden, ideeën en dromen over duurzame ontwikkeling. De ervaringen uit de praktijkprojecten waren daarbij leidend. De resultaten zijn verwerkt in de beschrijving en het programma van het thema "Beelden van duurzame ontwikkeling".

Op het congres TransForm1 zijn alle thema's gepresenteerd. Veel tijd is daar besteed aan discussie over de thema's, waardoor de deelnemers zich erkend en herkend voelden in de thema's. Vervolgens zijn twaalf projectideeën gepresenteerd door de indieners ervan. In wisselende groepen is nagedacht en gesproken over die ideeën, waardoor ze werden aangescherpt of van nieuwe invalshoeken voorzien. Een werkmethode die door velen als nieuw en verfrissend werd ervaren. Vier projecten zijn inmiddels opgenomen in het wetenschappelijk programma.

Publicaties

Twintig position papers, wetenschappelijke artikelen, vormen het fundament van de thema's van het wetenschappelijk programma. Deze position papers zijn gebundeld naar thema gepubliceerd als TransForum Working Papers. Ze zijn het begin van een reeks, waarin de projectresultaten van TransForum te lezen zullen zijn. Het verslag van TransForm1 is gepubliceerd als Working Paper nr 5.

Over het onderwerp cisgenese, waarnaar onderzoek wordt gedaan in het thema Inventies voor duurzame landbouw, zijn artikelen gepubliceerd in onder andere het blad Nature door wetenschappelijk directeur Evert Jacobsen.

Wetenschappelijke projecten, gerangschikt naar de wetenschappelijke thema's:

NAAR EEN NIEUW AGRO INNOVATIE SYSTEEM

Afgerond

- Knowledge management of international agrifood networks

BEELDEN OVER DUURZAME ONTWIKKELING

Gestart

- Images of sustainable development of Dutch agriculture and green space

INVENTIES VOOR DUURZAME ONTWIKKELING

Lopend

- 3 MG: Mobiele Milieu Monitoring

Gestart

- Stacking functionally expressed apple genes

ORGANISEREN VAN INNOVATIES EN TRANSITIES

Afgerond

- The first database

Lopend

- A multilevel analysis of historical and future transitions of agriculture and food

Gestart

- Vital Coalitions

MOBILISEREN VAN DUURZAME CONSUMPTIE

Gestart

- Understanding company level marketing strategies for sustainability
- Stimulating consumer choice for sustainable products at points of purchase



4. KENNISPROGRAMMA

Het Kennisprogramma heeft zich dit jaar ontwikkeld langs de lijnen reflectie en leren. TransForum is zich meer en meer bewust geworden dat zij als programma slechts betekenis heeft als zij meer is dan de som der delen. Daarom moet TransForum betekenis geven aan de resultaten van de verschillende projecten en zo doende ervan leren. Resultaatgericht werken betekent daarom ook het organiseren van leren.



De kernvraag bij deze betekenisgeving is: hoe worden in de praktijk doorbraken gerealiseerd? Door de ervaringen in praktijkprojecten verwerven we inzichten in wat er nodig is om innovaties daadwerkelijk te realiseren. Op individueel, organisatie- en systeemniveau. Daarbij gaat het niet alleen om wetenschappelijke kennis ('weten'), maar ook om competenties en vaardigheden ('kunnen') en de incentives die hiertoe stimuleren ('willen').

Leidende vragen in het kennisprogramma zijn daarom:

- waarover moeten we leren?
- wie moeten leren?
- van wie kunnen we leren?
- hoe organiseren we het leren?
- hoe verankeren we het leren en het geleerde?

Deze vragen beantwoorden we vanuit de ervaringen in de projecten van TransForum. Daarom is het essentieel dat onze projecten een reflectief karakter hebben. In het afgelopen jaar is daar veel energie op gezet.

In een aantal al langer lopende projecten was deze reflectie niet expliciet aanwezig. Middels een stageproject van de VU Amsterdam zijn de mogelijkheden onderzocht om dat alsnog te organiseren. Daaruit is gebleken dat de methode van Learning Histories zowel voor projectleiders, projectdeelnemers als TransForum grote meerwaarde heeft. Mede op verzoek van enkele projectleiders is daarom een aio aangesteld in het Kennisproject 'Networked Learning and Learning from Networks'. Dat is Anne-Charlotte Hoes. Zij organiseert de reflectie in diverse projecten.

Met behulp van Learning Histories worden leerervaringen in projecten meer expliciet gemaakt. Om betekenis te kunnen geven aan deze leerervaringen werkt TransForum aan de oprichting van Communities of Practice. Daarin worden leerervaringen uit verschillende projecten met elkaar verbonden en inzichten op meer generiek niveau ontwikkeld. Die inzichten vormen de bouwstenen van onze dynamische leeragenda.

Kennisprojecten

Afgerond

- Netchaingame

Lopend

- Mode 2 Intermediair

Gestart

- Mode 2 publicatiestrategie
- Networked learning and learning from networks (aio-opdracht)
- Evaluatie Leergang Innovatief Ondernemen



5. COMMUNICATIE

Dit jaar is gewerkt aan het ontwerpen van nieuwe communicatiemiddelen, het vernieuwen van bestaande uitingen en het vergroten van de kennis over doel en werkwijze van TransForum bij de KOMBI-partners.

De rol van communicatie is daarmee zwaarder aangezet als factor in de strategie van TransForum. Op deze manier presenteert TransForum zichzelf aan de buitenwereld als een organisatie die ertoe doet.

Communicatiemanager Astrid van Kleef heeft allereerst een nieuwe huisstijl geïntroduceerd voor nieuwsbrieven, brochures en jaarverslag. Daarmee kregen de uitingen van TransForum een opvallend en aansprekend gezicht. De eerste Working Papers zijn gepubliceerd. Het wordt een serie publicaties waarin de leerervaringen en resultaten van TransForum worden gepresenteerd aan een breed publiek. Vervolgens zijn diverse brochures gemaakt, waarin de innovatiestrategieën en werkwijze van TransForum



beknopt worden beschreven. Deze brochures zijn gebruikt bij gesprekken met KOMBI-partners en als algemene introductie op de organisatie TransForum. Daarnaast werd de website uitgebreid en maandelijks werd een digitale nieuwsbrief verzonden aan een groeiend aantal (nu circa 400) abonnees. Aan enkele conferenties hebben we meegewerkt als spreker, sponsor of als organisator van een workshop. Voor ons eigen congres TransForm1 is een aparte website gemaakt en een huisstijl ontworpen, een film gemaakt, zijn flyers en congresmappen geproduceerd en tenslotte is het verslag gepubliceerd als Working Paper. Er is een start gemaakt met het bewerken van de media. Daarvoor zijn persberichten verstuurd en interviews gehouden. Een vijftiental publicaties in vakbladen en kranten waren het resultaat. We waren zelfs op tv: een aflevering van het programma "Plattelanders" in maart was gewijd aan projecten waaraan TransForum meewerkt. Tenslotte zijn diverse evenementen (mede) georganiseerd. TransForum heeft zichzelf daarmee nadrukkelijk op de kaart gezet en de contacten met de KOMBI-partners uitgebreid en aangehaald.



Dag van de Toekomst

In oktober werd de tweede Dag van de Toekomst in Apeldoorn georganiseerd door TransForum, het Ministerie van LNV en InnovatieNetwerk. Het motto: Vernieuwen doe je niet alleen. Daarbij stonden ontmoetingen centraal, liefst met mensen van buiten de eigen branche, om zo nieuwe ideeën en contacten op te doen. En dat lukte: ruim 500 ondernemers uit de agrosector namen deel aan rondetafeldiscussies, workshops, speeddating en 'broedkamer' sessies. Ze legden nieuwe contacten, wisselden informatie uit en waren zeer tevreden over de organisatie. Minister Veerman kwam op bezoek, en deed mee aan het speeddaten. LNV, InnovatieNetwerk en TransForum deelden ieder drie vouchers uit aan ondernemers met innovatieve ideeën, om hun idee verder te helpen ontwikkelen.

Diner Pensant over Open innovatie

Een avond lang spraken een veertigtal genodigden uit alle KOMBI-groepen met elkaar over open innovatie. De discussie werd ingeleid door sprekers van Philips, SynErgie en AWT. Naar aanleiding van hun stellingen werd aan de tafels gedebatteerd, waarna de essentie van de discussie plenair werd teruggegeven. Een goede formule, waarbij nieuwe inzichten ontstonden en onverwachte combinaties werden gemaakt. Voorzitter Kees de Gooijer trok tien lessen uit de discussie waarvan de 'need for speed' en de voorwaarde 'vertrouwen in elkaar' de belangrijkste waren. We kunnen er na deze avond zeker van zijn dat open innovatie op de agenda staat!



De samenstelling van het Algemeen Bestuur is per 01-01-2007 als volgt:

- Ir.ing. H. de Boon, voorzitter
- Ir. J.A. Bordewijk, ex-Unilever
- Mw. D.E. van Welsen-Moonen, penningmeester/secretaris, ex-TNO
- Prof.dr.ir. A. Dijkhuizen, Wageningen UR
- Dhr. G.H.M. Driessen, Provincie Limburg
- Drs. D. Duijzer, Productschap Tuinbouw
- Prof.dr. F.A. van der Duyn Schouten, Universiteit van Tilburg

- Ir. A.S.M. Tabak (waarnemer), LNV
- Ir. G.J.P. van Oosten, ZLTO
- Dr. T. Rodrigues, Ordina

De samenstelling van het Dagelijks Bestuur is per 01-01-07 als volgt:

- Ir.ing. H. de Boon, voorzitter
- Ir. J.A. Bordewijk, lid
- Mw. D.E. van Welsen-Moonen, penningmeester/secretaris

6. INTERNE ORGANISATIE

Bestuur en Adviesraden

De Maatschappelijke Adviesraad, de Wetenschappelijke Adviesraad en het Dagelijks Bestuur zijn elk vier maal bijeengeeweest. Bovendien hebben MAR en WAR eenmaal gezamenlijk vergaderd. Tijdens die laatste vergadering hebben de Wetenschappelijk Directeuren de contouren van de thema's en de samenhang van het wetenschappelijk programma geschetst. De WAR heeft daarop commentaar geleverd. Gezamenlijk is vervolgens het framework van het wetenschappelijk programma vastgesteld. Dorette Corbey (lid Europarlement) werd verwelkomd als nieuw lid van de MAR.

De International Advisory Board is eenmaal bijeengekomen. Tijdens een tweedaags bezoek werden verschillende projecten bezocht en werd uitvoerig gediscussieerd over de innovatiestrategieën.

Bestuursstructuur gewijzigd

In de praktijk bleek dat het Algemeen Bestuur (ontstaan vanuit de Maatschap Duurzame Landbouw) zo groot was dat het nagenoeg ondoenlijk bleek om de leden in voldoende getale bij elkaar te roepen. Daardoor werd de afstand tussen het Algemeen Bestuur en de dagelijkse activiteiten van TransForum te groot. Het Dagelijks Bestuur nam steeds meer taken over.

Het Dagelijks Bestuur heeft dan ook gemeend de in de praktijk ontstane situatie beter te kunnen formaliseren. Met instemming van het Algemeen Bestuur is de

bestuursstructuur van TransForum eind 2006 aangepast. Per 1 januari 2007 is het Algemeen Bestuur "oude stijl" vervallen. Het Dagelijks Bestuur is omgevormd naar een Algemeen Bestuur, met behoud van de bevoegdheden die het Dagelijks Bestuur had. Het AB blijft vier maal per jaar bijeen komen. Vanuit het nieuwe AB is een klein Dagelijks Bestuur gevormd, dat samen met de Algemeen directeur de vergaderingen van het Algemeen Bestuur voorbereidt.

Personeel

In 2006 is het personeelsbestand aangepast aan de eisen die vanuit resultaatgericht werken op tafel kwamen. Er is een duidelijker scheiding aangebracht tussen zakelijke en inhoudelijke aspecten van de projecten. Anne-Claire van Althorst en Rik Eweg werden benoemd als projectregisseurs, respectievelijk voor Internationale Agrifood netwerken en Regionale ontwikkeling. Marian Stuiver trad aan als junior projectregisseur Wetenschap. We namen afscheid van José Vogelezang, zij breidde haar werkzaamheden aan de Universiteit Wageningen uit waardoor de combinatie met TransForum niet langer haalbaar bleek. Projectregisseur Peter Smeets nam de portefeuille Vitale Clusters van haar over. Lia Spaans ging al haar tijd besteden aan het zakelijk management, waardoor de project- en financiële administratie beter opgezet konden worden. De Wetenschappelijk Directeuren werden versterkt door Ruud Smits. Helaas moest hij na enkele maanden al weer stoppen omdat de werklast niet te verenigen bleek met zijn hoogle-

raarschap aan de Universiteit van Utrecht. Tenslotte hadden we gedurende enkele maanden de stagiaires Luc Smeets en Anne-Charlotte Hoes (beiden VU Amsterdam) in huis.

Ontwikkeling aantal FTE's in 2006 (1 FTE = 36 uur)

	1 jan 2006	31 dec 2006	Groei
Primaire proces	2,22	3,50	57,7%
Staf	3,55	4,05	14,1%
Totaal	5,77	7,55	30,8%

Verhuizing

In maart was het dan eindelijk zover: de verhuizing naar de nieuwe vleugel, nodig omdat de oude vleugel te weinig ruimte bood. Office manager Magda Moes heeft veel tijd besteed aan de inrichting van de nieuwe behuizing. Het resultaat: meer ruimte en meer mogelijkheden om onze werkomgeving aan eigen behoeften aan te passen. De grote zaal werd omgetoverd tot een multifunctionele werk- en vergaderplek. In de hal kwam een prachtig schilderij op de muur, gemaakt door Thomas Moes. Tijdens een gezellig en drukbezocht Netwerk Café werd de nieuwe vleugel in gebruik genomen.

Zakelijk management

De innovaties die TransForum inhoudelijk voorstaat, staan nogal eens haaks op de verantwoordingssystematiek waaraan TransForum door de Bsik-regeling gebonden is. Onder het motto "we kunnen het niet minder ingewikkeld maken, maar we kunnen wel helpen" zijn het afgelopen jaar een aantal maatregelen genomen om

de administratieve lastendruk zo veel als we kunnen te verlichten. Voor de projectadministratie is gekozen voor een duidelijke splitsing tussen inhoud en procedures. Daardoor is meer helderheid ontstaan en kan beter op resultaten worden gestuurd. Er is nu één aanspreekpunt voor zakelijke aspecten zoals contracten en budgetten: dat is zakelijk manager Lia Spaans. Zij heeft een nieuw systeem voor financiële projectrapportage opgezet, dat beantwoordt aan de Bsik regels. De projecten rapporteren daarin elk half jaar over hun financiële voortgang. Om te kunnen werken met dit systeem is een instructiefilmje gemaakt. Lia Spaans heeft de projecten bezocht en uitleg gegeven over de Bsik regels en de randvoorwaarden van TransForum. Het resultaat is meer duidelijkheid en een strakkere aansturing van de projecten. Voor de projecten zijn veel hulpformulieren gemaakt. Zo is er een nota Wegwijzer voor projecten, zijn er diverse modellen accountantsverklaringen, controleprotocollen voor accountants en SenterNovem, is er een standaard format voor begrotingen en zijn er hulpformulieren voor BTW. Alles om de projectorganisaties te helpen hun weg te vinden in de administratieve randvoorwaarden die -helaas nog in al te ruime mate- verbonden zijn aan middelen uit de Bsik-regeling.

Met de nieuwe controller Jacob Huisman is de hele financiële administratie van TransForum in eigen beheer genomen. Voorheen was die uitbesteed. Tegen lagere kosten hebben we nu een betere administratie die voldoet aan de voorwaarden van BSIK. De administratieve organisatie is eveneens herzien.

7. FINANCIËN

Bij het ter perse gaan van dit jaarverslag was de jaarrekening van TransForum nog niet definitief.

Vandaar dat in dit jaarverslag voorlopige cijfers opgenomen zijn.

Percentage overhead

Van de personeelskosten komt ongeveer 50% ofwel € 365.000 ten laste van de projectregie, het primaire proces. Op jaarbasis is zo'n € 665.000 besteed aan overhead. Delen we dit bedrag door de meerjarenbegroting van in totaal € 60 miljoen, dan koerst TransForum nog steeds op een overheadpercentage van 8 % aan het einde van haar looptijd. Dit verslagjaar komt het overheadpercentage dus zelfs lager uit dan die 8%.



Baten

De bureaunkosten van TransForum worden gedeeltelijk rechtstreeks gefinancierd uit de Bsik-middelen en gedeeltelijk door een bijdrage van het bedrijfsleven of de kennisvrager. Deze laatste bijdrage bedraagt 5% van de gebudgetteerde projectkosten. Omdat de projecten hun financiële rapportage over 2006 pas eind maart opleveren, is in dit jaarverslag de bijdrage van het bedrijfsleven niet meegenomen. Begroot is dat over de totale looptijd zo'n 40% van de bureaunkosten gedekt wordt uit inkomsten uit projecten. Dat aandeel is in 2006 lager uitgevallen omdat veel projecten nog in de opstartfase zaten.

Lasten

Over de gehele linie komen de bureaunkosten over 2006 13% lager uit dan begroot. Het aantal fte's is in 2007 met 30% toegenomen van 5,8 fte naar 7,6 fte. Er is met 1,3 fte extra met name geïnvesteerd in projectregie, dus in menskracht voor het primaire proces. Tegelijkertijd is in 2006 de lijn voortgezet van meer personeel in loondienst en minder personeel via detachering. Dat heeft ervoor gezorgd dat de personeelskosten relatief minder gestegen zijn. Bovendien besteedt TransForum de administratie niet langer uit. Dat heeft een kostenbesparing van ruim € 50.000 opgeleverd.

FINANCIËN, in euro's

Voorlopige Staat van baten en lasten in euro's

BATEN		Realisatie 2006
Uit projecten		173.522
Uit BSIK-middelen		856.334
Totaal baten		1.029.856

LASTEN	Begroting 2006	Realisatie 2006	
Totale personeelskosten	800.000	731.811	
Huisvestingskosten	86.000	52.443	
Kantoorkosten	57.000	48.046	
Out of pocket expenses	45.000	42.329	
Externe advieskosten	61.000	33.907	
Afschrijvingen	28.000	31.330	
Bestuurskosten	122.100	107.859	
Rente en bankkosten	-15.000	-17.869	
Totaal bureaunkosten	1.184.100	1.029.856	-13%
Communicatie PR/ publicaties	182.500	168.110	-8%

Investerings in projecten	
Gecommitteerd aan BSIK-middelen in 2006	2.187.202
Gecommitteerd aan BSIK-middelen tot en met 2006	8.477.551
Uitgekeerde BSIK middelen in 2006	1.301.408

8. DE 10 DO'S VAN TRANSFORUM VOOR DUURZAME ONTWIKKELING

Dit jaarverslag sluiten we af met de 10 do's van TransForum. Nu we twee jaar onderweg zijn naar duurzame ontwikkeling, hebben we al heel wat geleerd. Dat vatten we kernachtig samen in tien statements. Sommige serieus, sommige met een knipoog.

- Spreek over duurzame ontwikkeling en niet over duurzaamheid; het is een dynamisch proces dat je niet vast kunt zetten in criteria en meetlatten maar waaraan je wel richting kunt geven.
- Als je niet struikelt, loop je niet hard genoeg.
- Hoe meer tegenwind, hoe hoger de vlieger gaat.
- Ga in tegen de dominante cultuur.
- In een laboratorium moet 80% van de proefnemingen mislukken.
- Zonder reflectie geen leren.
- Als de KOMBI partijen niet van meet af aan worden betrokken, zal systeeminnovatie waarschijnlijk mislukken.
- Kennis leidt tot inventies. Ondernemers maken daar innovaties van.
- Overheidsregels gelden voor gebaande paden, op onbekend terrein zijn het blokkades.
- Nederland is geen eenheidsworst. Houd rekening met regionale verschillen in landschap, cultuur en economie.



Contactgegevens

TransForum

Louis Pasteurlaan 6
2719 EE Zoetermeer
Postbus 80
2700 AB Zoetermeer

T 079 347 09 10

F 079 347 04 04

E info@transforum.nl

I www.transforum.nl

Colofon

Dit is een uitgave van TransForum.

Teksten:

Astrid van Kleef

Omslag:

Imagro images, Ottersum

Vormgeving/opmaak:

Creja ontwerpen, Leiderdorp

Drukwerk:

oIC grafische communicatie, Alphen a/d Rijn

Oplage:

500x



