

Het versterken van ondernemerschap in de regio

Ervaringen vanuit regionale kennisarrangementen



WAGENINGEN UR

For quality of life

Het versterken van ondernemerschap in de regio

Ervaringen vanuit regionale kennisarrangementen

Auteurs

Alfons Beldman

Marijke Dijkshoorn

Floor Geerling-Eiff

Harry Kortstee

Karin de Grip

Anita van der Knijff

Dora Lakner

PJ Beers

m.m.v.:

Gerben Jukema (data)

Leonore Noorduyn (redactie)

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	7
S.1 Belangrijkste uitkomsten	7
S.2 Overige uitkomsten	8
S.3 Methode	9
1. Inleiding	11
1.1 Waarom ondernemerschap versterken in regionale kennisarrangementen?.....	11
1.2 Opbouw rapport.....	15
2. Deelonderzoek 1: Regio aan zet	17
2.1 Waarom dit deelonderzoek?	17
2.2 Beschrijving van de kenniswerkplaats	17
2.3 Actieonderzoek in de regio	20
2.4 Observaties bij de kenniswerkplaatsen.....	21
2.5 Conclusies en aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling kenniswerkplaatsen.....	24
3. Deelonderzoek 2: Het versterken van ondernemerschapsonderwijs	27
3.1 Waarom dit deelonderzoek	27
3.2 Inleiding	27
3.3 De ervaringen met ondernemerschapsonderwijs vanuit regionale initiatieven.....	28
3.4 Lessen.....	33
4. Deelonderzoek 3: Ondernemen in de regio	37
4.1 Waarom dit deelonderzoek	37
4.2 Beschrijving van de regionale kennisarrangementen	38
4.3 Activiteiten gericht op ondernemers	42
4.4 Effecten op versterken van ondernemerschap.....	47
4.5 Regionale meerwaarde.....	49
5. De belofte van regionale kennisarrangementen voor het versterken van ondernemerschap: reflectie, conclusies en aanbevelingen.....	51

6.	Het topsectorenbeleid en een regiogerichte aanpak voor het versterken van ondernemerschap	67
6.1	Inleiding	67
6.2	Het topsectorenbeleid en de regio	67
6.3	Het versterken van ondernemerschap	69
6.4	Tot slot	70
	Bijlage 1: Beschrijving gebieden	73
	Bijlage 2: Resultaten aanvullende onderzoeksvraag Kennis in de regio voor ondernemerschap	83

Woord vooraf

Ondernemerschap en de regio. Deze elementen kwamen in drie deelonderzoeken die in opdracht van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) zijn uitgevoerd, aan bod. In elk deelproject is vanuit een andere invalshoek gekeken. In het project 'Regio aan zet' is met name gekeken naar de Kenniswerkplaatsen (www.dekenniswerkplaats.eu). Dit project is vanuit het ministerie begeleid door René van Schie (Directie Kennis & Innovatie). In het tweede deelproject, 'Versterken van het ondernemerschapsonderwijs', is op projectniveau gekeken naar de samenwerking tussen ondernemers en het onderwijs, waarbij de nadruk ligt op de opleiding van de toekomstige ondernemers. Dit project is vanuit het ministerie begeleid door Jan van Vliet (Directie Kennis & Innovatie). In het derde deelproject, 'Ondernemen in de regio', is gekeken in hoeverre ondernemers worden bereikt en wat de meerwaarde is van een regionale insteek. Dit project is vanuit het ministerie begeleid door Bram Streefland en Martijn Rooijackers (Directie Regionale Zaken).

In de uitvoering van de drie deelprojecten zijn veel gesprekken gevoerd met betrokkenen. Dit betreft vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, het groene onderwijs, het onderzoek en diverse overheden. Een deel van hen heeft ook in de workshops geparticipeerd. We danken iedereen die, op welke manier dan ook, meegewerkt heeft aan het onderzoek. In de contacten is te merken dat er veel energie zit op dit thema. De wens en noodzakelijkheid om ondernemerschap te versterken middels een regionale insteek wordt breed onderschreven. Het is echter ook goed te merken dat we met elkaar nog volop aan het zoeken en ontwikkelen zijn hoe we dit het beste kunnen organiseren. Deze rapportage zal dan ook niet het einde van deze zoektocht zijn, maar kan hopelijk wel helpen om meer richting aan de zoektocht te geven.

Dit onderzoek heeft zich grotendeels afgespeeld vóór de aankondiging van het topsectorenbeleid van het ministerie van EL&I. De onderzoeksresultaten beschreven tot en met hoofdstuk 5, zijn daarom niet specifiek toegeschreven naar dit nieuwe beleid. Naar aanleiding van de veranderende beleidscontext, mede rond de ontwikkelingen van de topsectoren, is de

onderzoekers eind 2011 gevraagd om een aantal aanvullende interviews af te nemen. In het afsluitende hoofdstuk 6 zijn kansen en bedreigingen beschreven, specifiek met betrekking tot het nieuwe topsectorenbeleid. De overige resultaten van deze extra onderzoeksvraag zijn in bijlage 2 van deze publicatie beschreven.

Prof.dr.ir. R.B.M. Huirne
Algemeen Directeur LEI

Samenvatting

S.1 Belangrijkste uitkomsten

Deelonderzoek Regio aan zet

Het kenniswerkplaatsmodel als kennisarrangement is niet als een blauwdruk door te vertalen van regio naar regio. Dit vergt een aanpak op maat. Wel kunnen regio's onderling leren van de verschillende aanpakken. Om de continuïteit voor de kenniswerkplaats te borgen is het van belang dat de kennisagenda die leidt tot de uitvoering van projecten, opgehangen wordt aan de kapstok van een regionale langetermijnvisie. ([Zie hoofdstuk 2](#))

Deelonderzoek Het versterken van ondernemerschapsonderwijs

Een kennisarrangement biedt de student een goede leeromgeving wanneer de student 1-op-1 aan de slag kan met een ondernemersvraag. Dit komt steeds beter van de grond. Belangrijkste knelpunt is echter dat het de ondernemer te weinig oplevert, waardoor te weinig ondernemers hun vragen aan het onderwijs stellen. Het is van belang dat het onderwijs én het bedrijfsleven, samen met onderzoekers, werken aan een model waarbij de student kan leren en de vraag van de ondernemer wordt beantwoord. Ketenpartijen kunnen hierbij een belangrijke stimulerende rol vervullen. ([Zie hoofdstuk 3](#))

Deelonderzoek Ondernemen in de regio

Het is momenteel nog niet goed mogelijk om eenduidig de meerwaarde van een regionale insteek middels een kennisarrangement voor versterking van ondernemerschap vast te stellen. Dit komt doordat de meeste regionale kennisarrangementen nog relatief kort bezig zijn of zich in de opstartfase bevinden. Bovendien is de monitoring van bereik en effect van regionale kennisarrangementen erg beperkt. Wel is zichtbaar dat het moeite kost om ondernemers goed betrokken te krijgen. Dit heeft voor een deel te maken met de legitimiteit en representativiteit van de aansturing van de kennisarrangementen. ([Zie hoofdstuk 4](#))

Figuur 1. De drie deelonderzoeken en de onderzochte regionale initiatieven.

Deelonderzoek / Regionaal initiatief	Regio aan zet BO-09	Versterken OSO	Ondernemen in de regio
KWP Almere			
KWP Eemland / Gelderse Vallei			
KWP Groene Hart Academie			
KWP Noord-Holland Noord (en verbinding met Greenport Agriboard)			
KWP Zuidwest Delta			
KWP Veenkoloniën			
Greenport Agriboard (NHN)			
Greenport Venlo			
Zuidoost-Drenthe			
Project Gewaardeerd ketengericht ondernemerschap			
Project Leren in de praktijk door en bij ondernemers			
Project Leren met toekomst			

a) KWP = kenniswerkplaats.

S.2 Overige uitkomsten

Het daadwerkelijke bereik en effect op de versterking van het ondernemerschap van primaire ondernemers door kennisarrangementen lijkt (nu nog) beperkt. Als belangrijkste overige uitkomsten willen we de lezers de volgende aanbevelingen meegeven.

De aansturing van het kennisarrangement moet niet alleen plaatsvinden door bestuurlijke vertegenwoordigers maar ook door individuele of een collectief van (toonaangevende) ondernemers. Begin niet alleen met visie- en agendavorming, maar sluit direct aan bij bestaande initiatieven en energie in

de regio. Zorg ervoor dat ondernemers gemakkelijk de weg kunnen vinden naar het regionale initiatief door bijvoorbeeld een laagdrempelige loketfunctie in te richten. Hierbij is het van belang dat vanuit het loket breed kan worden doorverwezen, zowel naar onderwijs- en onderzoekspartners als naar (commerciële) adviespartners. ([Zie hoofdstuk 5](#))

De huidige samenwerking onderwijs-ondernemers-onderzoek richt zich voornamelijk op de opleiding van de huidige studenten. Door een professionalisering van deze leerarrangementen, waarbij het onderwijs meer aandacht besteedt aan de beantwoording van de vraag van de ondernemer, kunnen meer ondernemers worden bereikt. Dit leidt tot meer 'echte' leersituaties voor de leerlingen en een betere verbinding van ondernemers met het onderwijs. ([Zie hoofdstuk 5](#))

Schenk aandacht aan monitoring en reflectie. Uit de drie deelonderzoeken blijkt dat een regionale insteek meerwaarde kan bieden omdat de betrokkenen erin geloven. Dit kan tot nu toe echter niet per regio of arrangement hard worden gemaakt of onderbouwd omdat het ontbreekt aan goede monitoring. Momenteel wordt gewerkt aan een monitoringinstrument dat de meerwaarde beter inzichtelijk maakt. ([Zie hoofdstuk 5](#))

S.3 Methode

De rapportage is gebaseerd op drie onderzoeken die elk in opdracht van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I) zijn uitgevoerd. De deelonderzoeken richtten zich op de relevantie van kennisarrangementen voor ondernemen in de regio:

1. Regio aan zet;
2. Het versterken van ondernemerschapsonderwijs;
3. Ondernemen in de regio.

In alle drie deelonderzoeken is met een aantal casussen gewerkt. Deelonderzoek 1 was gericht op het functioneren van zes

kenniswerkplaatsen. De centrale vraag in dit onderzoek was gericht op het functioneren van de kenniswerkplaats op zich. In deelonderzoek 2 is met name gekeken naar concrete onderwijsprojecten die binnen kennisarrangementen zijn uitgevoerd. De centrale vraag luidde welke lessen uit deze projecten getrokken kunnen worden om het ondernemerschapsonderwijs te versterken. In deelonderzoek 3 is naar vier agri-casussen gekeken, aangevuld met een casus uit de maakindustrie: Brainport Eindhoven. De centrale vraag in dit onderzoek was wat de meerwaarde van een regionale insteek is voor het versterken van het ondernemerschap in de primaire sector.

De voor de analyse benodigde informatie is hoofdzakelijk door middel van interviews en workshops in de deelonderzoeken verkregen. In een gemeenschappelijke workshop met vertegenwoordigers van bedrijfsleven, overheid, onderzoek en onderwijs zijn de (tussentijdse) resultaten van de deelonderzoeken gepresenteerd en besproken.

1. Inleiding

1.1 Waarom ondernemerschap versterken in regionale kennisarrangementen?

N.B. Dit onderzoek heeft zich grotendeels afgespeeld vóór de aankondiging van het topsectorenbeleid van het ministerie van EL&I. De onderzoeksresultaten beschreven tot en met hoofdstuk 5, zijn daarom niet specifiek toegeschreven naar dit nieuwe beleid. Naar aanleiding van de veranderende beleidscontext, mede rond de ontwikkelingen van de topsectoren, is de onderzoekers eind 2011 gevraagd om een aantal aanvullende interviews af te nemen. In het afsluitende hoofdstuk 6 zijn kansen en bedreigingen beschreven, specifiek met betrekking tot het nieuwe topsectorenbeleid. De overige resultaten van deze extra onderzoeksvraag zijn in bijlage 2 van deze publicatie beschreven.

Deze rapportage gaat in op drie deelonderzoeken. De drie onderzoeken zijn in opdracht van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie uitgevoerd. Omdat alle drie onderzoeken, vanuit verschillende invalshoeken, betrekking hadden op dezelfde thematiek (regio - kennisarrangement - ondernemerschap) is gekozen voor deze gezamenlijke rapportage.

Veranderingen in kennisinfrastructuur: regionale arrangementen en samenwerking vijf O's

Hoe te komen tot sterke economische regionale clusters met duurzame voedselproductie en een vitale en aantrekkelijke werk- en leefomgeving?

Wat er moet gebeuren om de gewenste economische ontwikkelingen te bereiken, verschilt per regio. Er is dan ook maatwerk nodig voor regionale innovatie die aansluit bij de lokale dynamiek, energie en behoeften. Het gaat er hierbij niet alleen om nieuwe inhoudelijke kennis te ontwikkelen, maar juist om deze te co-creëren in uitgekende samenwerkingsvormen en zo een nieuwe manier van werken te introduceren die aansluit op het huidige

economische klimaat. Het samenwerken aan regionale economische en maatschappelijke ontwikkeling vereist dan ook commitment en daadkracht van vijf O's: overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving c.q. burgers.

De sturing vanuit overheden verandert en er ontstaan nieuwe publiek-private samenwerkingsconstructies. Het ministerie van EL&I¹ zet hier al enige jaren op in met actief beleid en diverse activiteiten. Een onderdeel hiervan is het regionaliseren van de kennisinfrastructuur middels het beleidsadagium 'Regio aan zet'. Hiervoor zijn vijftien regionale 'hotspots' aangewezen waar de kennisinfrastructuur verder regionaal ontwikkeld moet worden.

EL&I hecht belang aan een meer integrale aanpak van kennisactiviteiten in de regio, met het oog op de ondersteuning van regioprocesen die bijdragen aan het EL&I-beleid. In dit rapport is beschreven welke argumenten er zijn om het versterken van ondernemerschap middels een regiogerichte aanpak verder te ontwikkelen.

Samen werken aan regionale ontwikkeling met onderwijs en onderzoek: twee voorbeelden

In de regio zijn al tal van samenwerkingsinitiatieven aan te wijzen. Twee voorbeelden hiervan zijn Greenport Holland en de kenniswerkplaats.

Het tuinbouwcluster gaat schuil onder de naam Greenport Holland². Er zijn zes Greenports: Westland/Oostland, Venlo, Aalsmeer, de Duin- en bollenstreek, Boskoop en sinds kort Agriboard Noord-Holland Noord. Het verenigde bedrijfsleven (onder andere teeltbedrijven, veilingen, handelshuizen, exporteurs, tuinbouwtoeleveranciers, financiële en adviesinstellingen) heeft nauw contact met lokale, provinciale en Rijksoverheden om de missie en doelen van de Greenports te laten slagen.

¹ Voorheen als ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV).

² www.greentholland.com

Bedrijven en kennisinstututen werken samen om innovaties en gewenste ontwikkelingen waar te maken.

Een regionaal kennisarrangementconcept waarbij nadrukkelijk het onderwijs (van vmbo tot wo) als kennispartner wordt gepositioneerd, is de kenniswerkplaats¹. De kenniswerkplaats is niet gebonden aan een bepaalde sector maar richt zich op kennis en innovatie in brede zin, met de focus op het groene domein. Het gaat om brede vraagstukken en verbinding tussen inhoudelijke thema's, alles wat nodig is om tot regionale duurzame versterking te komen. Er zijn twaalf Nederlandse en twee buitenlandse (China en Suriname) kenniswerkplaatsen. De kenniswerkplaats fungeert als een platform waar diverse landelijke en regionale spelers elkaar ontmoeten en vanuit een gezamenlijk geformuleerde visie kennisvraagstukken articuleren en agenderen. Hieruit ontstaan concrete kennisprojecten en activiteiten die uitgevoerd worden door onderwijs en onderzoek in samenspraak met betrokken regionale actoren (bedrijfsleven, ngo's/burgers en overheden). De kenniswerkplaats is te beschouwen als een onderwijs-/onderzoeksmethode - in ontwikkeling - die participatief werken nieuw leven inblaast en partijen in reële werksituaties van en met elkaar laat leren. De betrokken actoren zijn heel divers: van studenten, docenten, experts, bewoners en ondernemers tot overheden, uitvoerders en gebruikers. De thema's die op de agenda staan variëren. Economische versterking, waaronder ondernemerschap is een van de belangrijke pijlers.

Versterken van ondernemerschap

De wereld van en rondom de agrarische sector blijft veranderen. De concurrentie uit het buitenland neemt toe, de consument stelt steeds hogere eisen aan het product, burgers en consumenten krijgen steeds meer invloed en overheden sturen internationaal aan op meer marktwerking en minder subsidies. Dat betekent dat het voor de agrarische ondernemer niet langer voldoende is om goed te zijn in zijn vak. Een strategie ontwikkelen, contacten leggen, netwerken benutten en kansen zien en realiseren. Het zijn

¹ www.kenniswerkplaats.eu

allemaal vaardigheden die een goed agrarisch ondernemer in huis moet hebben. Hij zal wel moeten, wil hij zijn bedrijf in stand houden.¹ Uit diverse studies en beleidsnotities² blijkt dat het ondernemerschap in de agrarische sector nog verder te optimaliseren is als de ondernemer zijn ondernemerscompetenties en ondernemendheid versterkt. De verantwoordelijkheid hiervoor legt de overheid steeds meer bij de agrarische ondernemer zelf, gestimuleerd door en ondersteund vanuit regionale initiatieven en instellingen zoals onderwijs, onderzoek en advies. De overheid speelt hierbij een faciliterende rol.

Ook in het topsectorenbeleid wordt het belang genoemd van een gedegen regionale kennisinfrastructuur voor de versterking van agrarisch ondernemerschap. Deze publicatie beschrijft de analyse van de wijze waarop kennisarrangementen het ondernemerschap in de regio (kunnen) versterken.

De verschillende regionale initiatieven gebruiken niet altijd dezelfde termen om hun samenwerkingsverbanden aan te geven. Een regionaal initiatief wordt ook wel een kennisarrangement genoemd. In dit rapport is ervoor gekozen het woord kennisarrangement als overkoepelende term te gebruiken voor samenwerking en coalitievorming tussen verschillende soorten partijen, zoals ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek en maatschappelijke organisaties.

¹ Voor de leesbaarheid wordt in de tekst gebruikgemaakt van hij, maar het mag duidelijk zijn dat de ondernemende agrariër ook heel goed een zij kan zijn.

² O.a. de nota Kiezen voor Landbouw, ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2005), Ondernemerschap in de keten. Resultaten van een programmeringsstudie, Smit et al (in voorbereiding), LEI.

1.2 Opbouw rapport

In deze publicatie beschrijven we als onderzoeksobservaties hoe regionale kennisarrangementen agrarisch ondernemerschap helpen versterken. We brengen daarvoor de ervaringen, inzichten en lessen uit drie deelonderzoeken bij elkaar, samen met de uitkomsten uit een workshop over het versterken van ondernemerschap in de regio. In de workshop zijn de bevindingen gepresenteerd van de drie onderzoeksprojecten, die elk vanuit een eigen perspectief kijken naar de manier waarop de regionale kennisinfrastructuren functioneren.

Het gaat om de volgende drie deelonderzoeken:

1. *Regio aan zet*

Hierover is meer te lezen in hoofdstuk 2. In dit deelonderzoek nemen de onderzoekers zes kenniswerkplaatsen onder de loep. Ze observeren hoe deze functioneren en letten daarbij op de rol van alle betrokken partijen en actoren. De observaties leiden tot input voor verdere analyse en reflectie om belangrijke lessen in beeld te brengen met betrekking tot de ontwikkeling van een regionale kennisagenda en een goed functionerend kennisarrangement. Het onderzoek benoemt geleerde lessen en ontwikkelt concepten en tools ter ondersteuning van kennis en innovatie voor regionale ontwikkeling.

2. *Het versterken van ondernemerschapsonderwijs*

In dit deelonderzoek, beschreven in hoofdstuk 3, staat centraal hoe ondernemerschap, van zowel huidige als toekomstige ondernemers, te versterken is met nieuwe samenwerkingsvormen tussen onderwijs en ondernemers. Het project neemt een zevental concrete projecten onder de loep. Hierdoor ontstaat een beeld van hoe de samenwerking in de praktijk werkt voor studenten, aankomende ondernemers en bestaande ondernemers.

3. *Ondernemen in de regio*

Dit deelonderzoek bestudeert vier regionale kennisarrangementen. De bevindingen zijn beschreven in hoofdstuk 4. De nadruk ligt op de vraag in hoeverre een regionale insteek (extra) bijdraagt aan de versterking

van het ondernemerschap. In hoeverre worden de ondernemers bereikt en in hoeverre wordt het ondernemerschap daadwerkelijk versterkt? Als benchmarkcasus is het regionale kennisarrangement Brainport Eindhoven aangehaald, dat zich richt op de maak- en technische industrie in het zuiden van het land.

Vervolgens worden conclusies en aanbevelingen en een slotwoord gepresenteerd in respectievelijk hoofdstuk 5 en 6.

Geen regio is hetzelfde, en elke dynamiek vraagt om zijn eigen leerproces en ontwikkelroute. Het leren van en met elkaar kan een positieve bijdrage leveren. We hopen dat deze publicatie hiertoe stimuleert en de verschillende betrokken partijen inspireert om vanuit hun eigen werkzaamheden bij te dragen aan vitale kennisarrangementen en regio's.

Figuur 1. De drie deelonderzoeken en de onderzochte regionale initiatieven.

Deelonderzoek / Regionaal initiatief	Regio aanzet BO-09	Versterken OSO	Ondernemen in de regio
KWP Almere			
KWP Eemland / Gelderse Vallei			
KWP Groene Hart Academie			
KWP Noord-Holland Noord (en verbinding met Greenport Agriboard)			
KWP Zuidwest Delta			
KWP Veenkoloniën			
Greenport Agriboard (NHN)			
Greenport Venlo			
Zuidoost-Drenthe			
Project Gewaardeerd ketengericht ondernemerschap			
Project Leren in de praktijk door en bij ondernemers			
Project Leren met toekomst			

a) KWP = kenniswerkplaats.

2. Deelonderzoek 1: Regio aan zet

2.1 Waarom dit deelonderzoek?

Het deelonderzoek Regio aan zet richt zich op zes kenniswerkplaatsen:

- *Regio Oost*
Gelderse Vallei/Eemland, Groene Kennispoort Twente en Almere.
- *Regio West*
Groene Hart, Noord-Holland Noord en Zuidwest Delta.

Zoals in de inleiding vermeld, is het onderzoek Regio aan zet gericht op hoe de kenniswerkplaatsen functioneren, welke partijen betrokken zijn en wat de meerwaarde voor iedere partij en actor is om mee te werken aan de vraagstukken in die regio. Dit deelonderzoek richt zich dus niet specifiek op ondernemers en hun ondernemerschap. Wel worden zij gezien als belangrijke participerende stakeholders. Het onderzoek richt zich juist op het samenspel tussen de 5 O's: ondernemers, onderwijs, onderzoek, overheden in samenspraak met de omgeving. De onderzoekers werken hierin samen met het GKC-programma Regionale Transitie (zie: www.kenniswerkplaats.eu) en sluiten aan bij de GKC-doelstelling voor de regio. Het is de ambitie om in GKC-verband te werken aan de ontwikkeling van een landelijk dekkend en werkend netwerk dat flexibel kan inspelen op regionale en lokale behoefte aan onderwijs, toepassingsgericht onderzoek en ondersteuning bij innovatieprocessen (gebaseerd op de hoofdlijnen van de meerjarenaafspraken tussen de GKC en EL&I m.b.t. Kennis en innovatie 2011-2015).

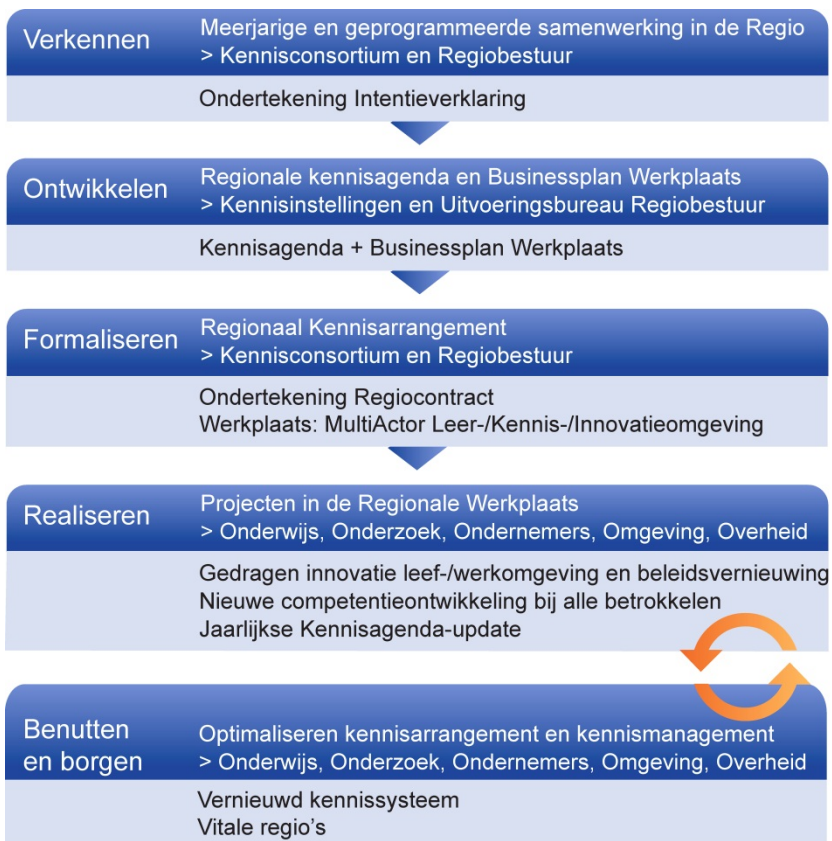
2.2 Beschrijving van de kenniswerkplaats

De kenniswerkplaats is een leer-, onderzoek- en werkgemeenschap gericht op het vernieuwen van de regionale leef-/werk omgeving. In de kenniswerkplaats worden (gebieds)ontwikkelingsprojecten uitgevoerd. Studenten, docenten, onderzoekers, lectoren en professoren van de groene onderwijs- en onderzoeksinstituten werken samen met niet-groene kennisinstellingen en betrokkenen zoals ondernemers, overheden, experts,

gebruikers en burgers. Gezamenlijk bedenken zij innovatieve oplossingen voor plattelands- en (sub)urbane vraagstukken. De projecten zijn kennisintensief. Het gaat om kennis ontsluiten, ontwikkelen, toepassen, evalueren en verspreiden (www.kenniswerkplaats.eu).

Door het uitvoeren van het kenniswerkplaatsmodel c.q. vijfstappenplan (zie figuur 2) wordt per regio de structurele samenwerking tussen onderwijs, onderzoek, regiobesturen en het ministerie van EL&I vormgegeven en geoperationaliseerd. Om de lezer een indruk te geven van de verschillende aspecten die komen kijken bij de opzet van een regionaal kennisarrangement, behandelen we hier kort dit stappenplan.

De eerste stap is 'verkennen'. Voor structurele samenwerking is allereerst bestuurlijk commitment bij regionale kennisinstellingen nodig. Dit mondt uit in het ondertekenen van een intentieverklaring. De tweede stap is 'ontwikkelen'. Vertegenwoordigers van betrokken partijen ontwikkelen gezamenlijk een (meerjarige) regionale kennisagenda waarin de thema's en opgaven staan beschreven voor de gewenste regionale ontwikkeling. In de derde stap vindt formalisatie plaats door een ondertekend regiocontract. De realisatie vindt plaats in de vierde stap: uitvoering van de projecten gebaseerd op de kennisagenda, in de regionale kenniswerkplaats. Uiteindelijk wordt het geheel benut en geborgd in de laatste stap.



 Wie

 Wat

*Figuur 2. 5-Stappenplan.
De vijf stappen van het Regionaal Leer-/Kennisarrangement.*

2.3 Actieonderzoek in de regio

Het actieonderzoek kent twee typen onderzoekers: de regiohosts en de wetenschappelijke reflectoren. De regiohosts hebben ieder één of meerdere kansrijke regio's onder hun hoede die voorop lopen op het gebied van regioleren. Ze helpen de deelnemers om hun onderliggende verwachtingen te vertalen naar gezamenlijke doelen. Hierbij hebben ze de rol van vrije actor: ze zijn geen belanghebbende maar zijn wel betrokken bij het proces. De regiohosts hebben de volgende functies:

- Begeleiden van het proces dat leidt tot de ontwikkeling van de kenniswerkplaats. Dit betekent dat de regiohosts observeren hoe de partijen gezamenlijk en met elkaar bewegen. De geleerde lessen delen ze met de regionale betrokkenen om het proces beter te laten verlopen en ze faciliteren dit proces.
- Ondersteunen bij de vraagarticulatie en verbinding leggen met partijen en actoren die inhoudelijke kennisvragen kunnen beantwoorden. Dit wordt ook wel 'makelen en schakelen' genoemd. Het gaat er hierbij vooral om dat de regiohosts de kennisinstellingen - onderwijs en onderzoek - in staat stellen de vraagarticulatie in de regio's op te pakken. Hun rol is dus voornamelijk om verbinding te leggen tussen kennisinstellingen en regio.
- Coaching en advies binnen de regio's op basis van de eigen kennis-expertise, met name gericht op de zogenoemde kenniswerkplaatsmanagers in de verschillende regio's die actief zijn binnen het GKC-programma Regionale Transitie.

Naast regiohosts kent het onderzoek de wetenschappelijke reflectoren. Zij zijn verantwoordelijk voor de wetenschappelijke reflectie op het regioleren, zoals het proces om te komen tot regionale kennisarrangementen ook wel wordt genoemd. Zij gebruiken hiervoor enkele regio's als casus, waarbij ze kijken hoe het proces van regioleren verloopt, welke randvoorwaarden gelden en hoe het proces ondersteund kan worden. Net als de regiohost werkt de wetenschappelijke reflector als actieonderzoeker. Dat wil zeggen dat beiden bruikbare lessen uit de reflecties, tools en concepten, nodig voor

de verdere ontwikkeling, direct aan de actoren beschikbaar stellen. De lessen kunnen uit het betreffende kennisarrangement komen, maar ook uit verwante arrangementen. Dit noemen we decontextualiseren en recontextualiseren.

2.4 Observaties bij de kenniswerkplaatsen

Voor het realiseren van gewenste sociaaleconomische doelen in de regio is het van belang dat beleidsprocessen en kennisontwikkeling op zowel landelijk als regionaal niveau goed op elkaar zijn afgestemd. In de samenwerking en bij het formuleren van collectieve doelen is het van belang te beseffen en te accepteren dat iedere partij actief is vanuit eigen belangen, perspectieven, achtergrond en competenties. Er dient een goede balans te zijn tussen halen en brengen, eigen winst en collectieve winst. Het collectieve belang wordt vastgelegd in regionale kennis- en innovatieagenda's waaruit projecten voorkomen die uitvoering hebben in de kenniswerkplaats. Het gezamenlijke leer- en samenwerkingsproces is minstens zo belangrijk als de inhoudelijke resultaten die de projecten opleveren. Het gaat er namelijk om de regionale ontwikkeling vanuit de stakeholders zelf te ontwikkelen zodat deze een continuüm wordt. Idealiter ontstaat een coalitie van geëngageerden, een nieuwe regionale schakel in een dynamisch kennis- en innovatiesysteem dat zich ten doel stelt de versterkende impuls in de regio blijvend te optimaliseren. Het GKC-programma heet daarom (en spreekt ook van het bewerkstelligen van) Regionale Transitie, ofwel participatief samenwerken nieuwe stijl.

Volwaardige partners

Iedere partij dient zich te ontwikkelen tot een volwaardige partner. Dit klinkt eenvoudiger dan het is. Overheden zijn bijvoorbeeld over het algemeen niet gewend dat ondernemers (en bedrijfsleven) en burgers (en ngo's) een (aan)sturende rol innemen. Overheden vervullen traditioneel juist de sturende en bepalende rol.

Daarnaast zijn individuele belangen soms tegenstrijdig aan het collectieve belang. Voor ondernemers is winst normaliter veruit het belangrijkste doel terwijl maatschappelijke organisaties vooral opkomen voor 'het milieu' of 'de dieren'. Maar in de coalitie worden zij geprikkeld elkaars belangen te erkennen en meerwaarde te creëren door samen op te trekken (geven is het nieuwe halen). Het werken in de kenniswerkplaats leidt tot de uitdaging een nieuwe positie te ontwikkelen en te verwerven voor de meeste regionale partners.

Dit proces begint in veel regio's op gang te komen. Kennisagenda's zijn en worden geformuleerd. Meerdere partijen zijn aangehaakt of haken aan en er worden diverse projecten uitgevoerd. De ontwikkelingen verschillen echter sterk per regio. Van een lerende regio is pas sprake als visie, agenda en projecten één geheel vormen, dat continu en cyclisch gevoed wordt met dat wat de partijen in de regio leren en op de lange termijn willen bereiken. Hiervoor is het nodig dat kennis tussen de verschillende partijen op regelmatige basis met elkaar wordt gedeeld en dat de visie en de agenda gezamenlijk worden bijgesteld. Dit leidt tot nieuwe kennisvragen waarmee de regio zich duurzaam kan ontwikkelen.

Geconstateerd is dat deze continuïteit op veel plekken momenteel onvoldoende is gewaarborgd, vooral doordat het nog ontbreekt aan heldere structuren binnen de organisatie van de kenniswerkplaatsen. Zo is vaak onduidelijk wie precies verantwoordelijk is voor het leerproces in de regio, wie de leerresultaten vertaalt naar de regio en wie ervoor zorgt dat de regionale visievorming een continuüm wordt. Mogelijk is dit een kwestie van tijd aangezien in de regio's een professionaliseringsslag ingezet is waardoor de organisatorische lijnen beter zichtbaar worden. Dit proces is echter (nog) fragiel en behoeft prioritaire aandacht. Zeker nu veranderingen door de aandacht voor topsectoren op landelijk niveau dynamischer zijn dan voorheen en gepaste snelheid vereisen.

De meerwaarde van samenwerking in de kenniswerkplaats is hieronder per stakeholder weergegeven:

- Ondernemers
 - Krijgen de beschikking over goed personeel door betere aansluiting met onder meer het onderwijs, in een innoverende regio.
 - Krijgen antwoorden op concrete vragen.
- Ondernemers-onderwijs
 - Door nauwe samenwerking met het bedrijfsleven kan de school zowel toekomstige als huidige arbeidskrachten opleiden. De kloof tussen vraag en aanbod wordt verkleind, door de nabijheid van de betrokken partijen, de (relatieve) kleinschaligheid en het collectieve belang voor regionale ontwikkeling. Dit betekent ook: gezamenlijk werken aan een beter imago om ook (toekomstige) arbeid uit andere streken aan te trekken.
- Onderwijs
 - De school kan zich profileren als regionaal kenniscentrum en blijft daardoor zowel investeren in de kenniscirculatie met de beroepspraktijk als in de relatie met het onderzoek. Dat maakt de eigen expertise en de eigen voorzieningen up-to-date en van hoge kwaliteit.
 - De school kan zich profileren met de regionale samenwerking als een unieke en innovatieve onderwijsomgeving.
- Omgeving
 - Burgers merken dat de leefbaarheid omhoog gaat, doordat zij daadwerkelijk betrokken zijn bij de invulling van hun omgeving.
- Overheden
 - Door samen te werken met andere partijen vergroten overheden hun effectiviteit op maatschappelijk relevante thema's.
- Onderzoek
 - Onderzoekskennis wordt direct benut in de regio.

2.5 Conclusies en aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling kenniswerkplaatsen

Het kenniswerkplaatsmodel

Arrangementen opereren vanuit een eigen context waardoor ze op verschillende manieren tot kennisagenda's en projecten komen. Het kenniswerkplaatsmodel biedt handvatten maar is niet altijd één-op-één door te vertalen naar elke regio. De start van de kennisarrangementen verschilt. Sommige beginnen vanuit visieontwikkeling projecten uit te zetten (in lijn met transitie-management zoals verwoord door Rotmans, 2003¹), anderen starten bij de kennisagenda, om daarna projecten op te zetten en weer anderen beginnen bottom-up, op operationeel niveau, met het inzetten van projecten, om deze daarna te verbinden met een kennisagenda en/of een toekomstvisie voor het gebied. Onze observatie is dat waar een arrangement begint niet veel uitmaakt, als het uiteindelijk deze niveaus maar doorloopt. Er moeten zowel een toekomstvisie als een kennisagenda opgesteld worden, waarbij de kennisopgaven (projectmatig) tot uitvoering worden gebracht.

Verticale verbanden

In sommige kenniswerkplaatsen ontbreken goede verticale relaties tussen bestuur c.q. strategie en werkvloer c.q. project. De kenniswerkplaats moet ernaar streven om het opzetten van de kennisagenda, het maken van toekomstvisies en het uitvoeren van projecten zoveel mogelijk met elkaar in de pas te laten lopen. Draagvlak op en afstemming tussen alle niveaus is hierbij onontbeerlijk voor duurzame inbedding.

Diversiteit (alle vijf O's betrekken)

De betrokkenheid van onderzoek en ook maatschappelijke organisaties blijft achter bij de betrokkenheid, of de focus op het betrekken van onderwijs, ondernemers en overheid. Dat is zorgelijk. Diversiteit in expertise is namelijk essentieel om te komen tot blijvende vernieuwingen die gedragen worden

¹ Rotmans, J. (2003). Transitie-management: Sleutel voor een duurzame samenleving. Assen, Nederland: Koninklijke Van Gorcum.

door alle stakeholders. Alle kenniswerkplaatsen moeten actief inspanningen leveren om ook onderzoek en maatschappelijke organisaties te verbinden, met name op bestuurlijk niveau.

Opstellen visie

Visievorming is belangrijk voor innovatie, maar bij veel regioarrangementen ontbreekt dit onderdeel. De verschillende partijen maken vaak wel de kennisagenda concreet en zetten projecten uit. Een kennisagenda is een goede start, maar bevat zelf niet noodzakelijkerwijs een visie op de toekomst van de regio. Velen zijn overtuigd van het belang van visievorming voor innovatie, met name waar het transitie betreft. De kenniswerkplaatsen moeten ervoor zorgen dat de 5 O's op bestuurlijk-strategisch niveau samen werken aan toekomstvisies.

Monitoring en evaluatie

Regieleren is essentieel voor de kennisarrangementen. Dan leren alle betrokken partijen en brengen hun kennis in, zodat ook andere partijen ervan kunnen leren. Dit leidt vervolgens tot nieuwe vragen voor de kennisagenda en daarna tot nieuwe projecten. Zo is de voortgang geborgd. Voor een goed verloop van dit proces is een gedegen monitoring en evaluatie van belang. Over dit laatste blijken nog onvoldoende afspraken te zijn gemaakt: wie pakt dit op en op welke manier?

Draagvlak kennisagenda

In een aantal kennisarrangementen voelen hooguit één of twee partijen zich verantwoordelijk voor de kennisagenda. Andere partijen zijn er niet bij betrokken. Dat is voor de opstartfase misschien niet erg, maar het gevaar bestaat dat er later te weinig draagvlak is wat nadelige gevolgen kan hebben voor de verankering van inhoudelijke resultaten. Betrek actief de andere 5 O's bij de kennisagenda. Hun bijdrage en hun mede-eigenaarschap zijn noodzakelijk voor een integrale kennisagenda. Dat betekent dus ook de bereidheid om de kennisagenda en toekomstvisie aan te passen zodra anderen aanhaken.

Individuele belangen en verwachtingen

Vaak is onduidelijk wat de verwachtingen en belangen zijn van elke afzonderlijke partij. Dat kan risicovol zijn, omdat daardoor niet helder is in hoeverre de partijen daadwerkelijk een bepaald vraagstuk ondersteunen. Pas als individuele belangen in lijn zijn met de collectieve doelen is er commitment bij alle partijen, zodat de kans groter is dat projecten ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Daarom moeten deze individuele belangen en verwachtingen van begin af aan zo helder mogelijk geëxpliciteerd zijn.

Leren

Leren gaat niet vanzelf. Dit moet je organiseren door bewust tijd te reserveren voor reflectie en intervisie. Ook is het belangrijk de verantwoordelijkheid voor leerprocessen organisatorisch te borgen. Een coach/regiohost ondersteunt bijvoorbeeld bij het borgen van leerprocessen.

Nieuwe structuren

Veranderingsprocessen komen soms langzaam op gang. Juist vanwege de traagheid grijpen betrokkenen dan terug op oude structuren. Maar daardoor valt de energie weg bij partijen en de radicaliteit van de verandering neemt sterk af. In de regio moet men zich bewust zijn van het belang van duurzame verankering en het toewerken naar een lange termijn doelstelling (de toekomstvisie). Dit wordt bereikt door een cultuur te bewerkstelligen waarin de 5 O's op natuurlijke wijze integraal samenwerken.

3. Deelonderzoek 2: Het versterken van ondernemerschapsonderwijs

3.1 Waarom dit deelonderzoek

Het deelonderzoek Versterken van ondernemerschapsonderwijs richt zich op drie van de vijf O's: onderwijs, ondernemers en onderzoek. Het onderzoekt hoe het onderwijs de studenten beter onderwijs kan bieden op het gebied van ondernemerschap. Daartoe neemt het regionale projecten onder de loep waarin onderwijs, onderzoek en ondernemers samenwerken. Het analyseert hoe die samenwerking verloopt en hoe het beter kan zodat alle drie partijen ervan profiteren. Dat betekent dat zowel studenten - de toekomstige ondernemers - als bestaande ondernemers meer leren over hoe ze hun ondernemerschap kunnen verbeteren.

3.2 Inleiding

Hoe kun je de studenten van nu, de ondernemers van de toekomst, leren wat ondernemen en ondernemerschap inhoudt? Hoe breng je hen de vaardigheden bij die horen bij ondernemend zijn? Kortom, hoe richt je hoogwaardig ondernemerschapsonderwijs in? Dat zijn vragen waar docenten mee worstelen.

Het begint al bij het begrip zelf: iedere docent geeft een andere interpretatie aan het woord en voert het onderwijs anders uit. Het onderwerp gaat ook dwars door alle vakken heen. Bovendien heeft ondernemerschap niet zozeer te maken met technische vakkennis maar wel met vaardigheden, een manier van kijken, observeren en handelen.

Het project Versterken van ondernemerschapsonderwijs heeft de ambitie om een verbinding te leggen tussen docenten, onderzoekers en ondernemers. Dit is in opdracht van het ministerie van EL&I. Als onderzoekers, docenten en ondernemers zelf de noodzaak van zo'n verbinding zien, is de verspreiding van kennis gewaarborgd en gaat het niveau van het ondernemerschapsonderwijs omhoog. Dan is een wezenlijke

vervolgstap gezet met het realiseren van hoogwaardig ondernemerschapsonderwijs, waar zowel studenten - de toekomstige ondernemers - als de bestaande ondernemers van profiteren.

Tijdens de looptijd van het project kwam naar voren dat een wisselwerking het makkelijkst tot stand komt en de partijen het meeste profijt oplevert als de activiteiten dicht bij de instellingen zelf blijven. Daarom is in 2010 ervoor gekozen om te onderzoeken wat regionaal georganiseerde projecten kunnen betekenen voor de realisatie van de doelstellingen. Dit hoofdstuk omschrijft de ervaringen (3.3) en lessen vanuit verschillende projecten (3.4).

3.3 De ervaringen met ondernemerschapsonderwijs vanuit regionale initiatieven

De regionale insteek lijkt een insteek bij uitstek om ondernemer, student, school en onderzoek bij elkaar te brengen. In diverse regio's draaien dergelijke regionale projecten, deels gefinancierd vanuit de Groene Kennis Coöperatie of het Beleidsondersteunend Onderzoek. Van dergelijke bestaande projecten is veel te leren: wat wel of juist niet werkt. Het project Versterken ondernemerschapsonderwijs heeft daarom gedurende een jaar, zeven van dergelijke projecten gevolgd. Deze zijn geïnitieerd door het onderwijs, zowel vanuit mbo- als hbo-niveau. Ze liggen verspreid over het land en ze werken met vragen van ondernemers (voor een overzicht van de projecten, zie tabel 1 in paragraaf 1.2).

De onderzoekers hebben bij deze projecten onderzocht wat de rol was van de ondernemers, het onderwijs en onderzoek, wat iedere partij er aan had en wat voor randvoorwaarden belangrijk waren om het regioproject succesvol te laten zijn. Daarna hebben deelnemers van de zeven projecten in een gezamenlijke bijeenkomst met de onderzoekers van Versterken ondernemerschapsonderwijs gezamenlijk verwoord wat goed en wat minder goed ging bij de projecten. Onderstaande analyse is hier het resultaat van.

De Ondernemers

De rol van de ondernemer bij regionaal ondernemerschapsonderwijs:

- *Een praktijkleersituatie bieden.* Het bedrijf van de ondernemer met de vragen die hij heeft, dienen de student een praktijkleersituatie te kunnen bieden.
- *De student inspireren.* De ondernemer is er om de student te inspireren. Dat betekent tegelijkertijd dat de ondernemer in staat moet zijn een student te coachen.

Feedback van de ondernemer op de werkwijze

- *Traagheid proces.* Het proces van formuleren van de vraag tot uiteindelijke beantwoording door de student, verloopt te traag voor de ondernemer. Hij is gewend om beslissingen sneller te nemen.
- *Profijt.* De ondernemer heeft het gevoel dat het onderwijs te weinig kennis toevoegt. Het lijkt hem soms of hij meer kennis heeft dan het onderwijs hem via de student kan bieden.
- *Beantwoording vraag.* De ondernemer merkt dat zijn vraag onvoldoende of helemaal niet wordt beantwoord omdat het leerproces van de leerling voorrang heeft.
- *Match met student.* Soms is de match tussen ondernemer en student niet goed. Het klikt niet.

Voordeel voor ondernemers om mee te doen

- *Zingeving.* De ondernemer krijgt de kans om de ondernemers van de toekomst mede op te leiden.
- *Frisse blik.* Een student kan de ondernemer confronteren met frisse, nieuwe ideeën.

Het onderwijs

Feedback van studenten op de aanpak

- *Uitdagende opdracht.* Ze waarderen de diepgang van de opdrachten en de uitdagingen die de opdrachten bieden. Ze merken dat een vraagstuk voor een bedrijf meer inhoudt dan technische oplossingen bedenken.
- *Volwaardige partner.* Ze voelen zich serieus genomen.
- *Aanspreekpunt.* In hun ogen zijn zowel de docent als de ondernemer opdrachtgever. Dat werkt verwarrend. Liever hebben ze één aanspreekpunt.

Voordeel voor de student om mee te doen; de student:

- *Voelt zich nuttig.* Studenten merken dat zij 'ertoe doen'. Hun advies helpt 'echte' problemen op te lossen van ondernemers.
- *Wordt uitgedaagd.* Dankzij de authentieke vraag van ondernemers voelt de student zich uitgedaagd om een serieuze oplossing te zoeken.
- *Ondernemerscompetenties.* De student kan competenties ontwikkelen die van belang zijn voor ondernemerschap.

De rol van de docent

- *Oog voor leerproces student.* Het belangrijkste is dat de student voldoende leert. Nu komt het vaak voor dat de docent vooral let op het werkproces, het van de grond krijgen en georganiseerd krijgen van het project.
- *Oog voor beantwoorden vraag ondernemer.* De docent moet erop toezien dat de vraag van de ondernemer werkelijk wordt beantwoord. Het gevaar bestaat dat de docent zich vooral focust op het verkrijgen van medewerking van de ondernemer en niet zozeer op het beantwoorden van de vraag van de ondernemer.
- *Ruimte creëren binnen de school.* Een dergelijk project past namelijk niet binnen de bestaande kaders en lesroosters van een school.
- *Reflectie op het leerproces bij de leerling.* Het leerresultaat wordt voor de student pas concreet als de docent de tijd neemt voor een persoonlijke reflectie met de student op dit leerproces.

Voordeel voor docent om mee te doen

- *Professionaliseren.* De docent krijgt een kans om zich 'on-the-job' te professionaliseren: hij leert wat er in de praktijk speelt en hij krijgt toegang tot de meest actuele wetenschappelijke kennis.

Relatie onderzoek-onderwijs

Mogelijke rollen onderzoeker

- *Procesbegeleider, evaluator of monitor.* Dit zijn de rollen die onderzoekers meestal innemen bij de regionale projecten voor ondernemerschapsonderwijs.
- *Aanscherpen en inkaderen ondernemersvraag.* Onderzoekers zijn bij uitstek in staat om een vraag van een ondernemer geschikt te maken voor het onderwijs. Deze rol vervullen ze een enkele maal.
- *Onderzoekers leveren inhoudelijke kennis.* Onderzoekers hebben veel inhoudelijk kennis die nuttig kan zijn voor studenten, docenten en ondernemers. Deze rol vervullen ze vrijwel niet.
- *Volwaardige partner.* Onderzoekers worden meestal ad hoc bij een project betrokken om een of meer van bovenstaande rollen te vervullen. Het resultaat van het regionale project is echter kwalitatief beter als de onderzoeker vanaf het begin een volwaardig partner is in het project.

Wat doen docenten met de vraag naar nieuwe kennis?

- Docenten hebben geen concrete vraag naar nieuwe kennis.
- Is er vraag naar kennis, dan zoeken de docenten zelf het antwoord. Ze staan er niet bij stil dat ze onderzoekers kunnen inschakelen om antwoorden te zoeken.
- Docenten beseffen niet dat er mogelijk financiering te vinden is om onderzoekers voor hun wetenschappelijke kennis in te zetten.

Hoe werken onderzoekers?

- Ze vervullen de rol waarvoor ze gevraagd worden (meestal procesbegeleider, evaluator of monitor). Ze laten daarbij niet actief zien wat er aan concrete kennis is.
- Ze werken vaak in een landelijke context.
- Als ze onderzoek uitvoeren is het onderwijs buiten beeld. Ze zien het onderwijs niet als klant.
- Een wetenschappelijk rapport is vaak het eindresultaat van een onderzoeksproject. Ze krijgen geen opdracht om die kennis toegankelijk te maken voor het onderwijs en zien dat ook niet als hun taak.

Samenwerkingsprojecten op regioniveau

Wat valt op bij regionaal ondernemerschapsonderwijs?

- Projecten op regioniveau bieden goede aanknopingspunten om ondernemer en school bij elkaar te brengen.
- Ondernemer, school en onderzoeker gaan niet automatisch onderling het contact met elkaar aan. Dit vraagt extra sturing, en blijft lastig.
- Waar de onderzoeker niet de regie heeft over een project, is hij buiten beeld voor andere mogelijk rollen.
- Projecten werken vooral aan de ontwikkeling van kennis en minder aan de ontwikkeling van de regio.
- De ontwikkeling van de regio is ondergeschikt aan het leerproces van de student.
- De projecten staan op zichzelf. Er is onvoldoende borging voor continuïteit.

Voordelen aanpak op regionaal niveau

- Het is praktisch voor de deelnemers om mee te draaien in een project in hun eigen regio omdat niemand ver hoeft te reizen.
- Mensen komen elkaar gemakkelijker toevallig tegen en dat is belangrijk voor een levendig netwerk.
- Er zijn scholen die zich in de regio willen profileren. Dan is de regioaanpak essentieel.

-
- Bij een regioaanpak is de kans groter dat deelnemers gezamenlijke belangen hebben. Dat vergemakkelijkt de samenwerking.
 - In de regio is gemakkelijker financiering te vinden voor een regionaal project.

3.4 Lessen

De analyse en de gevolgtrekkingen laten zien dat de regioaanpak een mogelijkheid biedt om scholen te helpen hoogwaardig ondernemerschaps- onderwijs te brengen. Dan moet die regioaanpak wel een aantal valkuilen vermijden en voldoen aan een aantal voorwaarden.

In deze paragraaf is antwoord te vinden op de vraag:

Wat zijn de voorwaarden om de regioaanpak succesvol in te zetten voor hoogwaardig ondernemerschaps- onderwijs?

De samenwerking tussen alle partijen is gelijkwaardig, met een goede match tussen ondernemer en student

De regionale aanpak werkt het best als alle deelnemers ervaren dat de werkwijze nuttig is voor hen. Als studenten jaar in jaar uit aan de slag gaan met dezelfde vraag voor een ondernemer of als die zijn vraag helemaal niet beantwoord ziet, dan neemt zijn animo voor samenwerken af. Het voortbestaan van de regionale aanpak komt dan in gevaar.

Een goede match tussen ondernemer en leerling verhoogt het wederzijds nut van de samenwerking. Dit betekent dat zowel de vraag van de ondernemer als de vraag van de leerling beantwoord worden binnen één project. De vraag zit dan op het juiste niveau voor de student en de student is in staat om een concreet resultaat voor de ondernemer op te leveren.

De docent die ervoor zorgt dat de twee vragen goed op elkaar zijn afgestemd bezit specifieke competenties die niet bij het profiel van een reguliere docent horen.

De docent besteedt aandacht aan het leerproces van de student: er is ruimte voor de student om te leren en de docent reflecteert op het leerproces

In een regionaal kennisarrangement leert de leerling niet uit een boek maar van de ervaringen in de praktijk. Dat veronderstelt dat de leerling die ervaring kan opdoen. Dat betekent dat hij de ruimte krijgt om taken uit te voeren, plannen te maken, en verantwoordelijkheid te dragen. Dat vereist van de betrokken ondernemer dat hij die ruimte ook kan geven.

De directie en het middenmanagement verlenen volop medewerking. Bovendien geeft de school een goede back office

Vaak zijn er enkele docenten die als pionier aan dit soort projecten meewerken. Uitvoering van het project lukt alleen als zij wijken van het strakke lesrooster en de opzet van de kwalificatiestructuur. Om de inzet van deze pioniers te belonen moet het management flexibele ruimte bieden in lesroosters en ondersteuning bieden bij het koppelen van de kwalificatiestructuur aan de projectmatige aanpak.

Verder dient de back office ook geschikt en toegankelijk gemaakt te worden voor ondernemers. Dan kunnen ondernemers bijvoorbeeld meedraaien in de studentennetwerken op school.

Goed management van de verwachtingen van alle deelnemers

Verwachtingen spelen een belangrijke rol bij resultaten. Wie lage verwachtingen heeft, is sneller tevreden met een resultaat. Iemand met hoge verwachtingen ziet datzelfde resultaat mogelijk als onvoldoende. Naarmate verwachtingen meer uiteen lopen, wordt het risico op

onvoldoende resultaten hoger. Het managen van verwachtingen draagt daarom indirect bij aan het resultaat van de samenwerking.

Dit is te realiseren door vooraf contracten af te sluiten tussen leerling en ondernemer, waarin precies staat wat de resultaten zullen zijn. Dit maakt het risico van niet-ingeloste verwachtingen lager, worden resultaten sneller als voldoende gezien en worden de vragen van de ondernemers beter beantwoord.

'Gedrag' van de onderzoeker waarin hij laat zien wat hij kan betekenen voor het onderwijs. En besef bij de docent dat onderzoek een waardevolle bijdrage kan leveren aan het ondernemerschapsonderwijs

Op dit moment zijn er geen concrete vragen uit het onderwijs aan het onderzoek. Ook is er meestal in het onderzoek geen concrete opdracht om inzichten te vertalen naar het onderwijs. In andere termen: er is in de dagelijkse praktijk geen sprake van concreet vraag en aanbod rond informatie over ondernemerschap tussen onderwijs en onderzoek. Om waardevolle kennis uit het onderzoek toch door te laten stromen naar het onderwijs en vragen uit het onderwijs richting onderzoek te krijgen, is ander gedrag nodig van zowel onderzoeker als docent.

Alle deelnemers beschikken over specifieke competenties of ontwikkelen deze

Regionaal ondernemerschapsonderwijs wordt alleen een succes als alle deelnemers over specifieke competenties beschikken. Een docent moet kunnen faciliteren, reflecteren en de vraag van ondernemer en student met elkaar matchen. De ondernemer moet ruimte geven aan de student en hem coachen. De onderzoeker moet onderzoek kennis toegankelijk maken voor het onderwijs en de ondernemer, dienst doen als monitor, klankbord en als onderwijskundig expert ervoor zorgen dat gedurende het project geleerd wordt van ervaringen.

De regioaanpak leidt tot continuïteit in de verbinding onderwijs-ondernemer

Het onderwijs heeft meestal alleen gedurende het project aandacht voor de regio. Dat is zonde, want zo'n project maakt nieuwe wegen naar unieke netwerken die gezamenlijk werken aan een regio-ideaal. Het is waardevol die uitgezette lijnen te koesteren en te onderhouden. Onderwijsinstellingen kunnen daarmee structureel actuele praktijkleersituaties inzetten in hun onderwijs, terwijl ze tegelijkertijd ontwikkelingen in de regio ondersteunen.

4. Deelonderzoek 3: Ondernemen in de regio

4.1 Waarom dit deelonderzoek

In het deelonderzoek Ondernemen in de regio is de regio het startpunt van het onderzoek. De onderzoekers kijken waaraan ondernemers in de regio behoefte hebben en in hoeverre kennisarrangementen het ondernemerschap helpen versterken. Ook bestuderen ze waarin de kennisarrangementen verschillen, wat daarvan te leren is en wat de meerwaarde is van een regionale insteek is (of kan zijn) ten opzicht van een landelijke benadering.

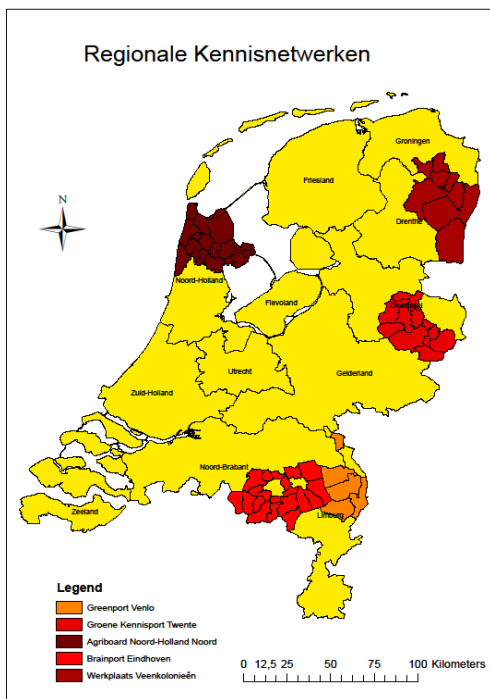
Het deelonderzoek heeft vier 'groene casussen' onder de loep genomen, te weten:

- Agriboard Noord-Holland Noord;
- Greenport Venlo;
- Groene Kennispoort Twente;
- Veenkoloniën.

Daarnaast is een 'grijze casus' geanalyseerd, namelijk:

- Brainport Eindhoven.

Groene Kennispoort Twente is uiteindelijk buiten beschouwing gelaten omdat dit initiatief ten tijde van het deelonderzoek nog te veel in het beginstadium verkeerde.



Figuur 3. Kaart van Nederland en vijf regionale kennisarrangementen.

4.2 Beschrijving van de regionale kennisarrangementen

In deze paragraaf is in twee tabellen te vinden wat de kenmerken van de gebieden zijn en hoe de kennisarrangementen zijn opgezet. Daarna volgt een korte observatie van de opvallende verschillen tussen de kennisarrangementen. In de bijlage is een wat uitgebreidere beschrijving van elk gebied opgenomen, inclusief de aanleiding, structuur en doelstelling voor het kennisnetwerk per gebied.

Tabel 1. Korte beschrijving van de gebieden (cijfers 2009 bron LEI).

	Regio/schaal	Typering sector	Trend in de sector	Areaal cultuurgrond (ha)	Werkgelegenheid primaire sector (aje)	Omvang primaire sector (x 1000 nge)
AgriBoard Noord-Holland Noord	Noordelijk deel Noord-Holland	Met name primair: vollegrondsteelt, akkerbouw, bloembollen, melkvee Seed valley	Meer glastuinbouw, schaalvergroting	70.000	10.300	312
Venlo	Limburg, ringen rond Venlo tot op internationaal niveau	Primair: divers: tuinbouw, akkerbouw, boomteelt, champignon, veehouderij Aanvullend: voedselverwerking en logistiek	Schaalvergroting, ontwikkeling gebieden voor glastuinbouw en logistiek	23.900	6.056	206
Twente: Groene Kennispoort	Twente	Primair met name melkveehouderij	Schaalvergroting, inpassing in landschap cruciaal	55.200	4.330	31
Veenkoloniën	Groningen/Drenthe	Primair: met name akkerbouw (zetmeel aardappelen) en melkvee	Schaalvergroting, inplaatsing melkvee	89.000	3.648	135
Brainport Eindhoven	Netwerk rond Eindhoven	Maakindustrie met hoogwaardige technologie	Sterke specialisatie, in internationale context opererend	nvt	nvt	nvt

Tabel 2. Korte omschrijving per casus van aanleiding, aansturing en doel.

	Aanleiding\ initiatief	Aansturing	Doel	Door
AgriBoard Noord-Holland Noord	Provincie Noord-Holland Vanaf 2009	AgriBoard bestaat uit 17 leden, provincie, gemeenten, onderwijs, onderzoek, vertegenwoordigers primaire sectoren, veredeling en zaadindustrie Uitvoering via db en programmamanager	Economische ontwikkeling stimuleren gericht op positie als dé versaanbieder	Samenwerking binnen en buiten de regio Gebiedsontwikkeling Inzet op kennis en innovatie Aansluiten bij bestaande initiatieven
Venlo	twee initiatieven: 1. Greenport door overheid (gemeente\ provincie) 2. Ondernemersinitiatief Greenport vanuit ondernemers Vanaf 2004\2005	1. Bestuur met vertegenwoordigers van Regio Venlo (6 gemeenten), provincie Limburg en Ondernemend Limburg (werkgevers) 2. Bestuur bestaat uit directe vertegenwoordigers van ondernemingen	Verdubbeling omzet totale cluster van 1 naar 2 miljard	Gebiedsontwikkeling Innovatie en optimalisatie in de keten Duurzaamheid als team in de markt zetten(Quality of life)
Twente: Groene Kennispoort	Gemeenten Vanaf 2010	Gemeenten, waterschappen en provincie	Behoud van landschap in combinatie met economische ontwikkeling in het buitengebied	Opzetten/initiëren van projecten
Veenkoloniën	Onderzoek EL&I Agenda Veenkoloniën (2003) Kenniswerkplaats (2008)	Gemeenten, provincie, waterschappen besturen, programmabureau voor de uitvoering	Versterken economie van het buitengebied rond diverse thema's (o.a. Agribusiness, Toerisme, Sociaal economische vernieuwing	Onder andere via kenniswerkplaats veenkoloniën projecten ontwikkelen en uitvoeren
Brainport Eindhoven	Bedrijfsleven met ondersteuning overheid (2002)	Bedrijfsleven, overheid en onderzoek vormen samen bestuur. Uitvoering via Brainport development	Excelleren als grensoverschrijdende Europese innovatieregio	Breed scala aan programma's en projecten: onder andere gericht op ondernemerschap, ondernemendheid en innovatie

Observaties bij de regionale kennisarrangementen

Aanleiding/ontstaan

Alle regionale initiatieven zijn ontstaan vanuit het bestuurlijke circuit. Alleen bij Brainport Eindhoven heeft het bedrijfsleven het voortouw genomen.

Aansturing en overlegstructuren

De aansturing gebeurt bij alle regionale initiatieven vooral door bestuurders. Alleen bij Brainport Eindhoven is daarnaast ook het hoogste niveau uit het bedrijfsleven betrokken bij de aansturing. Bij de agrarische initiatieven ontbreekt het bedrijfsleven bij de aansturing. Ook in de overige overlegstructuren lijken individuele ondernemers niet zelf aanwezig te zijn. Zij worden hooguit vertegenwoordigd via brancheorganisaties. Greenport Venlo kent wel een ondernemersplatform, maar dat staat naast het bestuurlijk platform.

Doelstellingen

Alle regionale initiatieven hebben ambitieuze doelstellingen geformuleerd, zoals een verdubbeling van de omzet of het bereiken van alle ondernemers. Het accent van die doelstellingen verschilt wel, zo ligt in sommige gebieden de nadruk meer op de economische kant (Venlo) en soms meer bij plattelandsontwikkeling (Veenkoloniën).

Uitvoering

De kennisarrangementen verschillen duidelijk in hoe ze komen tot uitvoering van de projecten en hoe ze ondernemers erbij betrekken. Agriboard Noord-Holland sluit vanaf het begin aan bij bestaande, meestal sectorale ondernemersgroepen (bijvoorbeeld van bollen- of fruittelers). Daardoor is direct de bottom-up lijn gewaarborgd. Greenport Venlo, dat gestart is met alleen bestuurders, heeft moeite om ondernemers betrokken te krijgen, waardoor het lastig is om daadwerkelijk te komen tot innovatie en versterkt ondernemerschap.

Stadium van ontwikkeling

Met uitzondering van Brainport Eindhoven bevinden alle voorbeelden zich nog in een vroeg stadium van ontwikkeling. Dit maakt dat er nog regelmatig aanpassingen worden doorgevoerd in aanpak en structuur. Duidelijk is al wel dat er langzamerhand meer aandacht komt voor 'kennisarrangementen'. In drie van de vier onderzochte agrarische initiatieven is het kenniswerkplaatsconcept geïntroduceerd en uitgewerkt. Daarbij worden onderwijs- en kennisinstellingen actief betrokken.

4.3 Activiteiten gericht op ondernemers

Agriboard Noord-Holland Noord

Hoe intensief ondernemers betrokken zijn bij Agriboard Noord-Holland Noord, is moeilijk vast te stellen. De activiteiten zijn voor een belangrijk deel nog maar net gestart. De strategie van Agriboard is om aan te sluiten bij bestaande ondernemersgroepen zodat ondernemers in ieder geval vanaf de start betrokken zijn.

Onderwerpen waarop Agriboard Noord-Holland Noord activiteiten ontwikkelt:

1. *Ondernemersgroepen*

Agriboard ondersteunt een aantal (al bestaande) ondernemersgroepen; een bollengroep uit het Noordelijk zandgebied, een pootaardappelgroep, een fruitgroep, een glastuinbouwgroep, de ketengroep Biovalley en de groep aquacultuur. Met de activiteiten in de ondernemersgroepen wil Agriboard wordt bovendien beoogd om bottom-up up te komen tot een gezamenlijke kennis- en opleidingsagenda en bestuurlijke innovatie. Er is ondersteuning van studenten, professionele partijen en ook Syntens en Wageningen UR.

2. *Agrocommunity*

Agriboard realiseert een agrocommunity. Dit is een cluster van agrarische en daaraan verwante activiteiten, zoals logistiek, advisering, opleiding & training, maar mogelijk ook recreatie en toerisme. De

beoogde locatie voor een dergelijke agrocommunity is Agriport A7 in de Wieringermeer.

3. *Arbeid en scholing*

Agriboard gaat een Agro Development Impuls (ADI) in het leven te roepen. Dit ontwikkelcentrum helpt het structurele tekort aan gekwalificeerd personeel verminderen en de instroom in het (groen) onderwijs te verhogen.

Greenport Venlo

Greenport Venlo heeft nog geen concrete projecten waar ondernemers aan deelnemen. Wel start Greenport Venlo activiteiten die ertoe leiden dat ondernemers betrokken raken.

Onderwerpen waarop Greenport Venlo activiteiten voor ondernemers ontwikkelt:

1. *Infrastructurele projecten*

Greenport Venlo werkt met andere partijen aan diverse projecten om de infrastructuur te verbeteren, zoals:

- Fresh Park Venlo (businesspark van 130 hectare)
www.freshparkvenlo.nl
- Glastuinbouwgebieden Californië en Siberië (375 ha)
- Venlo GreenPark, met onder andere. de [Innovatoren](#) en [Villa Flora](#), een bedrijventerrein.

2. *Bouw van een fysiek loket voor innovatie en kennis*

Bedrijven kunnen straks terecht bij de Innovatoren. Dit is een toren die momenteel wordt gebouwd en waar een loket komt voor ondernemers als zij nieuwe, innovatieve concepten willen ontwikkelen, bijvoorbeeld in de vorm van nieuwe producten, slimme productieprocessen of samenwerkingsverbanden tussen bedrijven.

3. *Onderwijs*

Onderwijsinstellingen proberen bij te dragen aan de ontwikkeling van de regio. Zij zien mogelijkheden om door inbreng van kennis en/of advies bij te dragen aan de Innovatoren. Citaverde springt erop in door drie leerlijnen te ontwikkelen binnen Greenport Business opleidingen. Met

de projecten die al draaien waar het onderwijs bij betrokken is, worden nog weinig ondernemers bereikt.

Ondernemersinitiatief Greenport Venlo

Het Ondernemersinitiatief Greenport Venlo is een netwerk van individuele ondernemers, dat bijeenkomsten en excursies organiseert. Zij lobbyen voor hun eigen belangen, leggen verbindingen met elkaar en met andere partijen in de regio.

Onderwerpen waarop Ondernemersinitiatief Greenport Venlo activiteiten ontwikkelt:

1. *Projecten initiëren en begeleide*

In het project Agrofoodsystems ontwikkelen ondernemers agro- en foodprocessingsystemen. Bij AgroFoodInnovatiePleinen ontwikkelen de ondernemers marketingconcepten en technische innovaties, zoals het verwerken van reststromen van producten.

2. *Ondernemersgroepen en -netwerken*

Maar ook zijn er inmiddels acht groepen van ondernemers uit één branche. Dit zijn behoorlijk grote groepen, zo is er bijvoorbeeld een groep die bestaat uit dertig aspergetelers en een andere groep uit drie telersverenigingen van paprikatelers. Ook is er het Young managers netwerk regio Venlo. In hoeverre in deze groepen aandacht is voor ondernemerschapskwaliteiten is onbekend.

Agenda voor de Veenkoloniën en Kenniswerkplaats Veenkoloniën

De Agenda voor de Veenkoloniën en de Kenniswerkplaats initiëren verschillende projecten. Hierbij proberen ze ondernemers te betrekken, bijvoorbeeld door eerst te inventariseren welke vragen bij ondernemers leven.

Voorbeelden van projecten waar ondernemers bij betrokken zijn:

1. 'Ondernemen in de Venen' (start eind 2009). Het project heeft als doel om ondernemerschap te versterken. Daarvoor werken studenten,

ondernemers, docenten en onderzoekers samen aan strategische plannen van ondernemers. Er zijn 60 agrarische ondernemers betrokken, 22 studenten van de onderwijsinstellingen AOC Terra en Van Hall Larenstein. Onderzoekers van WUR begeleiden het proces.

2. 'Energiescan'. Voor dit project is een internetmodule ontwikkeld voor agrarische bedrijven om het energieniveau te kunnen bepalen. Het onderwijs is hierbij aangesloten en heeft een handboek ontworpen. Twaalf studenten hebben deze module uitgevoerd bij 50 ondernemers.
3. Een behoorlijk aantal projecten bevindt zich in de opstartfase: Stimuleren Agrarisch Ondernemerschap, Visie Grootschalige Landbouw, Ruimte voor Water - Analyse huidig watersysteem, Waardering en beeldvorming Veen (identiteit), Toerisme: Varen in de Venen, Landschappelijke Verbindingszones

Brainport Eindhoven

Brainport Eindhoven heeft een eigen bureau met directeur die activiteiten initieert. Dit bureau verzamelt actief de input van ondernemers en bedrijfsleven, bijvoorbeeld door bijeenkomsten en ontbijtsessies te organiseren om vragen en ideeën boven water te krijgen. Die ideeën vertaalt het bureau naar concrete projectvoorstellen, waar ondernemers en bedrijfsleven zich bij kunnen aansluiten.

Brainport Eindhoven kent tal van projecten om ondernemers en ondernemerschap te stimuleren binnen de domeinen Technology en Business. Denk aan steun bij investeringen, business start-ups en kennis- en technology transfer. Ieder project heeft zijn eigen financiering, samenwerkingsvormen en financieringsmodellen. Bovenop de investeringen vanuit Brainport Eindhoven (tot nu toe circa 2,35 miljard euro), hebben de betrokken overheidsorganisaties tien extra subsidieregelingen in het leven geroepen om het mkb te ondersteunen.

Hieronder volgen enkele voorbeelden van projecten of activiteiten die op ondernemers en ondernemerschap gericht zijn:

1. *Brabant Center of Entrepreneurship*
Dit centrum bevordert ondernemerschap bij technische studenten door technici te koppelen aan economie- en rechtenstudenten.
2. *Etnisch Ondernemerschap*
Dit is een initiatief van partijen binnen Brainport Eindhoven - de gemeente Eindhoven, de Kamer van Koophandel en MKB-Eindhoven - om ondernemerschap bij allochtonen te stimuleren. In 2008 zijn zo'n 50 etnische ondernemers geadviseerd, is de multiculturele ondernemersclub Next Move opgericht (www.stichtingnextmove.nl) en is een ondernemerstraject voor 20 vrouwen van allochtone afkomst ondersteund.
3. *Ei van Columbus*
Dit is mede geïnitieerd door Brainport Eindhoven. Begin 2009 zijn bij de TROS op Nederland 3 negen afleveringen van het tv-programma 'het Ei van Columbus' uitgezonden, waarin leerlingen innovatieve ideeën konden presenteren.
4. *Stimuleringsprogramma Innovatief Ondernemerschap*
Het programma, dat in ontwikkeling is, wil ondernemerschap stimuleren bij studenten, werknemers, werkzoekenden en HR-managers. Dit gebeurt onder andere door een startersacademie en een bewustmakingscampagne te starten.
5. *Virtual Entrepreneurship Centre*
Het project heeft tot doel hightech ondernemerschap te stimuleren en te ondersteunen. De Technische Universiteit Eindhoven en de Katholieke Universiteit Leuven zijn erbij betrokken vanuit het samenwerkingsverband Eindhoven-Leuven-Aken triangel (ELAt). Inmiddels zijn de eerste ondernemerschapscursussen gereed.

Observaties over de betrokkenheid van ondernemers bij de regionale kennisarrangementen

- Alle regionale initiatieven hebben projecten die gericht zijn op ondernemers en het versterken van ondernemerschap, alhoewel een groter aantal projecten zich richt op andere thema's. Alleen Brainport Eindhoven heeft een aantal projecten dat zich expliciet richt op versterken van ondernemerschap.
- Grofweg zijn er twee manieren om ondernemers te betrekken bij projecten. De ene manier is om eerst een regionale agenda op te stellen en op basis daarvan projecten te formuleren. Vervolgens proberen de initiatiefnemers ondernemers te vinden bij de projecten. Over het algemeen verloopt dit moeizaam. De tweede manier is dat het initiatief aansluit bij bestaande ondernemersgroepen. Dit leidt direct tot betrokkenheid van ondernemers en een groter bereik.
- De onderwijsinstellingen werken wel steeds meer met ondernemers, maar dit is vooral bedoeld voor de opleiding van de studenten en veel minder voor het ondersteunen van de ondernemers.

4.4 Effecten op versterken van ondernemerschap

Is het ondernemerschap verbeterd dankzij de regionale kennisarrangementen? De arrangementen zijn nog te kort bezig om antwoord te kunnen geven op die vraag. Daarnaast ontbreekt het aan een duidelijke monitoring van de effecten van de activiteiten. Het is al vrij lastig om zicht te krijgen op deelname van ondernemers aan activiteiten. De volgende stap, het zicht krijgen op het effect van de activiteiten bleek in dit project niet uitvoerbaar.

Hieronder volgen wel een aantal kwalitatieve indrukken.

- Het effect op het versterken van ondernemerschap is in twee elementen onder te verdelen: hoeveel ondernemers worden bereikt en het daadwerkelijke effect op ondernemerschap. Voor beide aspecten geldt dat het moeilijk is om hier een goed beeld van te krijgen.

-
- Kenniswerkplaats Veenkoloniën zet via het project 'Ondernemen in de Venen in op het formuleren van nieuwe ontwikkelingsstrategieën bij agrariërs. Dit project zet in ieder geval in op het versterken van ondernemerschap. In het project wordt nu een aantal businessplannen uitgewerkt. Daarnaast vinden binnen de kenniswerkplaats vrij veel projecten rond bepaalde thema's plaats (bijvoorbeeld rond de inzet van een energiescan), waar wel ondernemers aan meedoen, maar die niet op ondernemerschap zijn gericht.
 - Bij Agriboard Noord-Holland Noord is het gelukt om vrijwel vanaf de start ondernemers bij de activiteiten te betrekken, door aan te sluiten bij bestaande groepen. Ze werken met name aan concrete verbeteringen zoals teeltwijzen, biologische teelt, product-marktcombinaties. In de gesprekken zijn geen concrete activiteiten gericht op ondernemerschap benoemd. Een aantal mensen maakt zich wel zorgen over de betrokkenheid van ondernemers. Ze vragen zich af hoe ze de juiste vragen op tafel krijgen en hoe ze de ondernemers in beweging krijgen.
 - Brainport Eindhoven is al langer actief. Ze hebben wel vrij goed in beeld hoeveel ondernemers aan diverse activiteiten meedoen en bij voorbeeld ook hoeveel nieuwe bedrijven zijn opgestart. Ook voor Brainport Eindhoven is het lastig om te meten welk effect het heeft op het versterken van ondernemerschap. Wel zijn de investeringen in deze regio sterk gestegen, is er een bovengemiddelde groei van het aantal hightech starters en zijn inmiddels 106 projecten gerealiseerd. Dit klinkt indrukwekkend en laat gelijk zien dat monitoring belangrijk is. Dat Brainport Eindhoven flink aan de weg timmert is ook af te lezen aan de bekendheid. Meer dan 90 procent van de regionale ondernemers kent Brainport Eindhoven en meer dan de helft vindt dat Brainport een toegevoegde waarde vormt voor zijn of haar bedrijf.

4.5 Regionale meerwaarde

De betrokkenen bij de regionale initiatieven zijn allemaal overtuigd van de meerwaarde van het regionale aspect, al zijn bewijzen daarvoor niet altijd even hard.

Voordelen regionale initiatieven

- De samenwerking is 'dicht bij huis'. Dat is van belang voor de fysieke afstand tot elkaar: mensen hoeven niet zo ver te reizen om elkaar te spreken. 'Je gaat niet 80 of 100 km reizen voor besprekingen of samenwerkingen', is één van de uitspraken uit de interviews die dit illustreert. Daarnaast speelt ook de regionale cultuur mee: je begrijpt elkaar beter omdat iedereen uit hetzelfde gebied komt.
- Er komen vooral regionale economische of economische gebiedsvraagstukken op de kennisagenda, naast thema's die met lokale partijen zijn op te lossen. Greenport Venlo adverteert zelfs actief met 'local for local', om de hele agroketen in het gebied te houden.
- Regionale bestuurders zijn eerder bereid om zich in te zetten. Bij een landelijke aanpak voelen zij waarschijnlijk zelf de noodzaak minder om mee te doen.
- Er is makkelijker regionale financiering te vinden. Bij Brainport Eindhoven financieren bijvoorbeeld omliggende gemeentes mee.

Nadelen regionale initiatieven

- Landelijke subsidiemogelijkheden zijn soms moeilijk aan te spreken, er moet dan sprake zijn van landelijke allure of relevantie. In de regio heeft men het gevoel dat landelijke financiers wel willen investeren in de regio, maar vervolgens grip willen houden op de besteding van het geld en zicht daarbij richten op landelijke thema's en doelen. Dat botst met de mening van actoren in de regio. Die vinden dat als landelijke financiers ervoor kiezen hun geld te bestemmen voor een regio, het ook de regio is die beslist over de besteding van het geld. Zij willen dus minder zeggenschap voor de landelijke financier.

-
- Europese subsidiepotten hebben wel vaak een regionale insteek. De afstemming van de subsidiemogelijkheden is niet eenvoudig en vraagt samenwerking, overzicht, zakelijkheid en transparantie.
 - De complexiteit van de financiering en de structuur is erg groot, omdat er bijna altijd een combinatie is van verschillende financieringsbronnen met voor elke bron eigen regels, aansturing en verantwoording. Dit maakt realisatie van een project moeilijk.
 - Elke regio moet het wiel opnieuw uitvinden, terwijl de basisstructuur voor elk initiatief min of meer hetzelfde is.

Vragen bij regionale initiatieven

- Heeft de Rijksoverheid voldoende aandacht voor de regio?
- In hoeverre zijn de stimuleringsinitiatieven en beleidslijnen van de Rijksoverheid en de regionale overheid op elkaar afgestemd?
- Heeft de regio genoeg kritische massa en slagkracht om complexe vraagstukken op te pakken?

De lessen en conclusies uit dit deelonderzoek zijn verwerkt in hoofdstuk 5.

5. De belofte van regionale kennisarrangementen voor het versterken van ondernemerschap: reflectie, conclusies en aanbevelingen

Naast de drie deelonderzoeken is er een workshop gehouden (met 15 stakeholders). De bevindingen uit de deelonderzoeken en de workshop zijn samengevoegd in dit hoofdstuk.

De algemene observatie is dat regionale kennisarrangementen het zeker wel in zich hebben om het ondernemerschap te versterken. Er is echter een aantal knelpunten te benoemen die optimale benutting van kennisarrangementen belemmert, waardoor ook het versterken van het ondernemerschap minder uit de verf komt. Een voorbeeld daarvan is dat verschillende regionale kennisarrangementen een top-down karakter hebben. De top c.q. het bestuur maakt de plannen en geeft opdracht tot uitvoering van projecten.

In dit hoofdstuk presenteren we de reflectie, conclusies en aanbevelingen. Indien relevant staat tussen haakjes, schuin geschreven en onderstreept, de betreffende actor vermeld voor wie de aanbeveling met name van toepassing is. Bijvoorbeeld: *(bedrijfsleven)*.

Legitimiteit en representativiteit beïnvloeden de betrokkenheid van ondernemers bij de kennisarrangementen

- In de behandelde agri-casussen heeft de overheid (provincie en gemeenten) een zware rol in de aansturing van de regionale arrangementen. Andere actoren zijn in min of meerdere mate wel vertegenwoordigd, maar vervullen vaak een kleinere rol of zijn alleen door hun bestuurders vertegenwoordigd zoals bijvoorbeeld het geval is bij de primaire agrarische ondernemers. Dit maakt de diversiteit in de aansturing gering. Het gevolg is dat de visievorming, analyse en daarmee ook de uiteindelijke kennisagenda, vooral gedragen worden door de bestuurders zelf. De bestuurders raadplegen de ondernemers wel (soms zelfs in grote aantallen), maar die laten analyseren en schrijven niet mee. Dit leidt tot kennisagenda's en plannen met een

beleidsmatig karakter die ondernemers onvoldoende aanspreken. Vervolgens is een flinke inspanning nodig om bij de uitvoering van de projecten en plannen alsnog voldoende ondernemers te betrekken.

- Brainport Eindhoven bereikt veel ondernemers en wordt algemeen als succesvol beschouwd. De betrokkenen geven aan dat de kracht voor een deel voortkomt uit de hoge vertegenwoordiging van bedrijfsleven en overheid in het bestuur (onder anderen CEO's van Philips, ASML, burgemeester van Eindhoven). Iets wat Pieter Winsemius, oud-minister en bijzonder hoogleraar duurzame ontwikkeling, ook wel 'bovenbinding' noemt, wat essentieel is om te komen tot verandering. De vraag is wel of die bovenbinding te realiseren is bij de regionale agri-casussen. Belangrijke ketenschakels zijn vaak niet in het betreffende gebied gevestigd, in tegenstelling tot de casus van Brainport Eindhoven. Bovendien verschillen de agri-casussen van Brainport Eindhoven omdat in de landbouw nadrukkelijker maatschappelijke vraagstukken spelen, zoals milieu, dierenwelzijn en plattelandsontwikkeling zoals krimp. Voor deze vraagstukken neemt de overheid verantwoordelijkheid en het is daarom logisch dat zij een leidende rol inneemt. Daardoor wacht het bedrijfsleven vaak af wat de overheid doet. Het nieuwe topsectorenbeleid draait de rollen echter om. Het bedrijfsleven is aanzet. Dit biedt een kans voor het bedrijfsleven en ondernemers meer verantwoordelijkheid en ruimte te geven en nemen in het meebeslissen en -bepalen op bestuurlijk niveau (in publiek-private samenwerking). In principe moet deze omdraaiing ook gevolgen hebben voor de (aansturing van) regionale kennisarrangementen.
- Zorg er voor dat individuele ondernemers zich herkennen en/of vertegenwoordigd voelen in de aansturing. Dit kan goed door ook individuele ondernemers voor die rol te vragen, naast ondernemers die meer vanuit bestuurlijk perspectief de collega's vertegenwoordigen.
- Om de kracht vanuit (individuele) ondernemers en bedrijven optimaal te benutten, is het van belang dat een coalitie tussen samenwerkende bedrijven wordt gevormd. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een stichting. Naar verwachting zal de kans op goede samenwerking op bestuurlijk niveau het grootst zijn als het bedrijfsleven zich

sectoroverstijgend weet te organiseren. De stichting Agriboard in Noord-Holland Noord geeft een goed voorbeeld. Echter, samenwerken blijft mensenwerk. Een sterke trekker toont leiderschap, beschikt over een goed netwerk, capaciteit, energie en voldoende trekkracht. Dit is nodig om de juiste verbindingen met de verschillende geledingen en op verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) te maken zodat het niet alleen blijft bij woorden maar er ook daden worden verricht. In Noord-Holland Noord wordt niet alleen op bestuurlijk niveau gewerkt aan het formuleren van een (nieuwe) visie, kennis- en innovatieagenda. De kracht is dat wordt aangesloten bij bestaande ondernemersgroepen die, ook op bestuurlijk niveau, vanaf het beginstadium betrokken zijn.

Aanbevelingen (deze zijn voornamelijk gericht aan de initiatiefnemers)

- Zorg er voor dat (toonaangevende) individuele ondernemers meewerken aan de visie- en agendavorming voor de regio en niet alleen de vertegenwoordigers van de ondernemers (*initiatiefnemers*). Dit zorgt voor directe betrokkenheid van ondernemers en maakt de verbinding met andere ondernemers eenvoudiger.
- Begin niet alleen met visie- en agendavorming op overheidsniveau, maar sluit ook direct aan bij bestaande ondernemersgroepen. De visie- en agendavorming is van belang om richting te geven aan de uit te voeren activiteiten. Het professionaliseren en versterken van bestaande ondernemersinitiatieven waarborgen een snelle start en een directe betrokkenheid van ondernemers.
- Op het hoogste niveau is commitment nodig van topmensen uit bedrijfsleven en overheid (*overheid (regionaal en landelijk), bedrijfsleven*).
- Maak het ondernemers aantrekkelijk om zich aan te sluiten door de communicatie over de resultaten vanuit de kennisarrangementen ook op hen te richten. Bijvoorbeeld op de websites. Deze leggen nu vooral uit wat ambities en doelen zijn, hoe het kennisarrangement georganiseerd is en wat op dit moment wordt gedaan. Deze vorm van communicatie nodigt ondernemers niet uit om kennisvragen te stellen. Ook maken de websites niet inzichtelijk wat ondernemers aan het regionale

kennisarrangement kunnen hebben. Bij Brainport Eindhoven is de communicatie beter afgestemd op het belang van ondernemers. Groene kennisarrangementen kunnen daaruit lering trekken.

- De afgelopen jaren is er veel energie gestoken in het betrekken van ondernemers bij kennisarrangementen. Het gaat niet alleen om het neerzetten van een organisatorisch orgaan met bestuurlijke daadkracht. Van belang is een goed verhaal weten neer te zetten, met daarin een duidelijke visie, strategie en doelen en de oplossingsrichtingen hoe deze te bereiken, waarin de verschillende stakeholders zich herkennen. Het verhaal moet niet alleen gecommuniceerd worden aan de juiste partijen en actoren die er ook echt mee aan de slag gaan. Het verhaal moet het collectief verwoorden zodat de betrokkenen geloven in hun eigen boodschap en bereid zijn hierin te investeren.

Probleemeigenaarschap: wie voelt de urgentie om te werken aan ondernemerschap?

- Een probleemeigenaar voelt zich verantwoordelijk en heeft de drive maar ook de capaciteit om woorden *echt* om te zetten in daden voor het versterken van ondernemerschap in de regio. Dit hoeven niet alleen euro's te zijn; het betreft hier ook competentie. Het probleemeigenaarschap is onvoldoende duidelijk: iedereen en tegelijkertijd niemand vindt dat het ondernemerschap versterkt moet worden in de regio. De vraag is wie zich probleemeigenaar voelt.
- Met name rond maatschappelijke vraagstukken en urgente beleidsdoelstellingen stelt de overheid zich als probleemeigenaar op. Dit is ook logisch gezien de aard van de vraagstukken. Nadeel is dat primaire ondernemers daardoor een afwachtende houding aannemen, omdat zij het vraagstuk niet als hun probleem ervaren. Ze voelen (nog) geen urgentie. In sommige gevallen zien de schakels verder in de keten (verwerkende industrie) deze urgentie wel, maar als deze schakels zich buiten de regio bevinden dan sluit dit niet aan bij een regionale insteek. Dit geldt bijvoorbeeld voor de zuivel- en varkenssector.

-
- Bij Brainport Eindhoven stelt het bedrijfsleven zich op als probleemeigenaar. De betrokkenen benoemen dit zelf als een van de kritische succesfactoren.
 - Het nieuwe topsectorenbeleid biedt, zoals eerder geformuleerd, een kans om harder dan voorheen te werken aan publiek-private samenwerkingsconstructies waardoor maatschappelijke randvoorwaarden en duurzaamheidsdoelstellingen worden verbonden aan economische ontwikkeling. Een voorbeeld van een publiek-private overeenkomst (op landelijk niveau) is de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij. Deze agenda wordt beschouwd als een paraplu voor de betrokken negen partijen: COV, Dierenbescherming, IPO, LTO, EL&I, Natuur en Milieu, Nevedi, NZO en de Rabobank. Zij bepalen gezamenlijk de keuzes voor inhoud en uitvoering om de duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren. Dit zijn echter wel organisaties op bestuurlijk niveau. Wellicht dat het topsectorenbeleid ervoor zorgt dat ook voor dergelijke overeenkomsten het 'echte' bedrijfsleven (Campina, Unilever maar ook het agrarisch midden- en kleinbedrijf) aanschuift.

Aanbevelingen

- Als de overheid begint als probleemeigenaar, dan is het belangrijk dat zij dit eigenaarschap in de loop van het proces overdraagt. Dit kan bij voorbeeld door fasemanagement: per fase verandert de rol van de overheid en van andere betrokken actoren. Tussen fasen vindt een overdracht plaats. Het eindresultaat van een fase is pas bereikt als structuur en inhoud van de volgende fase 'klaar staan'. In de afzonderlijke fasen verschillen niet alleen de rollen van de betrokken actoren, maar ook de verantwoordelijkheden. Met andere woorden: de overheid behoudt wel een rol in het proces, maar deze rol verandert van fase tot fase. In de eerste fase trekt de overheid, daarna trekt het bedrijfsleven door. De overheid heeft dan meer een faciliterende rol en minder regie. Het is belangrijk dat hier steeds goed naar gekeken wordt, de probleemeigenaar heeft de meeste zeggenschap over de activiteiten binnen de fase. Op het moment dat de overheid geen probleemeigenaar

meer is, neemt de zeggenschap van de overheid ook af (*overheid, met name regionaal*).

- Voor de primaire sector is bewustwording van belang, zeker rond een aantal duurzaamheidsissues. Met name binnen de veehouderijsectoren (Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij) en de tuinbouw (rond energie - convenant Schone en Zuinige Agrosectoren - en arbeid) komt dit proces op gang. Ondernemerschap versterken door trajecten te organiseren waarin ondernemers worden gestimuleerd om meer naar 'buiten' te kijken, kan hieraan een belangrijke bijdrage leveren. Een aanbeveling is om speerpunten en doelstellingen benoemd in samenwerkingsinitiatieven op landelijk niveau, door te vertalen op uitvoeringsniveau in de regio (*bedrijfsleven, primaire landbouw en ketenpartijen*).

Hoe match je de vraag van de ondernemer met het aanbod van het kennisarrangement via het onderwijs?

- Voor ondernemers die nog niet betrokken zijn bij een project is het lastig om aan te sluiten bij regionale activiteiten die vanuit een kennisagenda worden ontwikkeld. Zij weten niet waar zij met hun individuele ondernemersvraag terecht kunnen en wie hun vraag kan beantwoorden. De kennisarrangementen bereiken de ondernemers niet en ze worden niet uitgenodigd om zelf met hun (individuele en collectieve) vragen te komen.
- Ondernemers, onderzoekers en onderwijs spreken verschillende talen. Dit leidt tot miscommunicatie en gebrekkig begrip in de onderlinge contacten.
- Ondernemers en onderwijs ontmoeten elkaar niet veel. Daardoor weten ze ook niet wat ze aan elkaar kunnen hebben en wat ze elkaar te bieden hebben. Een kennismakelaar of vrije actor (ongeacht van welke organisatie afkomstig) kan een intermediaire rol op zich nemen om deze verbinding beter tot stand te brengen. Dit kan bijvoorbeeld de kenniswerkplaatsmanager zijn maar indien hij/zij andere kwaliteiten heeft zou de manager een externe kennismakelaar, bijvoorbeeld vanuit Syntens kunnen aanstellen, specifiek voor de verbinding tussen de twee partijen. Het gaat hierbij om vraagcreatie. Het is te eenvoudig om te

formuleren dat een ondernemer zijn vraag wel bij het onderwijs neerlegt (en omgekeerd het aanbod vraaggestuurd wordt aangeboden). Eerst moeten beide partijen zich bewust worden van de meerwaarde die de ander kan bieden. Dat geldt zowel voor het beantwoorden van de vraag voor de ondernemer als voor de student die met de vraag aan de slag gaat. Het moet uiteraard voldoen aan de onderwijskwaliteit. De kennismakelaar moet iemand zijn die meerdere talen spreekt en wederom draait het om het netwerk, de capaciteit c.q. ervaring en expertise en voldoende trekkracht om de juiste visie, strategie en oplossingsrichtingen te ontwikkelen, waarin beide partijen elkaar kunnen vinden.

Aanbevelingen

- Richt in iedere regio ten minst een 'loket' op, bijvoorbeeld via een website, waar ondernemers met hun vragen terecht kunnen. Bij dit loket werkt een kennismakelaar c.q. intermediair die de meerwaarde van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven dusdanig weet te expliciteren zodat beide partijen zich daadwerkelijk committeren. Via de loketfunctie wordt bekeken of de vraag past binnen de visie en agenda van het gebied. Is dit het geval dan verbindt het loket de ondernemer met de partners die de vraag kunnen beantwoorden (commercieel advies, onderwijs, onderzoek). Deze functie is vergelijkbaar met de rol die Syntens voor het mkb speelt en hierbij een onafhankelijke makel- en schakelrol inneemt (*bestuur regionaal kennisinitiatief, i.s.m. groen onderwijs en bedrijfsleven*).
- Verwerk de makel- en schakelrol in subsidieregelingen. Bij de regeling Praktijknetwerken is daar al een begin mee gemaakt. Hier is samenwerking met het onderwijs als een beoordelingscriterium opgenomen. Dit gaat echter nog niet ver genoeg omdat de vraag van een ondernemer niet altijd beantwoord kan worden door het onderwijs. Het is wenselijk dat een organisatie de vraag aan de juiste partijen koppelt. Een organisatie als Syntens kan zo'n intermediaire rol vervullen.

(met name overheden die subsidieregelingen opstellen) (*overheid, landelijke en regionaal*).

- Bevorder dat partijen elkaar ontmoeten en tegenkomen. De overheid kan dit doen door bijvoorbeeld de samenwerking tussen ondernemers en onderwijs te stimuleren. Ze kan hiervoor voorwaarden opnemen in onderwijsprogramma's zoals dat ook is gedaan bij de regeling praktijknetwerken (*overheid*). Om de GKC-programma's en KIGO-projecten te kunnen toetsen op de effecten van de samenwerking met het bedrijfsleven, wordt momenteel een monitoring- en evaluatie-instrument ontwikkeld (door GKC en Wageningen UR: BO-thema Kennis). De uitkomsten van deze toetsing dienen benut te worden voor verdere beoordeling en nodige aanpassing. Niet alleen bij de GKC maar ook vanuit EL&I (bijstelling van de KIGO-regeling). Bij bijvoorbeeld de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij wordt de onderliggende beleidsinstrumentenmix (jaarlijks) beoordeeld en bekeken of deze bijgesteld moet worden om de duurzaamheidsdoelstellingen te behalen.
- Creëer als ondernemers een soort 'incubator laboratorium' of ontmoetingsruimte, waar studenten kunnen leren van en met ondernemers. Zo ontstaat een authentieke leeromgeving. Dit is geïnspireerd op het voorbeeld Brainport Eindhoven. Daar kunnen de studenten ook eenvoudig ondernemers ontmoeten en daar zien ondernemers ook welke input ze van studenten kunnen krijgen voor hun vraagstukken (*bedrijfsleven*).
- Het onderwijs moet ondernemers laten inzien wat ze hen te bieden hebben. Daarvoor is het wel noodzakelijk dat het voor ondernemers aantrekkelijk wordt gemaakt om bij leerprocessen van studenten betrokken te zijn. Als het voor ondernemers geen meerwaarde oplevert, dan zullen ze minder geneigd zijn een leercontext voor studenten te helpen creëren. Afgezien van een relatief klein aantal ondernemers die vanwege hun levensvisie en eigen maatschappelijke inzicht het belang inzien van de ontwikkeling van een duurzame agrarische sector door beroepsgericht opleiden (*onderwijs*).

Professionalisering van ondernemerschapsonderwijs met behulp van regionale arrangementen

Reflectie en conclusie

Bestaande ondernemers

- Er is weinig onderwijsaanbod voor en vraag van bestaande ondernemers. Het gevolg is dat er ook maar weinig contact is tussen onderwijs en bestaande ondernemers.
- Het onderwijsaanbod sluit daarbij niet altijd aan bij de behoefte van ondernemers. De vraag is of het onderwijs wel voldoende in de actuele praktijk staat om de kernpunten van de behoefte daadwerkelijk te kunnen vertalen naar een concreet en aantrekkelijk opleidingsaanbod voor ondernemers.
- Als er een onderwijsprogramma ontwikkeld wordt voor bestaande ondernemers, afgestemd op hun behoeftes, dan gebeurt dit vaak niet op basis van een business model. Het gevolg hiervan is dat het lastig is om de opleiding rendabel te ontwikkelen en uit te voeren. Ook is bij de ontwikkeling meestal niet echt duidelijk in hoeverre bestaande ondernemers en hun personeel daadwerkelijk structureel deelnemen. Een voorbeeld waar wel goede afspraken worden gemaakt met het bedrijfsleven omtrent structurele deelname is bij de Greenportopleiding van Citaverde en De Groene Carrière. Bij deze opleiding heeft een goede afstemming met het bedrijfsleven plaatsgevonden over inhoud en plaatsing van deelnemers.
- Bij de huidige generatie ondernemers ontbreekt het aan een leercultuur en ziet men het belang van (structurele) scholing niet. Ondernemers en hun personeel scholen nauwelijks meer bij via reguliere opleidingen. In de praktijk blijkt dat ook keten- en marktpartijen dit niet stimuleren.

Toekomstige ondernemers

- Studenten leren het meest van ondernemerschap in de authentieke situatie van een 'echte' ondernemer. In de praktijk blijkt echter dat in het onderwijs het leerproces van de student centraal staat en dat

beantwoording van de vraag van de ondernemer ondergeschikt is. De vraag van de ondernemer wordt dan niet altijd (goed) beantwoord.

- Ondernemers zijn bereid om met het onderwijs samen te werken, maar dan moeten ze er zelf ook iets aan hebben. Dit is nu te vaak niet het geval, waardoor er alleen wordt samengewerkt met ondernemers die vanuit *goodwill* met het onderwijs samen willen werken en niet zozeer vanuit eigen ondernemersvragen. Belangrijk is dat er vooraf extra aandacht is voor het benoemen en afstemmen van ieders verwachtingen om misverstanden te voorkomen. Dat maakt de kans groter dat alle betrokkenen profijt hebben van de samenwerking.

Aanbevelingen

Bestaande ondernemers

- Een financieel gezond businessmodel is noodzakelijk om rendabel opleidingen te ontwikkelen die aansluiten bij de behoefte van ondernemers. Bovendien moeten ondernemers een structurele plaats krijgen om dit samen met het onderwijs te ontwikkelen, er moet ruimte voor zijn binnen organisatie en structuur van het onderwijs (*onderwijs*).
- Marktpartijen in de keten hebben de taak om ondernemers te prikkelen om te leren. Hun belang is om adequaat nieuwe ontwikkelingen doorgevoerd te krijgen in de keten. Nu stuiten zij vaak op weerstand omdat ondernemers onvoldoende geïnformeerd zijn over nieuwe ontwikkelingen (*bedrijfsleven*).

Toekomstige ondernemers

- Ondernemers, studenten en onderwijs hebben het meest profijt van het regionale kennisarrangement als zij vooraf en tijdens het project duidelijke afspraken met elkaar maken. Vooraf is de contractfase waarin ieder zijn verwachtingen helder maakt en er concrete afspraken zijn tussen docent, student en ondernemer over de opbrengsten van het project voor de ondernemer, het leerresultaat van de student en de aansluiting op het curriculum. Daarna volgt de reflectiefase waarin afspraken worden gemaakt over hoe gemeten wordt dat zowel het

leerresultaat van de student als het resultaat voor de ondernemer gegarandeerd worden. Tenslotte is er de assessmentfase waarin de leerprestatie van de student wordt getoetst (*onderwijs*).

- Mogelijke oplossingen liggen in de sfeer van een loopbaangarantie en het adopteren van studenten door het bedrijfsleven/ondernemers. Het bedrijfsleven zou zich veel meer moeten richten op hun wensen m.b.t. personeel dan dat het onderwijs hier alleen verantwoordelijk voor moet zijn. Als het bedrijfsleven een tekort heeft aan geëquipeerd personeel dan ligt er een taak bij hen samen met het onderwijs af te stemmen waar ze naar op zoek zijn. Mogelijk kunnen afspraken gemaakt worden met uitwisseling van studenten die meer dan nu de mogelijkheid krijgen zich op te leiden en ontwikkelen binnen het betreffende bedrijf. Zo leert een student zich gerichter te oriënteren op een mogelijke werkomgeving en loopbaan. Tegelijkertijd dient het bedrijfsleven de mogelijkheid te krijgen meer inspraak te hebben in de mogelijkheden van de student, tot en met de kwalificatie voor examinering. Kortom, de kloof tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt wordt verkleind door bestaande structuren te versoepelen (mogelijk af te breken) en de opleiding beroepsgerichter te maken door het bedrijfsleven meer inspraak en uitvoeringsmogelijkheden te geven in de opleiding van de student (*onderwijs, bedrijfsleven*).

Omgaan met faseverschil en verschil in dynamiek binnen regionale kennisarrangementen

Reflectie en conclusie

- Regionale arrangementen komen op verschillende manieren tot stand. Een van de mogelijkheden is het kenniswerkplaatsmodel. Dit is een gestructureerde aanpak met vijf stappen om te komen tot een kennisagenda. Regionale initiatieven moeten kunnen aanhaken op verschillende van de vijf stappen.
- De vijf O's hebben verschillende manieren van werken, wat kan botsen als ze samenwerken in de regionale kennisarrangementen. Een ondernemer is bijvoorbeeld gewend snel beslissingen te nemen en dan

direct tot actie over te gaan. Onderwijs zit vast aan lesprogramma's en kan dus niet in korte tijd antwoorden leveren op vragen van ondernemers. Zulke tempoverschillen tussen verschillende soorten organisaties vereisen aandacht bij het organiseren en verder brengen van de kenniswerkplaats.

Aanbevelingen

- Stel een intermediair aan die kan schakelen en makelen tussen behoeften van ondernemers, initiatieven en het mogelijke aanbod (*regionaal kennisinitiatief*). Zie eerdere tekst.
- Creëer genoeg flexibele ruimte om snel kleine initiatieven toe te laten die aansluiten bij nieuw opkomende vragen (*regionaal kennisinitiatief*). In de praktijk zijn er soms wel concrete ondernemersvragen, maar deze worden vervolgens niet door een regionaal kennisarrangement opgepakt omdat ze (net) niet passen binnen de geformuleerde thema's of de huidige structuur.

Professionalisering van regionale kennisarrangementen

Reflectie en conclusie

- De financiering van regionale arrangementen is ingewikkeld. Zo is gezien het huidige topsectorenbeleid steeds minder duidelijk of nationale middelen ook in te zetten zijn in de regio. Daarnaast oormerken landelijke financiers hun bijdragen, waarbij iedere financier weer andere voorwaarden stelt. Dit geeft uitvoerders weinig mogelijkheid om nieuwe kansen en innovatieve ontwikkelingen op te pakken die juist ontstaan in de plaatselijke dynamiek. Deze opmerking is gerelateerd aan de eerder genoemde verschuivende rollen tussen overheid en bedrijfsleven.
- De vraag is of in alle regio's voldoende draagvlak en daadkracht is. Dit vraagt een sterke aanjager, die draagvlak heeft en daadkracht kan realiseren, en een professionele aanpak waarbij op een effectieve manier concreet resultaat wordt gerealiseerd.

-
- De samenwerking tussen de vele partijen kan alleen goed verlopen als vooraf volstrekt helder is wat ieders positie is. Hier moet expliciet aandacht aan worden besteed.
 - Er is afstemming nodig tussen landelijk en regionaal beleid bij de aansturing van regionale kennisarrangementen, bijvoorbeeld welke ruimte laat het landelijk beleid vrij voor een regionale invulling.

Aanbevelingen

- Ontwikkel een nieuw business model/verdienmodel voor de financiering van regionale projecten, waarbij tijdens de uitvoering alle middelen gezamenlijk ingezet kunnen worden en aan het eind de verschillende financiers zich nog herkennen (*overheid, bedrijfsleven en onderzoek*). Het vernieuwende zit 'm in de beschikbaarheid van keuze- en manoeuvreerruimte voor de regio om tot op zekere hoogte het geld naar eigen inzicht in te zetten.
- Leg de verschillende aandachtspunten 'contractueel' vast: doelstellingen en beoogd resultaat van iedere partij, afspraken over hoe de partijen elkaar aanspreken, hoe ze afspraken met elkaar maken en hoe ze de voortgang en het proces monitoren (*overheid, bedrijfsleven en onderzoek*).
- Organiseer hoog bestuurlijk commitment, zodat resultaten ook echt bereikt worden. Bij Brainport Eindhoven gebeurt dit bijvoorbeeld via de CEO's van grote industriële bedrijven in de regio Eindhoven. Zij gaan met hun bedrijf staan voor de uitgezette lijnen (*overheid, bedrijfsleven en onderzoek*).

Beleidsbelemmeringen en kansen

Reflectie en conclusie

- Nu 'Landbouw' is samengegaan met 'Economische Zaken' zijn er mogelijkheden om het instrumentarium van het voormalige ministerie van EZ ook beschikbaar te maken voor de agrarische sector. Eerder is aangegeven dat een loketfunctie gewenst is voor ondernemersvragen, waarbij vervolgens een doorverwijzing plaats kan vinden. Dit is de rol die Syntens voor een deel voor het mkb vervult. Het Agentschap NL ondersteunt natuur- en milieueducatie, dat nu gedecentraliseerd wordt naar regio. Hier zijn wellicht mogelijkheden voor ondernemerschapsonderwijs, bijvoorbeeld op het gebied van agrarisch natuurbeheer. Tot nu toe waren het gescheiden werelden. Het is echter belangrijk goed overzicht te houden en instrumenten op elkaar af te stemmen om doublures te voorkomen.

Aanbevelingen

- Geef opdracht voor een nader onderzoek of instrumentarium van het voormalige ministerie van Economische Zaken de regionale kennisarrangementen kan aanvullen (*overheid*).
- Decentralisatie van natuur- en milieueducatie biedt mogelijkheden voor de verdere ontwikkeling van regionale kennisarrangementen. Het biedt mogelijkheden om aangepast ondernemerschapsonderwijs te ontwikkelen, bijvoorbeeld op het gebied van agrarisch natuurbeheer (*onderwijs*).

Het belang van monitoring en evaluatie

Reflectie en conclusie

- De structuur van de meeste regionale kennisarrangementen staat. Nu komt het erop aan om vanuit de kennisagenda concrete activiteiten uit te voeren. Elk arrangement is daarin verschillend en zoekt zijn weg. Daarom juist kunnen ze veel van elkaar leren. Maar daarvoor moeten ze wel het leren en de reflectie daarop goed organiseren, knelpunten

inzichtelijk maken en zorgen dat concrete aanbevelingen leiden tot bijsturing.

Aanbevelingen

- Zet de regiohost of gelijksoortige vrije actor in om actieonderzoek en monitoring van de processen te organiseren (*overheid*), om er voor te zorgen dat geleerde lessen kunnen worden doorvertaald, regio's van elkaar kunnen leren en dit concreet tot uitvoering te kunnen brengen.
- Blijf intervisiedagen organiseren (*overheid, onderzoek en onderwijs*). Omdat dit een uitstekende mogelijkheid biedt om van elkaar te leren.
- Documenteer best practices (*overheid, onderzoek en onderwijs*). Omdat dit vermijdt dat elke regio hetzelfde leerproces weer doormaakt.
- Laat je inspireren door andere sectoren, bijvoorbeeld door een excursie naar Brainport Eindhoven omdat die vanuit een andere structuur en manier van werken succesvol lijken te zijn.

Meerwaarde regionale kennisinfrastructuur

Reflectie en conclusies

- De regionale insteek heeft voordelen. Belangrijkste argument voor een regionale insteek is dat de impact van de resultaten in potentie erg groot is. De problematiek is voor de betrokkenen in principe herkenbaar, de afstanden zijn letterlijk klein waardoor men elkaar eenvoudig kan ontmoeten. Door de korte afstanden zullen relatief meer mensen betrokken zijn en zich daadwerkelijk inzetten voor activiteiten.
- Een belangrijke vraag is of de agri-casussen voldoende body hebben. Dit geldt zowel aan de kant van het bedrijfsleven als aan de kant van de kennisinfrastructuur. Het voorbeeld van brainport Eindhoven laat een sterk bedrijfsleven zien, met een aantal toonaangevende bedrijven in een specifieke sector. De hele keten is er in principe vertegenwoordigd. In de agri-casussen is de economische omvang aanzienlijk kleiner, bovendien is lang niet altijd de hele ketenkolom vertegenwoordigd. Daarnaast is het ook de vraag of er voldoende kritische 'kennismassa' in de regio is om tot een volwaardige kennisinfrastructuur te komen. In de

meeste casussen ontbreekt een universiteit en/of een onderzoeksinstelling die participeren in het beantwoorden van inhoudelijke regiovragen. In sommige gevallen is alleen het middelbaar beroepsonderwijs aanwezig.

- Het is vrijwel onmogelijk om meer concreet zicht te krijgen op de economische meerwaarde van regionale insteek omdat er geen systeem is om te monitoren welke activiteiten worden uitgevoerd en ook het bereik en zo mogelijk het effect van deze activiteiten vast te stellen.

Aanbevelingen

- Verbind de regionale kennisarrangementen met een landelijk netwerk. Dan kunnen ook de agri-casussen voldoende omvang en kritische massa krijgen, zoals ook Brainport Eindhoven dat heeft (*overheid, regionaal, landelijk*).
- Monitor de activiteiten, bereik en om zicht te kunnen krijgen op de meerwaarde van regionale initiatieven.
- Organiseer een coalitie van samenwerkende kennispartners (onderwijs, onderzoek maar ook advies), waarbij men elkaar niet als concurrenten ziet maar als elkaar versterkende collega's. Bijvoorbeeld indien sprake is van een vraag die relatief gezien niet urgent is en/of weinig budget beschikbaar en ondernemers zijn bereid tijd en leercapaciteit te verlenen, dan kunnen studenten goed ingezet worden voor de beantwoording van de vraag. Indien expertise en ervaring verwacht wordt, de vraag een urgent karakter heeft en afdoende budget beschikbaar is, dan kan een onderzoeker of adviseur ingeschakeld worden. Hierbij kan bijvoorbeeld onderscheid gemaakt worden tussen een vraag die op korte termijn om een praktische oplossing vraagt. Hiervoor is een adviseur wellicht de aangewezen persoon. Of een vraag die strategisch van aard is en meer gericht op de lange termijn. Daar leent een onderzoeker zich op zijn beurt het beste voor (*onderwijs, onderzoek, overheid*).

6. Het topsectorenbeleid en een regiogerichte aanpak voor het versterken van ondernemerschap

6.1 Inleiding

Naar aanleiding van de veranderende beleidscontext, mede rond de ontwikkelingen van de topsectoren, heeft de opdrachtgever in het laatste kwartaal van 2011 ons verzocht om een aantal aanvullende interviews af te nemen. Deze interviews hadden tot doel om de resultaten, beschreven in deze publicatie, beter te kunnen positioneren binnen de sterk veranderende context. Er hebben gesprekken met 9 personen (zie bijlage 2) plaatsgevonden, afkomstig uit het groene onderwijs (GKC), onderzoek (Wageningen UR), het ministerie (EL&I) en (groen) ondernemerschap (Syntens). De resultaten van deze aanvullende vraag zijn gedeeltelijk in dit hoofdstuk en in bijlage 2 beschreven. Deze resultaten zijn naast de interviews gebaseerd op een nadere analyse van de drie deelonderzoeken aan de hand van de bevindingen uit de interviews en een aanvullende bureaustudie, waar dat nodig werd bevonden om bepaalde uitspraken te verhelderen. In dit afsluitende hoofdstuk (6) zijn kansen en bedreigingen voor het versterken van ondernemerschap beschreven, specifiek met betrekking tot het nieuwe topsectorenbeleid. In dit onderzoek zijn en kunnen naar onze mening echter nog geen concrete uitspraken worden gedaan aangezien het topsectorenbeleid ten tijde van dit onderzoek volop in ontwikkeling was.

6.2 Het topsectorenbeleid en de regio

Het ministerie van EL&I heeft in 2011 aangekondigd de samenwerking met 9 topsectoren structureel in te zetten om te werken aan het versterken van de economische concurrentiekracht voor een welvarend en ondernemend Nederland. Het topsectorenbeleid is ingericht op vraagsturing vanuit het bedrijfsleven. De visie luidt: om een duurzame, economische doelstelling te realiseren moeten alle partijen in het kennis- en innovatiesysteem daar

gezamenlijk aan werken. Dit wordt ook wel de gouden driehoek genoemd, de samenwerking tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden. Op regionaal niveau streeft de overheid naar gedegen samenwerking tussen Rijk en regio om het effect van de topsectorenaanpak te vergroten door de krachten te bundelen. Betrokkenheid van decentrale overheden bij de topsectoren en het samenspel op landelijk en regionaal niveau zijn benodigd om het bedrijfsleven maximaal te faciliteren (Bedrijfslevenbrief, september 2011¹). In het topsectorenbeleid wordt het belang genoemd van een gedegen regionale kennisinfrastructuur voor de versterking van agrarisch ondernemerschap. In de regio vinden talrijke kennisprojecten en initiatieven plaats die tot directe kennisbenutting leiden omdat deze worden uitgevoerd door kennisinstellingen (onderwijs, onderzoek en advies), samen met de directe belanghebbenden en partners in de regio. Met ondernemers maar juist ook in samenspraak met gemeenten, provincies, maatschappelijke organisaties en burgers. In het bijzonder zijn groene ondernemers in plattelandsregio's belangrijke economische dragers van de leefbaarheid.

In dit rapport is beschreven welke argumenten er zijn om het versterken van ondernemerschap middels een regio-gerichte aanpak verder te ontwikkelen. Uit het onderzoek blijkt dat veel regionale kennisinitiatieven vanuit de overheden werden getrokken. Het accent lag daardoor grotendeels op het realiseren van publieke doelen. Om veel van deze doelen echter te kunnen realiseren is het bedrijfsleven benodigd. In het topsectorenbeleid is het de bedoeling dat de lead vooral bij het bedrijfsleven ligt. Dat vergt een andere aansturing.

¹ Ministerie van EL&I (13 september 2011). Beleidsrapport *Naar de top: het bedrijfslevenbeleid in actie(s)*, Den Haag.

6.3 Het versterken van ondernemerschap

Geïnterviewden bevestigen dat de winst van het topsectorenbeleid te behalen valt uit efficiënte samenwerking tussen de actoren in het gehele kennissysteem (de 5 O-partijen) mits er niet te veel - verplichte - structuren en hokjes worden neergezet. De uitdaging voor het versterken van ondernemerschap is in feite tweeledig: (1) hoe benut je het potentieel in innovatiekracht van alle ondernemers in Nederland zo goed als mogelijk en (2) hoe zorg je er voor dat beschikbare kennis, bijvoorbeeld op basis van best practices, zo breed mogelijk worden toegepast? Voor beide elementen is het van belang dat er een goede kennisinfrastructuur aanwezig is zodat je de grote meerderheid van de ondernemers kunt bereiken. Maar volgens geïnterviewden is dit momenteel nog onvoldoende in beeld binnen het topsectorenbeleid. Sommigen geven aan dat de aandacht voor het creëren van collectiviteit en de betrokkenheid van grote multinationals en koepelorganisaties in de topsectoren hierbij, het initiatief vanuit het individuele ondernemerschap dreigt te overschaduwen. De belangenbehartigingsorganisaties zijn wel betrokken, maar komen individuele ondernemers er voldoende aan te pas? Dit is juist voor het collectieve proces van belang. Initiatieven van ondernemers moeten benut worden (vanuit innovatieoogpunt) en ondernemers moeten bereikt worden (vanuit oogpunt van brede toepassing) zodat de agrosector zich verder kan ontwikkelen. Het feit dat kennis en versterking van ondernemerschap door de topsectoren nadrukkelijk op de agenda bij het bedrijfsleven wordt geplaatst, is volgens geïnterviewden wel een goed teken. Impliciet houdt dit in dat een regiogerichte aanpak kansrijk is, zoals uit dit rapport blijkt. Daarbij moet het thema een leven lang leren in het onderwijssysteem worden geborgd. In een interview werd een voorbeeld geschetst vanuit de boomteelt, een relatief kleine landbouwsector. Het lukt dergelijke kleine sectoren om de samenwerking tussen onderwijs, onderzoek en bedrijfsleven voor het versterken van ondernemerschap, goed vorm te geven. Daar kan lering uit getrokken worden.

6.4 Tot slot

Terugkijkend op het onderzoek en samenvattend, mede vanuit het perspectief van de topsectoren, valt met name op dat in de behandelde casussen rond regionale kennisinfrastructuur vooral de overheden aan zet lijken te zijn. Ondernemers worden vaak later betrokken en diverse keren is aangegeven dat dit (veel) moeite kost. Er zijn ook andere voorbeelden. Met name bij de Greenports en zo ook in de casus in Noord-Holland is er een betere verbinding met het bedrijfsleven. In het licht van topsectoren zou de rol van het bedrijfsleven in de invulling en aansturing groter moeten zijn, waardoor automatisch de vraagsturing verbetert.

In de topsectoren wordt veel aandacht geschonken aan de benodigde innovatie en brede toepassing van beschikbare kennis om tot een economisch sterkere agro-sector te komen. In aansluiting op de bevindingen in ons onderzoek (inclusief de interviews) kan een regionale infrastructuur hierbij behulpzaam zijn om twee redenen. De eerste reden is het ontsluiten en benutten van de innovatiekracht van het mkb c.q. de primaire sector. De tweede reden is het bereiken van het overgrote deel van de ondernemers zodat *best practices* ook breed worden gedeeld en toegepast. Om tot een breed bereik te komen, is een goede verbinding met het bedrijfsleven cruciaal. De landbouworganisaties en met name de ketenpartijen moeten in staat zijn om de primaire ondernemers te stimuleren tot een leven lang leren. De zogenaamde erfbetreders zoals dierenartsen, veevoederfabrikanten, stallenbouwers en financieel adviseurs hebben over het algemeen een goede relatie met de primaire ondernemer en zijn beter in staat ondernemers te overtuigen. Het louter aanbieden van kennis en leertrajecten is onvoldoende om de brede doelgroep te bereiken.

Uit ons onderzoek blijkt dat om de ondernemer echt goed te kunnen bedienen met kennis in de regio het mogelijk moet zijn om tot een gedegen afstemming te komen tussen meer commercieel en publiek aangestuurde kennisaanbieders. Dit hoeft geen formele afstemming te zijn. Als het duidelijk is wie welk soort advies of kennis kan aanleveren, dan is de

concurrentie beperkt en het aanbod breed en sterk aanvullend. Zo kan het onderwijs *slow advice* leveren, advies dat goedkoop, niet altijd á la minuut leverbaar maar creatief is. De commerciële adviespartijen en/of onderzoek leveren kwalitatief hoogwaardig advies, maar daar hangt dan ook een prijskaartje aan. Een aantal adviespartijen heeft aangegeven zeker open te staan voor samenwerking tussen verschillende kennisaanbieders. Het daadwerkelijk openstellen van een loket waarin deze samenwerking vorm krijgt en waar ondernemers met hun vragen terecht kunnen, is een volgende stap (die niet tot deze studie behoort).

Aanbevelingen zijn:

- het bedrijfsleven meer in de lead zetten, ook bij de invulling van de regionale kennisinfrastructuur en verbonden met een landelijke koepelagenda of orgaan (voor kennisuitwisseling, het organiseren van de infrastructuur e.d.);
- het onderscheid helder maken in het type kennis en advies dat door verschillende aanbieders wordt verstrekt;
- en de loketfunctie, zoals hierboven kort beschreven, verder uitwerken als vervolgstap.

Bijlage 1: Beschrijving gebieden

1. Agriboard Noord-Holland Noord

Gebiedsomschrijving

Het gebied Agriboard Noord-Holland Noord beslaat grofweg uit de regio ten noorden van de lijn Alkmaar - Hoorn. Het gebied wordt gekenmerkt door een breed pallet aan agrarische activiteiten, variërend van vollegrondsgroente-teelt tot akkerbouw, van bloembollenteelt tot glastuinbouw en melkvee-houderij. De glastuinbouw is de laatste tien jaar sterk toegenomen, met name in de Wieringermeer. Voor vrijwel alle sectoren geldt dat het aantal bedrijven afneemt en de gemiddelde bedrijfsomvang toeneemt. In het gebied komen ook bedrijven uit andere schakels van de agroproductieketen voor, zoals 'seed valley': het internationale centrum voor de planten-veredeling en zaadtechnologie. Een relatief nieuwe agrarische tak is de aquacultuur. In de primaire land- en tuinbouw bedroeg de werkgelegenheid in 2009 circa 12.300 arbeidsjareenheden (aje's).

Aanleiding en structuur Agriboard

Op initiatief van de provincie Noord-Holland is enkele jaren geleden in samenspraak met het bedrijfsleven (Kamer van Koophandel) en het onderwijs (Clusius College) Agriboard tot stand gekomen om de agrosector in het gebied te versterken en te verduurzamen. Agriboard kent 17 leden, met een zeer diverse achtergrond. Ze vertegenwoordigen de diverse primaire agrarische sectoren, de veredeling en zaadindustrie, de provincie, de gemeenten, het onderwijs, het onderzoek en daarmee de totale agribusiness. Voorzitter van de Agriboard is de landbouwgedeputeerde van de provincie Noord-Holland. Daarnaast kent Agriboard een stichtingsbestuur bestaande uit drie personen en een van buiten ingehuurde programma-manager.

Doel Agriboard en aandachtsgebieden

Doel is Noord-Holland Noord te positioneren als het aantrekkelijkste agribusinessgebied van Nederland, zowel regionaal, nationaal als

internationaal (www.agriboard.nl). Uitgaande van deze ambitie zijn de volgende doelstellingen benoemd:

- Denken en handelen vanuit één visie, missie en strategie: Noord-Holland Noord als dé ideale versaanbieder;
- Samenwerking binnen en buiten de regio;
- Optimaliseren van de ruimtelijke indeling van de regio;
- Inzet op kennis en innovatie: verhogen en delen.

Agriboard heeft vijf aandachtsgebieden benoemd: ondernemersgroepen, agrocommunity, arbeid en onderwijs, ruimtelijke inrichting en agrologistiek en reststromen. Bijzonder is dat Agriboard zij niet alleen een gemeenschappelijke visie ontwikkelt en van daaruit activiteiten ontplooit, maar dat ze ook bestaande initiatieven rond ondernemersgroepen probeert uit de bouwen en te versterken.

2. Greenport Venlo en het Ondernemersinitiatief Greenport Venlo

Gebiedsomschrijving

Greenport Venlo bestaat in de kern uit de gemeente Venlo, met een aantal direct omliggende gemeenten: Horst, Helden, Gennep en Venray. Rond deze ring kunnen nog bredere ringen worden getrokken, onder andere naar het westen, de ring van Foodregio Zuid Oost Brabant en naar het oosten, de ring van Agrobusinessregion Niederrhein. Het gebied kent diverse primaire sectoren, zoals tuinbouw, vollegrondsteelt, akkerbouw, veehouderij, boomteelt en champignonsteelt. Daarnaast vindt in het gebied ook voedselverwerking en voedselvermarketing plaats en speelt logistiek een belangrijke rol. Het areaal akkerbouw en opengrondstuinbouw is in de periode 2000-2009 sterk toegenomen. Het areaal glastuinbouw is toegenomen door de ontwikkeling van nieuwe locaties. In de regio is sprake van een afname van het aantal bedrijven en een toename van de gemiddelde bedrijfsomvang. De werkgelegenheid in de totale land- en tuinbouw nam met bijna 10% af in de genoemde periode.

Aanleiding en structuur Greenport Venlo en het Ondernemersinitiatief Greenport Venlo

Een belangrijke aanleiding voor de ontwikkeling van de Greenport is de ambitie geweest de regio economisch te ontwikkelen. Greenport Venlo is circa vijf jaren actief. De beoogde ontwikkelingen binnen Greenport zijn weergegeven in drie lijnen: (1) Gebiedsontwikkeling (klavertje 4), (2) Kennis-Kunde-Kassagericht op innovatie en verbeteringen in de keten en (3) duurzaamheid: Quality of Life (onder andere cradle to cradle). Het blijkt een grote uitdaging te zijn om te komen tot een robuuste organisatiestructuur en een ontwikkelingsprogramma. Dit is op te maken uit het advies van *Team Vercoulen verbindt* (Greenport Venlo, 2009) en de nota 'Vizier op vernieuwing' van het Greenport Innovatie programmateam (Mertens, 2010). Met name het laatste rapport verwoordt het proces rond Greenport Venlo helder: 'Met dit rapport kan de fase van analyseren, wikken en wegen worden afgesloten. Het kernadvies luidt om de daadwerkelijk de handen aan de ploeg te slaan en het innovation centre op 1 januari 2011 van start te laten gaan.' In de structuur staat Klavertje Vier centraal. De ontwikkeling van dit gebied van 5.400 ha vormt de belangrijkste activiteit in dit gebied. De ontwikkeling van dit terrein wordt inmiddels verzorgd door de Greenport Development Company (DCGV).

Ongeveer een jaar nadat Venlo de status Greenport kreeg, is in 2005 het Ondernemersinitiatief Greenport Venlo (OIGPV) ontstaan. Deze groep ondernemers wil samen met de andere O's' (overheid, onderwijs, onderzoek en omgeving) er voor zorgen dat Greenport Venlo toonaangevend wordt in Europa in fresh & food. Dit moet gebeuren door innovatieve ontwikkelingen aan te jagen. Het bestuur OIGPV bestaat uit acht personen, elk verbonden aan een bedrijf uit het tuinbouwcluster. Het OIGPV telde in 2010 ongeveer 35 leden.

Doelen en aandachtsgebieden

Kortweg gezegd is de ambitie van Greenport Venlo gericht op het verdubbelen van de omzet in het gebied door een toonaangevende vers regio te zijn van Europa (van 1 miljard naar 2 miljard omzet). Het 'local for

local' denken is een belangrijke pijler. Het streven is lokaal geproduceerde producten in de regio te verwerken tot eindproduct. In het Bestuurlijk Afsprakenkader Schaalsprong Greenport Venlo, dat door het Rijk en de regio in november 2009 ondertekend is, zijn de volgende specifieke doelen geformuleerd:

- Verbeteren en versterken van het kennis- en innovatieklimaat;
- Verduurzamen van productie en omgeving;
- Versterken en verbinden van het ruimtelijk-economische en agrologistieke cluster in samenhang met andere Greenports, Mainports en afzetgebieden;
- Versterken van het woon-, werk- en leefklimaat;
- Bevorderen van de samenwerking met Noordrijn-Westfalen.

De activiteiten van Greenport Venlo zijn gericht op een drie pijlers: 1) waarde creëren, 2) leren leren en 3) kwaliteit van leven. Binnen de huidige opzet lijkt een groot deel van de investeringen gericht op de ontwikkeling van infrastructuur, waaronder de ontwikkeling van een bedrijventerrein en de bouw van de Innovatoren. Deze laatste moet op den duur een loketfunctie gaan vervullen om vraag en aanbod op het gebied van kennis- en innovatie bij elkaar te brengen. In de eerder genoemde adviesrapporten uit 2009 en 2010 van *Vercoulen verbindt* en *Vizier op vernieuwing* wordt sterk de nadruk op kennis en innovatie gelegd. In *Vercoulen verbindt* wordt geadviseerd om (1) te investeren in hoogwaardige innovatieprogramma's en daarin focus aan te brengen, (2) een professionele programmastructuur te ontwikkelen en (3) innovatoren te ontwikkelen. In het tweede rapport is dit nader uitwerkt in thema's en een concretere opzet. Eén van de thema's is leren en innoveren, deze lijn richt zich op het bereiken van grote groepen ondernemers en werknemers. Binnen deze lijn gelden drie actielijnen: Greenport kennistransfer (schakel tussen kennis en bedrijven), Greenport bedrijfsschool en Greenport ondernemersnet.

3. Groene Kennispoort Twente

Gebiedsomschrijving (stand van zaken medio 2010)

De Groene Poort beslaat zowel een stedelijk als landschappelijk gebied in Twente. Aan de zuidkant van Borne worden nieuwe woonwijken en een bedrijventerrein gebouwd, en aan de noordkant staat de gemeente Borne voor een groene opgave. Het gebied bestaat uit de drie gemeenten Enschede, Hengelo en Almelo en de groene zone daartussen met landgoederen aan de westelijke kant en een essenlandschap aan de oostelijke kant van Twente. De land- en tuinbouw is nog aanzienlijk in die regio en heeft een totaal areaal van ongeveer 55.200 ha. Het grootste deel wordt ingenomen door de melkveehouderij met circa 900 bedrijven met een gemiddelde bedrijfs grootte van 37 ha. Akkerbouw, intensieve veehouderij en volleggrondstuinbouwbedrijven zijn er in minder grootte aantallen.

Aanleiding en structuur

De activiteiten gingen van start met een project rond het behoud van het authentieke, Twentse coulisselandschap in combinatie met ontwikkeling van economische activiteiten in de gemeenten Enschede en Borne hebben daarom het initiatief genomen om hieraan te werken. Het bestuurlijk gebiedsoverleg (BGO) orgaan Zuidwest Twente (een samenwerking tussen tien gemeenten, twee waterschappen en de provincie Overijssel) heeft ideeën ontwikkeld voor het gebiedsprogramma Zuidwest Twente. In 2009 is hiervoor een intentieverklaring ondertekend.

In 2010, is dit verder ontwikkeld in de oprichting van een kennisarrangement naar het stappenplan van 'de Kenniswerkplaats', een concept dat voor het eerst is toegepast in de Veenkoloniën. Hieruit ontstond de Groene Kennispoort. Het omvat een gebiedsinnovatieprogramma, waaruit de komende jaren projecten en activiteiten geformuleerd en uitgevoerd worden.

Midden 2010 is de aftrap gedaan voor de verdere invulling van de Groene kennispoort door middel van een ontwerpatelier. De verbinding met het

kennis- en onderwijsinstellingen vormt een belangrijk punt. Diverse partijen tonen belangstelling voor De Groene Kennispoort, onder andere het AOC en ROC, de hogeschool Van Hall Larenstein en Saxion en Wageningen Universiteit hebben aangegeven geïnteresseerd te zijn in het project (www.kenniswerkplaats.eu). Er is inmiddels ook een programmabureau opgericht met drie medewerkers.

Doelen en aandachtsgebieden

Het doel van de Groene kennispoort is behoud van het authentieke landschap van de regio door economische activiteit te stimuleren. De volgende thema's staan centraal: mensen, werken, groene ruimte, transitie, H₂O. Momenteel worden de eerste projecten geformuleerd. Het gaat om:

- Problematiek en kansen rondom de stadsranden;
- D'ran voor een vitaal en bedrijvig Twente;
- Streekeigen erfbeplanting Wierden;
- Visie platteland Twenterand.

Volgens de betrokkenen in het gebied was ten tijde van de inventarisatie er nog geen ervaring opgedaan met ondernemerschapactiviteiten in het gebied Deze casus is verder buiten beschouwing gelaten in deelonderzoek 3.

4. Veenkoloniën

Gebiedsomschrijving

De Veenkoloniën (totaal circa 89.000 ha) beslaan het zuiden en oosten van de provincie Groningen en het oosten van Drenthe. De zandgebieden van de Hondsrug en de dalgronden van het lager gelegen veengebied zijn redelijk geschikt voor akkerbouw en grasland en is daarom vooral in gebruik als akkerland voor bulkgewassen. In het bouwplan spelen zetmeelaardappelen een hoofdrol. De bedrijven zijn relatief grootschalig, veel bedrijven zetten verder in op grootschaligheid om de kostprijs te drukken en om op Europees niveau concurrerend te blijven. Daarnaast neemt het aantal melkveebedrijven in het gebied toe door 'inplaatsing' van bedrijven van

buiten de regio (236 bedrijven in 2009). De werkgelegenheid in de land- en tuinbouw is de laatste jaren flink afgenomen, maar is nog steeds het hoogst in de akkerbouw, gevolgd door de glastuinbouw (rond Emmen).

Naast de genoemde agrarische activiteiten kenmerken de Veenkoloniën zich door relatief weinig andere economische activiteit en een relatief hoge werkloosheid. Een deel van het gebied heeft een recreatieve uitstraling en is kwetsbaar door beekdalen.

Aanleiding en structuur Agenda voor de Veenkoloniën en Kenniswerkplaats Veenkoloniën

Vanuit het perspectief op beperkte economische activiteit, de afhankelijkheid van de aardappelzetmeelsector en het negatieve imago van de streek, heeft de minister van het toenmalige ministerie van LNV in 2001 om een onderzoek gevraagd naar de aard van de problemen en mogelijke oplossingen. Hieruit is het idee ontstaan voor de ontwikkeling voor de Agenda voor de Veenkoloniën. Deze Agenda was de basis voor negen Drentse en Groninger gemeenten, de provincies Drenthe en Groningen en twee waterschappen om samen de krachten te bundelen om het gebied verder te ontwikkelen. Na een intentieverklaring in 2002, is in 2003 het projectbureau 'Agenda voor de Veenkoloniën' opgericht en is er een heel aantal projecten in de Veenkoloniën uitgevoerd. De partners maken voor de uitvoering meerjarige financiële afspraken (www.veenkolonien.nl, www.dekenniswerkplaats.eu). De gemeenten en de waterschappen hebben elk één vertegenwoordiger in de stuurgroep, de provincies Drenthe en Groningen elk twee. Het bestuur bestaat daardoor uit 16 leden. Daarnaast is er een programmabureau met zes medewerkers.

Aansluitend bij de Agenda van de Veenkoloniën en de dynamiek rondom het stimuleren van regionale kennisarrangementen, is in december 2008 de Kenniswerkplaats Veenkoloniën een feit geworden. Samenwerking vanuit groene en niet groene kennisinstellingen, de Agenda van de Veenkoloniën en het toenmalige ministerie van LNV is geformaliseerd in een vierjarig programma. De betrokken onderwijsinstellingen zijn Van Hall Larenstein

(Lead), AOC Terra, Wageningen UR, Rijksuniversiteit Groningen, Mansholt Leerstoel, Hanzehogeschool, Stenden Hogeschool.

Doelen en aandachtsgebieden

Globaal is de Agenda voor de Veenkoloniën in te delen in zeven thema's, namelijk: Agribusiness, Landschap, Infrastructuur, Toerisme, Wonen, Sociaal economische vernieuwing, Regio's verbinden. Binnen deze thema's worden verschillende projecten ontwikkeld. De Kenniswerkplaats speelt daarbij een rol om de projecten te articuleren en de verbinding tussen partijen te bewerkstelligen, de zogenaamde vijf O's. Onderwijs speelt daarbij een cruciale rol.

5. Brainport Eindhoven

Gebiedsomschrijving

Kern van Brainport is de regio Eindhoven. De meeste technologiebedrijven en onderzoeksinstituten bevinden zich in een straal van ongeveer 40 kilometer rond Eindhoven. Maar uiteindelijk is Brainport niet precies geografisch af te bakenen. Het is een netwerkeconomie met talloze samenwerkingsverbanden over regionale en internationale grenzen heen. Daarmee omvat Brainport Eindhoven het geografische gebied van de driehoek Eindhoven - Leuven - Aken (ELA) en beslaat circa 14.000 km², waar ongeveer 5,9 miljoen mensen wonen. De beroepsbevolking bestaat uit 2,9 miljoen mensen. Brainport heeft een industrieel fundament. In Zuidoost-Brabant werken zo'n 400.000 mensen, onder wie 70.000 mensen in de innovatieve (maak)industrie.

Aanleiding en structuur Brainport Eindhoven

Brainport Eindhoven is ontstaan vanuit de ambitie en noodzaak het gebied economisch en maatschappelijke te ontwikkelen. Het initiatief is vooral ontstaan vanuit de reeds gevestigde bedrijven en kennisinstellingen zoals Philips, DAF, ASML, VDL Groep, FEI Company, TomTom, de Technische Universiteit Eindhoven, TNO Industrie en Techniek, Design Academy

Eindhoven, PDE Automotive, High Tech Campus Eindhoven, de High Tech Automotive Campus en Holst Centre.

Brainport Eindhoven heeft een bestuur in de Stichting Brainport en een uitvoeringsorgaan Brainport Development. Het bestuur bestaat uit 21 representanten van overheid, ondernemers en onderwijsinstellingen en is in 2005 opgericht. Brainport Development is in 2010 ontstaan uit een fusie van Brainport Operations BV en NV REDE, wat voorheen de ontwikkelingsmaatschappij van Zuidoost Brabant was. In de uitvoering wordt ingezet op de samenwerking van ondernemers, onderwijs en overheid (de zogenoemde Triple Helix-aanpak).

Brainport Development heeft als belangrijkste rol:

- Stichting Brainport faciliteren zodat die de strategie van de Brainport-regio kan het ontwikkelen en actualiseren en de regio positioneren in (inter)nationale netwerken;
- het initiëren, ontwikkelen en/of faciliteren van initiatieven die ertoe bijdragen de Brainportstrategie te realiseren en de economische structuur te versterken versterking. Het gaat om project- en programmaontwikkeling;
- op onderdelen zelf implementeren en uitvoeren van programma's en projecten.

Het eerste programma is opgesteld voor de periode 2002-2006. Daarna is het programma 'Brainport Navigator 2013: Lissabon Voorbij!' opgesteld en momenteel wordt er gewerkt aan het programma Brainport 2020. Deze programma's geven de strategische lijnen weer. Bedrijven, kennisinstellingen en overheden hebben inmiddels circa 2,35 miljard euro geïnvesteerd in de Brainportstrategie. Bovendien zit er nog een aantal grote ruimtelijke en infrastructurele projecten in de pijplijn, waarvoor de investeringen geschat worden op 1,44 miljard euro. Hiervoor leveren verschillende ministeries bijdragen (onder andere het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie en het ministerie van Infrastructuur en Milieu).

Doelen en aandachtsgebieden

Brainport Eindhoven heeft als doel een continuüm ontwikkelen voor economische en maatschappelijke ontwikkeling, door duurzame kennis en industrieën te stimuleren die welvaart en welzijn creëren voor de regio, Nederland en de wereld. De regio wil excelleren als grensoverschrijdende Europese innovatieregio. In het huidige programma staan vier domeinen centraal: People, Technology, Business, Basics. Binnen deze programma-domeinen worden allerlei projecten geformuleerd waarin de Triple Helix samenwerken.

Bijlage 2: Resultaten aanvullende onderzoeksvraag Kennis in de regio voor ondernemerschap

Auteurs: Floor Geerling-Eiff en Alfons Beldman, LEI Wageningen UR.

1. Inleiding

Naar aanleiding van de veranderende beleidscontext, mede rond de ontwikkelingen van de topsectoren, heeft de opdrachtgever in het laatste kwartaal van 2011 ons verzocht om een aantal aanvullende interviews af te nemen. Deze interviews hadden tot doel om de resultaten, beschreven in deze publicatie, beter te kunnen positioneren binnen de veranderende context. Er hebben gesprekken met 9 personen (zie paragraaf 5) plaatsgevonden, afkomstig uit het groene onderwijs (GKC), onderzoek (Wageningen UR), het ministerie (EL&I) en (groen) ondernemerschap advies (Syntens). De resultaten van deze aanvullende vraag zijn beschreven in deze bijlage. Deze zijn gebaseerd, naast de interviews, op een nadere analyse van de resultaten van de drie deelonderzoeken aan de hand van de bevindingen uit de interviews en een aanvullende bureaustudie, waar dat nodig werd bevonden om bepaalde uitspraken te verhelderen. Deze bijlage is in eerste instantie geschreven in het kader van beleidsondersteunend onderzoek, in opdracht van het ministerie van EL&I, en gericht aan beleids- en kennismakers (onderwijs, onderzoek, advies) die ondernemerschap faciliteren. Maar de tekst is feitelijk gericht aan een ieder die aan de slag wil met de samenwerking binnen de gouden driehoek van agrarisch mkb, centrale en decentrale overheden en kennisinstellingen (onderwijs, onderzoek en advies). De opbouw van deze bijlage is als volgt. In paragraaf 2 wordt de vraag beantwoord hoe kennis (huidig) ondernemerschap in de regio versterkt. In paragraaf 3 wordt de vraag beantwoord hoe kennis toekomstig ondernemerschap in de regio versterkt, door in het bijzonder de rol van het onderwijs. Tot slot worden in paragraaf 4 conclusies en aanbevelingen weergegeven¹.

¹ Door de gekozen werkwijze bevat deze bijlage ook stukken tekst die overeenkomen met het hoofdrapport. Dit is gedaan omdat deze bijlage ook als afzonderlijk stuk gehanteerd kan worden.

2. Hoe versterkt kennis ondernemerschap in de regio?

2.1 Waarom kennis in de regio voor het versterken van ondernemerschap?

Wat er moet gebeuren om gewenste economische en duurzame doelstellingen te realiseren, verschilt per regio en zo ook per actor. Het gaat hier zowel om kennis op microniveau, voor een individuele ondernemer, als op mesoniveau, voor het collectief. Vooral door samen te werken, co-creatie, komt nieuwe kennis en innovatie tot stand. Er is dan commitment en daadkracht benodigd van vijf O's: overheid, ondernemers, onderwijs, onderzoek en omgeving c.q. burgers. De koppeling van kennis aan maatschappelijke en economische opgaven waar een gevarieerd aantal stakeholders bij betrokken is, noemen we een kennisarrangement (Lans et al., 2006; Geerling-Eiff et al., 2006¹). Overheden zijn tot nu toe met name de aanjagers van regionale kennisarrangementen geweest, beredenerend vanuit te realiseren publieke doelen. Uit de project- en interviewresultaten blijkt dat het veel moeite kan kosten om ondernemers te betrekken. Kort door de bocht geformuleerd is dit eigenlijk ook wel logisch. Een ondernemer is geen ondernemer geworden om publieke doelen te realiseren, daar zit in eerste instantie zijn drive niet. Om die ondernemer te bereiken is het van belang om verbinding te zoeken met zijn eigen private doelen c.q. met de doelen van zijn keten. Pas dan gaat de ondernemer vanuit zijn eigen drive actief meedoen.

Het primaire antwoord op de vraag waarom een regionale invulling van kennis is gewenst, is maatwerk. Met maatwerk bedoelen we dat de kennis dicht bij huis wordt ontwikkeld en per gewenste situatie verschillend ingezet wordt. Het is in principe ook heel logisch om vanuit de regio te werken om

¹ Lans, T., H. Kupper, A. Wals (WU-ECS), M. de Beuze (PPO) en F. Geerling-Eiff (LEI), (2006). Alles is kennis? Communication Services, Wageningen UR, www.kennisonline.wur.nl.
Geerling-Eiff, F. (LEI), M. de Beuze (PPO), H. Kupper (WU-ECS), T. Lans (WU-ECS), M. Dijkshoorn (PPO), R. van der Meer (LEI), G. van Os (PPO) en J. Sieverink (vh.PPO), (2006). Kennisarrangementen in de praktijk: naslagwerk pilots 2005, Communication Services, Wageningen UR, www.kennisonline.wur.nl.

de ondernemer echt centraal te kunnen stellen, vanwege de (fysieke) nabijheid. Het is de rol van de kenniswerker om de vraag van de ondernemer te koppelen aan regionale en landelijke kennisinitiatieven.

Syntens¹ heeft bijvoorbeeld in 2011 een vijftal landelijke thema's gekozen binnen hun regionale kennisprogramma. Dit zijn: duurzame ketens, technologische duurzaamheid, gezonde voeding, verspilling en eiwit. De opdracht voor de Syntensadviseur is hierbij om de lessen uit het werken vanuit regionale initiatieven op deze thema's door te vertalen op landelijk niveau, richting EL&I. En daarnaast een inspiratiebron te vormen voor anderen door kennis door te vertalen voor andere regio's.

Op basis van de project- en interviewresultaten zijn drie doelstellingen af te leiden om kennis in de regio in te zetten om ondernemerschap te versterken:

1. Regionale ontwikkeling als doel;
2. Regionale en sectorale ontwikkeling als doel;
3. De regio als middel om sectorale doelstellingen te realiseren.

In de eerste situatie gaat het met name om het realiseren van publieke doelen zoals duurzaamheid, landschap en algemene economische doelen. De overheid is meestal de initiator c.q. opdrachtgever. Het GKC-programma Regionale Transitie werkt in deze lijn middels de kenniswerkplaats (www.dekenniswerkplaats.eu) aan regionale kennisvraagstukken, waarin de

¹ Syntensadviseurs zitten 1 op 1 met ondernemers rond de tafel en bekijken hoe een bijdrage geleverd kan worden aan de realisatie van de plannen van ondernemers en welke kennis (advies, onderzoek, onderwijs) en kennisinstrumenten (opleiding, training, etc.) daarvoor mogelijk zijn. Syntens heeft voor 2012 het programma Innovatie en duurzaam ondernemen in de Agrofood- en Tuinbouwketen ontwikkeld. Middels dit programma worden ondernemers ondersteund bij marktgerichte innovaties rondom de centrale thema's Duurzaamheid en Voeding en Gezondheid. Daarnaast wordt specifiek aandacht gegeven aan het optimaal functioneren van het innovatiespeelveld. Er wordt gewerkt aan het versterken van de kennisinfrastructuur en aan de samenwerking en verbinding tussen ondernemers, onderzoek, onderwijs en beleid. DG Agro draagt met dit programma actief bij aan de versterking van de genoemde topsectoren. Een Syntensadviseur is in de regio als het ware een makelaar van kennis, met focus op regionale initiatieven van stakeholders. Syntens introduceert ondernemers bij regionale initiatieven als dit meerwaarde heeft bij de verdere ontwikkeling van hun onderneming en ondernemerschap. Syntens is als organisatie ook in de regio ingebed met regionale kantoren. Vanuit deze locaties worden de ondernemerswensen geïnventariseerd.

5 O-partijen participatief samenwerken nieuw leven inblazen en op deze wijze een transitie in gang zetten.

De Greenports (www.greenportholland.com) in de tuinbouwsector zijn een goed voorbeeld van de tweede doelstelling. De Greenport richt zich op het versterken van het specifieke bedrijvencluster in de regio. Er is een duidelijke samenhang met landelijke doelstellingen om uiteindelijk te komen tot een internationaal, duurzame en economisch sterke tuinbouwsector. In de Greenports werken bedrijven (onder andere teeltbedrijven, veilingen, handelshuizen, exporteurs, tuinbouwtoeleveranciers, financiële en adviesinstellingen) en kennisinstututen nauw samen met lokale, Provinciale en Rijksoverheden om innovaties en gewenste ontwikkelingen waar te maken. Er is sprake van een combinatie van publieke en private doelen. Het bijzondere is dat er een sterke samenhang is tussen de regio en de sector. De sector vertoont een relatief hoge concentratie van bedrijvigheid (zowel primaire producenten als andere ketenschakels) in de betreffende regio. De Greenports zijn in dit opzicht betrekkelijk vergelijkbaar met Brainport Eindhoven, die gezien wordt als een succesvol voorbeeld van verbinding tussen kennis en bedrijfsleven op regionaal niveau.

In de derde doelstelling wordt de regio als middel ingezet om zowel regionale als landelijke sectorale doelstellingen te realiseren. Het gaat hierbij niet zozeer om de regio als fysiek uitgangspunt of om een sterke clustering van één of enkele sectoren. Het gaat eerder om het organiseren van een (virtueel) regiogerichte kennisinfrastructuur. Het regionale is hierbij dus vooral een middel om dichtbij de ondernemers te komen en daarmee een brede groep ondernemers te kunnen bereiken. De belangrijkste succesfactor voor een succesvol kennissysteem is dat de kenniszoeker de kennis kan vinden. Ofwel in het geval van ondernemerschap dat de ondernemer ergens met zijn vraag terecht kan en daarop ook het antwoord krijgt, of wellicht nog beter, daar samen met anderen de kennis voor ontwikkelt.

In de interviews is genoemd dat binnen alle drie de doelstellingen het voor de individuele ondernemer van belang is dat de regionale en landelijke beleidskennisagenda voldoende ruimte bieden om te kunnen ondernemen. Zoals eerder is aangegeven, is een ondernemer niet primair bezig met publieke of regionale doelen. Een ondernemer komt in beweging als hij iets moet of kan vanuit deze publieke of regionale doelen, maar hij zal het altijd vanuit zijn eigen perspectief doen. Dat wil niet zeggen dat het alleen om het economische belang gaat. Het kan ook gaan om de license to produce of andere doelstellingen. Er moet ook ruimte zijn voor een bottom-up lijn, waarbij ideeën en vragen vanuit ondernemers de bestuurlijke agenda kunnen beïnvloeden. Noord-Holland Noord is een voorbeeld van een regio waarin bestuurlijke partijen en bestaande ondernemersgroepen dergelijke afspraken hebben gemaakt. De Greenport Agriboard en de kenniswerkplaats werken samen met de Provincie Noord-Holland en het ministerie van EL&I aan kennis en innovatie om duurzame en economische doelstellingen te realiseren. Bovendien is er voor gekozen om bestaande ondernemersgroepen verder te versterken en uit te bouwen.

2.2 Schaalniveaus: een landelijke of regionale aanpak?

Vrijwel alle geïnterviewden geven aan dat (mede publiek gefinancierde) regionale kennisarrangementen meerwaarde kunnen bieden om ondernemerschap te versterken, maar niet per definitie. Regionale initiatieven moeten volgens sommige geïnterviewden wel afgezet kunnen worden tegen landelijke initiatieven. Een aantal onderwerpen en thema's overstijgen het regionale niveau, waarbij het juist goed is als ondernemers vanuit verschillende regio's samen worden gebracht. Dit geldt bijvoorbeeld voor relatief kleine sectoren zoals de boomteeltsector, die voornamelijk een klein aantal grote ondernemers kent. Regionale initiatieven moeten een samenspel vormen tussen regionaal en landelijk kennisaanbod. Food Valley is in de interviews genoemd als voorbeeld van een succesvol regionaal kennisarrangement dat op landelijk en internationaal niveau opereert. In Food Valley wordt innovatie in de Nederlandse agrifoodsector gestimuleerd.

Dit gebeurt vraaggestuurd, op basis van de behoefte vanuit het bedrijfsleven door kennis en ondernemerschap aan elkaar te koppelen¹. Veel van de food expertise is geconcentreerd in de Valleiregio, de regio rondom Wageningen. Daar is de stichting Food Valley dan ook gevestigd en geconcentreerd, maar het werkgebied beslaat heel Nederland.

De meningen onder de geïnterviewden verschillen over de wijze waarop beide niveaus (regionaal en landelijk) goed bij elkaar worden gebracht. Gaat het over een landelijk programma dat gedeeltelijk regionaal wordt uitgevoerd, of over regionaal ingerichte programma's die opgeteld worden tot een landelijk programma? Voor het organiseren van ieder arrangement moet feitelijk de vraag gesteld worden: haak ik aan op landelijk niveau door ondernemers uit verschillende regio's te laten deelnemen, of heeft het juist meerwaarde om te concentreren op een groot aantal ondernemers rondom een specifieke regio? Vanuit de regio kunnen interessante arrangementen ontstaan die op landelijk niveau kunnen worden opgeschaald. De kracht van de regio is de laagdrempeligheid en overzichtelijkheid, de kracht om kennis in te kunnen zetten op het werkveldniveau van de ondernemer en zo ook de energie van de ondernemer te benutten. Regionaal is, zoals eerder al is aangegeven, zodoende een handig en logisch schaalniveau. In de interviews is aangegeven dat landelijk de fysieke en mentale afstanden groter zijn om ondernemers te bereiken, maar de landelijke beleidskaders moeten wel goed zijn vastgelegd om regionale innovaties van ondernemers mogelijk te maken. Initiatieven beginnen lokaal en regionaal. Deze energie en voortgang moet je behouden. Tijd is voor ondernemers een belangrijke factor. Ook zou volgens sommige geïnterviewden het beleid zich meer kunnen richten op

¹ Zie www.foodvalley.nl: Food Valley brengt bedrijfsleven en kennisinstellingen in doelgerichte clusters bijeen om synergetische meerwaarde te creëren. Op verzoek van ondernemers wordt geadviseerd bij het formuleren van projectvoorstellen en het vinden van geschikte financieringsbronnen. Food Valley ontvangt Nederlandse en buitenlandse bezoekers en brengt hen in contact met mogelijke zakelijke partners of kennisleveranciers. Het initiatief helpt individuele bedrijven in de foodsector met hun innovatievragen door ze in contact te brengen met de juiste kennisinstellingen en hun partners (via Innovation Link). Food Valley stimuleert de ontwikkeling van spin-offs en start-ups via bijvoorbeeld het Food Valley Consortium, stimuleert de vestiging van nieuwe foodbedrijven en vormt een kennisplatform via welke de leden kennis en ideeën met elkaar delen.

het creëren van een basiskennisinfrastructuur om initiatieven met elkaar te verenigen. Feitelijk gebeurt dat niet en worden regelingen en subsidies naast elkaar uitgevoerd. De Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij is een voorbeeld van een samenwerkingsovereenkomst met het bedrijfsleven die als een kapstok fungeert. Verschillende regelingen worden aan de kapstokhaakjes opgehangen zodat er samenhang bestaat om gezamenlijk geformuleerde doelstellingen te bereiken. Vanuit de Kenniswerkplaatsen wordt daarnaast geconstateerd dat kennisinstrumenten en initiatieven gericht op het versterken van ondernemerschap, het onderwijs vaak onvoldoende als kennispartner in beeld hebben. De Kenniswerkplaats richt zich sterk op het verbinden van de school aan de regio maar ervaart knelpunten in het bereiken van ondernemers. Deze brug is gemakkelijker te slaan als overige kennisinstrumenten sterker aangestuurd worden op samenwerking met het onderwijs. Hierin ligt onder andere een taak voor overheden.

2.3 Een regionaal kennisarrangement moet geen nieuwe institutie vormen

In de interviews is aangegeven dat regionale kennisarrangementen een belangrijke rol hebben bij het agenderen van (beleids)thema's en de koppeling tussen regionaal en landelijk beleid. Hier moeten zij de focus op leggen, niet in het optuigen van een (nieuwe) kennisinstitutie die zichzelf in stand moet houden. Het is daarom raadzaam kennis in de regio niet vanaf het begin al te institutionaliseren. De primaire doelstelling is dat ondernemers in hun innovatieproces met kennis ondersteund worden. De organisatievorm van een regionaal kennisarrangement moet een afgeleide zijn, een netwerk gebaseerd op bestaande structuren. Organiseer het netwerk vanuit die bestaande structuren. De ondernemer staat centraal en het facilitatievermogen moet optimaal voor hem/haar beschikbaar zijn. Bij instituties staat de continuïteit van de instelling, het zichzelf in standhouden, vaak voorop. Het gaat dan al snel over ondernemers heen, die vervolgens

een project of programma krijgen voorgeschoteld in plaats van dat ze echt, vanaf het begin, betrokken zijn.

2.4 Vraag en aanbod

Ondernemers moeten de meerwaarde van kennis voor innovatie zelf inzien. Zo hoeven er vanuit kennisinstituten niet overal bijeenkomsten, zoals intervisie, in den lande georganiseerd te worden. De gedrevenheid van de ondernemers maakt dat zij zelf aangeven wanneer welke behoefte is aan kennis en intervisie. Dit bepaalt dan ook in welke regio's wat wel en niet wordt opgepakt. En hoeft dan niet voor alle regio's in Nederland georganiseerd te worden. Natuurlijk kunnen initiatieven wel op sectoraal niveau gestimuleerd worden. Want als je niet weet wat je mist, dan mis je het ook niet. Het (weten te) formuleren wat ondernemers willen is belangrijk maar we moeten volgens geïnterviewden niet de aanbodkant uit het oog verliezen: het gaat om een goede balans. Als arrangementen geheel afhankelijk zijn van de vraag van ondernemers dan mis je wellicht belangrijke vragen en ondernemers. Zo zullen ondernemers makkelijker te porren zijn hoe ze energiebesparing in het nieuwe telen kunnen bereiken. Dat zijn dermate actuele en technische onderwerpen, daar vraagt een ondernemer zelf wel om. Daar krijg je op regionaal niveau wel een groep van enthousiaste ondernemers voor bij elkaar. De Melkveeacademie is een arrangement in de veehouderij dat bijeenkomsten organiseert om kennis uit te wisselen. Voor de zaken die heel technisch of dichtbij de bedrijfsvoering lagen, zoals melkrobots of het doorberekenen van een quotum voor 2015, was ruime belangstelling. Minder technisch georiënteerde opgaven zoals het ontwikkelen van ondernemerscompetenties, zullen lastiger te articuleren zijn. Vraaggericht werken moet niet onderschat worden. Maar ook het in kaart brengen en samenbrengen van het kennisaanbod dat er (allemaal) is, is een opgave. Uit de interviews blijkt dat daarin ook winst valt te behalen. Als je vanuit de individuele ondernemersvraag wil starten, dan kan het lang duren voordat je op regionaal niveau een groep bij elkaar hebt. Dan is het handiger om vanuit landelijk niveau en een meer aanbodgericht initiatief te

opereren. In een interview werd geschetst dat vroeger vanuit de collectieve OVO-gedachte (onderzoek-voorlichting-onderwijs), werd bepaald welke cursussen noodzakelijk waren op het gebied van ondernemerschap, voor bijvoorbeeld opvolgers. Dat is nu niet meer het geval en het organiseren van kennis verschilt per sector. Kijkend naar de multifunctionele landbouw, dan is er relatief veel belangstelling om kennis te delen. Dit is gestimuleerd vanuit de taskforce multifunctionele landbouw (MFL). Het type MFL-ondernemers zijn wellicht meer gericht op de buitenwereld, en de vraag wat de ondernemer moet doen om marktgericht te produceren. Deze ondernemers hebben qua bedrijfsvoering andere vragen dan ondernemers in de gangbare landbouw, maar het slag ondernemers is ook meer geïntereerd op buiten zodat ze ook makkelijker aanhaken bij regionale kennisarrangementen. De multifunctionele landbouw is een voorbeeld van een agrarische sector die feitelijk voorop loopt in netwerkvorming en kennis met elkaar delen over marktgericht ondernemen en het versterken van de eigen competenties daarbij. De Taskforce Multifunctionele Landbouw heeft hierin een stimulerende rol gehad. Kennispartijen kunnen een belangrijke rol vervullen in de verdere ontwikkeling van kennis voor ondernemerschap. Om de ondernemer en groepen ondernemers (het collectief) maximaal te kunnen ondersteunen met voor hen relevante kennis, zullen kennispartijen (onderzoek, onderwijs en advies) de samenwerking meer met elkaar op moeten zoeken, met andere woorden de handen ineen slaan. Het gaat om gezamenlijk vraaggestuurd werken. Volgens geïnterviewden moet de kennisinfrastructuur niet de vraag willen formuleren, maar dat gebeurt in veel gevallen wel. Daar moeten regionale kennisarrangementen zoals Greenports ook beducht op zijn. Alles moet feitelijk in dienst staan van de ondernemer. Door kenniskrachten van verschillende partijen te bundelen kunnen kennisinstrumenten en -producten zoals training en advies ontwikkeld worden die het individuele en eigen aanbod overstijgen. Twee weten immers meer dan één.

Kennisarrangementen kunnen optimaal functioneren als zowel aanbod- en vraagkant met elkaar in samenspel zijn. Het zal nooit volledig vraaggestuurd of aanbodgericht (kunnen) zijn. Dit samenspel wordt ook wel marktcreatie

genoemd. De meningen van geïnterviewden verschillen over de prioriteit in marktcreatie. Enerzijds is aangegeven dat er focus moet zijn en daar ook voldoende ruimte en tijd voor moet worden genomen, op het creëren van meer bewustwording van ondernemers voor het versterken van hun ondernemerschap om de vraagsturing te stimuleren. Daar moet dan ook het accent in organisatie en programmering op liggen. Anderzijds is genoemd dat het creëren van deze bewustwording een on-going proces is dat lang duurt waarbij naast vraaggestuurd werken het ook van belang is dat voldoende vanuit het (huidige) aanbod wordt beredeneerd zodat deze niet uit beeld valt. Met andere woorden: niet het kind met het badwater weggooien.

Kortom, de vraag van de ondernemer staat centraal. Maar het is wel zaak om de ondernemer te voeden en te prikkelen om met zijn vragen, problemen of uitdagingen te komen.

2.5 Vraagarticulatie met de ondernemer

Om kennisvraag en -aanbod beter op elkaar af te stemmen is het allereerst van belang dat bewustwording gecreëerd wordt bij de ondernemer over de kennisvragen die hij heeft. De ondernemer dient zich daarbij af te vragen of zijn problemen wel de (kern)problemen zijn waarop hij een kennisantwoord wil zien. Vragen hierbij zijn: wat wil je bereiken met het antwoord op je vraag, lost dat je probleem op voor de korte én de langere termijn en wat denk je dat je bereikt als je een oplossing hebt? Bewustwording kan ook worden gecreëerd door een ondernemer mee te nemen naar een andere ondernemer zodat men van elkaar leert, en daar gericht kennisactiviteiten op te organiseren. Dit klankborden kan ook leiden tot een betere analyse van het probleem zodat hij deze wellicht eigenstandig kan oplossen. Als de ondernemer er voldoende energie insteekt om zijn probleem en bijbehorende vraag scherp te krijgen, dan heeft hij vaak voldoende ambitie om het ook zelf op te lossen. Het articuleren van de goede vraag, is het halve werk. Kennispartners faciliteren de ondernemer in dit proces. Daar

waar de markt het niet oppakt en alle inspanningen samen niet leiden tot gewenste duurzame innovaties, daar ligt er een taak voor de overheid om gezamenlijk met het bedrijfsleven het proces te stimuleren. Het topsectorenbeleid is feitelijk een voorbeeld om te voorzien in hiaten van duurzame samenwerking zodat de gouden driehoek optimaal kan floreren. Het bedrijfsleven is anno 2012 aan zet. De overheid dient er wel voor te waken aan de zijlijn te gaan staan. Enerzijds dient de overheid ervoor te zorgen dat er voldoende aandacht blijft voor maatschappelijke vraagstukken binnen de innovatiecontracten. Anderzijds kan de overheid daar faciliteren zodra het risico voor een innovatie-activiteit voor een ondernemer te groot wordt en ondersteuning verlenen om het risico te spreiden. Denk aan de SBIR-regeling, maar ook de ondersteuning geboden vanuit Syntens is een voorbeeld.

Vraagarticulatie kan, in relatie tot vraagsturing, deels gestimuleerd worden vanuit regionale of landelijke beleidsagenda's. Als kenniswerker moet je beducht zijn welke vragen bij ondernemers in de regio leven. Als het vanuit regionaal of landelijk perspectief relevant is om met voedselverspilling aan de slag te gaan, maar er is geen (enkele) vraag vanuit een ondernemer, dan moet je het niet oppakken. Je moet het niet willen pushen. De kennismakelaar heeft dan wel een rol om op regionaal en landelijk niveau het inzicht op bestuurlijk niveau mee te geven dat het thema in een bepaalde regio niet leeft. Het advies kan dan bijvoorbeeld luiden dat er eerst meer (wetenschappelijke) kennis als overtuigingsmateriaal, bij wijze van spreken, ontwikkeld moet worden om ondernemers op het spoor te krijgen. Als het thema op regionaal niveau niet leeft, kan gekozen worden om ondernemers uit andere regio's die wel met het onderwerp bezig zijn in contact te brengen met ondernemers in de regio waar het niet of nauwelijks speelt. Het is van belang dat de ondernemer leert inzien welke mogelijkheden kennisinitiatieven hem bieden om zijn eigen kennisvragen te beantwoorden. Daarbij hoort ook dat gedemonstreerd wordt welke ondernemers en welke regio's al positieve ervaringen hebben. Het volgende voorbeeld is geschetst in de interviews. Een tuinbouwondernemer zag dat er te veel kennis op de plank bleef liggen en dat er te weinig

gekwalficeerde instroom was van studenten uit het groene onderwijs. De ondernemer wilde hier wat aan doen. Hij kwam op het idee om te experimenteren met technieken waarbij meerdere tuinbouwondernemers geïnteresseerd zijn in de resultaten. De ondernemer investeerde in een proefkas waarin hij recent onderzochte technologieën in de praktijk op kleine schaal uitprobeerde, zoals diffuus glas en een spantrailsysteem. Belangrijk is dat het onderzoek met de ondernemer meedenkt, over hoe dit te realiseren. Onderwijs, studenten, kunnen in de proefkas praktische ondersteuning bieden hoe de proefkas te managen, en bedenken praktische oplossingen. Zo doen zij praktijkervaring op en het verhoogt de motivatie, omdat ze zien dat tuinbouw meer is dan alleen het plukken van tomaten. Het onderwijs krijgt daarnaast input voor de curricula en de regiogerichte benadering vanuit het onderwijs sluit zo ook beter aan op de ondernemerswensen vanuit de regio. Dit is een voorbeeld van een samenspel tussen ondernemer, onderwijs en onderzoek en een regiogerichte aanpak voor innovatie. Financieel is dit in een PPS-constructie vastgelegd en de ondernemer heeft het initiatief genomen. Dergelijke initiatieven moeten breed met andere ondernemers gedeeld worden. Volgens de geïnterviewden is het doorvertalen van lessen tussen regio's, van kenniswerkplaats op kenniswerkplaats en van Greenport op Greenport, en zo ook de lessen tussen de verschillende arrangementen, een exercitie die vanuit landelijke coördinatie zal moeten plaatsvinden. Kortom, laat de kennis in een regio ontstaan en wissel de regionale ervaringskennis vervolgens uit op zowel landelijk niveau als naar andere regio's (de geleerde lessen). Het advies vanuit de interviews is om voor de kennisuitwisseling te beginnen bij de koplopers en daarna de groep, het peloton, te ondersteunen die op de kopgroep willen aanhaken.

Vraagarticulatie is belangrijk, maar de ondernemer denkt veelal niet in termen van kennis of competenties. Hij is meer bezig met problemen en uitdagingen die binnen zijn bedrijf spelen of die van buiten (vanuit markt en maatschappij) op hem afkomen.

2.6 De rol van erfbetreders voor bewustwording van het versterken van ondernemerschap

De mensen die veel op het erf komen: de dierenartsen, de veevoederfabrikanten, stallenbouwers, financieel adviseur van de bank voor landbouw en tuinbouwbedrijven, zijn over het algemeen vertrouwenspersonen van ondernemers en voorzien hen van relevante sector kennis. Volgens geïnterviewden hebben deze erfbetreders daardoor een signalerende rol en kunnen zij de bewustwording over toekomststrategieën bij ondernemers aanscherpen. Zij denken natuurlijk wel vanuit hun eigen setting, vanuit de eigen sector en ketenpartij. Daar maken ze immers onderdeel van uit. Vaak hebben ontwikkelingen in het agrarische domein ook betrekking op terreinen die een negatieve invloed op een sector of keten lijken uit te oefenen, zoals de invloed van ngo's rond duurzaamheidsthema's, terwijl de erfbetreders een direct onderdeel van de keten of sector uitmaken. Daarbij kan of mag niet verwacht worden dat partijen uit deze bestaande structuren adviezen geven, out of the box, die een negatief effect op de eigen organisatie hebben of waarbij zij zichzelf wellicht (gedeeltelijk) overbodig kunnen maken. Maar er zal volgens sommige geïnterviewden wel een denkomslag moeten plaatsvinden, met het oog op de toekomst en duurzame innovaties. Om de internationale concurrentiepositie voor de toekomst vast te kunnen houden, ook met betrekking tot een innovatievoorsprong, zullen er kennispartijen moeten opstaan die meer gericht zijn op het verstrekken van kennis (advies, onderzoek, curricula, training, etc.) gericht op de lange termijn. De ontwikkeling moet zijn: van buiten naar binnen denken in plaats van binnen naar buiten denken. Hoe kun je signalen uit de markt zo goed mogelijk benutten en producten bedenken die daarbij aansluiten? Als methodiek om dit te bereiken is de methode backcasting genoemd: wat moet er nu en op de middellange termijn gebeuren om langetermijndoelstellingen te realiseren?

2.7 Samenwerking tussen erfbetreders en overige kenniswerkers

In interviews is aangegeven dat erfbetreders vanuit hun signalerende rol meer zouden moeten samenwerken met andere kennispartners, onder andere deels publiek gefinancierde kennisinstellingen in het onderzoek, onderwijs en advies. Zo kunnen ondernemers beter en gericht gefaciliteerd worden vanuit specifieke expertise. Nu gebeurt dit mondjesmaat. Het beleid kan een stimulerende rol op zich nemen om de samenwerking tussen erfbetreders, overige kennispartners met ondernemers c.q. het bedrijfsleven te stimuleren. Het topsectorenbeleid biedt dan ook kansen om deze samenwerking in publiek-private samenwerkingsprojecten verder op te bouwen, als onderdeel van het groene kennissysteem. Een tegenvallend economisch klimaat leidt niet alleen tot negatieve resultaten. Sommige geïnterviewden gaven specifieke voorbeelden en duiden een zichtbare trend dat (economische) urgentie een basis is om juist te werken aan het verstevigen van de publiek-private kennisinfrastructuur. Het is echter wel de uitdaging om deze infrastructuur te verankeren zodra de urgentie wegvalt. Dit vergt een cultuurverandering. Ook kennisinstellingen moeten hierin meer directief richting ondernemers en beleid optreden. Kenniswerkers hebben als makelaar een relevante rol om te bemiddelen tussen kennisvraag en -aanbod. Daar zouden kennisinstellingen structureel in moeten investeren.

De Ondernemersacademie (www.ondernemersacademie.eu) is een voorbeeld waarin zowel publieke kennispartners (onderwijs en onderzoek) als commerciële erfbetreders opereren om het ondernemerschapsvraagstuk aan te pakken. Door de samenwerking en de krachten te bundelen wordt het aanbod in een totaalpakket aangeboden dat het eigen kennisaanbod (de losse cursus van de Rabo of ZLTO) overstijgt. Door de keuze in het pakket kiezen ondernemers bewust voor de ene of andere cursus die het beste bij hen past, waardoor het beter op maat is afgestemd op de behoefte van de ondernemers. De kern is dat het in kaart brengen en formuleren van de leervraag van ondernemers nog nauwelijks plaatsvindt. Daar hebben ondernemers een sparringpartner bij nodig. Een collectieve

loketfunctie of totaalpakket is er nu nog nauwelijks. Dit is een collectief proces en het zal ook collectief gefinancierd moeten worden om dat voor elkaar te krijgen. De academie komt voort uit Partners voor ondernemerschap. Hierin participeren partijen van het bedrijfsleven (zoals NAJK, Rabobank en Friesland Campina), adviesorganisaties (Flynth en ZLTO), onderwijs (GKC) en onderzoek (Wageningen UR). Feitelijk is in de Ondernemersacademie het beschreven netwerk al gevormd. Via de erfbetreders heeft men zicht op de vraagstukken die bij de ondernemer leven. De erfbetreder (bijvoorbeeld van de Rabobank of Friesland Campina) weet welke vraag er speelt en kent bovendien het aanbod van de Ondernemersacademie. Op deze manier kan de vraag van de ondernemer met het beschikbare aanbod worden gematcht, al dan niet door een tussenpersoon. De kennisaanbieders zien de mogelijkheden om samen op te trekken. Sommige relevante kennismiddelen zoals netwerken of studiegroepen van ondernemers zijn moeilijk commercieel te vermarkten. Door het onderwijs hier een rol in te geven komt (1) het onderwijs direct in contact met ondernemers en (2) blijven deze middelen een belangrijke bron van leren en vraagarticulatie, in samenwerking met de overheid. Juist het samenbrengen van vraag en aanbod en de combinatie van meer commercieel en publiek gestoelde kennismiddelen, leiden ertoe dat de toekomstige en huidige ondernemer optimaal gefaciliteerd kunnen worden. Daarom is het interessant de verdere ontwikkelingen van de Ondernemersacademie of dergelijke initiatieven te volgen (als pilot) en lessen te trekken hoe de verbinding met de ondernemersvragen wordt gelegd.

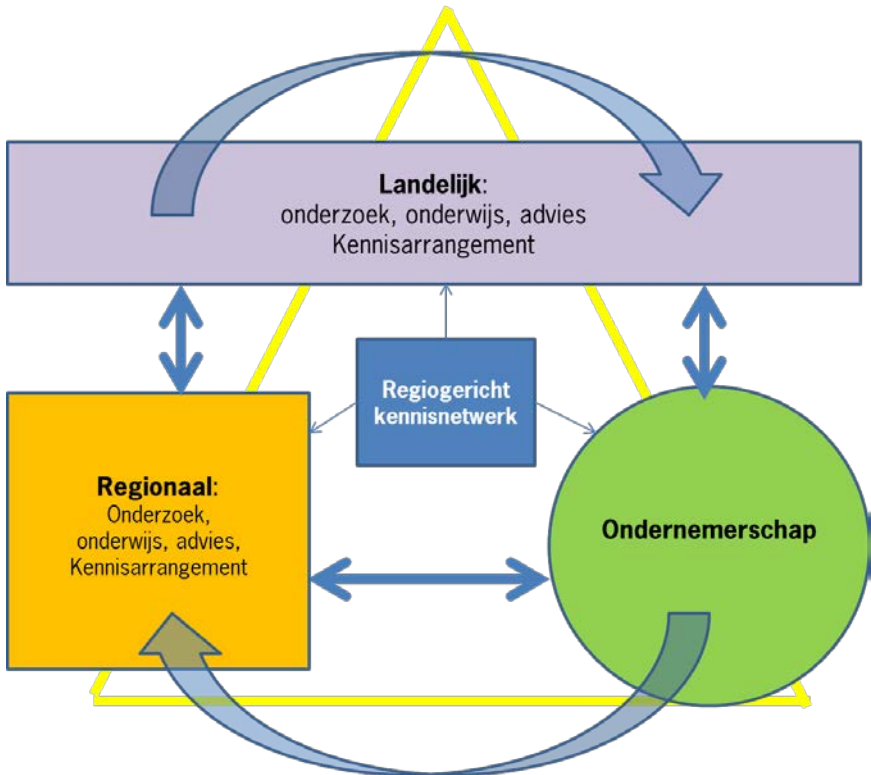
Een tweede voorbeeld is de ontwikkeling van De duurzame zuivelketen (DZK), een samenwerkingsverband tussen NZO en LTO, om tot (verdere) verduurzaming in de melkveehouderijsector te komen (www.duurzamezuivelketen.nl).

Dit initiatief is minder ver in ontwikkeling dan de Ondernemersacademie. Het sterke van DZK is dat de zuivelsector zelf actief aan de slag is om in samenwerking met de overheid duurzaamheidsprogramma's te ontwikkelen,

inclusief activiteiten waarin kennisoverdracht en verduurzaming een belangrijke rol spelen. Het is de bedoeling om de erfbetreders in dit traject te betrekken, omdat de betrokken partijen ook de ervaring hebben dat zij een belangrijke rol spelen in de uiteindelijk gewenste gedragsverandering van de ondernemers. Hoe dit precies vorm moet krijgen wordt ten tijde van deze rapportage verder bediscussieerd. Het versterken van ondernemerschap maakt onder het kopje *change management* ook onderdeel uit van het innovatiecontract zoals dat door DZK is opgesteld. In een aantal KIGO-projecten werkt het onderwijs aan dezelfde materie. Onderwijsinstellingen proberen samen met het bedrijfsleven een loket in te richten waarin ondernemers worden ondersteund in de beantwoording van hun vragen.

De geschetste voorbeelden tonen aan dat men verder moet denken dan de eigen neus lang is, dan dat commerciële en publieke kennispartners elkaar zien als concurrenten (*keep your enemies away*). Het gaat erom dat men nadenkt hoe je gezamenlijk elkaars expertise kan bundelen en zo een krachtiger en responsieve kennisinfrastructuur neerzet zodat: *your enemies become your friend*. De samenwerkende kennisexperts werkzaam in het regiogerichte kennisnetwerk krijgen zo de mogelijkheid (zie figuur 1.1.):

- zich te specialiseren in het gebied en zich te verdiepen in wat er leeft;
- te zorgen voor een goede vraagarticulatie met de ondernemer;
- de koppeling te leggen tussen de vraag van de ondernemer en de publieke (bestuurlijke) en private (sectorale) vragen die in de regio leven en/of op landelijk niveau.



Figuur 1.1 Een regiogericht kennisnetwerk voor de versterking van ondernemerschap.

Hiervoor dienen uiteraard verder goede afspraken en een businessplan c.q. contract, inclusief een verdienmodel voor te worden ontwikkeld. Een haalbaarheidsverkenning is een volgende stap die niet in deze studie is meegenomen.

2.8 Ondernemers werken samen aan innovatie: de regio als bewezen methode

Volgens Hekkert en Ossebaard (2010)¹ moet het versterken van het innovierend vermogen de ontwikkeling verbeteren om van buiten naar binnen te denken in plaats van van binnen naar buiten te denken. Hoe kun je de signalen uit de markt zo goed mogelijk benutten en producten en een productiewijze bedenken die hierbij aansluiten? Hierbij is het van belang dat:

‘de moderne ondernemer zich realiseert dat ondernemen een collectief proces is. De concurrent is niet alleen de concurrent maar ook collega in het innovatiesysteem. De concurrent is belangrijk is het vervullen van bepaalde functies in het innovatiesysteem die de ondernemer niet alleen kan vervullen. Dit vraagt een bepaalde houding die gekenmerkt wordt door een zekere mate van openheid en vertrouwen. Vanuit die houding worden informatie uitgewisseld en rollen verdeeld in de activiteiten die moeten worden verricht om een grootschalige doorbraak van nieuwe technologie mogelijk te maken.’

Het gaat om het verwezenlijken van een nieuwe industriestructuur en innovatiesysteem en niet alleen om het werken aan het eigen bedrijf. Kennisontwikkeling vindt plaats in netwerken met onderzoekspartijen, toeleveranciers en concullega's, dus ook concurrenten. Bewezen methoden om deze samenwerking goed tot stand te brengen zijn regionale clusters (Porter, 1990; in: Hekkert en Ossebaard, 2010). De samenwerking in een regio leidt dan tot een gezamenlijk, innovatiever resultaat waardoor het effect op de marktreplicatie, mede door de merknaam van de geografische arbeidsconcentratie, groter is dan voor een individueel bedrijf. (Meer) ketenpartijen zullen zich vervolgens aansluiten en vestigen in de regio.

In de interviews is daarnaast genoemd dat niet alleen het leren van ondernemers onderling en samenwerking gestimuleerd moet worden maar

¹ Hekkert, M & M. Ossebaard (2010) De innovatiemotor: het versnellen van baanbrekende innovaties. Van Gorcum, Assen.

ook de kennisuitwisseling tussen verschillende sectoren en industrieën. In de agrarische sector gebeurt het nog maar mondjesmaat dat bijvoorbeeld een tomatenteler in zijn kennisnetwerk op bezoek gaat bij een medewerker van DSM. Juist door te leren van lessen (succes- en faalfactoren) en competenties buiten de eigen sector, kan je je eigen competenties op het gebied van ondernemerschap versterken.

3. Hoe versterkt kennis toekomstig ondernemerschap?

3.1 De student kiest voor onderwijs dicht bij huis

In de interviews is genoemd dat veel leerlingen en studenten die kiezen voor specifieke agrarische opleidingen of agrarisch georiënteerde onderwijsrichtingen, hun opleiding volgen en gaan werken in de regio waar zij zijn opgegroeid, indien dit praktisch mogelijk is. Het is volgens geïnterviewden mede daarom een logische gedachte dat het agrarisch mkb eerder in samenspraak met de nabije school in de regio afspraken maakt hoe tot goede uit- (het onderwijs) en instroom (in het bedrijfsleven) te komen, dan dat dat met een school gebeurt buiten de directe omgeving. Volgens een geïnterviewde geven sommige mbo-directeuren aan dat indien je meer leerlingen wil bereiken, er meer regionale vestigingen bij moeten komen. Het hbo-onderwijs is minder regionaal georganiseerd, maar dit hangt af van de school. Deze trend zie je algemeen in het onderwijs terug, maar agrarische zonen en dochters helpen ook veel mee thuis. Daarom moet het onderwijs niet te ver aflaggen van de arbeidsplek. In de regio moeten de zaken georganiseerd worden, zo ook de stageplek als de toekomstige werkplek. Het principe is: wonen en werken in dezelfde regio. Regionale arrangementen met stakeholders dragen bij aan het creëren van deze mogelijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid voor regionale, economische ontwikkeling, het gemeenschappelijk belang. Aan de andere kant, is in de interviews genoemd, is een trend waarneembaar rond de ontwikkeling van onderwijsspecialisaties. Scholen die zich op specifieke sectoren of thema's richten. Dat duidt op een trend van juist meer landelijke

organisatie. Met name studenten voor de hogere opleidingen kiezen ook bewust voor een bepaalde school of universiteit vanwege de opleiding en niet zozeer vanwege de regio. Feitelijk is het voor het versterken van ondernemerschap, vanuit de ondernemer beredeneerd, niet duidelijk wat nu precies de meerwaarde is van de school als *regionaal* kenniscentrum, anders dan praktische redenen. Dat laatste kan ook nadelig zijn. Bijvoorbeeld dat het opleidingsaanbod in de regio beperkt is en niet altijd het juiste kennisantwoord kan bieden en opleveren waar de ondernemer om vraagt. Als een ondernemer uit Zuid-Holland een vraag heeft die beter opgelost kan worden door een student uit Groningen of Limburg, dan moet de oplossing niet alleen worden gezocht bij InHolland.

3.2 Iedere partij een eigen verantwoordelijkheid om goed onderwijs in de regio te organiseren

Uit de interviews blijkt dat de verantwoordelijkheid om het initiële onderwijs te ontwikkelen en vernieuwen zodat het aansluit op de behoefte vanuit het bedrijfsleven, evenzeer bij beide partijen ligt. Het initiële onderwijs leidt namelijk niet alleen op voor de ondernemer van morgen, maar ook de ondernemer of werknemer die over 4 jaar en ook over 20 jaar een arbeidsbetrekking zoekt. Het gaat erom dat op de lange termijn keuzes gemaakt kunnen worden. De beroepskeuze kan, ongeacht een groene opleiding, hierdoor ook breder zijn dan een specifieke sector of het groene domein. Het onderwijs heeft dus een bredere verantwoordelijkheid dan (alleen) te voldoen aan de agrarische ondernemersvraag en de vraag van nu. De ondernemer is echter afhankelijk van de onderwijskwaliteit die de opleiding het toekomstige personeel biedt. Derhalve is het relevant dat de ondernemer en het bedrijfsleven medezeggenschap krijgen en nemen in het onderwijsaanbod. Agrarische opleidingen zijn gebaat bij een praktijkgerichte leeromgeving waarin de leerling of student zijn kennis direct vanuit het bedrijf vergaart zodat zowel leerlingen en studenten, denk aan stagiairs, als uitstromers een goede aansluiting hebben op de gevraagde competenties. Een ondernemer heeft daarentegen baat bij personeel-in-opleiding die

enthousiast en gemotiveerd raakt voor een baan op het bedrijf. Dit vergt zowel een investering vanuit het bedrijf als (begeleiding) vanuit het onderwijs zodat de opgedane kennis en ervaring verankerd kan worden in het lesmateriaal. Hierbij ligt de verantwoordelijkheid in de eerste plaats bij de begeleidende docent die dit in samenspraak met het bedrijf vormgeeft. Een ondernemer kan daarnaast ingeschakeld worden om een gastcollege in de klas of op het bedrijf (denk aan een excursie) te verzorgen waarbij de ondernemer zijn kennis en/of de werking van het bedrijf direct overbrengt op de leerlingen/studenten.

Het agrarisch bedrijfsleven geeft aan dat er te weinig studenten, of te weinig capabele arbeidskrachten, zijn. Er moet personeel komen, maar het is er niet. Demografisch wordt geraamd wat de arbeidsmarkt doet, welke mensen met welke kwalificaties op de arbeidsmarkt instromen of beschikbaar komen en met welke leeftijd. De landbouw is als sector redelijk stabiel. Op regionaal niveau kan goed ingeschat worden hoe het agrarische beeld er over een x-tal jaren uitziet. Daarom is het mogelijk en belangrijk om de afstemming tussen arbeidsvraag en -aanbod goed te organiseren, niet zodra het probleem (zeer) urgent is. Iedereen heeft daarin zijn eigen rol en taken. Het onderwijs levert goed gekwalificeerde mensen, het bedrijfsleven zorgt voor adequate stageplaatsen en overheden moeten er voor zorgen dat er voldoende ruimte is en blijft om te kunnen ondernemen in de regio, op duurzame wijze. Als iedereen individueel uitdenkt waar behoefte aan is, dan wordt de urgentie niet duidelijk. Daarom is het van belang gezamenlijk in de regio de vraag te stellen welke verwachtingen er zijn en wat er moet gebeuren om deze regionale toekomstvisie te realiseren. Zo kan ook het onderwijs vroegtijdig georganiseerd worden. Volgens een geïnterviewde moet het onderwijs natuurlijk voldoen aan het landelijke kwaliteitssystemen, maar op het moment dat zichtbaar is waar behoefte aan is dan heeft het onderwijssysteem in principe voldoende flexibiliteit voor een regiogerichte aanpak. De school moet hier dan wel aan (willen) werken. Overheden hebben de taak om ervoor te zorgen dat de voorwaarden geschept zijn en worden zodat het stelsel van samenwerking tussen de partijen, zoals bijvoorbeeld het regionale arrangement, haar werk kan doen.

3.3 Het samenbrengen van vraag en aanbod tussen ondernemers en onderwijs

Gebrek aan afstemming tussen vraag en aanbod van toekomstige arbeid en zo ook ondernemers, is dus een gedeelde verantwoordelijkheid. Over het algemeen is het onderwijs volgend aan datgene wat het bedrijfsleven vraagt. Er zijn (heel) veel verschillende afstudeerrichtingen, minors en onderwijstypen, die de student c.q. leerling kan volgen. In een interview is geschetst dat het onderwijs als systeem in principe voldoende flexibel is door de mogelijkheden die de studenten/leerlingen worden geboden en voor een brede aansluiting op de diverse arbeidsvragen vanuit het bedrijfsleven. Hierbij moet vermeld worden dat het mbo vastere opleidingsprofielen kent dan het hbo en wo die daardoor flexibeler kunnen zijn. Maar het is vaak lastig vast te stellen wat er precies moet veranderen. Wat is het echte probleem? Daarbij komt dat verandering in het systeem de leerprestaties ook niet direct verhogen. Hier zit een bepaalde traagheid in en er komt nogal wat bij kijken. Er is minimaal vier jaar nodig om vanuit het onderwijs goed en structureel aanpassingen te doen en bij te kunnen sturen. Er moet daarom een goede reden zijn. Het bedrijfsleven moet hierin met het onderwijs, op de lange termijn, meedenken en willen investeren, onder andere door het verzorgen van goede stageplaatsen en arbeidsgarantie. Ook de docent heeft een eigen verantwoordelijkheid. Zijn kennis is vaak achterhaald. Docentenstages zijn een manier om ten eerste de kennis te actualiseren en ten tweede de band met het bedrijfsleven aan te scherpen. Er ontstaat zo wederzijds begrip voor elkaars functies dat de relatie ten goede komt, zeker ook voor het begeleiden van de stagiair. Volgens geïnterviewden zouden kennisarrangementen als middel de mogelijkheid moeten bieden om docentenstages te organiseren en zo ook de samenwerkingsrelatie binnen het arrangement te versterken, een wederkerig effect. Daarnaast biedt een regionaal kennisarrangement bij uitstek een omgeving waarin de betrokken actoren uit de regio elkaar opzoeken, kennis delen en een relatie opbouwen. Zo wordt de drempel ook

lager om een ondernemer te vragen een gastcollege te geven in de klas. Volgens sommige geïnterviewden is het onderwijssysteem, afgezien van de vele typen en studierichtingen, echter onvoldoende ingericht om de huidige vragen van ondernemers binnen afzienbare tijd op te lossen. De school is, kort door de bocht, gericht op lesuren, het begeleiden van studenten op praktijkstages en op cursorisch onderwijs. Het onderwijs heeft niet de prioriteit om een collectief samenwerkingsverband te organiseren of goede vraaggestuurde arrangementen op te zetten. De samenwerking met het bedrijfsleven vindt nu mondjesmaat plaats maar de Human Capital Agenda en het topsectorenbeleid bieden een kans en vertrekpunt om de relatie tussen onderwijs en bedrijfsleven te versterken. Hoe dat het beste vormgegeven kan worden, daar wordt momenteel hard aan gewerkt.

3.4 Postinitieel onderwijs en ondernemerschap

Een goed voorbeeld van een intermediair die de relatie op het gebied van postinitieel onderwijs goed weet vorm te geven is de scholingsconsulent. De scholingsconsulent heeft als taak de scholing te bevorderen van ondernemers en medewerkers van productie- en handelsbedrijven in de boom- en plantenteelt en recent ook (sinds 2011) de pluim- en veehouderij. Bedrijven kunnen worden geadviseerd en begeleid en waar nodig worden cursussen en opleidingen op maat geïnitieerd of gecoördineerd. Ook is het mogelijk, via een persoonlijk gesprek met de scholingsconsulent, de scholingsbehoefte van de ondernemer of de medewerkers vast te stellen in het kader van de verdere persoonlijke ontwikkeling. Er wordt advies verstrekt waar het beste een opleiding kan worden gevolgd en welke subsidies er zijn. Inmiddels houdt de scholingsconsulent zich ook bezig met arbeidsmarktvaartstukken zoals de instroom van vakbekwame nieuwe medewerkers, het opzetten van bedrijfsgerichte BBL-opleidingen voor een bepaalde regio of bepaalde bedrijfstypen en de promotie van de sector om de instroom van nieuwe medewerkers te bevorderen (www.raadvoordeboomkwekerij.nl). Het initiële onderwijs kan leren van het postinitieële of cursorische onderwijs. Volgens geïnterviewden kunnen:

-
1. docenten die voornamelijk initieel onderwijs verzorgen gevraagd worden om cursussen en lezingen te geven en
 2. studenten een leeropdracht krijgen door cursussen of arrangementen te volgen van ondernemers of waarbij ondernemers betrokken zijn, zodat zij leren hoe ondernemers in de praktijk omgaan met kennis en het vinden van oplossingen voor hun problemen. Een voorbeeld werd geschetst met betrekking tot het presenteren van een goed businessplan aan de Rabobank. Voor de betreffende cursus waren ook studenten genodigd die aangaven deze (nagebootste) real life setting meer openlijk en confronterend te vinden dan de les op school. In de cursus gaf een professional van de Rabobank de ondernemer advies; op school is dat (louter) de docent.

Vanuit het beleid wordt ook wel gestimuleerd dat bij subsidie regelingen voor ondernemers, meer gedacht wordt aan het onderwijs als kennispartner.

3.5 Studenten werken aan de kennisvraag van de ondernemer

Een andere invalshoek om onderwijsvraag en -aanbod goed op elkaar aan te laten sluiten is leerlingen en studenten een kennisvraag van de ondernemer laten beantwoorden als onderwijsopdracht. Volgens een aantal geïnterviewden komen de mooiste innovatieve ideeën voort uit de interactie tussen ondernemer en student omdat de student nog bepaalde vrijheid geniet in zijn denkwijze, doen en laten en het voordeel heeft van een frisse blik. Met andere woorden, hij heeft nog geen last van bepaalde organisatorische voorwaarden of 'hokjes' die een onderzoeker, docent of adviseur wel heeft, noch van het nadeel van het expertiseparadigma ('zo is de waarheid'). De winst voor de ondernemer is een antwoord op zijn kennisvraag of een doorontwikkelde kennisvraag. De winst voor de student is de opgedane praktijkkennis. En de winst voor de school is de verankering van de ervaring in het curriculum, mits de school dit actief doorvoert, in samenspraak met het bedrijf. Een handzame methodiek om de koppeling

tussen studenten en praktijkvragen vorm te geven is Slow Advice¹ waarin de kracht van heldere verwachtingen wordt geschetst. Het advies gaat uit van het motto: wel belangrijk, (nog) niet urgent. De uitwerking van de vraag is echter niet gratis. Het vergt zowel een investering van de ondernemer, de student als de school om het maximale leerrendement voor alle betrokkenen uit de kennisvraag te halen. Belangrijke randvoorwaarden van slow advice om studenten een kennisvraag van een ondernemer uit te werken zijn:

- Proces: een goed proces staat voorop, studenten worden gedegen ingewerkt en de interactie met de student is belangrijk;
- Tijd: het is inpasbaar in de onderwijsplanning (qua tijd) en flexibele planning is mogelijk;
- Expertise: de kennisvraag heeft een open karakter en een zoektocht voor de student in zich en de mogelijkheid is er om eventueel specialistische expertise (bijvoorbeeld onderzoek) in te schakelen als het antwoord hierom vraagt;
- Resultaat: het eindproduct is het resultaat van het gezamenlijke proces.

Een geïnterviewde gaf aan dat het het verwachtingsmanagement wellicht ten goede komt als de afspraken vooraf contractueel worden vastgelegd, zowel voor de ondernemer als de student en docent.

3.6 Onderzoekers en adviseurs werken aan de kennisvraag van de ondernemer

Een kennisvraag kan beter door een expert uitgevoerd worden wanneer behoefte is aan fast advice. Dit houdt in dat bovenstaande punten niet van toepassing of mogelijk zijn, een hoge kwaliteit eindproduct wordt gevraagd dat op de korte termijn benodigd is, vanuit specialistische expertise ontwikkeld en de vraag een gesloten karakter heeft. Het inschakelen van specialistische expertise zoals genoemd, kan zoals genoemd ook in de

¹ Methorst, R. (2010) Notitie: Slow Advice: De kracht van Heldere Verwachtingen Methodiek om de koppeling te maken tussen studenten en praktijkvragen, CAH Dronten.

uitvoering van de onderwijsopdracht plaatsvinden. Het onderzoek en advies kunnen bij uitstek deze expertrol op zich nemen. De ondernemer kan deze diensten zelf bekostigen. Indien de kennisopgave echter past binnen een grotere beleidsparaplu voor een duurzame maatschappelijke doelstelling, kan de ondernemer en het onderwijs ook bekijken welke mogelijkheden een beleidskennisprogramma of de innovatiecontracten onder de topsectoren bieden. De voorwaarde is dan wel dat gezocht wordt naar bredere samenwerking en scope waarbinnen de vraag past. De adviseur en onderzoeker zijn op de eerste plaats de partijen die de mogelijkheden van inpassing binnen kennisprogramma's kunnen verkennen. De winst voor het onderzoek en advies zijn de lessen voortkomende uit het proces en inhoudelijke resultaat van de individuele vraag binnen de bredere context van de maatschappelijke opgave (duurzaamheid of economische ontwikkeling). Zo wordt de regionale vraag aan het landelijke programma verbonden.

3.7 Onderzoekers en onderwijs werken samen aan de kennisvraag van de ondernemer

Een derde manier voor een betere aansluiting op de arbeidsmarkt en het onderwijs en materieel hierop aan te passen, biedt de samenwerking tussen onderzoek en onderwijs. Er zijn diverse samenwerkingsvormen mogelijk (Potters e.a., 2009; Van Os e.a., 2011)¹ die leiden tot goede kennisdoorstroom, -circulatie en co-creatie. Het WURKS-programma (www.wurks.wur.nl) staat voor Wageningen UR Knowledge Share en biedt diverse mogelijkheden om op basis van aanvraag van het onderwijs onderzoekers van Wageningen UR in te schakelen voor kennis en onderwijsvernieuwing. Vaak is een WURKS-project gekoppeld aan een KIGO-

¹ Potters, J.I., Boogaard, B.K., Leeuwen, M.A.E. van, Os, G.J. van en F.A. Geerling-Eiff (2009) De Kenniswaaier: een kleurrijk palet van samenwerkingsvormen tussen groen onderwijs en onderzoek. Wageningen UR. Van Eck & Oosterink, Dodewaard.
Os, G.J. van, Potters, J.I. en M.W.C. Dijkshoorn-Dekker (2011). Een schat aan groene kennis : Parels en gouden tips uit de samenwerking tussen onderzoek en onderwijs. Communication Services, Wageningen UR.

project, de regeling Kennisverspreiding en Innovatie Groen Onderwijs, bedoeld voor betere verbinding met onderwijsdoelgroepen waarbij het bedrijfsleven een belangrijke partij is. Specifiek gericht op het versterken van ondernemerschap, worden bijvoorbeeld in het KIGO-project Docenten Ontwikkelen Doelgericht Ondernemerschap (DODO) competenties op het gebied van ondernemerschap bij docenten in het Groen Onderwijs (verder) ontwikkeld en versterkt. Middels het aanpalende WURKS-project levert Wageningen UR een bijdrage door de ontwikkeling van een docententraining die leidt tot een hbo-certificaat Ondernemerschap. Dit project is in het bijzonder waardevol omdat in het (groene) onderwijs wordt geconstateerd dat docenten weinig tijd hebben of nemen om zichzelf bij te scholen, zoals eerder in de tekst over de docentenstage reeds genoemd. Volgens geïnterviewden kan de interactie met het bedrijfsleven confronterend zijn voor een docent die al jaren voor de klas staat, als blijkt dat zijn kennis niet langer strookt met de huidige praktijk. Het is van belang dat de school rekening houdt met dergelijke (emotionele) factoren, dit bespreekbaar maakt en docenten de ruimte en flexibiliteit biedt om de docentenkennis en lesstof te vernieuwen.

4. Conclusies en aanbevelingen

Om kennis op een goede wijze in een regiogerichte benadering in te zetten voor het versterken van ondernemerschap, zien wij drie categorieën met de volgende achterliggende doelstellingen:

- a) Regionale ontwikkeling als doel middels bijvoorbeeld een regionaal kennisarrangement zoals de Kenniswerkplaats die de betrokkenheid vanuit de 5 O-partijen nastreeft in de samenwerking aan regionale ontwikkeling en innovatie;
- b) Regionale ontwikkeling en sectorale ontwikkeling als doel, gericht op het versterken van het bedrijvencluster in de regio zodat de regio hiervan profiteert en op landelijk georiënteerde doelstellingen, om te komen tot een internationaal, duurzame en economisch sterke sector. De

Greenport is een voorbeeld van een regionaal-sectoraal kennisarrangement voor de tuinbouwsector.

- c) De regio als middel om sectorale doelstellingen te realiseren. Bij het regiogericht denken en handelen voor ondernemerschap gaat het niet alleen om de regio als fysieke omgeving. Het gaat ook om het organiseren van de (virtuele) kennisinfrastructuur waarin de vragen van de ondernemer centraal staan en in verbinding worden gebracht met regionale en landelijke doelstellingen.

Ondernemers haken niet automatisch aan bij regionaal of landelijk beleidsaangestuurde kennisprojecten of weten het onderwijs en onderzoek niet snel te vinden voor de oplossing van hun kennisvragen. Er is behoefte aan een schakelpunt om vraag en aanbod van kennis op de juiste manier samen te brengen. Hierbij gaat het niet zozeer om het apart aanstellen van een intermediaire partij, maar eerder om het vormen van een netwerk of alliantie van samenwerkende kennispartners (advies, onderzoek en onderwijs) die zowel op commerciële als publieke basis werken. Vanwege hun achtergrond kunnen zij gemakkelijk de link leggen tussen de vragen van de ondernemers en de juiste kennispartners, om deze vragen te beantwoorden. Zo kunnen ze ook de koppeling leggen tussen regionaal of landelijk aangestuurde publiek en private kennisprojecten. De kennispartners worden gezien als faciliterende partijen die zo efficiënt en effectief mogelijk in de kennisdoelstellingen van de doelgroepen trachten te voorzien. In deze functie dient de intermediaire kennispartner feitelijk drie talen te spreken:

- De ondernemerstaal: de vraag van de ondernemer goed weten te articuleren zodat deze doorvertaald kan worden naar een kennisvraag;
- De kennistaal: weten wat het onderzoek, onderwijs en advies voor de ondernemersvraag kan betekenen, bijvoorbeeld slow advice voor onderwijs, fast advice voor onderzoek en advies;
- De beleidstaal: weten welke landelijke en regionale agenda's er liggen zodat bekeken kan worden hoe de ondernemersvraag past binnen welke agenda. Zo profiteren meerdere partijen.

Om het proces te faciliteren bevelen we de volgende twee functies aan die elkaar kunnen versterken:

-
- a) Voor vraagcreatie en -articulatie bespreekt een intermediaire kennispartner met de ondernemer de mogelijkheden van kennisprojecten, landelijk en regionaal kennisbeleid, om zijn ondernemerschap te versterken. Samen met de ondernemer wordt de vraag gearticuleerd en wordt het contact gelegd met de juiste kennispartner die zijn vraag kan beantwoorden. Syntens is bijvoorbeeld een publiek aangestuurde adviesorganisatie die deze rol al gedeeltelijk vervult en zodoende een spilfunctie kan hebben in het regiogerichte kennisnetwerk. Er is echter (nog) geen aansluitend kennisloket. De volgende functie biedt daarop een uitkomst;
- b) De ontwikkeling van een regiogericht kennisnetwerk (c.q. een kennisloket) waarin de samenwerking tussen verschillende kennispartners goed vorm krijgt en de ondernemer terecht kan en op adequate wijze wordt geholpen met zijn kennisvragen. Een dergelijke loketfunctie gaat echter alleen werken als er sprake is van een laagdrempelige c.q. vanzelfsprekende ingang voor de ondernemer. Voor deze ontwikkeling bevelen wij aan met name gebruik te maken van bestaande kennisrelaties rondom ondernemers. De ondernemer hoeft niet te weten hoe de back office van het kennisloket functioneert. Zo kan de erfbetreurder de vraag doorspelen en kan voor een goede verbinding met de juiste kennispartner zorgen. De Ondernemersacademie is een voorbeeld van een initiatief waarbij vanuit (kennis)Partners voor ondernemerschap de krachten worden gebundeld om de ondernemers in de primaire sector te bereiken en te bedienen. De Ondernemersacademie kan zich goed verbinden met regionale opgaven en fungeert als een back office. De academie organiseert de inhoud, bundelt het aanbod op het gebied van ondernemerschapskennis en verzorgt nieuwe trainingen, etc. Als front-office (de voorkant) van het loket, daar waar de ondernemer binnenkomt, wordt ten tijde van dit onderzoek de verbinding gezocht met onder andere Agriconnect, dat ook voor sectorale netwerken zoals Varkensnet en de Melkveeacademie wordt ingezet. Op deze manier wordt de fysieke afstand tussen ondernemers onderling en tussen ondernemers en kennisleveranciers overigens, minder relevant.

Hieronder beschrijven we de win-win's van een regiogerichte aanpak en aanbevelingen voor de belangrijkste publieke en private doelgroepen, respectievelijk (rijks- en regionale) overheden en ondernemers.

Win-win Rijksbeleid:

- *Doel*: efficiënte doorwerking van een landelijk geformuleerd en bij voorkeur in gezamenlijkheid met stakeholders tot stand gekomen beleidsagenda;
- *Middel*: het organiseren van een koepelkennisinfrastructuur op nationaal niveau. In specifieke gevallen met een sterke concentratie van een bepaalde sector, waarbij de infrastructuur nader wordt ingevuld op regioniveau. De Greenports zijn hier een voorbeeld van; een voorbeeld uit het niet-groene domein is Brainport Eindhoven. De voorkeur gaat dan ook uit naar 50-50 financiering tussen Rijk en regio. Intermediaire kennispartners zorgen voor een juiste verbinding tussen ondernemersvragen en het realiseren van sectorale doelen en/of publieke beleidsdoelen;
- *Winst*: sectorgericht beleid dat aansluit op de vraag van ondernemers, passend binnen het nieuwe topsectorenbeleid. Door aansluiting op de ondernemersvraag is de kans op daadwerkelijke impact groter.
- *Aanbevelingen*.
 - Kies in de beleidskeuze voor een regiogerichte aanpak, indien mogelijk. Maak hierbij een zorgvuldige afweging van de mogelijkheden. Het gaat hierbij om een efficiëncyslag om één keer kennis in te zetten voor een dubbele doelstelling op regionaal en landelijk niveau. Zo wordt een optimaal doorwerkingseffect gecreëerd doordat de ontwikkelde kennis bijdraagt aan beide doelstellingen. Uiteraard geldt dat indien in de beleidsafweging blijkt dat een regiogerichte aanpak onvoldoende relevant is, men kiest voor een landelijke aanpak;
 - Faciliteer dat regio's van elkaar kunnen leren;
 - Zorg voor een goede samenhang van beschikbare kennisinstrumenten, zo ook voor onderwijs en onderzoek. Dit geldt

uiteraard voor de instrumenten van de overheid maar in feite ook breder. Het topsectorenbeleid biedt hiervoor mogelijkheden hoewel dit, ten tijde van schrijven, binnen de innovatiecontracten nog maar beperkt is ingevuld.

Win-win regionaal beleid (Provincie, gemeenten):

- *Doel*: efficiënte doorwerking van een regionaal geformuleerd en bij voorkeur in gezamenlijkheid met stakeholders tot stand gekomen, regionale agenda c.q. toekomstvisie;
- *Middel*: publieke kennis die bij voorkeur in verbinding met regionaal en landelijk beleid wordt ingezet. Zie ook hierboven beschreven;
- *Winst*: kennisdoorwerking voor regionaal beleid voor het versterken van ondernemerschap, in het bijzonder relevant voor de pijler economische ontwikkeling in de regio. Door aansluiting op de ondernemersvraag is de kans op daadwerkelijke impact groter.
- *Aanbeveling*: vind niet opnieuw het wiel uit maar sluit aan op bestaand landelijk beleid en trek lering uit lessen van overige regio's, bijvoorbeeld middels een inventariserende analyse. Daarnaast, sluit aan op bestaande regionale initiatieven van ondernemers voordat een (nieuwe) regionale toekomstvisie wordt ontwikkeld. Noord-Holland Noord geeft een goed voorbeeld. De samenwerking voor economische ontwikkeling tussen de Provincie, de Greenport Agriboard en de Kenniswerkplaats, is gebaseerd op reeds bestaande (ondernemers)initiatieven.

Win-win ondernemer:

- *Doel*: een winstgevend (profitable) bedrijf in een maatschappelijk verantwoord ondernemersklimaat (voor planet en people);
- *Middel*: gezamenlijk met een intermediair (adviseur/erfbetreder) kennisvragen articuleren en bekijken welke kennispartner (onderwijs, onderzoek, advies) deze vraag het beste kan oppakken, voor het beste antwoord;
- *Winst*: optimaal (kennis)kansen benutten voor verdere ontwikkeling van ondernemerschap, inclusief responsief vermogen voor marktontwikkelingen en innovatie;

-
- *Aanbeveling*: slim kansen benutten in het aanbod van zowel commerciële als publieke kennis en nog belangrijker, met de kennispartner in gesprek gaan hoe kennis het beste benut kan worden om het ondernemerschap te versterken. De ondernemer hoeft niet alleen afwegingen hiervoor te maken. Hij kan hierin ondersteund worden door een kennisintermediair (zie figuur 1.1).

Overige aanbevelingen voor het versterken van ondernemerschap met kennis:

- Kennisorganisaties moeten zich zo organiseren dat ze naast landelijk aangestuurde projecten ook regiogericht werkzaam worden. Dit vereist de nodige flexibiliteit en ruimte aan (senior)kenniswerkers om hun eigen weg hierin te kiezen en zo met andere kenniswerkers een regiogericht kennisnetwerk te vormen rondom de ondernemer. Het gaat dus nadrukkelijk niet om het vormen van een nieuw netwerk, maar (betere) samenwerking tussen kennispartners. Deze regiogerichte collega's hebben de capaciteit om ondernemersvragen te koppelen aan regionale en landelijke kennisprogramma's c.q. -agenda's;
- Om dit te organiseren, breng de bestaande contacten van de ondernemer met kennisactoren in kaart en organiseer het regiogerichte kennisnetwerk (figuur 1.1) rondom deze bestaande contacten;
- De kennispartner vormt de intermediaire schakel tussen ondernemer en kennis. Zijn taak behelst hierbij niet alleen het articuleren van de ondernemersvragen maar ook het begeleiden van de kennispartners met advies, voor een passende uitvoering van de kennisvragen;
- Ontwikkel een businessplan inclusief verdienmodel voor het regiogerichte kennisnetwerk waarin de afspraken, investeringen en de meerwaarde voor de verschillende betrokken kennispartners vast worden gelegd;
- Er moet voldoende ruimte zijn voor bottom-up-initiatieven van ondernemers, waarbij niet te snel gekeken moet worden of dit exact aansluit bij bestuurlijk vastgestelde doelen. Stel bestuurlijke speerpunten daarom op hoofdlijnen vast, met benodigde flexibiliteit om binnen

bepaalde marges hierbinnen te opereren. Geef de ondernemers de ruimte om te kunnen ondernemen;

- Dat betekent ook dat voor de juiste beantwoording van de kennisvraag van de ondernemer gekeken moet worden naar meer publiek-private kennisconstructies, tussen publieke kennisinstellingen (Wageningen UR, Syntens en groene scholen) en commerciële kennisinstellingen (toeleveranciers, afnemers, meer commercieel gerichte advies- en onderzoeksbureaus, cursorische instellingen, etc.). Het topsectorenbeleid biedt ruimte voor dergelijke kennisallianties aangezien het bedrijfsleven (privaat) samen met overheden (publiek) werken aan innovatie en economische ontwikkeling. De financiering voor kennis komt van beide kanten en zo ook de inhoudelijke publiek-private verwachtingen. Concreet dienen zich enkele voorbeelden aan (Ondernemersacademie, DZK) waar al een begin gemaakt is. Door dergelijke initiatieven goed te analyseren kan deze aanpak gaandeweg verder worden ontwikkeld.

Tot slot. Het maakt de ondernemer waarschijnlijk niet uit of de beantwoording van zijn vraag via een landelijke of regionale kennisinfrastructuur verloopt, als hij maar een goed antwoord krijgt op zijn vraag. De bal gaat rollen als dit goed verloopt en de ondernemer een volgende keer zelf (pro-)actief met deze persoon of instantie contact opneemt. En indien hij met een andere vraag zit, ook zelf (pro-)actief contact opneemt met een kennispartner om te kijken welke kennispartij c.q. instantie hem dan goed kan helpen. Het gaat om netwerken en contacten opbouwen en benutten. Als dat goed loopt op microniveau (radar), dan zal het systeem (het uurwerk) haar werking bewijzen en versterken.

5. Geïnterviewde personen

Voor dit onderzoek hebben wij de volgende personen geïnterviewd, op willekeurige volgorde:

1. Erik Koldewey (Syntens);
2. Peter van der Sar (Syntens);
3. Ernest van den Boezem (CAH Dronten, programmaleiding GKC-programma Ondernemerschap);
4. Wiggele Oosterhoff (CAH Dronten, programmaleiding GKC-programma Ondernemerschap);
5. Willem Foorhuis (Van Hall Larenstein, programmaleider GKC-programma Regionale Transitie);
6. René van Schie (Ministerie van EL&I, Directie Agrokennis);
7. Jan van Vliet (Ministerie van EL&I, Directie Agrokennis);
8. José Vogelesang (PPO/PRI Wageningen UR);
9. Jos Verstegen (LEI Wageningen UR / CAH Dronten).



Dit beeldmerk symboliseert de spelers in het groene kennissysteem. Zij opereren zelfstandig maar circuleren, benutten en creëren samen kennis in de overlappende gedeelten.

Colofon

Het boekje 'Het versterken van ondernemerschap in de regio' is een publicatie van de thema's BO-09 Kennis en BO-12.06 Concurrentiekracht en toekomst van het agrocluster, ondernemerschap en innovatie. De onderliggende projecten zijn uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (EL&I).

Auteurs

Alfons Beldman
Marijke Dijkshoorn
Floor Geerling-Eiff
Harry Kortstee
Karin de Grip
Anita van der Knijff
Dora Lakner
PJ Beers

m.m.v.:
Gerben Jukema (data)
Leonore Noorduyn (redactie)

Fotografie

Marcel Bekken

Coördinatie/Vormgeving

Wageningen UR, Communication Services

Drukwerk

OBT BV, Den Haag

Informatie

Alfons Beldman, alfons.beldman@wur.nl

Dit rapport is tevens te vinden op internet:
<http://www.kennisonline.wur.nl/BO/BO-09>

© december 2011, Wageningen UR