

Kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's:

Notitie monitor Kennis en Innovatie Impuls Greenport Regio Boskoop 2014



WAGENINGEN UR
For quality of life

Colofon

De notitie 'Kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's: monitor Kennis en Innovatie Impuls Greenport Regio Boskoop 2014' is een publicatie van onderzoeksthema Methodieken Kennisoverdracht (MK). Het betreft een aanvulling van de stand van zaken (2014) op de paragraaf (pp. 43-52) regio Boskoop in de gelijknamige tweede tussenrapportage resultaten monitorstudie 2013 (<http://edepot.wur.nl/297588>).

Het thema MK levert bouwstenen aan voor het verbeteren van kennisvalorisatie, het tot waarde brengen van kennis, middels integrale kennisketens en een effectieve en efficiënte inzet van kennismiddelen door en voor kennispartners en ondernemers in Greenportregio's. Dit met als doel dat de keten van kennis naar kunde, naar kassa structureel wordt. Het onderliggende project is mogelijk gemaakt door financiering vanuit het ministerie van Economische Zaken en aansturing vanuit de topsector Tuinbouw en Uitgangsmaterialen (T&U).

Auteurs

Nico Dolmans, Ria Derkx & Floor Geerling-Eiff, Wageningen UR.

Informatie

Nico Dolmans: nico.dolmans@wur.nl.

Dit verslag is tevens te vinden op internet: <http://www.wageningenur.nl/nl/project/Ontwikkeling-kennis-en-innovatiesysteem-Greenport-Boskoop.htm>.

© februari 2015, Wageningen UR.

Inleiding

In de Greenport Regio Boskoop biedt het EFRO-project Kennis en Innovatie Impuls (KI) Greenport Regio Boskoop de basis voor de ontwikkeling van een kennis- en innovatiesystematiek tussen kennispartners (onderzoek, onderwijs en advies), boomkwekers en overheden. De hoofduitvoerders van het EFRO-project Kennis en Innovatie Impuls Greenport Regio Boskoop (2009-2014, met enige uitloop in 2015) zijn de Stichting Greenport Regio Boskoop (tevens initiatiefnemer), DLV Plant B.V. en Wageningen UR, Plant Sciences Group. Overige regionale partners zijn: Wellantcollege Gouda, de gemeenten Boskoop, Rijnwoude, Reeuwijk en Waddinxveen, RPA Rijn Gouwe, stichting projectbureau Boomkwekerij, Kring Boskoop, de Kamer van Koophandel, de studieclub regio Boskoop en het hoogheemraadschap van Rijnland. Het bestuur van de stichting Greenport Regio Boskoop bestaat uit een evenredige vertegenwoordiging vanuit het bedrijfsleven en de overheid (gemeenten Rijnwoude, Boskoop, Reeuwijk en Waddinxveen en het Hoogheemraadschap van Rijnland). In totaal zijn binnen het project 14 partners betrokken. De provincie Zuid-Holland (via EFRO-middelen) en de rijksoverheid zorgen voor 61% van de totale financiering; de partners leveren voor 39% cofinanciering (eigen bijdrage). Lees meer over de financiële verdeling onder de paragraaf 'financiële middelen'.

Het doel van het project was een extra impuls te geven aan het innovatieve vermogen van het Greenportcluster boomkwekerij, aan het delen en toepassen van (nieuwe) kennis, aan het ontwikkelen van duurzaam ondernemen en het zorgen voor voldoende en gekwalificeerd personeel voor de toekomst. Met het project werd beoogd een 'lerend ondernemersnetwerk' tot stand te brengen waarin alle relevante regiopartijen participeren. Het project richtte zich op het slim combineren van bestaande kennis- en ervaringsnetwerken van ondernemers, kennisinstellingen en dienstverleners, uitgaande van de specifieke behoeften van ondernemers in de Greenportregio. Omdat als gevolg van de economische ontwikkeling van bedrijven de toepassing van beschikbare kennis en het valoriseren ervan achterblijven bij de mogelijkheden, vond de regio dat een extra impuls nodig was. Dit is erkend door de Greenport. Een modern boomteeltbedrijf vergt hoogwaardig en visionair management en resultaatgerichte medewerkers. Een tekort aan dergelijke arbeidskrachten in de regio dreigt. De combinatie van beperkt innoverend vermogen, een latent tekort aan personeel en andere vraagstukken waarvoor de Greenport staat zoals agrologistiek, duurzaam waterbeheer en gezonde productie, leiden ertoe dat het vasthouden van de internationale centrumpositie in de boomteelt en kennisvalorisatie extra inspanning vergen. Door het project Kennis en Innovatie Impuls Greenport Regio Boskoop is de benodigde cofinanciering geboden aan het EFRO-project om deze brede regiodoelstelling te realiseren zodat (groepen) ondernemers op gedegen wijze gefaciliteerd worden bij innovaties en een leven lang leren (Stichting Greenport Regio Boskoop, 2009¹).

Visie- en agendavorming regionaal kennis- en innovatiesysteem

Het besef en de gezamenlijke intentie om een collectief projectplan op te zetten voor generieke kennisactiviteiten om innovatie in de regio Boskoop te stimuleren, ontstonden in oktober 2008 bij de betrokken partijen. Het proces om vervolgens tot het KI-voorstel te komen heeft ruim driekwart jaar geduurd. Het kostte tijd en veel afstemming om met 14 partners tot een collectief plan te komen waarin zij wilden co-financieren. Het ging hierbij om organisatie-overstijgende activiteiten, inclusief het vormgeven van een collectieve visie en concrete doelstellingen gebaseerd op 'wat goed was' voor de regio (de regionale kennis- en innovatiebehoefte).

¹ Stichting Greenport Regio Boskoop (2009). *Projectplan Kennis en Innovatie Impuls*. Boskoop.

Om tot deze collectieve visie- en agendavorming te komen is allereerst in kaart gebracht wat de kennisbehoefte was vanuit het bedrijfsleven. Een exact aantal is volgens geïnterviewden niet te noemen maar deze kaart is gebaseerd op de input van honderden bedrijven in de regio. Zowel vertegenwoordigende (branche)organisaties zoals LTO en Greenport Regio Boskoop als bedrijven hebben aan tafel plaatsgenomen om tot een collectieve visie en agenda voor kennis en innovatie in de regio te komen. Dit waren niet alleen primaire ondernemers maar ook toeleveranciers en adviespartners van bedrijven. Zo werd het blikveld verruimd. Al vrij snel kwam zo de keuze voor de masterclasses als KII-activiteit naar voren. De betrokkenen waren het met elkaar eens dat de regio behoefte had aan een grotere uitstroom van gekwalificeerde werknemers uit groene opleidingen en het realiseren van meer en beter gekwalificeerde werknemers in het boomkwekerijcluster. De afstemming over andere projectactiviteiten, bijvoorbeeld de uiteindelijke kennisdossiers en innovatieprojecten in relatie tot de collectieve wensen voor innovatie in de regio, liet langer op zich wachten.

Voor de regio Boskoop was KII het eerste echt grootschalige project voor kennis en innovatie. Men was niet gewend om de activiteiten op deze wijze gezamenlijk op te pakken en het heeft overtuigingskracht geleverd om alle partners bereid te krijgen het project te co-financieren. Iedere partner had daarbij een eigen intern besluitvormings- en goedkeuringstraject af te leggen. In december 2009 is het voorstel ingediend en in augustus 2010 is uiteindelijk de samenwerkingsovereenkomst getekend. Na de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst was er relatief veel overleg nodig om de verwachtingen op elkaar af te stemmen. Er is veel afstemming geweest over de inzet en de rol van een ieder in de verschillende activiteiten op het gebied van onderwijs, innovatie en/of kennis en de exacte invulling. Het eerste jaar van KII wordt getypeerd als een opstartjaar waarbij de focus met name lag op het aanscherpen van de vraag en het organiseren van de gewenste aanpak, inclusief de taken en verantwoordelijkheden van elke partij. Deze opstarttijd was nodig om op een doordachte wijze een goede match te maken tussen kennisvraag en – aanbod waarbij de behoefte vanuit de ondernemer centraal stond. Door betrokkenheid van de 18 partners kon goed in beeld worden gebracht, besproken en afgestemd waaraan ondernemers in de regio behoefte hadden of gebaat bij waren voor hun bedrijfsvoering.

Betrokkenheid actoren

Het proces om tot het projectplan te komen met 18 partners vergde dus tijd. Het vergde echter nog meer tijd en energie om vervolgens tot de concrete invulling, aanpak en taakverdeling van alle partners te komen. Doordat uitvoerende kennispartijen aan de leiding stonden in het project, is die benodigde slag wel gemaakt. Er is een vraag-gestuurd programma ontwikkeld waarbij de kans op slagen van de beoogde resultaten geoptimaliseerd werd doordat alle partners geïnteresseerd waren. In de regio is bewust ruimte gegeven aan dit polderproces waardoor bij aanvang van het project het accent eerder lag op het vormgeven van de samenwerking dan op het boeken van inhoudelijk resultaat. Zodoende is een robuuste aanpak ontwikkeld waardoor na het eerste jaar de beoogde projecten zonder onoverkomelijke knelpunten, volgens de projectgroep, uitgevoerd konden worden. Door hun betrokkenheid en met een gezamenlijk leden- c.q. klantenbestand van tenminste de helft van het aantal boomkwekers in de regio, hebben LTO en DLV Plant volgens de betrokkenen bijgedragen aan brede communicatie over de kennis- en innovatieactiviteiten vanuit KII.

De relatief lange aanlooptijd in het project kwam niet voort uit het feit dat er spanningen waren tussen partners onderling of wrijvingen die voortkwamen uit een concurrentiebelang of strategisch gedrag. Men was het er min of meer over eens dat elke partner vanuit zijn rol en expertise een onderscheidende betekenis kon hebben in het traject. De (beoogde) partners wilden echter wel duidelijk de afspraken over taken en verantwoordelijkheden in het projectvoorstel vastleggen om 'freeriders-gedrag' onderling te voorkomen. De gezamenlijke hefboom en de vereende krachten voor het plan KII was al winst op zich voor de regio. Er ontstond meer inzicht en begrip in de verschillende rollen en posities van de betrokkenen.

De aansturing van KII was als volgt georganiseerd. Er was een stuurgroep waarin vertegenwoordigers van een aantal deelnemende partijen (Stichting Greenport Regio Boskoop, Kring Boskoop, gemeenten, DLV Plant, Wageningen UR, Hoogheemraadschap van Rijnland en de Kamer van Koophandel) op strategisch managementniveau zitting hebben. De stuurgroep nam besluiten die werden voorbereid door het projectteam dat bestond uit de projectleider van DLV Plant en de projectleider van Wageningen UR als uitvoerende organisaties, en vertegenwoordiging vanuit de Stichting Greenport Regio Boskoop en Haute Equipe. Vanuit de stuurgroep werd kritisch-positief gereageerd op KII. Zij leverde commentaar waar het kernteam echt wat mee kon waardoor deze inbreng meerwaarde had. De stuurgroep beschikte ook over een groot netwerk waardoor voor bepaalde activiteiten de juiste mensen gemakkelijk met elkaar in contact konden worden gebracht. Per activiteitenpijler (kennis, innovatie, onderwijs) is een werkgroep opgericht die uit vertegenwoordigers bestond van alle betrokken partijen (op operationeel niveau) inclusief het platform voor de kwekers (Kring Boskoop). Het projectteam kwam formeel maandelijks bijeen maar in de praktijk was er continu contact en overleg met de werkgroepen die als klankbord fungeerden. Zodoende was er ook continu contact tussen kennisinstellingen en (vertegenwoordigers van) het bedrijfsleven.

Het kennis- en innovatienetwerk in de regio is door KII versterkt volgens de betrokkenen. Bilateraal waren er al veel contacten tussen diverse betrokken projectpartners. Boskoop is ook een relatief kleine regio; 'men kent elkaar'. Er zijn echter ook nieuwe samenwerkingen ontstaan, bijvoorbeeld tussen DLV Plant en het Wellantcollege. Het contact tussen DLV Plant en Wageningen UR is nog meer geïntensiveerd terwijl beide kennispartners voorheen al goed samenwerkten. Een belangrijke meerwaarde van het project is dat betrokken projectpartners nu meer het belang van collectieve samenwerking (in groepsverband) ervaren en inzien. Door KII zijn kennis en innovatie dichter bij elkaar gebracht. Er wordt in steeds meer projecten samengewerkt, bijvoorbeeld in een brainstormgroepje van vollegrondskwekers. Ook wordt er steeds meer gezamenlijk gecommuniceerd, bijvoorbeeld bij de jaarlijkse Open Boomkwekerijdag en de Open Middag voor boomkwekers op de Proeftuin van Holland.

De hechtheid van het netwerk hangt echter samen met de organisatiestructuur van KII. De verwachting is dat zodra het project stopt, betrokken partners zich weer meer met hun eigen leest zullen bezig houden. De organisaties zijn geen charitatieve instellingen; er dient geld verdiend te worden, zo ook door de betrokken kennispartners. Met name het behoud van de collectieve denkkraft op regionaal niveau voor kennis en innovatie is een belangrijk aandachtspunt. Vooral nog zijn er onvoldoende bedrijven die naast hun eigen belangen naar het regionale belang van de sector kijken en dit willen blijven (door)financieren. De regio kent daarbij ook geen grote kapitaalcrachtige bedrijven in de boomkwekerijsector, 'agro-reuzen' als Monsanto, die de capaciteit hebben en vanuit een bedrijfsvisie in een regionaal netwerk zouden willen en kunnen investeren. In het vervolgplan voor de opzet van een IDC Bomen wordt dan ook gedacht aan een geleidelijke afname van subsidie en toenemende financiering door andere partijen.

Vanuit het huidige project is er een gezamenlijk, regionaal belang en de verwachting is wel positief dat er vervolgoopdrachten uit voortvloeien (zie ook onder iteratief leerproces). Ondernemers hebben kennispartners in de regio beter leren kennen en zij kunnen hun weg richting onderwijs, advies en onderzoek sneller vinden. Het ontstaan van de nieuwe gemeente Alphen aan den Rijn die is ontstaan door het samenvoegen van de gemeenten Boskoop, Rijnwoude en Alphen aan den Rijn per 1 januari 2014, biedt ook kansen om op het gebied van kennis en innovatie nieuwe stappen te zetten en kansen voor de boomkwekerijsector te herkennen en benutten. Na een eerste oriëntatie ziet de nieuw gevormde gemeente de grote betekenis van het boomkwekerijcentrum voor de regio en pakt ze haar rol voortvarend op. De betrokkenheid is daarmee verder toegenomen. De nieuwe gemeente Alphen aan den Rijn is een zogenaamde 100.000+-gemeente en is daardoor ook een rechtstreekse gesprekspartner voor het kabinet geworden. Ook binnen de provincie Zuid-Holland is de nieuwe gemeente nadrukkelijk in beeld en betrokken bij de structuurvisie. De Groene Hart Academie biedt kansen voor nieuwe ontwikkelingen op het gebied van kennis en innovatie in de regio. In Holland is namelijk binnen de Groene Hart Academie bezig het lerendement van studenten te verbeteren

door in samenwerking met bedrijven en organisaties in de regio het 'leren op de werkvloer' een groter onderdeel van de studie te laten zijn. Binnen de regio zijn nieuwe contacten gelegd en bestaande contacten versterkt door het organiseren van projecten voor studenten.

Financiële middelen

De cofinanciering van de projectpartners bedroeg in totaal 762.511 euro. De EFRO-middelen voor het project bedroegen 776.968 euro en de rijksoverheid droeg additioneel 402.941 euro bij. In totaal bedroegen de projectkosten 1.942.420 euro (2009-2014).

Het kernteam gaf aan dat Kll veel administratie en bureaucratie vergde. De betrokken co-financierende partijen begrepen dit vaak niet. Er dienden rapportages opgeleverd te worden, urenregistraties bijgehouden en er werden diverse controles uitgevoerd. Er waren projectcontroles en audits vanuit de managementautoriteit, de Rijksauditdienst, accountant-controles, halfjaarlijkse rapportages, etc. Er was onbegrip waarom er vaak meerdere keren en op verschillende wijze verantwoording moest worden afgelegd. De kosten voor deze overhead werden als buitenproportioneel beschouwd ten opzichte van de inhoudelijke projectactiviteiten door het kernteam. De Stichting Greenport Regio Boskoop was financieel penvoerder waardoor de vertegenwoordigers op beleidsniveau in de stuurgroep (wethouders) de administratie nauwlettend in de gaten hielden. De administratieve organisatie is tot nu toe op orde gebleken en dat schepte vertrouwen vanuit de stuurgroep in de uitvoerende partners. Daarnaast is een positief punt dat de administratie rond het project als voorbeeld heeft gediend voor de herinrichting van de interne projectadministratie van een van de betrokken partijen.

Concrete activiteiten en resultaten

In Kll werd gewerkt binnen drie pijlers: de kennisrotonde, de innovatie impuls en de onderwijsaccelerator. In Boskoop liepen meerdere projecten. Kll was specifiek gericht op de koppeling tussen kennis en het bevorderen van innovatie voor ondernemers. Overheden en bedrijfsleven werken in Greenport Regio Boskoop ook samen op het gebied van ruimtelijke ordening, infrastructuur, duurzaamheid, marketing, agrologistiek, arbeidsmarktbemiddeling en re-integratie. Vanuit de Greenport worden koppelingen tussen projecten gelegd om de activiteiten en uitvoering zo effectief en efficiënt mogelijk te maken. Zo is er verbinding gelegd vanuit Kll met het thema arbeidsmarktbemiddeling en re-integratie.

Kennisrotonde

Binnen de kennisrotonde werd door middel van thematische bijeenkomsten, netwerklunches, workshops, excursies etc., het ontsluiten van kennis voor doelgroepen in de Greenport Regio Boskoop verbeterd. Boomkwekers, toeleveranciers en experts deelden tijdens deze bijeenkomsten hun kennis en ervaring. Een andere activiteit binnen de kennisrotonde was het samenstellen van kennisdossiers die kwekers helpen informatie te vergaren over een bepaald onderwerp. Deze dossiers zijn te vinden op de website van de Kennis & Innovatie Impuls (kennisinnovatieimpuls.nl).

Ten behoeve van de activiteiten 'kennisdossiers' is een aparte werkgroep ingericht die de kennisbehoeften van ondernemers in de regio in kaart heeft gebracht. Parallel is bekeken welke kennis beschikbaar was en welke matchte met de kennisbehoefte. Die match verliep goed volgens de betrokken projectpartners. Op bestuurlijk niveau had men graag iets meer diversiteit in de onderwerpen van de kennisdossiers gezien. De dossiers zijn echter gebaseerd op het vraagarticulatieproces bij ondernemers uit de regio. Onderwerpen die tot 2014 aan de orde gekomen zijn, zijn onder andere: personeelsbeleid en arbeidsmarkt, duurzame agrologistiek, watergeefsystemen, biobased economy (geld verdienen aan afval), baggerproblematiek, duurzame gewasbescherming en overwintering van boomkwekerijgewassen. In 2014 zijn kennisdossiers

toegevoegd over aanvulgrond, grondmobiliteit en erfpacht, actuele milieuaspecten, wateropslag in natuurlijke buffers, schone sloten en stekken onder LED in meerlagensysteem.

Betrokkenen vonden dat de kennisdossiers uitgebreide informatie verstrekten over voor de regionale boomkwekerij relevante onderwerpen. Als kanttekening werd meegegeven dat de kennis voor sommige ondernemers te specifiek was waardoor hun vragen onvoldoende beantwoord werden en zij eerder (extra) informatie uit hun eigen kennisnetwerk (adviseurs, collega's, etc.) haalden. Dit verschilt van ondernemer tot ondernemer. De kennisdossiers vormden een stimulans voor ondernemers om zich in te lezen en/of verder te verdiepen in het betreffende onderwerp. Een aanbeveling vanuit de interviews was dat kennis/voorbeelden vanuit andere sectoren een frisse blik of eyeopener kunnen opleveren voor boomkwekers.

Innovatie-impuls

Binnen de pijler innovatie-impuls werden innovaties in de Greenport Regio Boskoop structureel ondersteund alsmede het vermarkten ervan. Dit gebeurde door middel van het ontwikkelen van bijvoorbeeld een ideeëncarrousel en trajectadvies en begeleiding op maat voor perspectiefvolle ideeën en innovaties met als doel deze innovaties te vervolmaken en in de markt te zetten. Onderwerpen waaraan gewerkt is, waren onder andere meerwaarde uit groenafval, onkruidrobot, drijvende containervelden, groen voor parkeerplaatsen, dak- en gevelgroen, het gebruik van led-verlichting in de vermeerdering van boomkwekerijgewassen, baggerproblematiek, gebruik van braakliggende percelen en effectieve wateropslag.

De activiteiten gericht op innovatie liepen in het begin enigszins stroef. Er is vanuit het project een loket ingericht waar ondernemers zelf innovatievragen kunnen neerleggen, maar dat werkte onvoldoende. Bedrijven bleken terughoudend met het stellen van innovatieve vragen of ze kenden het loket niet. Ondernemers hadden vrees voor het stellen van innovatieve vragen vanwege concurrentiegevoeligheid. Met andere woorden, indien er een project opgestart zou worden op basis van een specifieke bedrijfsvraag, dan zou de buurman/vrouw daar ook van profiteren. Het feit dat bedrijven niet van het bestaan van het loket afwisten heeft te maken met een hiaat in de communicatie. Na anderhalf jaar is besloten om de vraaggerichte insteek uit te breiden met een aanbodgerichte insteek. Dit hield in dat op basis van overleg tussen alle betrokken partners, de betrokken kennispartners (DLV Plant en Wageningen UR) sector-brede vragen hebben geïdentificeerd. Dit gebeurde door middel van een brainstorm waarbij relevante thema's zijn geprioriteerd. Er kwam een gezamenlijk beeld uit van twee thema's waarop knelpunten worden ervaren in de regio en waar een breed gedeeld besef bij is om gezamenlijk te werken aan een oplossing. Deze onderwerpen waren: automatisering en mechanisering in de vollegrondsbetrieben. Vanuit de verschillende netwerken in de regio zijn vervolgens bedrijven benaderd en gevraagd mee te denken over de verdere invulling van deze onderwerpen. Ook werden excursies georganiseerd naar bedrijven die hierin konden inspireren. In bijeenkomsten met kwekers, loonwerkers en kennisinstellingen is vervolgens de projectuitvoering uitgedacht. Zodoende is nieuw materieel ontwikkeld voor vollegrondsbetrieben, zoals onkruidrobots, een watervitalisator, een plantmachine en een ondersnijmachine. Ook zijn er verkenningen gedaan naar de mogelijkheden van LED-verlichting bij de vermeerdering van boomkwekerijgewassen en de ondergrondse opslag van water. Bij het opstarten van de innovatieprojecten met ondernemers is vanaf het begin helder gemaakt dat publieke middelen beschikbaar waren voor openbare kennisresultaten en niet voor de aanschaf van materieel. Het bekendmaken welke inspanningen vanuit KII wel en niet verricht konden worden, vergde overigens serieuze inspanning daar de verwachtingen van ondernemers uiteenliepen. Hoewel de mogelijkheid bleef bestaan om op basis van een individuele bedrijfsvraag een (publiek) project op te starten, is hiervan geen gebruik gemaakt tijdens KII.

Onderwijsaccelerator

Activiteiten binnen de onderwijsaccelerator waren gericht op de verbetering van het groene onderwijsniveau en een grotere uitstroom aan gekwalificeerde krachten. Binnen de onderwijsaccelerator hielp Kennis & Innovatie Impuls samen met het UWV en gemeenten om mensen die in de regio wonen en geen werk hebben te interesseren voor het werken in de branche. Binnen de onderwijsaccelerator zijn de volgende masterclasses georganiseerd:

- Masterclasses Boomkwekerij 1 en 2, gericht op teelt en bedrijfsvoering (geïntegreerd met de BBL-opleiding);
- Masterclass Managers, gericht op het aansturen van de teelt, de medewerkers en de afzet;
- Masterclass Bedrijfskunde 1.0, waarbij in vijf modules het ontwerpen van een bedrijfsplan behandeld is;
- Masterclass Bedrijfskunde in Progress, als vervolg op bedrijfskunde 1.0;
- Masterclass Bedrijfsopvolging/-overdracht (nieuw in 2013/2014);
- Masterclass Conceptontwikkeling (nieuw in 2013/2014);
- Masterclass Handel en Export (nieuw in 2014/2015).
- Het succes van de masterclasses heeft ertoe geleid dat er in 2014 een BBL opleiding op niveau 2/3 gestart is bij Wellantcollege in Boskoop met 22 deelnemers.

De meeste focus binnen KII lag op het ontwikkelen en uitvoeren van masterclasses. De masterclasses zijn opgezet omdat sectorvertegenwoordigende organisaties in de regio opriepen om hoger en volwassenonderwijs in de regio te stimuleren. Dit werd als een gebrek ervaren; er waren nauwelijks onderwijsactiviteiten. Vanuit de regio ontbrak het aan middelen om hoger onderwijs te kunnen inzetten om in de kennis- en opleidingsbehoefte van bedrijven te voorzien. Er zijn ook geen schoollocaties in de regio voor het beroeps- of wetenschappelijk onderwijs. In de eerste tussenrapportage (<http://edepot.wur.nl/250401>) zijn de ontwikkelingen van de masterclasses uitgebreid beschreven.

Volgens het kernteam zijn alle (relevante) bedrijven in de regio Boskoop geïnformeerd over de masterclasses (ongeveer 600 bedrijven). De verschillende masterclasses kenden tussen de 300-350 deelnemers, niet alleen ondernemers en personeel, ook studenten van het Wellantcollege. Sommige ondernemers stuurden al hun medewerkers op cursus, wat volgens het kernteam uniek te noemen is. Vaak volgde een bedrijf niet één maar meerdere masterclasses. De betrokken partners waren tevreden over het aantal deelnemers.

Toch zouden volgens de projectgroep nog meer bedrijven hadden moeten participeren. De drempel voor het volgen van de masterclass was laag. Zo werd er slechts een relatief kleine bijdrage gevraagd aan de deelnemers. Daarnaast was het vreemd dat deelnemers tevreden waren maar andere collega's kennelijk niet overtuigd raakten van het nut van de masterclasses. Dit knelpunt had volgens de projectgroep niet zo zeer te maken met de communicatie over de masterclasses maar met de, niet-geïnteresseerde of negatieve, houding bij sommige ondernemers. Het kostte moeite de ondernemer en hun werknemers weer te interesseren voor leren. Volgens de betrokken projectpartners had dit te maken met argwaan, het van nature niet leergierig zijn of twijfels aan het eigen leervermogen. Informatie over de masterclasses of opleidingen in het algemeen werden vaak louter doorgestuurd binnen het bedrijf of zelfs dat niet eens. Ondernemers of bedrijfsleiders legden de keuze bij de werknemer neer (vaak buiten werktijd) zonder hen actief te stimuleren of belonen voor deelname. Volgens de projectgroep zouden managers hun medewerkers meer moeten stimuleren en uitdagen om een opleiding als een masterclass te volgen, bijvoorbeeld door dit te koppelen aan het persoonlijke ontwikkeltraject.

Geïnterviewden denken dat masterclasses an sich wel de juiste vorm zijn om ondernemers te voorzien in hun kennisbehoefte. Eerder is al genoemd dat deelnemers enthousiast waren na een masterclass en vaak een volgende volgden. Een geleerde les vanuit de benadering van ondernemers voor de masterclasses was dat mailings, persberichten en folders als *ondersteunende* middelen moeten worden ingezet om ondernemers breed te bereiken en bekendheid in de regio te geven. Ook moet het aanbod op tijd worden

vernieuwd, zoals met een cursus Handel en Export. Belangrijk is dat de bedrijven face-to-face worden benaderd door adviseurs. Dit is vaak een teeltadviseur, maar kan ook een financieel adviseur zijn. De meerwaarde van de adviseur is dat hij/zij vaak al in de loop der jaren heeft bewezen wat zijn/haar financiële meerwaarde is voor het bedrijf. In het persoonlijk contact kan het aanbod concreet worden gemaakt, maatwerk worden geleverd wat specifiek interessant is voor het bedrijf en waarom. Alleen informeren via folders etc. werkte over het algemeen niet. Mensen worden in het algemeen overspoeld met informatie en mogelijkheden (informatie-overload). Ook het inzetten van specifieke scholingsadviseurs werkte volgens de geïnterviewden minder effectief dan het contact met een vertrouwde adviseur. Scholingsadviseurs hebben vaak geen directe relatie met ondernemers; er is dan onvoldoende persoonlijke klik. Dat is goed te zien in de wijze waarop in 2014 de BBL-opleiding tot stand is gekomen: hiervoor is veel persoonlijk lobbywerk verricht.

Door de bundeling van krachten vanuit het onderzoek (nieuwste inzichten), onderwijs (educatieve expertise) en advies (vraagarticulatie bedrijven) werden er actuele en kwalitatief gedegen masterclasses ontwikkeld die aansloten op de ontwikkelingen in de sector. Sinds de uitvoering van de masterclasses zijn er geen vragen meer gesteld aan de Greenport om het opleidingsaanbod in de regio te verbeteren. Hieruit concludeert de projectgroep dat de masterclasses (hebben) voorzien in deze behoefte. Alle MBO-tuinbouwstudenten van Wellantcollege volgden masterclasses en de reacties die de school ontving van deze studenten zijn overwegend positief. Volgens Wellant gaven de studenten aan dat ze meer leerden in de praktijk doordat het tastbaar wordt, dan dat ze leren in de klas op basis van theoretisch lesmateriaal. Beide leervormen zijn echter nodig; deze kunnen elkaar goed aanvullen. De uitvoerende partners binnen KII bekeken de mogelijkheid met scholen of de masterclasses ingezet konden worden als kopstudie of als specialisatie van MBO-opleidingen. Vanuit de (stichting) Greenport is men met Wellantcollege, de Haagse Hogeschool en InHolland in overleg gegaan hoe en op welke (gewenste) wijzen het bedrijfsleven vanuit de regio Boskoop kan aansluiten op respectievelijk het MBO-en HBO-onderwijs. De boomkwekerij biedt vooral werkgelegenheid op MBO-niveau, maar ook op HBO-niveau is er steeds meer behoefte aan arbeid zoals bijvoorbeeld in robotica en machinebouw. Het idee hierbij is af te stappen van het klassieke onderwijsbeeld van de docent voor de klas in een schoolgebouw. Men wil het onderwijs meer gaan inrichten in samenwerking met deskundigen vanuit het bedrijfsleven, inclusief bedrijfsexcursies en leertrajecten op de bedrijfsvloer bij de boomkweker, de sierteler, de tomatenteler, de fruitteler en ook de boekhouder. De masterclasses lijken een goede formule om het onderwijs praktijkgericht vorm te geven in de regio.

Investerings van ondernemers

Individuele bedrijven leverden geen eigen financiële bijdrage aan het project KII. Een aantal bedrijven gaf het geluid af aan Greenport Regio Boskoop dat ze de investeringen vanuit de regionale partners in het project KII liever besteed zagen aan letterlijk concrete zaken zoals infrastructuur. Echter, een deel van deze bedrijven nam toch kennis vanuit KII tot zich via bijvoorbeeld de website.

De masterclasses werden eerst gratis aangeboden, later werd een eigen bijdrage gevraagd van 100 euro (inclusief eten en drinken) per deelnemer. Er is geen specifieke weerstand gekomen van bedrijven tegen de masterclasses noch de overige projectactiviteiten, of negatieve kritiek ontvangen bij de betrokken partners. Toch ervaren sommige ondernemers de tijdsbesteding en het tarief van 100 euro als drempels om te participeren. Een nadeel van de masterclasses was dat de financiering regionaal georganiseerd werd waardoor de doelgroep zich feitelijk beperkte tot de regio zelf. Er hebben wel ondernemers van buiten de regio deelgenomen aan de masterclasses maar in principe gold de regel: 'alleen als er ruimte is, dan kan het', waardoor Boskoopse ondernemers voorrang kregen.

Niet alleen door het project KII maar door alle activiteiten die de Greenport Regio Boskoop onderneemt, hebben geïnterviewden de indruk dat ondernemers steeds meer tevreden en enthousiaster worden over regionale projecten en activiteiten voor versterking van de boomkwekerijsector. Echter, de inbreng van

individuele ondernemers in het project KII vonden diverse betrokken partijen tegenvallen. Enerzijds denken ondernemers wel mee over doelstellingen voor kennis en innovatie in de regio, maar ze nemen nog (te) weinig deel in projectactiviteiten. Dit komt voornamelijk doordat de prioriteit bij de dagelijkse praktijkvoering ligt. Daarnaast vindt men een deel van de ondernemers niet leergierig. De 'sense of urgency' is lang niet bij alle ondernemers aanwezig ofwel men ziet het nut om kennis op te doen voor innovatie onvoldoende in. In Boskoop heerst nog vaak de gedachte onder kwekers: 'het komt wel goed, altijd al zo gedaan'.

Iteratief leerproces

Voor de vormgeving van de aanpak van het KII-project hebben de betrokken partners bij KII gekeken naar andere innovatieve initiatieven zoals Marqt en is er een workshop met United Brains (UB) georganiseerd om te leren van hun aanpak. Marqt is een (online) platform en richt zich op een andere, dan gangbare, manier van denken over wat we eten, met respect voor natuur, dieren en mensen. Producten die met passie en verantwoordelijkheid worden gemaakt en waar een eerlijke prijs voor wordt betaald (www.marqt.com). UB (www.unitedbrains.nl) is een samenwerkingsverband tussen de Technische Universiteit Eindhoven, Fontys Hogescholen, het ROC (Regionaal Opleidingscentrum) en TNO. UB is opgericht om voor het bedrijfsleven de doolhof van kennisinstellingen toegankelijk te maken. Het MKB kan bij UB terecht met technologische vragen. MKB'ers komen vaak via Syntens bij UB terecht. UB zoekt bij de aangesloten partners en bij 'vrienden' van UB, zoals Philips Research naar de juiste partner om het goede antwoord te krijgen. Studenten zijn een belangrijke doelgroep. Ze participeren in de uitvoering van projecten en UB beschouwt studenten als de klanten van morgen (www.kennispoort.nl).

Een succesfactor in het leerproces was dat de betrokken partners bij KII (de vertegenwoordigers van overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen) met elkaar hebben geconstateerd wat de behoefte aan kennis en innovatie van het bedrijfsleven op regionaal niveau en zo belangenoverstijgend was. Vervolgens is in gezamenlijkheid bekeken met welke aanpak, binnen de randvoorwaarden van EFRO, het beste in deze behoefte kon worden voorzien. Vanuit de visie dat iedere partner op basis van zijn eigen rol en positie een stukje meerwaarde kon inbrengen in het regionale proces, is gekozen voor een projectaanvraag met veel partners. Dit heeft geresulteerd in de opstart van het project met 14 partijen die een co-financierende bijdrage leverden.

Een knelpunt in het leerproces was dat het lastig werd bevonden doelstellingen SMART te formuleren. Zo gaven geïnterviewden aan dat wel een inschatting gegeven kon worden van het aantal ondernemers dat men wenste te bereiken met een masterclass, maar dit nog niets zegt over de impact van de classes op innovatie bij de individuele ondernemers of op sectoraal niveau. Een belangrijke vraag die de regio zich stelt is hoe de impact van de resultaten van KII op innovatie in de boomkwekerij, op goede wijze gemeten kan worden. De doorwerking van kennisresultaten om het geleerde of de opgedane ideeën in de bedrijfsvoering door te voeren, kost tijd. Ook spelen verschillende factoren zoals de economische situatie, beleidsveranderingen, wet- en regelgeving (op Nederlands en EU-niveau) in de loop der jaren mee zodat lastig aantoonbaar is wat concreet de bijdrage is van de KII-resultaten op innovatie. Het is wel belangrijk om inzichtelijk te maken voor ondernemers en betrokken partijen hoe KII heeft bijgedragen aan innovatieve ontwikkelingen en duurzaamheid in de regio om samenwerking aan kennis en innovatie voor de regio in de toekomst te continueren.

Als vervolgotraject op Kennis & Innovatie Impuls is een verkenningsstudie uitgevoerd voor een Innovatie en Demonstratie Centrum (IDC) Bomen. Deze verkenning is gefinancierd door de Provincie Zuid-Holland. Voor deze verkenning zijn diverse stakeholders geïnterviewd, zijn er meerdere IDC's in de regio bezocht en zijn er brainstormsessies geweest met telers, handelsbedrijven, toeleveranciers en leden van de projectteams van de verkenningsstudie en van de studie voor EZ. Dit heeft geleid tot een rapport waarin de bouwstenen voor een IDC Bomen zijn beschreven. Dit vormt, samen met een business model, de basis voor de subsidie aanvraag die in 2015 door de Stichting Greenport Regio Boskoop is ingediend. Ook in Boskoop is net als

bij Westland-Oostland het besef dat ondernemers kennis niet alleen gepresenteerd willen zien (via lezingen, power-point of publicaties), maar het ook (gedemonstreerd) willen zien. De IDC's in de provincie Zuid-Holland richten zich op beide componenten: zowel laten zien *hoe* het werkt als uitdragen *waarom* het werkt. De verwachting is dat door de ervaringen vanuit KII die als eerste traject in de regio een dergelijk groot collectief netwerk en programma mogelijk heeft gemaakt, het in de toekomst gemakkelijker zal zijn een volgend groot collectief project op of door te starten. De verwachting is ook dat door de resultaten van KII meer partners zullen aanhaken of benaderd kunnen worden waardoor het kennis- en innovatienetwerk voor de regio groeit en een (nog) betere dekking krijgt. Samenwerking tussen IDC's wordt sterk gepropageerd om zo efficiënt mogelijk te werken, daarbij blijft de vertaling naar de specifieke regionale behoefte echter wel belangrijk. Optimaal is als de aanwezige circa 600 boomkwekerijbedrijven in de regio zelf actief betrokken zijn bij kennis- en innovatieprojecten.

Qua projectactiviteiten worden de masterclasses als het grootste succes van KII beschouwd. Geïnterviewde ondernemers die de masterclasses hebben gevolgd, gaven aan dat ze het nut van samenwerking met andere ondernemers en kennispartners beter inzien en dat ze hebben leren denken in oplossingen (in plaats van probleemoplossend denken). Volgens hen werkte de combinatie van theorie, praktijk en de inbreng van ondernemers voor ondernemers erg goed. De masterclasses hebben de deelnemers een spiegel voor gehouden en hen geleerd meer na te denken over de gewenste koers voor bedrijfsontwikkeling, zowel op de korte als op de lange termijn. De masterclasses hebben ook een stimulans gegeven om vaker te willen leren.

Aanbevelingen om de totstandkoming van het kennis- en innovatiesysteem te verbeteren en leerpunten zijn als volgt:

- als belangrijkste aandachtspunt is vanuit de projectgroep KII aangegeven dat ze in kaart wil brengen of de toegang tot digitale informatie en de presentatie van de ontwikkelde kennis en informatie over de activiteiten op de website beter ingericht, gestructureerd en georganiseerd moeten worden. Is de informatie overzichtelijk, zie of kom je snel op de website waar je moet zijn? Hier zou een communicatiedeskundige naar kunnen kijken. De projectgroep vindt het lastig om een goede inschatting te maken of de doelgroep (ondernemers) de site als constructief ervaart of niet. De website heeft naar schatting 3600 - 3700 unieke bezoekers in 2013 gehad, in 2014 was dat eveneens het geval. Het bezoekersaantal is ten opzichte van het begin gestegen en de bezoekduur is verkort. Twee conclusies zijn mogelijk: of mensen kunnen informatie niet vinden en klikken snel weg, of ondernemers hanteren de website steeds gemakkelijker als naslagwerk zodat ze sneller de gewenste informatie terugvinden. Aanbevolen wordt om de gebruikerstevredenheid van de KII-website nader te onderzoeken en te analyseren;
- voor wat betreft samenwerking met andere Greenportregio's hebben KII en Greenport Campus overlegd over de mogelijkheid van gezamenlijke projecten. Er zijn echter geen projecten opgestart. Boomkwekers zijn geen glastuinders en uitgangspunten in de teelt, beleving en het bedrijfsmanagement kunnen behoorlijk verschillen. Bijeenkomsten tussen glastuinders en boomkwekers die in het verleden wel zijn georganiseerd, bleken onvoldoende nut te hebben en men heeft nog onvoldoende in beeld kunnen brengen wat de gemeenschappelijke deler of wensen zijn vanuit beide sectoren. De Duin- & Bollenstreek heeft qua inhoud mogelijk meer overeenkomsten met de regio Boskoop. Er dient echter wel goed overlegd te worden tussen beide regio's of het voldoende waardevol is om sectoroverstijgende bijeenkomsten tussen bollen- en boomkwekers te organiseren;
- het EFRO-programma Kennis en Innovatie Impuls (KII) is geëindigd in 2014, met een kleine uitloop naar 2015. Ondanks de administratieve lasten willen de uitvoerende partners bij KII een volgende EFRO-projectaanvraag organiseren. De KII heeft volgens de projectgroep in de regio Boskoop

beweging op gang gebracht en geleid tot een collectief kennis- en innovatienetwerk. Dit blijkt ook uit de resultaten van de impactmeting van het KII-project. KII heeft daarmee meer impact gehad dan de projectresultaten afzonderlijk volgens de uitvoerende partners. Naast de participatie van circa 300-350 ondernemers in de masterclasses zijn ook de georganiseerde open dagen qua bereik als succesvol bestempeld. De open Boomkwekerijdag trok in 2014 rond de 5000 bezoekers, zowel bedrijven als burgers. Dit werkte twee kanten op. Enerzijds werden bedrijven geïnformeerd over de kennisactiviteiten binnen KII. Anderzijds kwamen mensen die niet direct betrokken waren in aanraking met de boomkwekerijsector. De inschatting vanuit het projectteam KII is dat circa 500 van de 600 bedrijven gebruik hebben gemaakt van de kennis- en innovatieactiviteiten, inclusief websitebezoek. Zonder inzet van publieke middelen mist het kennis- en innovatienetwerk maatschappelijke relevantie en beleidsinbedding. Ook praktisch gezien zijn de bijdragen vanuit de private partners ontoereikend om de huidige kennisactiviteiten en aanpak te kunnen continueren;

- in Boskoop is een netwerk ontstaan van diverse partijen en actoren die vanuit hun specifieke expertise het nut, noodzaak en richting voor kennis en innovatie in de regio goed in beeld weten te brengen. Ook ondernemers zijn betrokken en dragen bij aan de beoogde collectieve doelstellingen voor de regio. Er is een verschil waarneembaar in type ondernemers in relatie tot de manier van uitdrukken en nadenken hoe ze willen investeren om hun bedrijf (ook in de toekomst) rendabel te laten zijn of om te kunnen groeien. Er zijn ondernemers die goed kunnen inschatten wat goed is voor zowel de regio als voor het bedrijf. Andere ondernemers hebben dit beeld minder scherp voor ogen of kunnen onvoldoende inschatting maken van de waarde van kennis en investering in innovatie voor regionale ontwikkelingen in relatie tot hun bedrijf. Juist de match tussen input van ondernemers en de wensbeelden van verschillende actoren met diverse kennis- en innovatieachtergronden (onderwijs, onderzoek, advies), branchevertegenwoordigers en overheden betreffende de maatschappelijke richting, wet- en regelgeving, zorgde ervoor dat het totale wensbeeld voor de regio Boskoop in kaart kon worden gebracht. Op regionaal niveau is deze kaart kleinschalig te maken en te presenteren. De ervaring in Boskoop leerde echter dat het met 14 partners al relatief lang duurde voordat de collectieve doelstelling en bijbehorende aanpak was afgestemd. Het is de vraag of op landelijk niveau dit proces om kennisvraag en –aanbod goed samen te brengen, zo specifiek, nauw en integraal (op meerdere thema's) georganiseerd kan worden, met betrokkenheid van het MKB. De geïnterviewden zien hiervoor de meerwaarde van regionale samenwerking in. Op landelijk niveau zijn projecten vaak of op een specifiek thema georganiseerd of op een hoger strategisch abstractieniveau, waardoor de doelstelling en uitvoering van projecten verder af staat van het individuele bedrijf.