



De kracht van bundeling

Samenwerking rond kennis en innovatie in zeven Greenportregio's



WAGENINGEN **UR**

For quality of life

Inhoud

Samenwerking met gedeelde belangen	4
Zeven kennis- en innovatietrajecten	6
Monitoren en evalueren	7
1 AgriVizier	8
2 Innovatiemotor	10
3 IDC's Westland-Oostland	12
4 IDC Bollen & Vaste planten	14
5 Kennis & Innovatie Impuls	16
6 Greenport Gelderland	18
7 GreenBrains	20
Reflectie uit de regio	22
Vorderingen en geleerde lessen	24
Op weg naar een innovatiecultuur	26
Reactie vanuit het Topteam T&U	28
Tot slot	29



Samenwerking met gedeelde belangen

Regionale kennis- en innovatiesystemen

In Nederland is de tuinbouw grotendeels geconcentreerd in een aantal kernen: de Greenports. We kennen de Greenports Noord-Holland Noord, Aalsmeer, Westland-Oostland, Duin- & Bollenstreek, Boskoop, Gelderland en Venlo. In elke Greenport vinden we teeltbedrijven, veilingen, afzetorganisaties, handelsbedrijven, exporteurs en tuinbouwtoeleveranciers. Vaak zijn er ook veredelaars en vermeerderders van planten en zaden te vinden, evenals kennisinstellingen, dienstverleners en financiële instellingen. Doordat alle belangrijke partners zo dicht bij elkaar zitten, is er een intensieve uitwisseling van kennis. In dit netwerk stimuleren ondernemingen en kennisinstituten elkaar om topprestaties te leveren. Lokale en regionale overheden spelen daarbij een belangrijke stimulerende en faciliterende rol.

Voorbeelden uit de praktijk

Bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheden (gemeente, provincies en Rijk) in de Greenports werken samen aan één kennis- en innovatieagenda, waarbij iedere partij zijn eigen verantwoordelijkheid behoudt. Dit resulteert in activiteiten en projecten waarin diverse stakeholders gezamenlijk en gestructureerd toewerken

naar versterking van de innovatiekracht en leercultuur van ondernemers in de agribusiness. De aanpak op kennis en innovatie verschilt per Greenport. In elke Greenportregio is één project onder de loep genomen, waarvan de organisatie en activiteiten in deze brochure vereenvoudigd zijn weergegeven in een organogram.

Eyeopeners

Deze brochure belicht uit elke Greenportregio een inspirerend facet van de samenwerking. Dit is een reflectie op de organisatie, aansturing, de successen, leerpunten en eye-openers. Deze reflectie is het resultaat van monitoring en evaluatie die gedurende vier jaar is uitgevoerd door Wageningen UR (beleidsondersteunend onderzoek, ministerie van Economische Zaken) in opdracht van de Topsector Tuinbouw- en uitgangsmaterialen. Met deze brochure willen we:

- meer bekendheid geven aan de meest effectieve werkvormen bij kennis- en innovatietrajecten
- geleerde lessen delen met de verschillende Greenportregio's
- de meerwaarde van monitoring en evaluatie in beeld brengen.

Zeven kennis- en innovatietrajecten

- 1 Greenport Noord-Holland Noord – AgriVizier
- 2 Greenport Aalsmeer - Innovatiemotor
- 3 Greenport Westland-Oostland - Innovatie en demonstratiecentra
- 4 Greenport Duin- & Bollenstreek – IDC Bollen & Vaste planten
- 5 Greenport Boskoop – Kennis & Innovatie Impuls
- 6 Greenport Gelderland
- 7 Greenport Venlo - GreenBrains



Monitoren en evalueren

Het doel van het monitoren en evalueren is om inzicht te verwerven in de vorderingen in de verschillende regio's (MONITOREN), het destilleren van geleerde lessen en het bevorderen van leren tussen de regio's (LEREN). Ten slotte willen we een uitspraak doen over de kwaliteit van de kennis- en innovatiesystemen (EVALUEREN) die de regio's ontwikkelen.

De centrale vraag is:

Hoe kunnen de partijen verenigd in de Greenports zich organiseren om effectief te werken aan het versterken van innovatiekracht en leercultuur van de regio en haar bedrijven?

Deelvragen zijn:

- Welke geleerde lessen zijn af te leiden uit het verloop van het proces; wat waren successen, wat waren knelpunten en welke interventies zijn gepleegd om het proces verder te brengen?
- Welke actoren spelen een rol in het netwerk; wie zijn betrokken en moeten betrokken worden om tot de gewenste innovatiekracht te komen?
- Hoe moet het kennis- en innovatiesysteem zich ontwikkelen om de meerwaarde voor het bedrijfsleven en toekomstige arbeid (vanuit het onderwijs) te optimaliseren?
- Op welke wijze ontstaat er een regio met focus op leven lang leren, dat wil zeggen een verankerde cultuur van kennisontwikkeling, -deling en -valorisatie tot innovatie?

De volledige rapportage van de monitoring en evaluatie is te vinden via www.wageningenUR.nl/kennisonline

1

Greenport Noord-Holland Noord – AgriVizier

Tripartiete samenwerking

Lerende regio

De Greenport Noord-Holland Noord werkt aan het versterken van de concurrentiepositie van het agribusinesscomplex door het ondersteunen van innovatietrajecten. Hierbij willen ze een structurele samenwerking tussen partijen stimuleren en verankeren, zodat een lerende regio ontstaat. De insteek is dat bij elke nieuwe innovatievraag naast ondernemers drie partijen meedoen in de uitvoering: onderzoek, advies, onderwijs. Dit resulteert in de vorming van nieuwe verbindingen en de uitwisseling van ideeën en kennis.

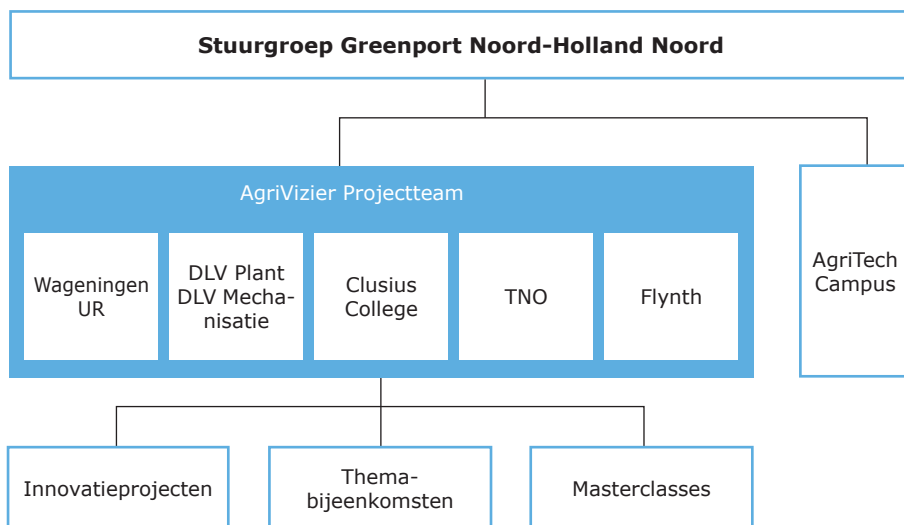


Investeren in ontmoeting

In het projectteam van AgriVizier, dat de innovatievragen coördineert, zijn de diverse partijen vertegenwoordigd. Het streven naar tripartiete samenwerking bij elk innovatievraagstuk vergt veel meer overleg, afstemming en energie dan wanneer slechts één van de partijen betrokken is. Uiteindelijk is men gekomen tot een overlegfrequentie van achttmaal per jaar met het projectteam en wekelijkse bilaterale afspraken. Dit biedt ruimte om continu te werken aan het gezamenlijke beeld, de rollen en de taakverdeling. Deze investering in de samenwerking weegt ruimschoots op tegen de meerwaarde.

Om mee te nemen

- In de beginfase is onvoldoende gestuurd op het afstemmen van intenties, doelen en bereidheid om samen te werken.
- Door de aangepaste overlegfrequentie hebben partijen elkaar goed leren kennen.
- De trekkersrol bij de innovatieprojecten bleek het beste op z'n plaats bij de inhoudelijke experts.
- De ambitie van AgriVizier om in te steken op innovaties met een lange termijn doelstelling ('innovaties voor overmorgen'), maakt het lastig om mbo-studenten in te zetten. Later is hier flexibeler mee omgegaan en zijn ook minder complexe projecten opgepakt met mbo-studenten.



Corrie Mulder

Lid van het projectteam AgriVizier namens Clusius College

'De kracht van het team is dat je met de expertise en ervaring van verschillende partners in gezamenlijkheid tot creatieve oplossingen komt. De succesfactor is het persoonlijke contact met de partners, in een informele en veilige sfeer, waarin ieders input wordt gewaardeerd. Voor de mbo-studenten is het geweldig om mee te draaien in een onderzoeksproject onder begeleiding van een echte, wetenschappelijke onderzoeker. Je ziet de studenten groeien.'



Eyeopener

De ondernemers hechten veel waarde aan de rol van studenten. Het is echt een gemis als ze er niet bij betrokken zijn.

2

Greenport Aalsmeer – Innovatiemotor

Thema- bijeenkomsten

Kennis en kennissen

Het EFRO-project Innovatiemotor Greenport Aalsmeer is in het leven geroepen om het innovatief vermogen van de regio een sterke impuls te geven. Hierbij wordt langs drie lijnen gewerkt: support van ondernemers bij innovatie, versterking van het ondernemers- en kennisnetwerk en het stimuleren en enthousiasmeren van ondernemers om met meer energie innovatie aan te pakken. De themabijeenkomsten zijn hierbij een belangrijk onderdeel. Deze zijn bedoeld om ondernemers te inspireren en in contact te brengen met nieuwe kennis en kennissen.

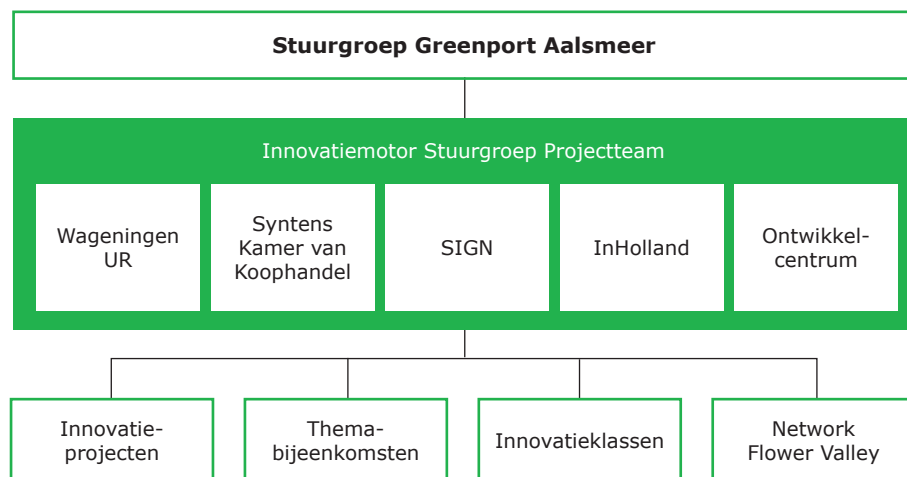


Vliegwiel

Een tiental themabijeenkomsten functioneert als startmotor van het project. Iedere bijeenkomst heeft een ander thema en is wisselend van karakter en opzet. Hier komen ondernemers, wetenschappers, onderwijsdeskundigen en intermediairs gezamenlijk tot relevante innovatievraagstukken. Na elke bijeenkomst bepaalt de projectgroep welke vragen geschikt zijn om verder op te pakken. Ondernemers dragen zelf de nieuwe onderwerpen aan voor de volgende themabijeenkomst. Op deze wijze fungeert de Innovatiemotor als vliegwiel voor vernieuwing. De resultaten worden zo veel mogelijk uitgedragen in de regio, de sector en daarbuiten.

Om mee te nemen

- De opkomst bij themabijeenkomsten is sterk gestegen van 40 tot meer dan 200 deelnemers. Dit succes is te danken aan de ondersteuning door een communicatie-expert van de Greenport Aalsmeer. Belangrijk is dat het taalgebruik aansluit bij de beleving van de ondernemers.
- De meeste beweging in de regio is gecreëerd door innovaties die dicht bij de dagelijkse praktijk liggen terwijl de grootste innovatieve ontwikkelingen voortkomen uit de cross-overs met andere sectoren zoals tuinbouw in de stad en het vergroenen van scholen. Hiervoor zijn ontmoetingen nodig tussen agrarische koplopers en het niet-agrarisch bedrijfsleven.



Sander van Voorn

Programmamanager
Greenport Aalsmeer

'De themabijeenkomsten zijn een belangrijke factor in het succes van de Innovatiemotor. Ze zijn leuk en inspirerend en worden goed bezocht. Er is veel enthousiasme om de schouders eronder te zetten. Tot nu toe zijn er al 70 nieuwe valorisatieprojecten uit voortgekomen met betrokkenheid van 300 ondernemers. Dat is een heel mooi resultaat waar het bestuur van de Greenport Aalsmeer zeer tevreden over is.'



Eyeopener

Welk thema je ook beetpakt, er is altijd wel een bevlogen ondernemer met het onderwerp bezig die zijn enthousiasme graag wil inzetten om collega's mee op sleeptouw te nemen.

3

Greenport Westland-Oostland –
Innovatie en Demonstratie Centra

Innovatie en demonstratie op locatie

Praktijkomgeving

In de Greenport Westland-Oostland zijn een aantal Innovatie en Demonstratie Centra (IDC's) opgezet rond belangrijke thema's in de glastuinbouw: energie, water, smaak, LED-belichting, digitaal telen en robotica. Hier testen onderzoekers samen met toeleveranciers en telers innovaties in een praktijkomgeving. De innovaties worden uitgebreid gedemonstreerd, en de resultaten worden breed verspreid. Sommige innovaties en spin-offs zijn al opgepikt in de praktijk.

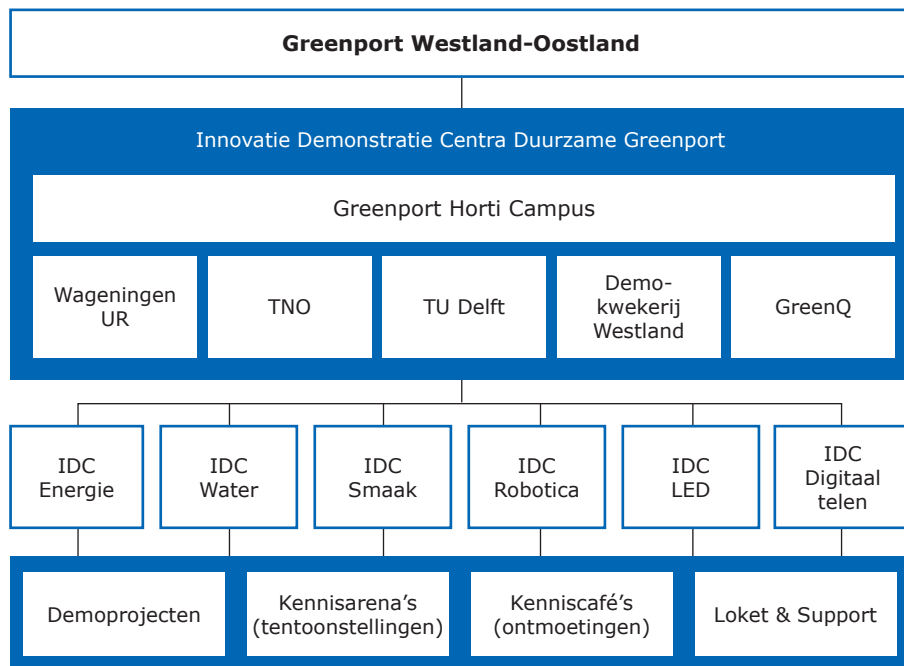


Van test naar toepassing

Uitgedaagd door telers, overheden en koepelorganisaties, ontwikkelen onderzoekers en toeleverende bedrijven testopstellingen om nieuwe systemen en technieken te beoordelen op hun performance in een glastuinbouwteelt. Belangrijk uitgangspunt is dat de teeltprestaties er niet onder mogen leiden. Energiebesparing is bijvoorbeeld een belangrijk doel, maar dat mag niet ten koste gaan van opbrengst en kwaliteit. Begeleidingsgroepen met telers zien hier scherp op toe. Niet zelden behoren leden uit deze groepen tot de eerste toepassers van deze innovaties. Ook bieden de IDC's inspiratie tot doorontwikkeling en vernieuwing.

Om mee te nemen

- De verschillende IDC's kennen een iets verschillende aanpak. Ze inspireren en leren van elkaar, waardoor steeds duidelijker wordt hoe je innovatie in de regio het beste kunt stimuleren.
- De aanpak leent zich er ook voor om ondernemers te betrekken bij een maatschappelijk thema zoals 'water en emissie'. Of dit zonder overheids-subsidie kan standhouden, is nog de vraag.



Ellen Beerling

Senior onderzoeker
Wageningen UR Glastuinbouw

'Het IDC Water heeft ons een nieuwe manier van samenwerken met bedrijven geboden. Dat leverde zowel voor de bedrijven als voor ons nieuwe kansen op.'



Eyeopener

Zien is geloven: het IDC vormde bij een aantal innovaties een essentiële tussenstap in het traject tot implementatie in de praktijk.

4

Greenport Duin- & Bollenstreek –
IDC Bollen & Vaste planten

Innovatieproject Snijhyacint

Omschakeling

Vijf ondernemers willen een duurzaam bedrijfssysteem opzetten voor de teelt van snijhyacinten. Ze zien kansen om meer bloemen af te zetten, maar daarvoor zal de productiewijze moeten veranderen. De omschakeling van grond- naar waterbroei moet ontwikkeld worden en daarbij speelt een aantal knelpunten die om een oplossing vragen. Het innovatie- en demonstratiecentrum Bollen en vaste planten heeft hiervoor een innovatieproject opgestart.

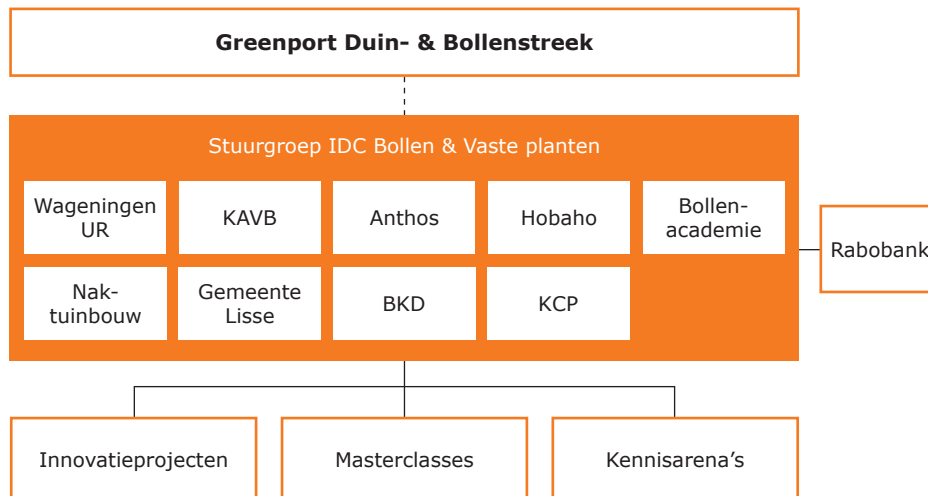


Broeikrat

Voor het ontwikkelen van een speciale broeikrat is samenwerking gezocht met de Technische Universiteit Delft. Vijf masterstudenten hebben een ontwerp gemaakt voor een krat die nu verder ontwikkeld wordt. Daarnaast zijn de ondernemers vanuit het IDC ondersteund bij het aanvragen van vervolfinanciering bij het RABO-Innovatiefonds. De diverse partners binnen het IDC vulden elkaar aan door ieder hun eigen expertise in te zetten. Denk daarbij aan financiële analyses, teelttechniek en marketing.

Om mee te nemen

- Door de multidisciplinaire aanpak was het echt een innovatieproces, waarbij ieder vanuit z'n eigen expertise een essentiële bijdrage kon doen.
- Het betrekken van een minder vanzelfsprekende partner, zoals de Technische Universiteit Delft, heeft tot verrassende inzichten geleid.
- Bij deelname van concurrerende ondernemers is er een spanningsveld tussen kennis delen en commerciële belangen. Van tevoren goede afspraken maken is belangrijk.



Renata Renema

Student TU Delft

'Dit was één van de leukste projecten in mijn studie. Het was een ontzettend gevarieerde groep, allemaal met verschillende belangen. Het was erg leuk om bij de telers te zien hoe het werkt en waar het fout gaat. Dat krijg je anders nooit te zien. Meest opvallend was de enorme bevlogenheid bij telers en ook onderzoekers. Je beseft hoeveel expertise onderzoekers eigenlijk hebben. Wij konden vrij out-of-the-box denken, bijvoorbeeld over het ondersteboven telen van de bloemen. Ook hebben we een 3D-visualisatie gemaakt van een nieuw ontwerp teeltbak. Dit werkte zeer prikkelend en leidde tot nieuwe inspiratie en enerverende discussies.'



Eyeopener

De samenwerking met TU-studenten leverde nieuwe inspiratie voor de ondernemers.

5

Greenport Boskoop – Kennis & Innovatie Impuls

Masterclass 'Conceptontwikkeling'

Constructief

De Kennis & Innovatie Impuls heeft negen masterclasses ontwikkeld waarin medewerkers en managers zijn bijgeschoold. Elke masterclass heeft een eigen thema en bestaat uit een serie bijeenkomsten. Bij kwekers is grote belangstelling om hun producten meer conceptmatig in de markt te zetten. Maar omdat men niet gewend is hier constructief mee aan de slag te gaan, blijft het vaak bij nadenken en vage voornemens. Een masterclass over conceptontwikkeling bood uitkomst. Hier was veel animo voor.

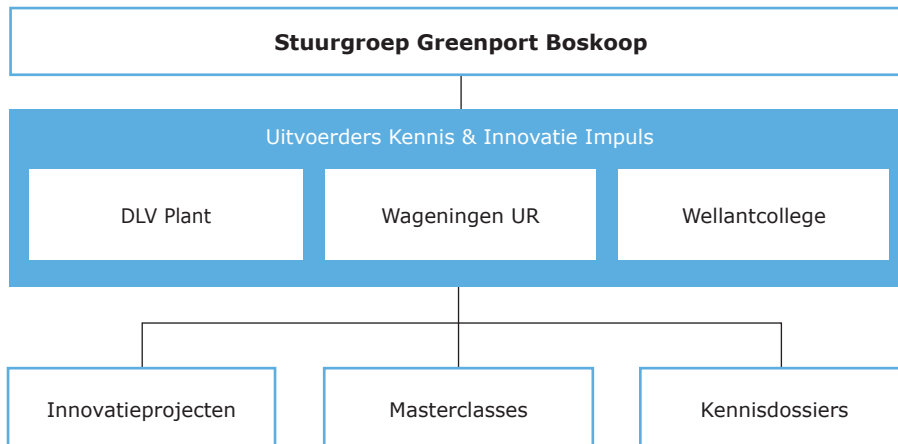


Trots

Twaalf ondernemers zijn individueel bij de hand genomen en ondersteund. Het begon met het bepalen van hun stip aan de horizon en het opzetten van een gestructureerd stappenplan om die stip ook daadwerkelijk te bereiken. Het was een intensief proces. Deelnemers hebben er veel tijd in gestoken en ook een financiële bijdrage geleverd. Op de vakbeurs Plantarium hebben zij hun resultaten gepresenteerd. De deelnemers waren bijzonder trots op zowel hun individuele bijdrage als op de gezamenlijke stand.

Om mee te nemen

- Bij aanvang van de masterclass zaten de cursisten met hun eigen product in verschillende stadia van conceptontwikkeling. Een individuele benadering was essentieel om ieder een stap verder te helpen. Daarmee was de ondersteuning intensiever dan voorzien. Ook na de cursus blijft ondersteuning nodig.
- De masterclasses voorzien in een kennislacune. Over het algemeen zijn cursisten bereid te betalen voor de bijscholing, mits ze zelf bijeenkomsten kunnen selecteren.



Ellen van Winden

Ondernemer buxuskwekerij
W. van Winden

'De Masterclass Conceptontwikkeling heeft me uitgedaagd om de stappen die ik wilde zetten ook echt te maken. Vaak komt het er niet van. De kwaliteit van je product is natuurlijk belangrijk, maar je moet echt méér doen om het aan de man te brengen. We zijn nu echt een paar slagen verder gekomen en blijven nieuwe concepten bedenken.'



Eyeopener

Door het visualiseren van de gedachten en wensen van de klant ontstonden verrassend creatieve ideeën.

6

Greenport Gelderland

Innovatieproject Champostvalorisatie

Nieuw concept

De Greenport Gelderland omvat vijf sectorspecifieke pacten met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en één sectoroverstijgend pact 'Ondernemersinitiatief'. Deze laatste faciliteert strategische innovatieprojecten zoals het project 'Champostvalorisatie'. Champost is een restproduct van de champignonenteelt. De champignonbedrijven moeten veel kosten maken om de champost af te voeren. Het doel van dit innovatieproject is om de champost meerwaarde te geven. Door fosfaat en eventueel stikstof uit de champost te halen ontstaan er waardevolle producten: een fosfaatarme organische stof als bodemverbeteraar én grondstoffen voor de kunstmestproductie (fosfaat en stikstof).

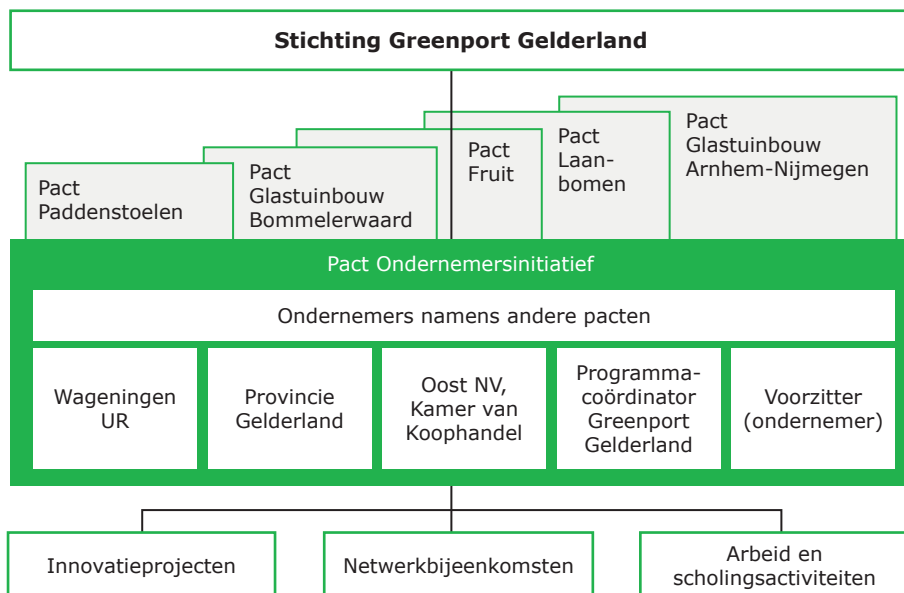


Samenwerking ketenpartijen

Er wordt samengewerkt met verschillende ketenpartijen. Er is een cross-over gemaakt tussen de relatief kleinschalige champignonteelt en een grootschalige toeleverancier van meststoffen en veevoeders. Samen met het onderzoek heeft dit geleid tot een nieuw concept voor een duurzame toepassing. Er is een extractiemethode ontwikkeld om fosfaat uit champost te halen. Inmiddels wordt gewerkt aan de opschaling. In een businessplan zullen de onderlinge afspraken en verantwoordelijkheden moeten worden vastgelegd om het verdienmodel te borgen, rekening houdend met gedane investeringen en het kennis eigendom.

Om mee te nemen

- Het is lastig om financiering te vinden voor het hele innovatietraject. De champignontelers kunnen de kosten niet opbrengen. Dit kon worden opgelost met de laatste collectieve middelen van Productschap Tuinbouw. Voor nieuwe projecten is er behoefte aan andere collectieve en/of private financieringsmogelijkheden.
- Gezamenlijk belang en een goed idee waren de basis voor de goede samenwerking met een duidelijke taakverdeling en onderling vertrouwen.
- De afhankelijkheid van één enkele fabrikant is een afbreukrisico in het project. Aan de andere kant kun je met weinig partners sneller doorpakken.



Sven Mommers

Manager Agrivalid

'Wij geloven in een ketenaanpak, wat ook terugkomt in het project. Het mooie is dat het gedragen wordt door de sector (Paddenstoelenpact). Er is een goede samenwerking met synergie, waarin we doelgericht komen tot een resultaat dat bijdraagt aan de oplossing van een relevant wereldwijd probleem.'



Eyeopener

Voor een duur knelpunt is een elegante oplossing gevonden door samenwerking met onverwachte partners. De belangen van twee werelden bleken aanvullend te zijn.

7

Greenport Venlo – GreenBrains

Kennisloket en vouchers

Toepasbare kennis

GreenBrains is het gemeenschappelijke kennisloket voor de meest uiteenlopende kennisvragen van ondernemers in de regio Venlo. Voor de beantwoording van deze vraagstukken zijn periodiek vouchers beschikbaar gesteld die besteed kunnen worden bij participerende kennisinstellingen. Hierbij wordt ook een eigen bijdrage van de ondernemers gevraagd. Het loket ontsluit hiermee toepasbare kennis op het gebied van agro-food, inclusief agrologistiek, techniek en biobased economy.



One-Stop-Shop

HAS Hogeschool, Fontys, Citaverde en Wageningen UR zitten gezamenlijk aan tafel en beoordelen of de aanvragen passen binnen de criteria. Bij elk ingezonden vraagstuk wordt gekeken welke kennisinstelling deze het beste kan oppakken. In dit proces vindt verdere vraagarticulatie plaats zodat de ondernemer optimaal wordt bediend. GreenBrains biedt zo een One-Stop-Shop-service voor ondernemers.

Om mee te nemen

- De samenwerkende kennisinstellingen blijken elkaar goed aan te vullen maar er is ook gezonde concurrentie. Dit heeft de onderlinge verhoudingen onder druk gezet. De verdeling van de vouchers was aanleiding om zienswijzen en belangen op te helderen en bespreekbaar te maken. Uiteindelijk heeft dit juist een positief effect gehad op de samenwerking. Het proces vergt continue afstemming en aandacht om te leren wat men aan elkaar heeft.
- Het zelf ontwerpen en beheren van de voucherregeling bleek een grote administratieve last. Dit zou je van tevoren moeten laten meewegen in de besluitvorming over een stimuleringsregeling. De samenwerking tussen de kennisinstellingen heeft een positieve stimulans gegeven aan innovatie in de regio.

Stichting Greenport Venlo

GreenBrains

Wageningen UR

HAS
Den Bosch

Fontys

Citaverde
college

Innovatieprojecten



Antoine Hoeijmakers

Ondernemer plantenkwekerij
Glorious Gloriosa

'Wij kweken al jaren Gloriosa en wilden iets bijzonders. Tacca is een tropische bloem die in heel Europa door slechts één kweker wordt aangeboden. Het probleem is dat niemand weet hoe je een Tacca kunt laten bloeien. Dankzij een kennisvoucher van GreenBrains konden we Wageningen UR inschakelen om meer inzicht te krijgen in de bloeisturing van de Tacca. We weten nu welke factoren daarbij een rol spelen.'



Eyeopener

Een loket dat helpt bij de vraagarticulatie en goed doorverwijst naar de meest geschikte kennisinstelling leidt tot grote tevredenheid bij de ondernemers.



Reflectie uit de regio's door de projectmanagers

Grootste meerwaarde Monitoring en Evaluatie (M&E)

Arend Krikke, regio Noord-Holland Noord

'De M&E heeft geholpen bij de reflectie op het groei-proces van de structurele samenwerking tussen de partners in de regio; het spiegelen met ervaringen uit andere regio's helpt daarbij, net als de (onafhankelijke) gesprekken met ondernemers en andere betrokkenen.'

Eric Poot, regio Westland-Oostland

De M&E bood de gelegenheid om het kennis- en innovatietrajecten te vergelijken met andere Greenportregio's. Wat daarbij opviel was dat de governance in de Greenport Westland-Oostland relatief slecht georganiseerd was en de verankering van de IDC's onvoldoende bestuurlijk geborgd. Er wordt nu aan gewerkt om dit te ondervangen.

Barry Looman, regio Duin- & Bollenstreek

'De M&E heeft ons bewust gemaakt van het gemis van onderwijspartijen in de regio en hoe dit op een andere manier gerealiseerd kon worden, onder andere door aansluiting bij bestaande initiatieven binnen het groene onderwijs.'

Jan-Willem Donkers, regio Aalsmeer

'De M&E biedt extra capaciteit om belangrijke aspecten te adresseren die buiten de scope van het project vallen, zoals de rol van erfbetreders (adviseurs en toeleveranciers) en Centres of Expertise (groene hbo's) bij het stimuleren van innovatie in de regio.'

Wouter Verkerke, regio Venlo

'De M&E is effectief geweest om het onderlinge vertrouwen op te bouwen tussen de kennisinstellingen en de voortgang te borgen.'

Nico Dolmans, regio Boskoop

'De M&E heeft een onafhankelijk oordeel opgeleverd over de bijdrage van de Kennis & Innovatie Impuls aan de samenwerking in de regio.'

Marianne Groot, regio Gelderland

'De oorspronkelijke ideeën rondom de vorming van een kenniscentrum zijn aangepast op basis van de ervaringen uit andere Greenportregio's. Het nieuwe IDC in Randwijk wordt nu anders opgezet.'



Vorderingen en geleerde lessen

Bestuurlijke borging

De afgelopen jaren zijn de regionale visies verankerd. Alle regio's zijn uiteindelijk ook gekomen tot een gedragen kennis- en innovatieagenda. Maar de bestuurlijke borging van de innovatietrajecten is per regio zeer verschillend, variërend van een goed georganiseerd governance-model tot het volledig ontbreken ervan. Dit heeft direct consequenties voor de continuïteit van de gevormde samenwerkingsstructuren.

Actoren en ambitie

Aanvankelijk waren er grote verschillen in ambitieniveaus tussen de regio's bij de selectie en uitvoering van innovatieprojecten, variërend voor wat betreft de gewenste samenwerking tussen kennispartijen op projectniveau, type innovatie (operationeel of strategisch) en betrokken midden- en kleinbedrijf (beperkt aantal voorlopers of vele volgers). De uitersten die hierin zijn gehanteerd waren:

- 1 De kennispartners in de regio trekken ieder aan hun eigen innovatievraagstukken om kleine stapjes te zetten met betrokkenheid van zo veel mogelijk bedrijven.
- 2 De kennispartners in de regio trekken gezamenlijk op in elk innovatievraagstuk dat gericht is op een ambitieuze innovatiestap met een beperkt aantal voorloperbedrijven.

De verschillende regio's hebben ieder hun eigen (tussen-) vorm hierin gekozen, maar gaande het proces zijn ze in vier jaar tijd naar elkaar toe gegroeid en is een mengvorm ontstaan als 'best practice'. Tijdens dit proces is het cruciaal gebleken om regelmatig de verwachtingen bij de betrokken partijen over rollen en verantwoordelijkheden bij te stellen.

De samenwerking met het onderwijs is geen automatisme gebleken door verschillen in cultuur en flexibiliteit van agenda's. De ontwikkeling van nieuwe onderwijscentra, gericht op samenwerking met het bedrijfsleven, kan hierin een oplossing bieden. Dit is in twee regio's al in gang gezet.

Activiteiten en communicatie

Er zijn per regio diverse activiteiten ontplooid, zoals innovatieprojecten, themabijeenkomsten, masterclasses en kennisarena's. Deze zijn met wisselend succes ondersteund door uiteenlopende communicatiestrategieën. Door de reflectieve Monitoring en Evaluatie zijn succesvolle strategieën gedeeld zodat de regio's van elkaar konden leren. Hierdoor is de betrokkenheid van het bedrijfsleven bij kennis- en innovatietrajecten vergroot.



Uitdagingen om mee aan de slag te gaan

Op weg naar een innovatiecultuur

Verduurzaming van de structuur

De grote uitdaging voor alle regio's is om de opgestarte structuren te verduurzamen. Hiervoor is structurele financiering nodig; daar zijn alle partijen het over eens. De basis daarvoor zou een adequaat financieringsmodel moeten zijn. Betrokkenen geven aan dat de structuurfondsen (met name EFRO) nu een mooie kans biedt om een versnelling te geven, maar dat als de subsidie stopt, ook de impuls stopt voor de regionale kennis- en innovatie-infrastructuren. De coördinatie van het kennis- en innovatiesysteem kost geld en op dit moment is er nog geen gedragen visie om dit collectief op te brengen. Partijen geven aan dat de overheid hier een rol in zou moeten (blijven) spelen, als hoeder van het belang van regionale ontwikkeling. Zij zien niet gebeuren dat de coördinatie van het systeem volledig gefinancierd wordt door het bedrijfsleven en deelnemende kennisorganisaties. Er is structurele financiering nodig om de continuïteit in de samenwerking te faciliteren. De verschillende regionale en (inter-) nationale instrumenten met ieder hun eigen richtlijnen en randvoorwaarden lenen zich hier echter niet voor.

Strategische vraagstukken

Naast financiering van instandhouding van de regionale kennis- en het innovatie infrastructuur is er ook financiering nodig voor de innovatievraagstukken. Zowel vraagstukken op de korte termijn als op de langere termijn zijn nodig om

een krachtig regionaal kennis- en innovatiesysteem te ontwikkelen. Het midden- en kleinbedrijf is meer geneigd tot het investeren in vraagstukken, waarvan het resultaat op korte termijn direct toepasbaar is binnen het bedrijf (operationeel, tactisch) dan in fundamentele, strategische vraagstukken, waarvan niet duidelijk is wat het resultaat zal zijn en op welk termijn dit geschikt is voor implementatie. In de afgelopen jaren bleek het lastig om zowel individuele als groepen ondernemers bereid te krijgen te investeren in kennis voor innovatie. Veel bedrijven hebben in de huidige economische conjunctuur moeite om hun eigen hoofd boven water te houden; er blijkt nauwelijks ruimte om aan grote, innovatieve oplossingen te denken. Kortom, de urgentie bij ondernemers om te investeren in strategische innovaties is momenteel onvoldoende.

Landelijke verbinding

De Greenportregio's hebben zich in de afgelopen jaren voornamelijk gericht op de eigen praktijkgerichte vraagstukken waarbij het financierende bedrijfsleven op directere wijze baat heeft. Voor de meer strategische vraagstukken is het van belang de link te leggen naar fundamentele kennis, dat veelal op landelijk niveau wordt gefinancierd. Op deze wijze kan regionaal, toegepast onderzoek verbonden worden aan landelijk, strategisch onderzoek en ontstaat een effectief functionerend kennis- en innovatiesysteem.



José Voglezang

*Manager New Business Development
bij Wageningen UR*

*José Voglezang is als manager
New Business Development bij
Wageningen UR al geruime tijd
intensief betrokken bij de ontwikke-
ling van een aantal Greenportregio's.
Daarnaast is José sinds twee jaar
halftijds gedetacheerd bij het
topteam Tuinbouw & Uitgangsmate-
rialen om de strategie op gebied van
Kennis & Innovatie mede vorm te
geven.*

Meer synergie tussen Greenports en Topsector T&U

Ontwikkeling individuele Greenportregio's

De afgelopen jaren zijn in alle Greenportregio's enorme stappen gezet om hun eigen kennis- en innovatie-infrastructuur verder vorm te geven. Dat heeft ertoe geleid dat er nieuwe dynamiek en regionale netwerken zijn ontstaan. Gezamenlijk wordt gewerkt aan versterken van het ondernemersklimaat (overheid-ondernemers), kennisinfrastructuur (overheid-onderwijs/onderzoek), regionale Research & Development (ondernemers-onderwijs/onderzoek) als onderdeel van een effectief regionaal functionerende kenniseconomie. Dit proces is nog niet afgerond, bestendinging ervan vergt nieuwe (financiële) samenwerkingsmodellen waarin de stap wordt gezet naar een gedeeld eigenaarschap voor de regionale kennis- en innovatie-infrastructuur.

Bovenregionale samenwerking

In de Greenportregio's is het inzicht ontstaan dat de regio de ideale maat is voor het ontwikkelen van samenwerking, ook bijvoorbeeld voor cross-over-projecten tussen verschillende economische sectoren, maar dat de regio te klein is om op alle innovatiethema's 'expert'-kennis in huis te hebben. Indien regionale specialisaties gekoppeld worden aan landelijke kennis- en innovatie-programma's van Topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen, ontstaat een bovenregionaal kennis- en innovatie-ecosysteem waarin ondernemers via de eigen regio toegang kunnen krijgen tot kennis elders in het land.



Tot slot

De reflectieve Monitoring & Evaluatie is een relevant instrument gebleken om stappen te kunnen zetten en een gedegen fundament te vormen voor doeltreffende kennis- en innovatiesystemen in de regio's. Dé ideale weg om tot een efficiënt en doeltreffend kennis- en innovatiesysteem te komen bestaat niet. De uitgangssituatie verschilt per regio, afhankelijk van betrokken partijen, belangen en personen. Er is geen 'one size fits all'-oplossing, zoals blijkt uit de uiteenlopende werkvormen die de regio's hebben gehanteerd. Maar, uiteindelijk eindigen de verschillende trajecten met dezelfde elementen in hun kennis- en innovatiesysteem zoals:

- gedragen visie en kennisagenda
- bestuurlijke borging van het kennis & innovatietraject, governance
- verwachtingenmanagement: heldere afspraken maken over rol- en taakverdeling
- rol van vrije actor, de juiste competenties op het juiste tijdstip
- externe communicatie door specialisten, via diverse kanalen
- betrokkenheid van erfbetreders, zoals adviseurs en toeleveranciers, voor het ophalen van kennisvragen
- zoeken van verbinding met het onderwijs
- loketfunctie met ondersteuning van ondernemers voor vervolgstappen (procedureel, financieel, matching van partijen).

Samenwerking is cruciaal, niet alleen binnen de regio's maar ook tussen regio's. Het is nu zaak om de bereikte samenwerking regionaal te verankeren en te komen tot een regio-overstijgende afstemming en coördinatie. Een spanningsveld daarbij is het uitgangspunt voor lokaal maatwerk, en de noodzaak van landelijke kaders om versnippering van investeringen en expertise tegen te gaan.

Colofon

Auteurs

Marijke Dijkshoorn-Dekker en Gera van Os

Met dank aan

Nico Dolmans, Jan Willem Donkers, Floor Geerling-Eiff, Marianne Groot, Arend Krikke, Barry Looman, Eric Poot, Wouter Verkerke en José Vogelesang

Fotografie

Pag. 1, 4, 6, 7, 10, 22, 23, 24, 26 en 29 Shutterstock

Pag. 8, 18 en 20 Wageningen UR

Pag. 12 Wageningen UR Glastuinbouw

Pag. 14 Rabobank Bollenstreek, fotograaf: Sven van der Vlugt

Pag. 16 Buxus Kwekerij Wim van der Winden BV

Vormgeving

Wageningen UR, Communication Services

Drukwerk

SMG Groep

De brochure is het resultaat van onderzoeksthema Methodieken Kennisoverdracht (BO-28). Het thema levert bouwstenen aan voor het verbeteren van kennisvalorisatie 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).



De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.000 medewerkers en 9.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

Meer informatie,
Marijke Dijkshoorn, marijke.dijkshoorn@wur.nl
www.wageningenUR.nl/lei