
Verslag evaluatiebijeenkomst Agrivizier Noord Holland Noord

Jorieke Potters

Lelystad, April 2016



WAGENINGENUR
For quality of life

Potters, J.I., 2016. Verslag evaluatiebijeenkomst Agrivizier Noord Holland Noord Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek. Research Instituut Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, Wageningen UR (University & Research centre), PPO-rapport . 14 blz.

Samenvatting: In het project AgriVizier werkten onderwijs, onderzoek en advies samen aan vragen van ondernemers. De doelstelling was om innovatie in de agri-business in de kop van Noord Holland verder te ontwikkelen. Het project Agrivizier heeft gelopen van 2011 tot en met 2015. Dit rapport doet verslag van de evaluatiebijeenkomst in het najaar van 2015. Deze bijeenkomst was onderdeel van de afronding van het programma en had ten doel om gezamenlijk te reflecteren op de acties en de resultaten van de afgelopen jaren en daaruit lessen te leren voor de toekomst.

Trefwoorden: innovatie, evaluatie, regionale ontwikkeling, Noord Holland Noord, Agri-business.

© 2016 Wageningen, Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, Research Institute Praktijkonderzoek Plant & Omgeving/Plant Research International, Postbus 16, 6700 AA Wageningen; T 0317 48 07 00; www.wageningenur.nl

KvK: 09098104 te Arnhem
VAT NL no. 8113.83.696.B07

Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO). Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DLO.

DLO is niet aansprakelijk voor eventuele schadelijke gevolgen die kunnen ontstaan bij gebruik van gegevens uit deze uitgave.

PPO-rapport

Foto omslag: 'Reflectie' door Jorieke Potters



Hier wordt geïnvesteerd in uw toekomst. Dit project is mede mogelijk gemaakt met steun van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling van de Europese Unie



Inhoud

	Samenvatting	4
1	Inleiding tot Agrivizier en de evaluatie	5
2	Overzicht van projectactiviteiten	6
3	Betrokkenheid van ondernemers	8
4	Mate van Vernieuwing	10
5	Bijdrage aan het innovatieklimaat	13
Bijlage 1	Deelnemerslijst evaluatiebijeenkomst	14

Samenvatting

De doelstelling van het project Agrivizier van Greenport Noord Holland Noord was om innovatie in de agri-business in de kop van Noord Holland verder te ontwikkelen. Daartoe werkten onderwijs, onderzoek en advies samen aan vragen van ondernemers. Het project Agrivizier heeft gelopen van 2011 tot en met 2015. Dit rapport doet verslag van de evaluatiebijeenkomst in het najaar van 2015. Deze bijeenkomst was onderdeel van de afronding van het programma en had ten doel om gezamenlijk te reflecteren op de acties en de resultaten van de afgelopen jaren en daaruit lessen te leren voor de toekomst.

De activiteiten die zijn uitgevoerd binnen Agrivizier laten een clustering zien in bepaalde sectoren en op bepaalde thema's uit de Kennis en innovatieagenda laat een clustering zien. Dit reflecteert dat de interesse van de ondernemers vooral uit gaat naar kostprijsvermindering en het verbeteren van de afzet. In de sector Groenteverwerking en het thema Gezondheid & welzijn hebben geen project activiteiten plaats gevonden, hierover zijn wel verkennende gesprekken gevoerd.

De betrokkenheid van ondernemers was een cruciale factor binnen Agrivizier. Deze betrokkenheid varieert tussen de verschillende activiteiten van Agrivizier. Er is een verschil in het type activiteit. Bij innovatieclusters is de betrokkenheid intensiever dan bij overige activiteiten. Bij thema bijeenkomsten en verkenningen is de betrokkenheid wat minder actief. De ondernemers die betrokken zijn in de activiteiten in Agrivizier zijn over het algemeen ondernemers uit het netwerk van de samenwerkende partners. De uitdaging voor innovatieondersteuning is om brede bekendheid te geven aan de ondersteuningsmogelijkheden die er zijn en daarbij direct van af het begin de juiste verwachtingen te scheppen in de regio.

Agrivizier werkte aan het realiseren van innovatieve ideeën die passen bij de innovatiethema's en kansen bieden voor 'overmorgen'. Op een globale tijdschaal NOW-NEW-NEXT waren de activiteiten van Agrivizier redelijk verspreid, maar lag de nadruk op de nabije toekomst (Now en New). Gaandeweg het programma is er onder invloed van de interesse van ondernemers een verschuiving opgetreden van Next naar New of Now. Het is de uitdaging in innovatieondersteuning het perspectief te schetsen van de grote uitdagingen van de toekomst en daarbinnen aansluiting te zoeken bij de uitdagingen waar de ondernemers op dat moment mee aan de slag willen. Het voeren van de regio op de grotere innovatierichtingen is een belangrijke taak in de innovatieondersteuning.

Agrivizier heeft de afgelopen vier jaar op verschillende manieren bijgedragen aan het innovatieklimaat in de regio. De evaluatiebijeenkomst resulteerde in een viertal aandachtspunten voor het verder versterken van het innovatieklimaat in de regio Noord Holland Noord:

- **Versterk de betrokkenheid van ondernemers.** Dit kan door het combineren van enerzijds communicatie via het eigen netwerk van de partners met anderzijds een brede informatie campagne. Het streven zou moeten zijn dat de mogelijkheden van innovatieondersteuning breed bekend zijn en de verantwoordelijkheid vervolgens bij de ondernemers ligt om hier gebruik van te maken.
- **Houd de focus op kennisontwikkeling en kennisuitwisseling** in de regio en dan met name op het bevorderen van kennisbenutting in de praktijk. Een helder kennisloket kan bijdragen aan het versoepelen van de toegang tot kennisinstellingen en het versoepelen van de toegang tot kenniswerkers en kennisinstellingen.
- **Versterk de inspirerende regio op innovatie in de regio.** De regiefunctie zou moeten bestaan uit het benoemen en onderhouden van de innovatieagenda van de regio. Het delen van deze visie om ondernemer te prikkelen en uit te dagen en het mogelijk te maken dat zij zich daarbij aan kunnen sluiten.
- **Faciliteer ondernemers in het mobiliseren van middelen.** Dit kan enerzijds via middelen ondersteuning bij de ontwikkeling en onderbouwing van een businesscases zodat financiering aangevraagd kan worden. Anderzijds kan dit door bestaande mogelijkheden van financiering beter inzichtelijk te maken en onder de aandacht te brengen van ondernemers.

1 Inleiding

Voor de agribusiness in Noord-Holland Noord is het van groot belang de goede uitgangspositie te behouden en waar mogelijk te versterken ten opzichte van de steeds sterker wordende internationale concurrentie. In dit kader was de doelstelling van Agrivizier om de agribusiness in de kop van Noord Holland verder te ontwikkelen. Het project Agrivizier heeft gelopen van 2011 tot en met 2015 en is mede mogelijk gemaakt met steun van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling van de Europese Unie (EFRO). Partners zijn onder andere Wageningen UR, TNO, DLV Plant, Flynth adviseurs en accountants BV en Clusius College.

Het project Agrivizier was erop gericht het innovatief vermogen van de agribusiness te versterken, te borgen en te verankeren. Daartoe werkten onderwijs, onderzoek en advies samen aan vragen van ondernemers inzake innovaties in de Agribusiness. Het project bestond uit drie onderdelen. Onderdeel 1 omvatte de ontwikkeling van de Kennis- en Innovatieagenda waarin de thema's werden benoemd die op lange termijn relevant zijn voor de Agribusiness. Het tweede onderdeel bestond uit de ontwikkeling van concrete innovatieclusters met pionierende ondernemers uit de regio. Tenslotte stond onderdeel 3 in het teken van kennisdeling richting alle belanghebbende stakeholders binnen en buiten de regio. Een kernteam met vertegenwoordiging vanuit alle partners droeg de verantwoordelijkheid om invulling te geven aan het inhoudelijke programma.

De evaluatiebijeenkomst waar dit rapport verslag van doet, was onderdeel van de afronding van Agrivizier. Net als in het hele project diende de Kennis en Innovatieagenda ook in de evaluatie niet als leidraad maar als kader. Het doel van deze evaluatie was niet zozeer om een eindoordeel te vormen over de projectuitvoer. Het doel van de evaluatiebijeenkomst was om gezamenlijk te reflecteren op de acties en de resultaten van de afgelopen jaren en daaruit lessen te leren voor de toekomst. De focus lag op de bijdragen van de verschillende projecten en deelactiviteiten aan de doelstelling van Agrivizier.

De kern van de evaluatie bestond uit een interactieve workshop met het kernteam in Oktober 2015. De leden van het kernteam zijn niet altijd zelf betrokken geweest bij de uitvoer van de activiteiten, maar gezamenlijk hadden zij een goed overzicht over alle activiteiten die zijn uitgevoerd onder de vlag van Agrivizier. Om te zorgen dat de deelnemers aan de workshop voldoende zicht hadden op alle activiteiten is voorafgaand aan de workshop aan de deelnemers gevraagd informatie over individuele activiteiten in te winnen bij de verantwoordelijken voor de uitvoer. Zij zijn gevraagd de volgende vier aspecten te verkennen:

- ACTIE: Wat is er gedaan?
- ONDERNEMERSOORDEEL: Hoe kijkt een deelnemende ondernemer terug naar de activiteit?
- IMPACT: Hoe draagt dat bij aan innovatie in NHN?
- LEERPUNT: Wat ging goed, wat kon beter?

Voor de tweede vraag hebben de deelnemers aan een ondernemer die betrokken is geweest bij de activiteit gevraagd hoe hij terugkeek. Het doel van deze voorbereiding was om gezamenlijk een goed beeld te hebben van alle activiteiten binnen het project. Dit was de basis om tijdens de workshop mee te werken. Tijdens de evaluatiebijeenkomst kwamen de volgende drie onderdelen aan de orde:

- Overzicht van projectactiviteiten en gezamenlijke analyse van witte en zwarte vlekken,
- Reflectie op tweetal kritieke randvoorwaarden voor de doelstelling van Agrivizier:
 - Betrokkenheid van ondernemers
 - Mate van vernieuwing in de activiteiten
- Beschouwing van bijdrage van Agrivizier aan het innovatieklimaat in de regio

Dit verslag volgt dezelfde indeling en geeft een weerslag van de inzichten en reflecties zoals de deelnemers deze naar voren brachten. In bijlage 1 is de lijst opgenomen van de deelnemers aan de evaluatiebijeenkomst.

2. Overzicht van projectactiviteiten

Binnen Agrivizier zijn verschillende soorten activiteiten ontplooid. De activiteiten binnen onderdeel 2 bestonden uit innovatieprojecten, themabijeenkomsten en verkenningen. Hieronder een lijst van de activiteiten die in deze evaluatie zijn meegenomen met daarbij de kleur waarmee ze in de figuren in de rest van het document worden aangeduid.

Innovatieprojecten

- Rode peren
- Peren-cel van de toekomst
- Bewaarprotocol Calla's
- Boer Ted
- Waterkringloopsluiting tulpenbroei
- Geothermie
- Ontwikkelen van teelt en afzet van (biologische) Quinoa
- LED-verlichting in de Alstroemeriateelt
- Droging
- Herinplantziekte Pioenrozen
- Ziekzoekrobot
- Nieuwe Groenten
- Schermdoek voor het nieuwe telen
- Zuiderzeevarken
- Beworteling bij sla op Water
- Duurzaam bodem beheer op duinzandgrond
- Meerwaarde uit streekproducten

Themabijeenkomsten

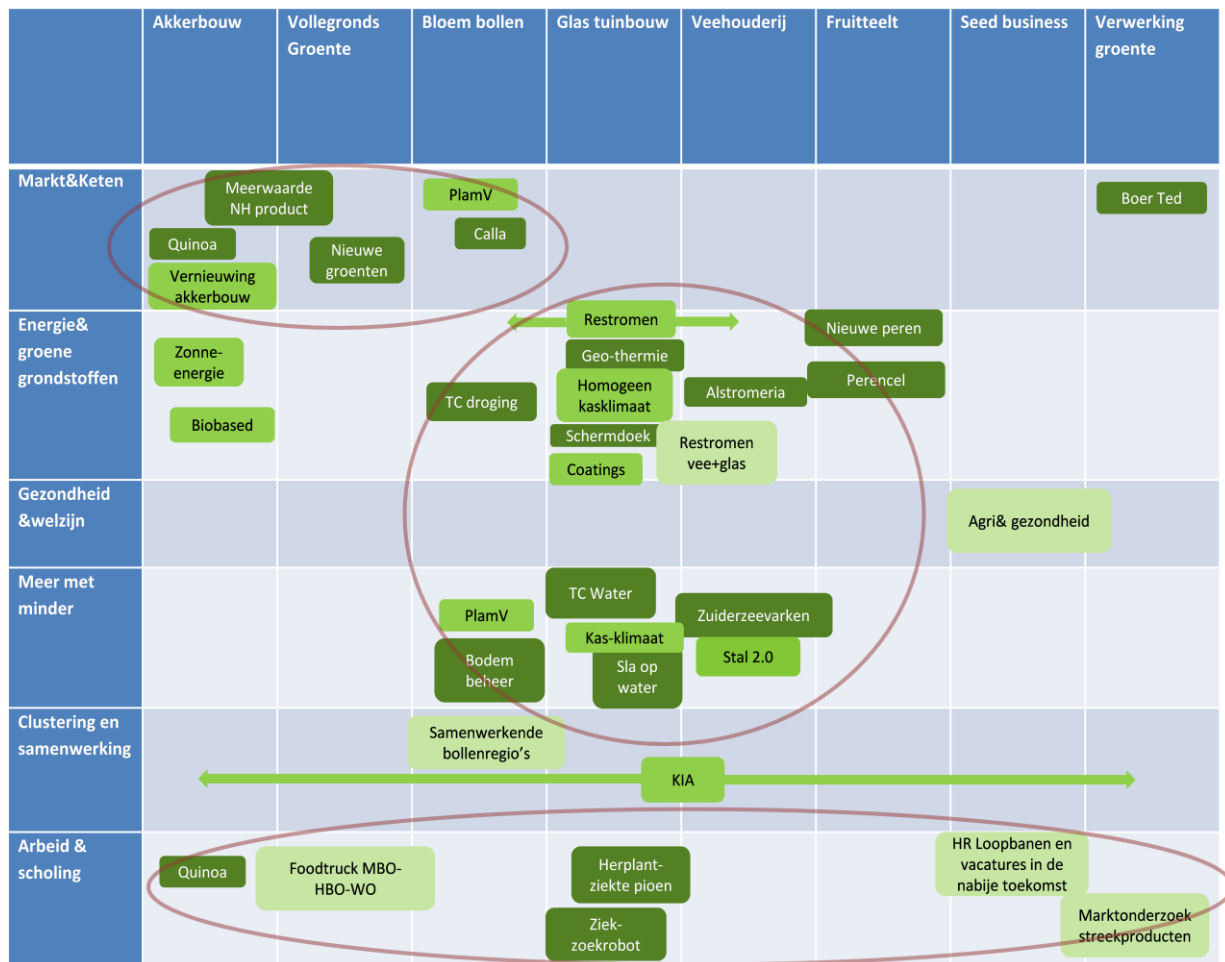
- Achtergronden en beheersing PLAMV bij lelies
- Zonne energie
- Biobased toepassingen in Noord-Holland
- Vernieuwing akkerbouw
- Homogeen kasklimaat
- Kas klimaat
- Coatings

Verkenningen

- Kennis en Innovatie agenda (KIA)
- Samenwerkende bollenregio's
- Agri&gezondheid
- Reststromen veehouderij en glasteelt

De deelnemers werd gevraagd de activiteiten die onder hun verantwoordelijkheid vielen een plek te geven in een matrix met de thema's en sectoren op de assen. Dit geeft het beeld in figuur 1.

Figuur 1. Overzicht van de verdeling van activiteiten van Agrivizier over sectoren en thema's.



De matrix geeft inzicht in de spreiding van de programma-activiteiten over de verschillende sectoren en thema's. De discussie die volgde gaf zicht op enkele achterliggende oorzaken van deze spreiding. Het ontstane beeld geeft vooral aan in welke onderwerpen de ondernemers interesse hadden. Die ging enerzijds uit naar kostprijs vermindering. Hier sluiten thema's als 'Energie' en 'Meer met Minder' bij aan. Opvallend is dat het gros van de activiteiten in deze thema's plaatsvonden in de sectoren glastuinbouw, melkveehouderij en bloembollen. Anderzijds hadden ondernemers interesse in het verbeteren van de afzet. Dit sluit aan bij het thema 'Markt&Keten'. Vooral ondernemers uit de sectoren akkerbouw, vollegrondsgroente en bloembollen zagen hier kansen. Verder valt op dat op het thema 'Arbeid en Scholing' over alle sectoren heen activiteiten hebben plaatsgevonden. Studenten en leerlingen hebben aan verschillende projecten een bijdrage geleverd, dat werd gewaardeerd maar ging soms moeizaam. Een deelnemer verwoordde zijn ervaring in de samenwerking met studenten als volgt 'het valt niet mee om studenten te betrekken, maar als het gelukt is, was het leuk'. Met name inpassing van de projectwerkzaamheden in de onderwijsprogrammering was een grote uitdaging.

Er zijn een aantal gebieden in de matrix waar minder of geen activiteiten zijn ontwikkeld. Op het thema 'Gezondheid&Welzijn' en in de sector 'Verwerking groente' hebben nog geen projecten plaatsgevonden. Wel zijn er verkennende gesprekken gevoerd, waar nog een vervolg aan kan komen. Als reden voor minder activiteit in deze sector werd genoemd dat er maar drie verwerkende bedrijven zijn in de regio. Dit zijn weliswaar grote bedrijven dus de omvang van deze sector is aanzienlijk. De grootte werd ook genoemd als factor die samenwerking in Agrivizier moeilijker maakt. Deze bedrijven hebben een eigen R&D afdeling en een sterk netwerk in de regio en internationaal. Daardoor is het volgens de deelnemers een uitdaging voor een project als Agrivizier om een bijdrage te leveren aan de innovatie door dit soort bedrijven. Ook is er bij grotere bedrijven uit concurrentieoverwegingen een neiging om geen buitenstaanders toe te laten in het innovatieproces. Mogelijk dat de verkennende gesprekken in Agrivizier de basis vormen voor pre-competitieve samenwerking tussen verwerkende industrie en de kennisinstellingen.

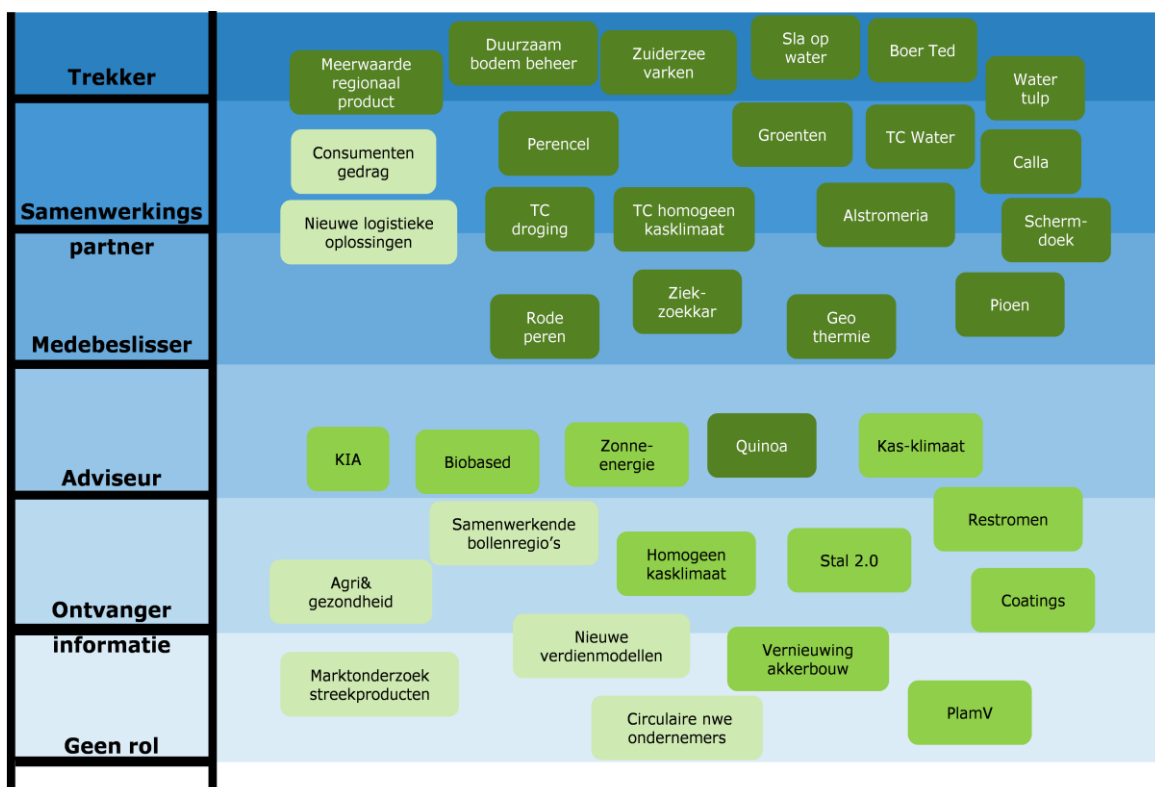
De spreiding van de activiteiten binnen Agrivizier was afhankelijk van de mate waarin het project energie weet aan te boren bij bedrijven in de regio. En dit was weer sterk afhankelijk van het netwerk van de betrokken personen en instellingen. Het is dus belangrijk de programma partners zorgvuldig te selecteren en daarmee een goede dekking over de regio (qua locatie, thema's en sectoren) te realiseren. In eerste instantie hadden de deelnemende partners in Agrivizier een suboptimale dekking over de regio. Later heeft de projectleiding de samenstelling van het kernteam aangepast en nieuwe partners aangetrokken waardoor een brede dekking over sectoren en thema's werd gerealiseerd. Hierdoor werden ook meer ondernemers bereikt en konden nieuwe projecten gestart worden. Ook de samenwerking met onderwijs was toen beter verankerd in het netwerk.

De partners in Agrivizier adviseerden voor toekomstige innovatieondersteuning om enerzijds volgend te zijn aan de interesse en energie van de ondernemers, maar deze aanpak anderzijds te combineren met een proactieve houding in het benaderen van ondernemers en het identificeren waar de energie zit of kan ontstaan.

3 Betrokkenheid van ondernemers

Agrivizier had tot doel ondernemers te ondersteunen in het realiseren van hun innovatieve ideeën. De betrokkenheid van ondernemers was een cruciale succesfactor van Agrivizier. Om een beeld te krijgen van de manier waarop ondernemers betrokken zijn geweest in de verschillende activiteiten binnen Agrivizier, maakten we gebruik van een aangepaste participatieladder (zie figuur 1). Van onder naar boven hebben de ondernemers een toenemende mate van betrokkenheid en zeggenschap in de activiteiten. De deelnemers plaatsten de activiteiten op de participatieladder op basis van hun eigen inschatting van de betrokkenheid van de ondernemers, dit gaf onderstaande beeld.

Figuur 2. De betrokkenheid van ondernemers in verschillende activiteiten in Agrivizier



Figuur 2 laat een gelijkmatige spreiding van de activiteiten van Agrivizier over de participatieladder zien. Wel is er een verschil in het type activiteit. Bij innovatieclusters was de betrokkenheid intensiever dan bij overige activiteiten. De ondernemers traden op als trekker, samenwerkingspartner of medebeslisser. Bij thema bijeenkomsten en verkenningen was de betrokkenheid wat minder actief. Ze waren betrokken als adviseur of ontvanger van informatie. Door het kernteam is actief gestuurd op de actieve betrokkenheid van ondernemers in de innovatieprojecten. Een belangrijke voorwaarde voor innovatieclusters was dat de trekkracht duidelijk vanuit de ondernemers kwam, zodat activiteiten niet in elkaar zouden zakken als het project was afgelopen. De programmaleider lichtte toe: 'Innovatieclusters zijn we alleen gestart als bij wijze van spreken een ondernemer zijn handtekening wilde zetten'. Bij verkenningen was de rol van ondernemers wisselend, soms meer volgend, soms meer initiatief nemend. De betrokkenheid van ondernemers hangt natuurlijk ook van het onderwerp af, soms is er een grotere drive bij de ondernemer.

Naast de mate van betrokkenheid is het relevant te kijken welke ondernemers betrokken waren bij de verschillende activiteiten. De ondernemers die betrokken waren in de activiteiten in Agrivizier waren over het algemeen ondernemers uit het netwerk van de samenwerkende partners. Dit is logisch gezien de keuze te werven via het eigen netwerk van de partners, maar past ook bij de doelstelling van Agrivizier om pioniers in de regio te ondersteunen. Pioniers in de regio zijn immers vaak al bekend bij de kennisinstellingen. Het betrekken van volgers was niet de prioriteit, maar doorwerking van de kennis en innovatie was wel een duidelijke doelstelling van het project. Het was nadrukkelijk niet de bedoeling dat de kennis slechts aan één onderneming ten goede komt, of zoals de trekker van de Greenport het verwoordde 'je wil vanuit de Greenport een olievlek bewerkstelligen'. Hierop is gestuurd door 'erf-overstijgende' onderwerpen te selecteren en te werken met groepen ondernemers. Via vakbladen is geprobeerd andere ondernemers te betrekken. De kennis sijpelde wel door, deelnemers zagen dat onderwerpen wel in groepen wordt besproken, dat kennis werd doorgegeven. Bijvoorbeeld in het innovatiecluster rond rode peren is het goed gelukt de activiteit echt vanuit een groep ondernemers te starten. Hoewel de kennis wel breder gedeeld werd, was in de praktijk de doorwerking in concrete activiteiten nog beperkt. Deelnemers zagen tijdens grotere bijeenkomsten wel dat door de samenwerking de ondernemers elkaar leren kennen en daardoor ook beter weten te vinden. Wat de doorwerking van kennis soms bemoeilijkt maakte, is dat ondernemers er ook belang bij hebben om nieuwe zaken voor zichzelf te houden en er niet meteen de hele wereld bij te betrekken.

Aan het begin van Agrivizier werd het betrekken van ondernemers bemoeilijkt door een verkeerde beeldvorming over de mogelijkheden binnen Agrivizier. De programmaleider lichtte dat toe: 'Het programma is in eerste instantie aangekondigd als een flinke financiële input in de regio. Dat schept verwachtingen, die dan vervolgens tegen vallen, als blijkt dat de middelen niet direct voor ondernemers zijn. Nu was er 2 miljoen beschikbaar en kregen de ondernemers daar niets van, dat gaf een scheef beeld. Het heeft veel aandacht en tijd gekost de verwachtingen en beeldvorming bij te stellen en met de eigenlijke innovatie aan de slag te kunnen'. Het voordeel is dat ondernemers zich om de juiste redenen bij Agrivizier aansloten, namelijk omdat ze dachten dat ze er iets konden leren om hun bedrijf verder te brengen. Een deelnemer lichtte dit toe: 'Als een ondernemer het belangrijk genoeg vindt, dan is ie er bij. Als hij het niet belangrijk genoeg vindt, dan moet je je sterk afvragen of je het wel moet gaan doen'. Het is volgens de deelnemers ook belangrijk dat ondernemers gaan snappen dat kennis geld kost en dat het hen verder kan brengen. Niet alle ondernemers realiseren zich dat ze voor innovatie ook kennispartijen nodig kunnen hebben. Maar er zijn ook aansprekende voorbeelden van ondernemers die dat heel goed doorhebben en alle partijen heel slim om zich heen weten te organiseren om het eigen bedrijf te ontwikkelen.

Natuurlijk heeft Agrivizier niet alle ondernemers die willen vernieuwen kunnen bereiken en ondersteunen. Het is ook goed om realistische verwachtingen te hebben, zoals een van de deelnemers het uitdrukte "het is maar een klein groepje innovatieve ondernemers die echt aan de bak wil. Het merendeel doet gewoon zijn ding, maar is niet heel hard met nieuwe dingen bezig". Daarnaast is er nog de groep ondernemers die groot zijn en zo snel gaan dat het lastig is als project een bijdrage aan hun innovatieproces te leveren, ook omdat zij het voor zichzelf willen houden. "Sommige zijn te innovatief voor een project als deze". Een andere groep die niet direct de doelgroep van Agrivizier was waren ondernemers die vooral financiële middelen zochten om nieuwe ideeën uit te proberen. Agrivizier richtte zich op ondernemers die aan innovatie werken en daarbij behoefte hadden aan kennis. De deelnemers waren van oordeel dat deze groep best goed bereikt is, maar hadden ook ideeën hoe dat nog beter zou kunnen. Die ideeën gaan over het verbeteren van enerzijds de financiële randvoorwaarden voor ondernemers en anderzijds de bekendheid van de mogelijkheden binnen het programma.

Er ontstond enige discussie over de vraag of het aanpassen van de financiële randvoorwaarden wenselijke effecten zal hebben op de betrokkenheid van ondernemers. Men was het er over eens dat het belangrijk is dat de investering in de innovatie vanuit de ondernemer gedragen wordt. Sommige deelnemers dachten dat het wel wenselijk is om enige financiële middelen beschikbaar te stellen om, zoals een van de deelnemers het toelichtte 'denkkracht vrij te kopen, zodat de ondernemer ruimte en tijd heeft om aan de ontwikkelingen te werken'. De meerderheid zag vooral de risico's van vergoeding voor ondernemers. Een deelnemer lichtte dat toe: "We willen ondernemers betrekken die zelf aan een ontwikkeling bezig zijn, als een ondernemer iets wil, dan is hij blij met de ondersteuning en de hulp die hij krijgt". Op het moment dat je ondernemers gaat betalen, krijg je steeds minder zicht op de werkelijke belangen van ondernemers. Aan de andere kant werd het belang van meer erkenning voor de inbreng van de inbreng van de ondernemer wel onderschreven. Een andere manier om de betrokkenheid van ondernemers te vergroten, is breed bekend te maken welke mogelijkheden Agrivizier biedt voor ondernemers. In Agrivizier is de communicatie grotendeels via het eigen netwerk van de partners gelopen. Dat heeft het voordeel dat er al een relatie en vertrouwen bestaat, wat een goede basis is voor samenwerking. Echter het eigenaarschap van het programma blijft dan in grote mate bij de samenwerkende kennisinstellingen in plaats van bij de ondernemers. Wanneer de werving ook verloopt via een algemene campagne, bv middels een pagina grote advertentie in het Noord Hollands dagblad, straal je uit dat ondernemers zelf eigenaar zijn van het programma. Een deelnemer lichtte dit toe: 'de bal komt dan meer bij de ondernemer te liggen, het is duidelijk dat het aan hen is om vragen te stellen en ideeën in te brengen. Als kernteam neem je dan meer een toetsende rol op je'. Deze verschuiving van wervende rol naar een meer toetsende rol is volgens sommigen in de tweede helft van Agrivizier al deels ingezet, maar zou nog verder uitgewerkt kunnen worden.

4. De mate van vernieuwing

Een derde aandachtspunt tijdens de evaluatiebijeenkomst was de mate van vernieuwing waar de activiteiten aan hebben gewerkt. AgriVizier streefde er naar echt vernieuwend bezig zijn en werkte aan het realiseren van innovatieve ideeën die passen bij de innovatiethema's en kansen bieden voor 'overmorgen'. De mate van vernieuwing is in beeld gebracht door de verschillende activiteiten van Agrivizier te plaatsen op een globale tijdsschaal NOW-NEW-NEXT. De deelnemers is gevraagd na te denken bij ieder van de activiteiten of het bijdraagt aan vernieuwingen die vandaag nog kunnen worden toegepast op het bedrijf (NOW), innovatie voor de nabije toekomst (NEW) of dat wordt gewerkt aan ontwikkelingen die pas op de middellange of lange termijn relevant zijn of geïmplementeerd kunnen worden. Bij het bepalen van de plaats van de activiteiten op de schaal was er enige discussie over de vraag waar deze schaal precies over gaat. Een ontwikkeling waar een pionier nu aan werkt (NOW) zal voor andere ondernemers nog totaal nieuw zijn of pas op de lange termijn relevant (NEXT) worden. Daarnaast is er verschil tussen wanneer een vernieuwing implementeerbaar is of wanneer het probleem speelt. Bijvoorbeeld PlamV werkte aan een probleem dat nu speelt, maar de oplossing zal er mogelijk pas over 5 jaar zijn. De deelnemers werd gevraagd deze overwegingen mee te nemen in het plaatsen van de activiteiten op de schaal, dus enerzijds te kijken naar de tijdsperiode waarop het probleem relevant is of wordt in de regio, maar ook de implementatie termijn mee te nemen. Het resultaat is een globaal beeld van de activiteiten van Agrivizier (figuur 3). Dit moet niet worden opgevat als een hard oordeel over de activiteiten, maar dient als basis om te reflecteren op de manier waarop Agrivizier heeft aangestuurd op vernieuwing, wat hiervan geleerd kan worden en hoe toekomstige innovatie ondersteunende activiteiten hierop voort kunnen bouwen.

Figuur 3. Mate van vernieuwing, de activiteiten van Agrivizier geplaatst op een tijdschaal



De reflectie begon met een kanttekening bij de mate van vernieuwing die een project als Agrivizier kan realiseren. Doordat Agrivizier tot doel heeft het MKB te ondersteunen in haar vernieuwing, richten de activiteiten zich vooral op het NOW. Zoals een deelnemer toelichtte 'ondernemers zien liefst zo snel mogelijk resultaat. Ze denken wel eens aan morgen, maar zijn toch vooral met nu bezig'. Toch zijn er ook ondernemers die bezig zijn met de toekomst van de sector.

Regelmatig verschoof de insteek van een activiteit gedurende de uitvoer. Een projectleider illustreerde hoe dat in zijn activiteit verliep. "In Stal 2.0 was onze insteek heel duidelijk we gaan voor NEXT, we dachten laat die stal zoals die er nu staat eens los en ga eens kijken wat er in de toekomst nodig is. Maar de betrokken ondernemers zaten er heel anders in. Die waren bezig met het bouwen van een nieuwe stal en wilden ondersteuning bij de beslissen welke systemen ze daarin zouden toepassen. Vervolgens werd dit weer ingehaald door actualiteit en wetgeving". Er is duidelijk een spanningsveld tussen de mate van vernieuwing en de betrokkenheid van ondernemers. Door de betrokkenheid van ondernemers worden activiteiten naar de huidige realiteit (NOW) toegedreven. Agrivizier heeft geprobeerd bij de beoordeling van projecten te toetsen op de mate vernieuwing. De projectleider licht dat streven toe: "in eerste instantie zijn we op pad gegaan voor innovatie van overmorgen, niet vandaag of morgen. Want dat is het gebied van de adviseurs, we kunnen niet adviseurs uit de markt prijzen. Dus activiteiten moeten echt vernieuwend zijn om voor ondersteuning vanuit Agrivizier in aanmerking te komen, maar dan kom je op het spanningsveld in het betrekken van ondernemers. Meepraten over de middellange termijn willen ze wel, maar daar kunnen ze niet echt mee aan de slag. We zijn hierdoor in de activiteiten langzaam naar het NOW gedrongen". Wel werd opgemerkt dat onderzoekers en ondernemers verschillen in hun inschatting van vernieuwing. Onderzoekers denken van een heleboel vernieuwingen dat die al NOW zijn, terwijl het voor de ondernemer ontzettend innovatief is, NEW of zelfs NEXT. Bijvoorbeeld de samenwerking met andere ondernemers en de implementatie op het bedrijf is dan echt een nieuwe stap.

Het is belangrijk in gesprek te blijven en contact te houden met de ondernemers. Sommige ondernemers zijn blij als je ze ondersteunt met een marktstudie waardoor ze inzicht krijgen in hoe de consument kijkt naar het product waar hij mee bezig is. Soms kun je ze wel verleiden een stapje verder te kijken dan waar ze zelf aan denken. Dat kan bijvoorbeeld door ideeën aan te dragen, maar die moeten dan wel op de een of andere manier aansluiten bij waar de ondernemer mee bezig is. Kleine stapjes geven ook een beweging voorwaarts. Agrivizier streefde er enerzijds naar heel innovatief te zijn en anderzijds helemaal gedragen te worden door ondernemers. Daartussen bestaat een spanningsveld. Het is goed je allereerst bewust te zijn van dat spanningsveld. Vervolgens kun je dan per onderwerp bekijken waar je de activiteit het best kunt insteken op de schaal van vernieuwing.

De constatering dat Agrivizier gaandeweg een beweging maakte van NEXT naar NOW, biedt een basis om te reflecteren wat een goede insteek zou zijn voor een vervolg traject. Het was geen verrassing dat de focus in de activiteiten van NEXT naar NOW verschoof en het is volgens het kernteam ook geen bezwaar. Het is de uitdaging in innovatieondersteuning om te werken aan de grote uitdaging van NEXT en daarbinnen aan te sluiten bij de uitdaging waar de ondernemers NOW aan willen werken. Agrivizier is begonnen met een inventarisatie van innovatieclusters, dat was ver vooruit kijken, een stip op de horizon. Dit is niet in eerste plaats met ondernemers gedaan, de ondernemers die hierbij betrokken waren, deden dat meer vanuit hun bestuurdersrol. Samen met allerlei stakeholders is op Zwaagdijk de bredere uitdaging geschetst en vervolgens een lijst van onderwerpen gemaakt. De ideeën die dan op tafel komen, worden door andere ondernemers al vrij snel als onhaalbaar opzij geschoven, omdat er geen businesscase onder zit. Dus toen is Agrivizier op zoek gegaan naar vernieuwing binnen de onderwerpen waar een businesscase achter zit, of in ieder geval de onderwerpen waar ondernemers mee aan de gang willen. Ondernemers hoeven niet altijd een afgeronde businesscase te hebben om ergens mee aan de slag te willen. Ze moeten de potentie zien en het idee hebben dat ze er op de duur beter van kunnen worden.

De vraag diende zich aan of het wel toegevoegde waarde heeft om dat langere termijn perspectief te schetsen of dat je net zo ver komt als je innovatieondersteuning aanbiedt aan ondernemers in de vraagstukken waar ze NOW mee bezig willen. Deelnemers vonden het wel toegevoegde waarde hebben om stakeholders te laten schetsen waar het over 20 jaar naartoe gaat. Maar weinig ondernemers hebben een helder beeld waar ze over 10 jaar willen staan, maar ze willen wel meedenken. Het is belangrijk te blijven zien dat het de rol van het project is om die lange termijn visie te schetsen en dat steeds scherp te houden. Dat moet je niet van de ondernemers verwachten. De ondernemers moeten de leiding hebben in de stapjes die bijdragen aan het realiseren van de lange termijnvisie. Iedere wereldreis begint met de eerste stap. Het is de taak van het project om de route van de wereldreis te schetsen, dan kunnen de ondernemers instappen waar zij hun stapje willen zetten. Uiteindelijk concludeerden de deelnemers dat zij een vervolgtraject qua vernieuwing hetzelfde zouden aanpakken als Agrivizier, dus insteken op NEXT en dan kijken waar de ondernemers in het NOW daarin aanknopingspunten zien; Welke stapjes zij willen zetten richting die stip aan de horizon.

De regiefunctie kan in een vervolgtraject nog sterker zijn, zodat de lange termijn innovatierichtingen duidelijker bewaakt worden. Dat moet je niet van ondernemers verwachten, zij gaan na een bijeenkomst weer door met de orde van de dag. Het is de taak van de regie om de verbinding te maken tussen die orde van de dag en de langere termijn visie. Dat kan door geen losse activiteiten te organiseren, maar in trajecten te denken en steeds te zorgen dat er een vervolgstap klaarligt. Bij de bijeenkomst over zonne-energie liep dat heel goed, legden de deelnemers uit: 'een van de partners noemde een concrete activiteit waar de deelnemers de week erop al bij konden instappen, dat geeft perspectief'. De uitdaging is ook om de activiteiten op de juiste mate van abstractie in te steken. Bijvoorbeeld bij de themabijeenkomst over Biobased was het onderwerp te breed. Op basis van die ervaring is de bijeenkomst over zonnepanelen juist heel specifiek gemaakt door in te steken op 'panelen in een veldopstelling'. Ondanks dat al snel bleek dat de deelnemers niet veel zagen in een veldopstelling, werkte de specifieke focus toch goed om de bijeenkomst concreet te houden en de juiste mensen te trekken. E aanpak wordt als volgt verwoord: 'De activiteiten zelf laat je zoveel mogelijk trekken door de ondernemers, als projectleiding voer je de regie op de voortgang en de verbinding met langere termijn innovatie uitdagingen'. Hier zagen de deelnemers een belangrijke rol voor de Greenport Noord Holland Noord.

Er was ook een nuancering bij het idee dat de trekkracht vanuit ondernemers steeds het startpunt is van innovatie. Minder respons vanuit ondernemers op een bepaald onderwerp moet niet altijd direct aanleiding zijn om het onderwerp te laten rusten. Soms pakken ondernemers een onderwerp niet meteen op, komt er weinig respons als je vraagt om input, soms heeft dat meer begeleiding nodig. In dat geval is het wel zaak om steeds scherp te zijn of er wel potentie in zit en te onderzoeken wat de achterliggende oorzaak is van de weifelende respons tijdens een themabijeenkomst. Het kan ook zijn dat ondernemers afwachtend zijn doordat er nog onvoldoende veiligheid of contact is in de groep dat. Dan kan het helpen om achteraf individuele ondernemers te vragen hoe zij naar het onderwerp kijken en wat ervoor nodig zou zijn om actie te ondernemen.

5. Bijdrage aan het innovatieklimaat

Het ondersteunen van ondernemers bij relevante vernieuwing is belangrijk voor innovatie in de regio. Een andere manier om bij te dragen aan innovatie in de regio is door het regionale innovatieklimaat te versterken. Het project Agrivizier streefde er nadrukkelijk naar om het innovatief vermogen van de agribusiness te versterken, te borgen en te verankeren. De vraag die in de laatste deel van de evaluatiesessie centraal stond, was: Hoe heeft Agrivizier bijgedragen aan het innovatieklimaat in de regio en hoe zou dat versterkt kunnen worden? Om te reflecteren op deze vraag is gebruik gemaakt van de zeven functies van een innovatiesysteem zoals deze door Marko Hekkert en Marjan Ossebaard worden beschreven in het boek de Innovatiemotor¹. We pasten de innovatiefuncties een beetje anders toe dan hoe deze oorspronkelijk bedoeld zijn. Waar een innovatiesysteem meestal voor een specifieke innovatie in kaart wordt gebracht, bekeken wij het regionale innovatiesysteem. Uitgangspunt was dat wanneer alle zeven innovatiefuncties vervuld zijn, er een gunstig innovatieklimaat bestaat. Allereerst werden de deelnemers uitgenodigd aan te geven welke functies zij voor de regio Noord Holland Noord de meest relevant vonden, met andere woorden welke functies zij het meest urgent vinden om innovatie in de regio verder te helpen. De tweede kolom van tabel 1 op de volgende bladzijde laat de innovatiefuncties onder elkaar zien en geeft per innovatiefuncties het aantal punten weer van deze oefening.

Tabel 1. Innovatieklimaat: bijdrage aan de verschillende innovatiefuncties in Agrivizier

Innovatiefunctie	Punten	Hoe is hier aan gewerkt in Agrivizier
Ondernemersactiviteit	III	<ul style="list-style-type: none"> • Thema bijeenkomsten • Ondernemers gedreven werkwijze
Kennisontwikkeling	IIII II	<ul style="list-style-type: none"> • Innovatieclusters onderzoek als praktijkonderzoek • Samenwerking tussen kennispartijen
Kennis uitwisseling	IIII I	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking in Innovatieclusters • Themabijeenkomsten • Ontwikkende samenwerking tussen kennispartijen • Werken met groepen ondernemers • Website => communicatie vanuit de Greenport
Richting geven aan het zoekproces	II	<ul style="list-style-type: none"> • Regievoering over de innovatie uitdagingen in de regio • Onafhankelijke sturing • Partijen begeleiden in het bepalen van een richting • Verbinden van ondernemers die aan hetzelfde werken • Visie delen zodat mensen zich aan kunnen sluiten • Thema bijeenkomsten grote lijnen uitzetten
Marktontwikkeling	II	<ul style="list-style-type: none"> • Niches ontwikkelen • Aanjagen van ondernemersvragen rond marktontwikkeling
Mobiliseren van middelen	II	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen van een businesscase als basis voor financiering • Spin-off in kenniswerkplaats projecten • Mogelijkheden voor financiering in beeld brengen
Ondersteuning belangengroepen		<ul style="list-style-type: none"> • Contact met LTO • Vooral ondersteuning van leden • Weinig met maatschappelijke organisaties

Het project agrivizier heeft bijgedragen aan alle zeven innovatiefuncties, achter iedere functie staat in de matrix benoemd hoe hieraan gewerkt is. Uit de ranking komt naar voren dat de deelnemers kennisontwikkeling en kennisuitwisseling als de belangrijkste innovatiefuncties in de regio zagen. Na de ranking ontstond een brainstorm en discussie hoe Agrivizier aan ieder van de functies heeft gewerkt. Dit gaf een mooie samenvatting van de belangrijkste punten uit de voorgaande discussie. Uit de discussie kwam het beeld naar voren dat voor een vervolgotraject de focus zou moeten blijven liggen op

¹ Hekkert, M. en M. Ossebaard, 2010, de Innovatiemotor, het versnellen van baanbrekende innovaties. Van Gorcum

kennisontwikkeling en -uitwisseling en het ondersteunen van toepassing in de praktijk, waarbij het eigenaarschap en de trekkracht zoveel mogelijk vanuit de ondernemers zou moeten komen. Daarnaast behoeven met name de regiefunctie en het ondersteunen van ondernemers in het mobiliseren van middelen aandacht. Afsluitend geeft de evaluatiebijeenkomst een viertal aandachtspunten hoe het innovatieklimaat in de regio Noord Holland Noord nog verder versterkt kan worden:

Versterk de betrokkenheid van ondernemers.

Ondernemersactiviteit is de basis van innovatie. Uit de discussie over de ondernemers' betrokkenheid van Agrivizier komt het beeld naar voren dat de betrokkenheid van ondernemers nog versterkt kan worden. Dit kan door het combineren van enerzijds communicatie via het eigen netwerk van de partners met anderzijds een brede informatie campagne. Het streven zou moeten zijn dat de mogelijkheden van innovatieondersteuning breed bekend zijn en de verantwoordelijkheid vervolgens bij de ondernemers ligt om hier gebruik van te maken. Hoewel een relatie en vertrouwen een belangrijke basis is voor samenwerking tussen kennispartner en ondernemer, zou toegang tot innovatieondersteuning minder afhankelijk moeten zijn van connecties met de kennispartners. Naast de brede werving via het bestaande netwerk, zou actief ingestoken kunnen worden op het creëren en stimuleren van vragen bij ondernemers, middels verkennend studentenonderzoek, themabijeenkomsten en verkenningen.

Houd de focus op kennisontwikkeling en kennisuitwisseling.

Volgens het kernteam zijn kennisontwikkeling en kennisuitwisseling de belangrijkste functies om te stimuleren als je een bijdrage wil leveren aan innovatie in de regio. Mogelijk bestond een lichte bias in het belang dat gehecht wordt aan deze functie omdat het kernteam uit kennisinstellingen bestond. Het zou goed zijn deze analyse ook met een bredere groep stakeholders te doen. Er is weinig twijfel dat kennisontwikkeling en -uitwisseling een bijdrage leveren aan innovatie. Een belangrijke focus hierin is het bevorderen van kennisbenutting in de praktijk, waarbij het belangrijk is aansluiting te zoeken bij de concrete behoefte van de ondernemer. Voor ondernemers is het soms lastig de juiste ingang te vinden binnen kennisinstellingen, daar zou innovatieondersteuning een rol in kunnen spelen. Het netwerk dat de partners binnen Agrivizier hebben opgebouwd biedt een belangrijke basis als back-office voor het onderling doorverwijzen van kennisvragen. Aanvullend hieraan moet worden nagedacht hoe de front-office voor de ondernemer soepel kan worden ingericht. Ervaringen met kennisloketten in andere regio's zoals Greenports Venlo en Greenport Horticultuur zouden hier benut kunnen worden.

Versterk de inspirerende regie op innovatie in de regio.

Gaandeweg de discussie kwam het beeld naar voren dat de regiefunctie een belangrijke rol is in het versterken van innovatie in de regio. Dit refereert aan de innovatiefunctie 'Richting geven aan het zoekproces'. Waar de acties vanuit de ondernemers getrokken zouden moeten worden, kan niet verwacht worden dat zij op meer lange termijn doelen sturen. Dit wordt wel belangrijk geacht voor innovatie in de regio. Voor ondernemers is het lastig deze regie te voeren, omdat het niet hun kerntaak is en het belangrijk is dit geboden wordt door een onafhankelijke partij met een goed netwerk in de regio. De regiefunctie zou moeten bestaan uit het benoemen en onderhouden van de innovatieagenda van de regio. Het delen van deze visie om ondernemer te prikkelen en uit te dagen en het mogelijk te maken dat zij zich daarbij aan kunnen sluiten. Op een meer concreet niveau is regie nodig in het begeleiden van groepen en verschillende partijen zodat zij hun richting kunnen bepalen. En op een nog concreter niveau is er een rol in het verbinden van verschillende ondernemers die aan dezelfde vraagstukken werken. Themabijeenkomsten zijn een goed instrument gebleken om energie te bundelen op specifieke innovatie-uitdagingen en de verbinding te zoeken met activiteiten van ondernemers.

Faciliteer ondernemers in het mobiliseren van middelen.

Hoewel het volgens het kernteam wenselijk is dat het project zelf geen financiële investeringen biedt aan ondernemers, ligt er wel een belangrijke rol in het faciliteren van het mobiliseren van middelen. Enerzijds kan dit via kennisontwikkeling en begeleiding bij het ontwikkelen en onderbouwen van een businesscases zodat voor andere financiering aangevraagd kan worden. Anderzijds kan dit door mogelijkheden van financiering beter inzichtelijk te maken en onder de aandacht te brengen van ondernemers. Beide inspanningen dragen in belangrijke mate bij aan innovatie in de regio.

Deze actiepunten dragen bij aan het verder versterken van het regionale innovatieklimaat en het ondersteunen van innovatie door ondernemers in de agri-business in de kop van Noord Holland.

Bijlage 1. Deelnemerslijst

- Arend Krikke – Wageningen UR
- Martijn Grosman – Greenport NHN – AgriTech Campus Clusius college
- Kristi Gansner – Gansner&Lotte communicatieadviseur Agrivizier
- Rik de Werd – ondernemer voorheen Wageningen UR
- Erik de Rond – Flynth
- Tosca van Noppen – TNO
- Corrie Mulder – Clusius College
- Jacob Dogterom – DLV Plant
- Jan Willem van der Klugt – DLV Bouw, Milieu & techniek
- Iris Goedhart - Kenniswerkplaats

Naast de leden van het kernteam was Rian van Dam van Greenport Noord Holland Noord ook uitgenodigd om de brug te slaan naar het vervolgtraject, zij was helaas verhinderd.

Correspondentie adres voor dit rapport:
Postbus 430
8200AK Lelystad
T 0329 291 111
www.wageningenUR.nl

PPO-rapport



Bij Wageningen UR proberen plantonderzoekers de eigenschappen van planten te benutten om problemen op het gebied van voedsel, grondstoffen en energie op te lossen. Zo worden onze kennis van planten en onze moderne voorzieningen ingezet om de kwaliteit van leven in het algemeen en de innovatiekracht van onze opdrachtgevers in het bijzonder te vergroten.

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, 6.500 medewerkers en 10.000 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.