

## **GreenBrains evaluatie met de partners**

*Jorieke Potters en Wouter Verkerke, 31 december 2015*

*Aan de hand van een vragenlijst zijn de partners geïnterviewd. Hieronder de samengevoegde antwoorden van alle afzonderlijke partners.*

**Hoe kijken jullie als partners in het algemeen terug op vier jaar GreenBrains?** GreenBrains is gestart als initiatief vanuit de regio als antwoord op het rapport Vercoulen Verbindt, waarin de behoefte van de regionale ondernemers werd benoemd om door kennisontsluiting te komen tot meer waardecreatie. We kunnen nu terugkijken op een succesvolle introductie van een model waarin onderwijs (MBO en HBO in de groen/grijze onderwijskolom) samenwerkt met professionele onderzoekers van een universiteit. Het heeft tevens gezorgd voor het terugploegen van de opgedane ervaringen in de onderwijsprogrammering, wat een verrijking voor het curriculum is. Tevens is er een begin gemaakt met het ontwikkelen van een nieuw onderwijs/trainingsaanbod voor ondernemers (GreenSchool).

**Hoe verliep de opbouw van de samenwerking?** Het was voor de GreenBrains partners een grote uitdaging om te opereren in het krachtenveld van provincie, regio, bedrijven en de verschillende kennisinstellingen. Al deze partijen hebben hun eigen belangen, hun eigen dynamiek, hun eigen manier van werken en hun eigen verdienmodellen. En de vertegenwoordigers van de GreenBrains partners gingen dit leertraject in naast hun dagelijkse werk. Toch verliep de samenwerking over het geheel goed en is er een nuttig netwerk opgebouwd. We hebben gezien dat er potentieel veel kansen zijn om HBO en MBO studenten in te zetten bij het beantwoorden van kennisvragen van ondernemers. Ook het samenwerken van studenten met professionele onderzoekers zoals die van Wageningen UR biedt veel kansen: het biedt de studenten een mogelijkheid om in een veilige leeromgeving aan echte problemen te werken en het biedt de onderzoekers extra menskracht. Maar het is ook duidelijk geworden dat er dan ook hier en daar iets aan het curriculum van de opleidingen moet worden gedaan, zodat de studenten ook echt de tijd hebben om te kunnen werken aan praktijkproblemen op het moment dat die zich voor doen. Voor het MBO was dit een nog grotere uitdaging dan voor het HBO.

**In hoeverre heeft GreenBrains volgens jullie haar ambitie waar gemaakt?** We hebben de regionale economische agenda's van de Greenport en Keyport kunnen verbinden. Het opzetten van samenwerking tussen de scholen en de aansluiting van Wageningen UR is succesvol verlopen, evenals het opzetten van het vouchersysteem. De samenwerking tussen de partners bij het beantwoorden van ondernemersvragen is goed gelukt, hoewel we hadden gehoopt dat er naast de vouchers meer betaalde projecten van de grond waren gekomen. Alle beschikbare voucher zijn echter goed besteed aan echt praktijkgericht onderzoek. Echter, de beoogde aansluiting met andere kennispartners is niet van de grond gekomen: UM en Gilde kozen er na vele gesprekken voor om niet aan te sluiten. Ook is het nog niet zeker of we het kennisloket met de huidige partners in de Brightlands campus kunnen laten landen. De opgebouwde kennis en ervaring van GreenBrains als werkend kennisloket van samenwerkende kennisinstellingen is in het geheel niet meegenomen in het vormingsproces van de Brightlands campus, dat zijn eigen dynamiek kent.

**Wat is voor jullie het belangrijkste effect van GreenBrains?** Door GreenBrains hebben wij als kennispartners elkaar veel beter leren kennen, waardoor we veel beter kunnen samenwerken en

waardoor ook samenwerking buiten GreenBrains veel sneller van de grond komt. De ondernemers konden op een laagdrempelige manier ondersteuning ontvangen bij beantwoording van hun kennisvragen.

**Wat heeft GreenBrains jullie organisaties opgeleverd?** Er zijn nu nauwere verbanden tussen de betrokken partners, maar ook met andere spelers in de regio. Er zijn nu ook veel meer contacten tussen de partners en de ondernemers. En het curriculum van de scholen is verrijkt met diverse nieuwe cases, o.a. in de verbinding tussen groen en grijs onderwijs.

**Als je helemaal opnieuw zou beginnen wat zou je dan anders willen doen?** Het kennisloket onderbrengen in een rechtsvorm en een onafhankelijke coördinator aanstellen die de administratie doet. Kleine vouchers zonder eigen bijdrage bleken geen stimulans voor het gevoel van eigenaarschap bij ondernemers. Verder is het belangrijk dat de deelnemende partners niet zo zeer een verbindende acquisiteur afvaardigen maar een acquirerende verbinder, die niet alleen op projecten maar ook op samenwerking wordt afgerekend.

**Hoe werkte de BackOffice van het kennisloket GreenBrains?** De 1- loketgedachte is naar buiten goed uitgedragen, maar de achterliggende werkprocessen van de deelnemende partners zijn onderling heel verschillend. Het is bijna niet mogelijk om een BackOffice zo in te richten dat het volledig bij hen aansluit. We hebben daarom b.v. besloten om de partners zelf te laten offreren en factureren onder toepassing van hun eigen algemene leveringsvoorwaarden. Ook het op te leveren werkplan incl. eindrapportage is in de eigen huisstijl van de partners gehouden. Het vroeg al met al toch veel van de partners om alles goed te kunnen aanleveren. Verder waren absenties in het account team een terugkerend probleem. Het toewerken naar een financiering van een kennisloket uit de gezamenlijke opbrengsten is een illusie gebleken. Het borgen van zo'n waardevol onderdeel van de kennisinfrastructuur zou volgens ons toch een overheidstaak moeten zijn.

**Hoe was de relatie met de ondernemers?** De belangrijkste succesfactor voor dit regionale kennisloket voor ondernemers was de *one stop shop* functie. De ondernemers hebben kunnen zien dat kennisinstellingen samenwerken en dat er zo beter maatwerk kan worden geleverd. Maar in de praktijk hebben we daar weinig van gemerkt. Ondernemers zagen vooral de vertegenwoordigers van de afzonderlijke kennisinstellingen, en verwachtten eenvoudig dat die samenwerken. Ze hebben gretig gebruik gemaakt van de beschikbaar gestelde vouchers. De beoogde doorgroei naar meer betaalde projecten heeft niet plaats gevonden, omdat ondernemers liever wachtten tot de volgende tranche open ging, dan zelf te investeren in vervolgonderzoek. Ook de complementariteit van kennisinstellingen kon lang niet altijd gerealiseerd worden. Daar is een voucher eenvoudig te klein voor. Via de, vooraf niet voorziene, achterdeur van vouchers die werden aangevraagd door verschillende BV's van een ondernemer, zijn hier wel weer goede oplossingen voor gevonden. Hierdoor konden HBO studenten en WU onderzoekers toch samenwerken aan oplossingen. Een van onze doelen was het rechte lijn met de ondernemers in contact komen, zonder tussenkomst van allerlei tussenliggende partijen die weer hun eigen agenda hebben. Ook dat bleek een uitdaging, waarbij er veel verschil tussen verschillende ondernemers opviel. Sommigen zagen de vouchers als een welkome subsidie om te blijven doen wat ze altijd al deden en lieten hun adviseurs de kennisvragen bedenken en de vouchers aanvragen, terwijl anderen de vouchers zagen als een kans om zelf geheel nieuwe kennis te kunnen inploegen in het eigen bedrijf. We hebben tenslotte ook diverse vragen doorgespeeld naar andere kennispartijen omdat we ze zelf niet konden

beantwoorden. Ook ondernemers uit de regio die net buiten het GreenBrains gebied vielen hebben we ook zo kunnen doorverwijzen.

**Hoe hebben de studenten en docenten GreenBrains beleefd?** Voor Citaverde was het heel inspirerend om nu eens heel direct betrokken te worden bij actuele vragen van bedrijven. Het bleek echter ingewikkeld om MBO studenten te vinden die daadwerkelijk konden worden ingezet worden om die problemen op te lossen. De knellende kaders van het curriculum maken dit tot een uitdaging. Maar we hebben als docenten heel waardevolle contacten opgedaan, waardoor we onze leerlingen betere cases kunnen aanreiken. Bij de HBO studenten bleek dat het vragen van eigen inbreng en van eigen ideeën, het zelfstandig werken aan opdrachten vanuit het bedrijfsleven zowel heel confronterend als ook heel stimulerend kan werken. Dat is winst, een verrijking van onze opleidingen. Vanuit Wageningen UR is het inschakelen van studenten bij het uitvoeren van onderzoek goed bevallen. De jeugdige onbevangenheid van enthousiaste studenten is een positieve energie. Aan de partners is het vervolgens de opgave om deze energie tot zijn recht te laten komen door een goede organisatie van de werkprocessen. Hierin konden de partners elkaar versterken.

**Hoe verliep de samenwerking tussen kennisinstellingen?** Over het algemeen was de samenwerking in het accountteam goed, maar er waren wel degelijk knelpunten. Absenties waren een terugkerend probleem, terwijl het toch zo belangrijk is dat je tijd in deze samenwerking investeert. De bijdrage die Jorieke Potters (Wageningen UR) vanuit haar landelijke onderzoeksproject aan het AT leverde was waardevol, omdat hierdoor het proces van samenwerking bespreekbaar werd gemaakt. Voor de articulatie van kennisvragen opereerden de partners meestal via de eigen netwerken. De verdeling van de ingediende kennisvragen over de partners verliep over het algemeen in goede harmonie, maar er was een gezonde competitie tussen de partners. Er is ook wel gezamenlijk geacquireerd (b.v. Paletti is bezocht door HAS en Wageningen UR samen, en SunFresh door Wageningen UR en Fontys samen, Nunhems door Wageningen UR en Citaverde). Het werd snel duidelijk dat het beantwoorden van kennisvragen veel meer geld kostte dan de waarde die een voucher inclusief eigen bijdrage vertegenwoordigde, maar bijpassen van extra middelen door ondernemers is niet voorgekomen. Ook als het onderzoek volledig met studenten en lectoren wordt uitgevoerd (het verdienmodel van de HAS), of door professionele onderzoekers (de aanpak van Wageningen UR) of door mengvormen van professionele onderzoekers en studenten (de aanpak van Wageningen UR en Fontys bij SunFresh): het onderzoek was eigenlijk altijd duurder dan de vouchers konden vergoeden. Ook bleek dat niet iedere kennisinstelling al volledig was ingericht op het werken aan ondernemersvragen buiten het primaire onderwijsproces om. Toch zijn er vormen gevonden om samen te werken in de uitvoering. Zo is er vanuit Fontys goed samengewerkt met Wageningen UR. Zij bleken elkaar inhoudelijk goed aan te vullen. Fontys en HAS werkten op het gebied van techniek ook prima samen, maar op andere gebieden liep het soms wat stroever. Tussen Fontys en Citaverde was er veel bereidheid om samen op te trekken, maar in de praktijk was het moeilijk om een project te vinden waar MBO en HBO studenten met elkaar konden samenwerken. Tussen Wageningen UR en Citaverde was het vooral een samenwerking op het gebied "Train de Trainer", niet in de uitvoering van projecten met voucher. Ook de samenwerking tussen HAS en Fontys op het gebied van het Greentech lab is goed van de grond gekomen.

**Hoe is jullie oordeel over de samenwerking tussen de kennisinstellingen?** We zijn als partners aan GreenBrains begonnen en tijdens de rit kwamen we lacunes en overlap in onze processen tegen. De samenwerking verliep niet vanzelf, maar was over het geheel genomen goed. Dat we op deze manier

een kennisloket hebben kunnen vormen waardoor we de ondernemers beter hebben kunnen bedienen is winst. Hierin heeft Wageningen UR een 'dragende' en ondersteunende rol gespeeld, mede door hun ervaring met landelijke campusontwikkelingen.

**Willen jullie na GreenBrains met de partners blijven samenwerken?** Ja, zonder meer. Vanuit HAS wordt hierbij vooral behoefte gevoeld aan voortzetting van een meer informele samenwerking, zonder een speciaal daarvoor opgerichte structuur zoals GreenBrains. Vanuit Wageningen UR zal de samenwerking onder andere via het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (met Citaverde) en het Centre for Bio Based Economy (met HAS en hopelijk met de anderen ook) worden georganiseerd. Specifiek met Fontys heeft WUR een informeel periodiek overleg gepland. Greentech lab van Fontys is een poging om studenten en docenten meer beschikbaar te maken voor het werken aan praktijkproblemen op het technische vlak: hierin wordt samengewerkt met HAS. En de inbedding van onze opgedane ervaringen in de Brightlands campus en de kennis-as Limburg zou mooi zijn

**In hoeverre voldoet de samenwerking in GreenBrains aan je verwachtingen bij de start?** Gezien het krachtenveld waarin geacteerd is zijn we tevreden over de resultaten. Wel is een formele borging van de samenwerking belangrijk om het commitment en draagvlak meer te bestendigen.

**Hoe zouden jullie de kennisbenutting willen omschrijven?** De kennisbenutting is zonder meer geworden wat we er van te voren van verwacht hadden. Er is structureel sprake geweest van een overinschrijving van voucheraanvragen. De toegewezen vouchers zijn optimaal benut, en we hebben gezien dat er door samenwerking tussen de partners geheel nieuwe toegepaste kennis op de bedrijven is gecreëerd. Sterker nog, we hebben nieuwe vormen van samenwerking gezien die voorheen nog niet bestond.

**Wat is de bijdrage van GreenBrains geweest aan innovatie in de regio?** Het samenwerkingsplatform GreenBrains heeft de co-creatie tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid in de regio mede vorm kunnen geven. De kennis van de partners, die veel verschillende gebieden bestrijkt, heeft goed kunnen landen bij de bedrijven. GreenBrains droeg zo bij aan kennis en innovatie bij de bedrijven in de regio. Dit deed zij door het ter beschikking stellen van startgeld voor het creëren van nieuwe kennis, en het ontsluiten en toepassen van bestaande kennis. Ook de GreenSchool trajecten en de kennisbank hebben daar toe bijgedragen. Een betere afstemming en uiteindelijk inbedding in de kennis-as Limburg had het succes kunnen vergroten.

**In hoeverre is GreenBrains ingebed in het regionale kennis en innovatiesysteem?** De afzonderlijke partners van GreenBrains hebben een zeer uitgebreid netwerk in de regio, maar GreenBrains als kennisloket en voucherregeling is onvoldoende bekend geworden binnen de Greenport. De provincie had de gelden beschikbaar gesteld, de kennisinstellingen hebben samengewerkt en de ondernemers hebben geprofiteerd, maar met de Greenport is er weinig interactie geweest. We hebben ook niet veel belangstelling voor onze geleerde lessen gevoeld. We hopen nu op een inbedding in de Brightlands Campus, maar het is nog maar de vraag of dat gaat lukken.