

Een voorstudie, uitgevoerd in opdracht van InnovatieNetwerk Groene en Ruimte en Agrocluster door:

Ir. M.H. Borgstein, Drs. R.P.M. de Graaff, Dr. J.H.A. Hillebrand, LEI

Ir. M.F.C. Cordenier, Ir. J.E. van Leest-Broekmans, Ir. J. van Roekel, COKON

Dr.ir. J.T. Mommaas, KUB

Dr. S. de Vries, Alterra

Waardeketens en Groene Ruimte

InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster

Postbus 20401

2500 EK Den Haag

tel.: 070 378 56 53

internet: <http://www.agro.nl/innovatienetwerk/>

ISBN: 90 - 5059 - 122 - 1

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

Rapportnr. 01.2.005 (serie achtergronddocumenten), Den Haag, mei 2001

sante kennis- en innovatieopgaven voor. Het project Waardeketens en Groene Ruimte sorteert voor op deze mogelijkheden. Het project maakt onderdeel uit van het thema "Duurzame dynamiek in de groene delta", waarvoor momenteel door InnovatieNetwerk Groene ruimte en Agrocluster een kennis- en innovatieprogramma wordt opgesteld.

De voorstudie is begeleid door een breed samengestelde commissie, met daarin vertegenwoordigers van de vier groepen relevante *stakeholders* (overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven en kennisinstellingen). De begeleidingscommissie bestond uit de volgende personen: prof.dr. Th.A.M. Beckers (KUB Vrijetijdswetenschappen), mr. C.N. de Boer (Vereniging Natuurmonumenten), ing. K. Boon (AVIH), ir. A. van den Brand (In Natura), ing. D. Duijzer (LTO-Nederland), prof.dr. H.J.P. Eijsackers (Alterra), drs. J. Hartholt (LNV-DWK), drs. N. van Heijst (Staatsbosbeheer), dr. H. Hetsen (InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster), de heer F. Jansen (Toerisme Recreatie AVN), dr. H.L. Jonkers, (Adviseur COKON BV), mevr. ir. E.W. Koch – van der Spek (Provincie Noord-Brabant), ir. F.J.M. de Kok (ANWB/ALB), de heer B.J. Krouwel (Rabobank Nederland), dr. P.E.J. Laan (Provincie Overijssel), ing. K.J. de Ruiten (LNV-GRR), mevr. ir. A.G. Nijhof (Ministerie VROM), dr. A.P. Verkaik (InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster - voorzitter), drs. R.R.H.M. van der Zijl (De Efteling B.V.).

De voorstudie is uitgevoerd in opdracht van InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster door een consortium bestaande uit COKON, LEI, Katholieke Universiteit Brabant (VTW), en Alterra. De projectleiding was in handen van ir. J. van Roekel van COKON. Verder waren betrokken: ir. M.H. Borgstein (LEI, marketing); ir. M.F.C. Cordenier

(COKON, secretaris projectgroep); drs. R.P.M. de Graaff (LEI, ketens); dr. J.H.A. Hillebrand (LEI, trekker onderzoeksgroep, Groene Ruimte); Mw. ir. J.E. van Leest-Broekmans (COKON en TREK-Brabant); Dr. ir. J.T. Mommaas (KUB, advies); Dr. S. de Vries (Alterra, advies).

De voorstudie geeft een aanzet voor een kennis- en innovatieprogramma op het gebied van Waardeketens en Groene Ruimte. Tevens laat de voorstudie zien dat er voldoende draagvlak voor een dergelijk programma bestaat bij relevante partijen. De komende maanden zal dit als onderdeel van het programma "Duurzame dynamiek in de groene delta" en in samenspraak met betrokkenen verder worden uitgewerkt.

Dr.ir. A.P. Verkaik,
Directeur InnovatieNetwerk voor Groene Ruimte en Agrocluster
Voorzitter Begeleidingscommissie

Inhoudsopgave

Woord vooraf	i
Samenvatting	1
Deel 1: Inleiding	5
1. Waardeketens en Groene Ruimte	7
1.1. Innovatieopgave	7
1.2. Verschuivingen in de invloed op de Groene Ruimte	7
1.3. Evenwichtige waardering Groene Ruimte	8
1.4. Keuze, concurrentie en kwaliteit	10
1.5. Innovatieopgave toegespitst	10
1.6. Doel studie	10
1.7. Leeswijzer	11
Deel 2: Concrete voorbeelden	13
2. TRN en Groene Ruimte	15
2.1. Aanleiding	15
2.2. Problemen	16
2.3. Oplossingen	17
2.4. Innovatieopgaven	17
3. TREK-Brabant	19
3.1. Aanleiding	19
3.2. Probleem/ knelpunt/ uitdaging	19
3.3. Oplossingen	20
3.4. Innovatieopgaven	21
4. Nieuwe Hollandse Waterlinie: "Van een hoop stenen naar 'pure' beleving"	23
4.1. Probleem	23
4.2. Blauw en oranje voor groen: De Nieuwe Hollandse Waterlinie	23
4.3. Nieuwe belevenissen: een keten van vijf forten	24
4.4. Innovatieopgaven en kennisvragen	26

5. Van transferium naar eindbestemming: "Ontspannen in het Groen"	29
5.1. Probleem	29
5.2. Een waardeketen voor ontspanning in het groen	29
5.3. Kennisvragen en Innovatieopgaven	31
6. Groene consument	33
6.1. Aanleiding	33
6.2. Probleem/ knelpunt/ uitdaging	33
6.3. Oplossing	33
6.4. Innovatieopgaven:	34
Deel 3: Programma kennis- en innovatieopgaven	37
7. Kennis- en innovatieagenda	39
7.1. Inleiding	39
7.2. Structuur kennis- en innovatieagenda	39
7.3. De agenda ingevuld	40
7.4. Gewenste aanpak: denken en doen combineren	44
8. Huidige kennis en kennis-infrastructuur	47
8.1. Inleiding	47
8.2. Kennis	47
8.2.1. Groene Ruimte	47
8.2.2. Waardeketens	48
8.2.3. Groene Ruimte en waardeketens	48
8.3. Kennisinfrastructuur	49
8.3.1. Groene Ruimte	49
8.3.2. Waardeketens	50
8.3.3. Groene Ruimte en waardeketens	50
9. Ambities van Stakeholders	51
9.1. De stakeholders:	51
9.2. De ambities	51
10. Belang voor ICES-KIS	55
10.1. Score op ICES-KIS criteria	55
10.2. Oplossing van knelpunten	56
11. Doorkijk naar vervolg	59

Bijlagen:	
1. Waarde en Waardeketens	63
2. Spelers in de Groene Ruimte	75
3. Groslijst Kennis- en Innovatieopgaven	79
4. Geïnterviewde personen en deelnemers workshops	91
Literatuur	93
Summary	95

- Van transferium naar eindbestemming, met als doel door een goede organisatie een transferium zodanig aantrekkelijk te maken dat het gros van de consumenten het transferium als eindbestemming gaat zien, waardoor de mobiliteit wordt beperkt;
- Groene consument, waarin gepoogd wordt het principe van “locals for locals” via een virtuele retailer vorm te geven. Uitgangspunt is de groene consument met zijn aandacht voor duurzaamheid en traceerbaarheid.

¹ ICES/KIS-3; investeringsimpuls 2003-2006 in de kennisinfrastructuur door de Interdepartementale Commissie inzake Economische Structuurversterking

² Toeristisch Recreatieve Ketens Brabant

Op basis van deze cases en interviews is een lijst met kennis- en innovatieopgaven opgesteld. Uiteindelijk zijn zeven hoofdgroepen onderscheiden:

1. **Achterhalen behoeften burgers/consumenten.** Hier zijn vragen aan de orde als: wat wil men; hoe verloopt het keuzeproces; wat zijn de denkbeelden ten aanzien van kwaliteit Groene Ruimte; het verschil in denkbeelden tussen burgers en consumenten.
2. **Het genereren van een aanbod dat tegemoet komt aan de behoeften, ook op gebied van kwaliteit,** met vragen als: hoe kan schaalgrootte worden gerealiseerd terwijl toch tegemoet wordt gekomen aan individuele wensen (massa-individualisering); concepten om tegemoet te komen aan emotionele behoeften; het arrangeren van een aanbod dat niet alleen economisch maar ook ecologisch verantwoord is; kennis over kostenberekeningen waarin met duurzaamheid rekening gehouden wordt, zodat aanbiedingen beter vergeleken kunnen worden.
3. **De burger/consument mobiliseren tot meer betrokkenheid bij de kwaliteit van de Groene Ruimte en tot gebruik.** Vraagstukken zijn hier onder andere: kennis over methoden om de burger/consument zover te krijgen dat hij de toekomstwaarde van de Groene Ruimte incorporeert in zijn keuzeproces; kennis over methoden en technieken om mensen adequaat te informeren; de ontwikkeling van micromarketing methoden; methoden voor interactieve communicatie tussen consument en producent.
4. **Het organiseren van een flexibel aanbod dat economisch verantwoord is en gericht op verbetering van de kwaliteit van de Groene Ruimte.** Belangrijkste punten hier zijn kennisontwikkeling over professionele retail en kennis over hoe om te gaan met de spanning tussen flexibiliteit en innovatie enerzijds, en continuïteit anderzijds.
5. **Het organiseren van waardeketens die zonder verspilling tegemoet komen aan een bepaalde behoefte.** Vragen zijn onder andere: kennis over slimme transport- en vervoerssystemen; kennis over informatiesystemen ten aanzien van de kwaliteit van product of dienst, inclusief de consequenties voor de kwaliteit van de Groene Ruimte; kennis over systemen om gebruikers van publieke goederen daarvoor te laten betalen.
6. **Het betrekken van de juiste partijen, inclusief wijzen om samenwerking te institutionaliseren.** Hier liggen veel vragen, zoals: identificeren van change agents; identificeren van adequate samenwerkingsverbanden; kennis over het betrekken van monofunctioneel of aanbodgericht denkende partijen; kennis over het creëren van gemeenschappelijkheid; de rol van de overheid, gegeven ook de aanwezigheid van publieke goederen; groene fiscalisering/ beleggen; verdeling van kosten en baten over partijen (ontwikkeling adequate financieringsvormen); besturing van ketens; belemmerende wet- en regelgeving.

7. **Ondersteunende opgaven.** Twee hoofdzaken spelen hier: kansen en bedreigingen van Informatie en Communicatie Technologie (ICT) (van belang voor vrijwel alles wat hierboven is genoemd); regionale SWOT's³ in nationale en internationale context en ook toekomstgericht.

Deze opgaven vragen ook om fundamenteel onderzoek.

Naast de ontwikkeling van nieuwe kennis is ook belangrijk de overdracht van al beschikbare kennis.

De huidige kennis is onvoldoende om de gesignaleerde opgaven te volbrengen, en de kennisinfrastructuur is er niet op toegesneden, zo blijkt uit de analyse. Vooral op het kruispunt van waardeketens en Groene Ruimte zitten lacunes. De benodigde interdisciplinaire strategische kennis zou meer gebundeld ontwikkeld moeten worden.

Om de kennis- en innovatieopgaven aan te kunnen, is samenwerking tussen een groot aantal partijen nodig. Doorgaans worden vier groepen stakeholders onderscheiden: overheden, bedrijven, maatschappelijke organisaties, en kennisinstellingen. Een quickscan laat zien dat deze vier groepen stakeholders ambities hebben die goed sporen met een kennis- en innovatieprogramma "Waardeketens en Groene Ruimte".

Het voorgestelde programma scoort goed op de ICES/KIS-3 criteria:

- Het is van belang voor Nederland als vestigingsplaats en voor een evenwichtige ruimtelijk-economische ontwikkeling;
- Het bevordert de ontwikkeling van nieuwe economische dragers;
- Het biedt via de combinatie van de kennisvelden ketens en Groene Ruimte kansen voor de nationale en internationale kennisinfrastructuur;
- Het versterkt de internationale positie van Nederland zowel op economisch gebied als wat betreft de kennisontwikkeling;
- Voor het programma is draagvlak bij de belangrijke stakeholders;
- Een overheidsbijdrage of een bijdrage van ICES/KIS is legitiem, vooral voor het faciliteren en stimuleren van systeeminnovaties.

Verder draagt het bij aan de oplossing van knelpunten genoemd in de Missiebrief van het kabinet, zoals bereikbaarheid, milieu en ruimtedruk/kwaliteit.

³ Strengths, Weakness, Opportunities and Threats analysis

Voorgesteld wordt om op basis van de uitkomsten van deze verkenning een nadere concretisering te maken, leidend tot een door de stakeholders gedragen projectvoorstel binnen de kaders van ICES/KIS-3.

Deel 1

Inleiding

1. Waardeketens en Groene Ruimte

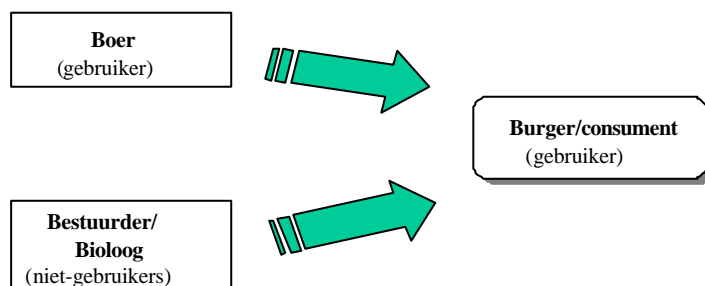
1.1. Innovatieopgave

Op het kruispunt van de versterking van de economie en het verhogen van de kwaliteit van de Groene Ruimte heerst al decennia lang een oplopende spanning. We (consumenten, burgers) zitten steeds meer aan de knoppen, willen veel en vooral ook verschillende zaken, en tegelijkertijd verlangen we dat Nederland mooi, gezond en leefbaar blijft. Echter, de ruimtedruk stijgt en de kwaliteit van de ruimte staat onder druk. De opgave is te komen tot een synergetisch samengaan van al die zaken.

1.2. Verschuivingen in de invloed op de Groene Ruimte

De burger/consument heeft de laatste jaren een steeds centralere plaats gekregen in de Groene Ruimte. Om dat te illustreren is het nuttig een onderscheid te maken tussen cultuurland en natuur.

**De vier B's van de Groene Ruimte:
Invloed op de waardering**



Figuur 1.1 Ontwikkelingen invloedssferen waardering Groene Ruimte

Traditioneel had het cultuurland vooral een functie als plaats voor de voedselproductie (ICES/KIS-3, 2001). Het nut voor de landbouw stond voorop, en het was dus vooral de boer die bepaalde wat er met het land ging gebeuren. Voedsel is er in ons land inmiddels genoeg, terwijl tegelijkertijd de burger/consument meer geld en tijd heeft gekregen voor recreatie. Gevolg is dat hij meer belangstelling voor de Groene Ruimte is gaan tonen als plek voor recreatie en dus meer invloed wil uitoefenen (en ook uitoefent) op de

inrichting en het beheer ervan. Er is dus een verschuiving te constateren van boer naar burger/ consument.

Wat betreft de natuur ging het tot voor kort vooral om het behoud van de biodiversiteit. In deze periode bepaalden beleidsmakers op advies van biologen wat er met de natuur moest gebeuren. Sinds enige jaren staat de gebruiker centraler in het natuurbeleid.

Veelzeggend is in dit verband de titel van de laatste natuurnota: *Natuur voor mensen, mensen voor natuur* (LNV, 2000). Deze verschuiving is samen te vatten als een verschuiving van bioloog naar burger/consument.

Tegelijkertijd verandert de verhouding tussen bestuur en burger. Burgers zijn steeds hoger opgeleid en het aantal mensen dat tijd kan besteden aan meedenken over de inrichting van de samenleving (gepensioneerden!) groeit. Ook ICT speelt in dit verband een belangrijke rol. Burgers kunnen door de nieuwe technologie eenvoudig *communities* (overleggroepen) vormen voor allerlei thema's en daarover hun wensen kenbaar maken aan de overheid. Tegelijkertijd wordt het de overheid mogelijk gemaakt steeds meer over te schakelen van *government* (overheidssturing) naar *governance* (samenlevingssturing) (Teisman, 2000).

1.3. Evenwichtige waardering Groene Ruimte

De burger/consument bepaalt dus in toenemende mate wat er met (delen van) de Groene Ruimte gebeurt of moet gebeuren. Drie soorten waarden zijn daarbij in het geding, die samen de maatschappelijke waarde bepalen: (Coeterier, 2000; Hooimeijer, 2000):⁴

- Gebruikswaarde (doelmatigheid);
- Belevingswaarde (identiteit);
- Toekomstwaarde (duurzaamheid).

Het gaat erom dat alle drie de waarden in een optimale mix aanwezig zijn. Daar schort het in de praktijk vaak aan. Een van de waarden (bijvoorbeeld gebruikswaarde bij cultuurland of toekomstwaarde bij natuur) wordt dan te zeer benadrukt, hetgeen de totale maatschappelijke waarde laat afnemen.

Interessant in dit verband is dat burgers/consumenten steeds meer belang hechten aan de immateriële kanten van goederen en diensten, en daar ook (veel) voor willen betalen. Dit wordt wel geweten aan het feit dat iedereen geld genoeg heeft om de goederen en diensten aan te schaffen die in fysieke zin belangrijk zijn. Daardoor komt er meer aandacht voor zaken als het plezier dat verschaft wordt of status. Hansman en Dagevos (1999) spreken over "het product als identiteitsdrager". In dit kader heeft men het ook wel over de beleviseconomie (Van Roekel, 2000). Voor de Groene Ruimte is de

⁴ Deze drie waarden worden ook onderscheiden in definities van ruimtelijke kwaliteit.

belevens die men zoekt deels samen te vatten met de woorden “rust, ruimte en groen” (AVN et al, 1999), maar ook zaken als cultuurhistorie en regionale eigenheid spelen een belangrijke rol.

Het domineren van immateriële zaken biedt kansen om een optimaler evenwicht tussen de verschillende waarden van de groene ruimte te creëren. Voor het cultuurland zal dit betekenen dat de belevings- en toekomstwaarde aan belang gaan winnen, voor natuur geldt dit voor de belevings- en gebruikswaarde (figuur 1.2).

	Waarde die aan belang kan winnen		
	Gebruikswaarde	Belevingswaarde	Toekomstwaarde
Cultuurland	x	+	+
Natuur	+	+	x

Figuur 1.2 Waarden die aan belang kunnen winnen door in te spelen op de kansen die de beleviseconomie biedt

x = heeft aandacht

+ = behoeft meer aandacht

Het is overigens geen sinecure in te spelen op de wens tot meer immaterieel genieten. Dat komt door het wisselende wensenpatroon van burgers/ consumenten. Anders geformuleerd: iedere consument zoekt zijn eigen belevens. Deze variatie heeft alles te maken met het proces van maatschappelijke fragmentatie en differentiatie dat men met de term individualisering aanduidt (Dagevos en Hansman 1999). Dat maakt het lastig om consumenten in groepjes met een bepaald wensenpatroon in te delen, om dan die groepjes op maat te bedienen. In feite moet elk individu anders worden benaderd. Een belangrijke opgave is het aanbieden van generieke emoties/belevensissen die individueel ‘genoten’ kunnen worden, maar die door meerdere individuen als waardevol worden bestempeld.

Eden-project: “Het nieuwe Aardse Paradijs”

In Cornwall, Zuidwest Engeland, wordt een project gerealiseerd waarin inmiddels 300 miljoen gulden is geïnvesteerd in niets anders dan “een spectaculair theater dat het verhaal wil vertellen van de mensen en hun afhankelijkheid van planten” (Volkskrant, 17 maart 2001). Bij elke boom en plant kan een verhaal verteld worden: Een plantje met dezelfde geur als het parfum Chanel no. 5; bomen waarvan het hout wordt gebruikt voor de fabricage van muziekinstrumenten; een bloem waarvan de vrucht de voorloper is van de huidige zoetjes; een plantje waarmee diarree wordt bestreden, etc. In de marketing van het project staat het verkopen van beleving centraal. In zeven maanden tijd vergaapten een half miljoen mensen zich aan bulldozers en bouwvakkers met gele helmen terwijl ze ondertussen luisterden naar de plannen voor het paradijs. De bedoeling hiervan was om mensen het idee van deelname en betrokkenheid te geven. Om break-even te draaien moet het project een half miljoen bezoekers per jaar trekken. De verwachting is echter dat een miljoen bezoekers per jaar wordt gehaald. Voor de verdere ontwikkeling wordt gedacht aan samenwerking met biologisch boeren, een supermarktketen, vestiging van een academisch instituut en een conferentiecentrum.

1.4. Keuze, concurrentie en kwaliteit

Het centraler komen staan van individuele beleving, gecombineerd met het feit dat veel burgers/ consumenten steeds minder tijd en meer geld hebben, leidt ertoe dat zij doelbewuster gaan opereren in bijvoorbeeld hun recreatiegedrag: zij zullen op een zodanige wijze gaan handelen dat de belevenisopbrengst bij voorbaat gegarandeerd is. Dat zorgt er voor dat er een ander keuzepalet ontstaat en de concurrentie tussen aanbieders wordt aangewakkerd. Een kort verblijf op de Veluwe voor wandelen in het groen wordt bijvoorbeeld afgewogen tegen een trektocht door het agrarisch cultuurlandschap. Wat uiteindelijk wordt gekozen hangt af van de zekerheid die wordt verkregen over de totale beleving die het arrangement met zich meebrengt en de inschatting van zaken die daar een positieve of negatieve zin invloed op uit kunnen oefenen (positief bijvoorbeeld goede organisatie, negatief: verwachte drukte in het gebied).

Tegelijkertijd loert er een ander probleem, dat van de teruglopende kwaliteit van de Groene Ruimte. In de recente LNV-nota Licht op groen (LNV, 2000) wordt bijvoorbeeld geconstateerd dat de groei van de hoeveelheid vrij toegankelijk groen geen gelijke tred houdt met de toename van de oppervlakte met bebouwing en verharding. Het instandhouden van het contrast tussen de hectiek van de stad en de wereld van rust en ruimte wordt daarom als een centrale beleidsopgave gezien. Dit is extra lastig door de verwachte verdere groei van Toerisme en Recreatie, die de Groene Ruimte extra belast.

1.5. Innovatieopgave toegespitst

De innovatieopgave voor de Groene Ruimte kan nu preciezer omschreven worden. Het gaat om de volgende zaken:

- Tegemoet komen aan de behoeften van burgers/ consumenten;
- Op een economisch gezonde, concurrerende wijze;
- Op een manier die bijdraagt aan de kwaliteit van de Groene Ruimte.

1.6. Doel studie

Het voorliggende rapport is een voorstudie naar de haalbaarheid van een programma 'Waardeketens en Groene Ruimte' waarin centraal staat de vraag of keten- en netwerk-samenwerking kan bijdragen aan het adequaat omgaan met de zojuist geformuleerde opgave. Het idee hierachter is dat door het ontwikkelen van nieuwe samenwerkingsverbanden in ketens en netwerken verrassende, vraaggestuurde oplossingen gevonden

kunnen worden voor de spanningen op het kruispunt van Groene Ruimte en economische dynamiek: duurzame nieuwe economische dragers. Vaak zullen de genoemde samenwerkingsverbanden op regionaal niveau georganiseerd worden: op dat niveau is voldoende speelruimte voor veranderingen en tegelijkertijd genoeg betrokkenheid van relevante actoren.

Er zijn twee subdoelen voor deze voorstudie geformuleerd:

1. Identificeren van de kennisvragen van een toekomstig systeeminnovatieprogramma 'Waardeketens en Groene Ruimte'. Bij deze identificatie wordt rekening gehouden met de uitwerking die diverse werkgroepen geven aan de door KPMG geformuleerde ICES-KIS 3 thema's⁵, en de kennisvragen die geformuleerd zijn in de Groene Innovatie Agenda van Toerisme en Recreatie AVN (AVN et al, 1999).
2. In kaart brengen van potentiële stakeholders met betrekking tot een toekomstig onderzoeksprogramma 'Waardeketens en Groene Ruimte', deze stakeholders te mobiliseren en draagvlak te creëren om een voorstel te kunnen doen voor een vervolg in het ICES/KIS-3 traject.

1.7. Leeswijzer

In deel 2 worden vijf mogelijke of in ontwikkeling zijnde waardeketens geschetst die beogen bij te dragen aan het omgaan met de spanning op het kruispunt van economie en kwaliteit Groene Ruimte. Bij al die cases worden ook de kennis- en innovatieopgaven geformuleerd.

Deel 3 bevat een programma voor kennis- en innovatie op het gebied van waardeketens en Groene Ruimte. Aan de orde komen naast een kennis- en innovatieagenda de huidige kennisinfrastructuur, de ambities van de stakeholders, het belang voor ICES-KIS en een doorkijk naar het vervolg.

⁵ Het voorgestelde programma bevindt zich op het kruispunt van de thema's 1 (Systeeminnovatie in collectieve en private sectoren) en 4 (Geïntegreerde systemen voor multifunctioneel en kwalitatief hoogwaardig ruimtegebruik).

Deel 2

Concrete voorbeelden

In dit deel worden vijf mogelijke of in ontwikkeling zijnde waardeketens geschetst die beogen bij te dragen aan het omgaan met de spanning op het kruispunt van economie en Groene Ruimte. De voorbeelden zijn zodanig gekozen dat zij een breed palet aan mogelijkheden bestrijken.

Voorbeeld 1 betreft een algemeen plan van Toerisme en Recreatie Nederland (TRN) om via sectoroverschrijdende projecten consumenten betere vrijetijds mogelijkheden te bieden en aanbieders betere vooruitzichten, terwijl tegelijkertijd de omgevingskwaliteit gewaarborgd wordt.

Het tweede voorbeeld is een 'bottom up' concretisering *avant la lettre* van dit nationale plan op regionaal niveau: TREK-Brabant. Dit project, dat breed gedragen wordt door relevante partijen, heeft als doel via keten- en netwerksamenwerking te komen tot een vraaggestuurde, duurzame, ruimtelijk-economisch gezonde T&R sector in Brabant.

In voorbeeld 3, Nieuwe Hollandse Waterlinie, gaat het om de combinatie van economie en cultuur(historie). Vijf forten worden gebruikt om op een uitgekende manier in te spelen op de huidige behoefte aan de beleving van "puur en oorspronkelijk". Behoud door ontwikkeling is het uitgangspunt.

De beperking van mobiliteit staat centraal in het volgende voorbeeld, getiteld: Van transferium naar eindbestemming. Het project heeft als doel het zodanig aantrekkelijk maken van een transferium – met behulp van een goede organisatie – dat het gros van de consumenten het transferium als eindbestemming gaat zien.

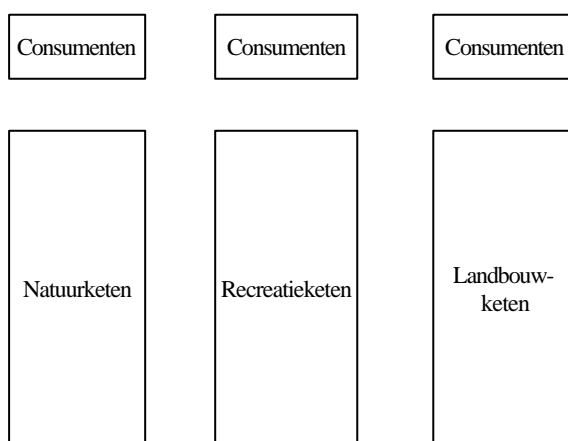
In het laatste voorbeeld gaat het om het principe "locals for locals". Uitgangspunt is de groene consument met zijn aandacht voor duurzaamheid en traceerbaarheid. Via landwinkels en een virtuele retailer proberen met name boeren daarop in te spelen.

2. TRN en Groene Ruimte

2.1. Aanleiding

Toerisme & Recreatie AVN, zijnde een onderdeel van de per 1 januari 2001 opgerichte nieuwe organisatie Toerisme Recreatie Nederland (TRN), is de centrale organisatie voor bevordering van toerisme en recreatie in eigen land. AVN zet zich in voor een duurzame ontwikkeling van toerisme en recreatie in Nederland. De inspanning van AVN is met name gericht op een beter functioneren van de toeristisch-recreatieve markt door versterking van de marketing- en innovatiefunctie van de sector. AVN investeert in drie centrale thema's: rood (stad), blauw (water en kust) en groen (Groene Ruimte).

AVN heeft in 2000 een algemeen strategisch perspectief voor het groene marktsegment van binnenlands toerisme en recreatie geformuleerd. Hierbij is de basisgedachte dat het momenteel niet goed gaat als we praten over het groene marktsegment. Er moet blijkbaar iets gebeuren om aanbieders betere vooruitzichten te geven en consumenten betere vrijetijds mogelijkheden. In de huidige situatie wordt door aanbieders geredeneerd vanuit het aanbod, is men hoofdzakelijk actief binnen de eigen sector en wil men alle activiteiten van productie tot marketing in eigen hand houden (figuur 2.1). Bovendien staat de kwaliteit van de omgeving onder druk.



Figuur 2.1 Huidige situatie

Bron: Groene recreatie in het landelijk gebied, een strategisch perspectief, AVN, 2000

2.2. Problemen

Er van uitgaande dat er zowel voor de aanbieders als de consumenten iets moet veranderen, kan er een aantal aandachtspunten voor verbetering worden geformuleerd:

- consumentenvraag

Er is een groeiende consumentenvraag naar rust, ruimte en groen. Verder blijkt er een grote belangstelling te bestaan voor bijzondere logiesvormen en boerderijbezoek. Aanbieders in het landelijk gebied spelen hier nog onvoldoende op in. Verder schiet bij het huidige aanbod kwaliteit en belevingswaarde nog tekort.

- speelveld

In het landelijk gebied is het speelveld aan het veranderen. Recreatie, natuur en landbouw groeien meer en meer naar elkaar toe. De actoren verbreden hun rol: recreatieondernemers en agrariërs pakken natuurbeheer op, terreinbeheerders en agrariërs treden als recreatieaanbieders op. Geen van de partijen is in staat om de problemen zelf op te lossen. Dit maakt een verdere integrale aanpak noodzakelijk

- omgeving

De omgevingskwaliteit staat onder druk. Om tal van redenen is er sprake van een toenemende schaarste, vervlakking en verstoring. Dit vormt een rechtstreekse bedreiging voor de kwaliteit van het toeristisch recreatieve product. In de bestaande inrichting van de Groene Ruimte zijn de verschillende gebruiksfuncties nog niet voldoende op elkaar afgestemd.

- extra impulsen nodig

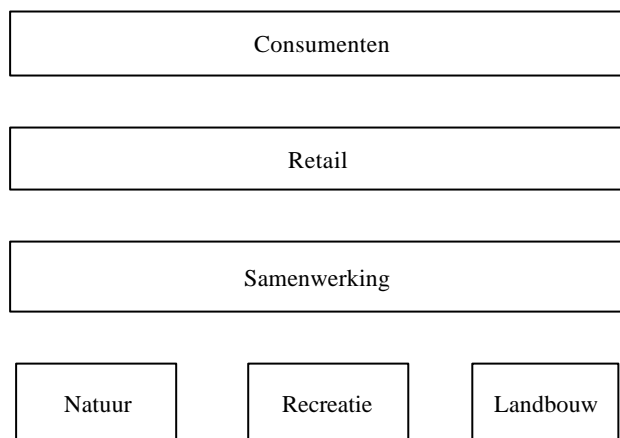
In het landelijk gebied zijn extra impulsen nodig op het gebied van economie, leefbaarheid en duurzaamheid. De betekenis van de agrarische sector neemt af, die van recreatie en toerisme neemt toe. De vrijetijdsector wordt gezien als een perspectiefrijke economische en maatschappelijke drager. Veel nieuwe activiteiten zijn gestart die op een of andere manier hun plek moeten krijgen binnen de reguliere dagelijkse werkpraktijk.

- recreatie is een samengesteld product

Recreatie in het landelijk gebied is een samengesteld product met een mix van publieke en private elementen. Er is meer samenhang nodig tussen de verschillende productelementen. *Aanbieders opereren nog te veel ieder voor zich. Ook de marketing en distributie kennen tekortkomingen.*

2.3. Oplossingen

Per aandachtspunt zoals die hierboven zijn beschreven, kunnen stakeholders worden genoemd die betrokken zijn bij de eventuele uitwerking richting oplossing: SBB, Recron, ANWB, TRN-AVN, PBT's, LTO. Deze stakeholders zouden door samenwerking binnen sectoroverschrijdende projecten (figuur 2.2) de gesignaleerde problemen op kunnen lossen zonder dat dit ten koste gaat van de omgevingskwaliteit. Duurzame ontwikkeling met oog voor de toekomst staat centraal.



Figuur 2.2 Gewenste situatie

2.4. Innovatieopgaven

Vanuit de gewenste situatie met aandachtspunten voor verbetering en de voorgestelde oplossing, kunnen veel innovatieopgaven worden benoemd (bijlage 3) om inhoud te geven aan de voorgestelde oplossing. De benoemde innovatieopgaven kunnen tot een 5-tal algemene innovatieopgaven worden samengevat:

1. Vraag: marktontwikkeling met betrekking tot beleving en attracties
2. Ketenorganisatie: vraaggestuurdheid, netwerkontwikkeling, ketenontwikkeling, communicatie, productontwikkeling, marketing
3. Retailfunctie: ontwikkelen retailfunctie in termen van beschikbaarheid informatie, bereikbaarheid en vormgeving informatiepunten, boekbaarheid arrangementen
4. Mobiliteit: bereikbaarheid, overstapmogelijkheden
5. Kwaliteit:
 - product: basisvoorzieningen, kwaliteitszorgsysteem, regio/streek-identiteit;
 - omgeving: natuurwaarde, milieukwaliteit.

3. TREK-Brabant

3.1. Aanleiding

Recreatie en Toerisme is ook binnen Noord-Brabant een belangrijke sector waarin zo'n 4,5% van de beroepsbevolking werkzaam is. Door stijging van de welvaart, toename vrije tijd voor bepaalde groepen en mobiliteit, ligt het in de lijn der verwachting dat recreatie en toerisme aan belang zullen toenemen. Om de ontwikkeling van de toeristisch-recreatieve sector in goede banen te leiden, is het project TREK-Brabant gestart. Het project richt zich op het ontwikkelen van een vraaggestuurde, duurzame, ruimtelijk-economisch gezonde T&R sector. Het kan gezien worden als een bottom-up uitwerking van het TRN-plan voor de Groene Ruimte (hoofdstuk 2). De stakeholders van het project zijn: Brabants Landschap, Brabantse Milieu Federatie, Brabants Bureau voor Toerisme, Zuidelijke Land- en Tuinbouw Organisaties, Kamer van Koophandel, De Efteling B.V., LNV-Zuid en Provincie Noord-Brabant.

3.2. Probleem/ knelpunt/ uitdaging

Om te komen tot een vraaggestuurde, duurzame, ruimtelijk-economisch gezonde T&R sector, ziet de sector zich geconfronteerd met een aantal ontwikkelingen die kunnen worden samengevat met de trefwoorden: individualisering, concurrentie, terugtrekkende overheid, kwaliteit leefomgeving en technologie.

- a. Individualisering.* Met deze term wordt bedoeld dat consumenten steeds meer op maat bediend willen worden. Niet langer de producenten bepalen wat er geleverd en gekocht wordt, maar dat doen de klanten zelf. Bij voorkeur wil iedere consument zijn eigen keuze kunnen maken.
- b. Concurrentie.* De concurrentie is groter geworden door de liberalisering en internationalisering van de economie. Daardoor moet de Brabantse T&R sector niet alleen opboksen tegen die in de rest van Nederland, maar moet er wereldwijd worden geconcentreerd. De concurrentie komt echter niet alleen uit de T&R sector zelf, maar ook vanuit andere sectoren. Consumenten kunnen hun (relatief) schaarse geld maar één keer uitgeven. Hun keuze zal uiteindelijk bepaald worden door de mate van behoeftebevrediging die van een bepaalde besteding verwacht wordt.

- c. *Positie overheid.* De overheid wil in toenemende mate zaken die privaat geregeld kunnen worden privaat regelen, om de energie te kunnen concentreren op zaken die echt publieke aandacht verdienen.
- d. *Kwaliteit leefomgeving.* De aandacht groeit voor landschap, natuur en dergelijke. Het gaat dan om zowel publieke als private goederen. Ongebreidelde economische groei kan niet meer. Steeds is de vraag aan de orde wat die groei betekent voor de natuurlijke omgeving, en of met een iets anders gerichte inzet van middelen misschien betere resultaten geboekt kunnen worden.
- e. *Technologie.* De recente technologische ontwikkelingen, met name op het gebied van informatie (ICT), hebben verstreckende gevolgen voor de maatschappij. Zij beïnvloeden onder andere de keuze van transportmiddel en bereikbaarheid, de manier waarop mensen zich informeren over reizen, en de communicatie (Go en Govers, 1997). Voor de bedrijven die met een boog om de ICT heenlopen, fungeert deze als een stoorzender. Voor de andere is ICT een unieke kans om de concurrentie op een afstand te zetten door de klant beter te bedienen.
- f. *Rol landbouw* Bedacht moet worden dat de landbouw bijna 70% van het Nederlandse areaal (exclusief water) beheert. Tot enige jaren geleden was er maar één ontwikkelingsmodel, dat van schaalvergroting en specialisatie. Nu echter de grenzen van de productie zijn bereikt, zowel qua afzet als milieu-effecten, is ook het ontwikkelen van andere activiteiten in de belangstelling gekomen, zoals het beheren van natuur en landschap en agro-toerisme.

3.3. Oplossingen

Het is zaak de boven genoemde ontwikkelingen, die op zich bedreigend zijn voor de Brabantse T&R, om te zetten in kansen, waarbij kwaliteit van de leefomgeving in termen van toekomstgerichtheid en duurzaamheid, een belangrijke randvoorwaarde is. Dat gebeurt niet vanzelf. In Brabant bruist het van de initiatieven. Waar het echter aan ontbreekt is een gedeelde visie hoe Brabantse ondernemers samen efficiënt en flexibel in kunnen spelen op de vraag van consumenten en de veranderingen daarin, en op de mogelijkheden van de nieuwe technologie. Goede visies zijn op zich wel voorhanden, maar worden nog niet als leidraad gebruikt. Ieder volgt zijn eigen koers. Hierdoor blijven vele mogelijkheden onbenut, onder andere op het gebied van kennisontwikkeling voor ICT en logistiek. De T&R sector zou vergeleken kunnen worden met een groep mensen die tracht een enorme steen te verplaatsen. Omdat er niet tegelijk, in dezelfde richting en met de modernste technieken wordt gewerkt, blijft die steen op zijn plaats. Wat duidelijk ontbreekt is een coach die structuur in het geheel brengt en zorgt voor

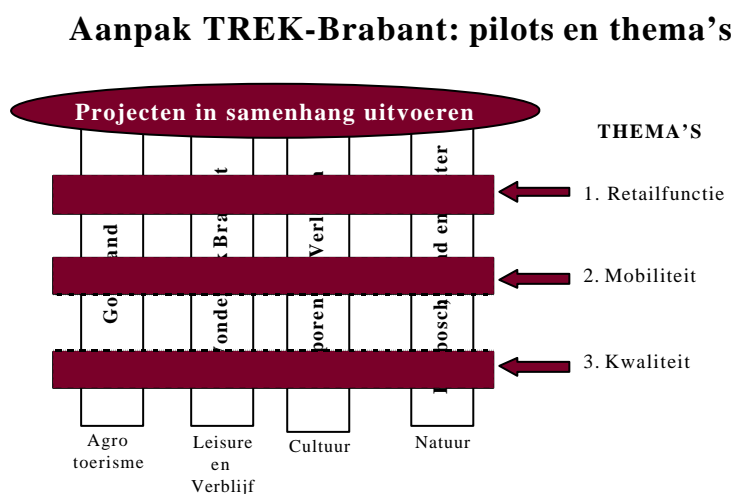
coördinatie. De oplossing van het zojuist geschetste probleem is vraaggestuurde, duurzame, ketensamenwerking gefaciliteerd door TREK-Brabant (zie figuur 3.1).



Figuur 3.1 Toeristisch-recreatief ketennetwerk

3.4. Innovatieopgaven

Het concept van vraaggestuurde, duurzame ketensamenwerking is verder uitgewerkt binnen een aantal pilots waarbij een groot aantal mogelijke innovatieopgaven is geformuleerd. Deze innovatieopgaven zijn opgenomen in bijlage 3. Binnen de TREK-pilots is gekozen voor een verdere uitwerking van de volgende innovatieopgaven (zie figuur 3.2):



Figuur 3.2 Pilots TREK-Brabant en innovatiethema's

1. Ketenstrategie en ketenontwikkeling

Identificeren van de consumentenbehoeften en realisatie van nieuwe samenwerkingsverbanden om in te spelen op deze behoeften.

2. Retailfunctie

Inrichting van ontbrekende schakel in toeristisch-recreatieve ketennetwerken tussen waardecreatie (aanbod) en waardebehoefte (vraag).

3. Mobiliteitsvraagstukken

Sturing van recreantenstromen gericht op optimale beleving vrije tijd en minimale druk op infrastructuur.

4. Ketenkwaliteit

Voldoen aan verwachtingen recreant, door op systematische wijze de totale prestatie in keten te optimaliseren en kwaliteit leefomgeving te behouden.

4. Nieuwe Hollandse Waterlinie: “Van een hoop stenen naar ‘pure’ beleving”

4.1. Probleem

Vier belangrijke ontwikkelingen – afnemend belang van de landbouw, toenemende recreatiebehoefte, publiek-private samenwerking op vrijwillige basis en aanpassingen in de waterhuishouding – nopen tot nieuwe werkwijzen en methoden met andere actoren en investeerders waar het gaat om de instandhouding en ontwikkeling van het landelijk gebied. Om de betrokkenheid van particulieren te vergroten is de overheid op zoek naar innovatie in haar werkwijze.

Een bijzonder project is de Nieuwe Hollandse Waterlinie. Dit blauwe, groene en oranje rijksproject wordt genoemd in de nota Belvédère (cultuurhistorie), de derde Architectuurnota (ontwerpkwaliteit), de nota ‘Natuur voor mensen, mensen voor natuur’ en de Vijfde Nota en past in het beleid van de Vierde Nota Waterhuishouding.

4.2. Blauw en oranje voor groen: De Nieuwe Hollandse Waterlinie

Het is de bedoeling deze defensielinie met zijn verborgen forten, schootsvelden en inundatiezones (onderwaterplaatsing) een hedendaagse betekenis te geven als megasingel voor de Randstad en tegelijkertijd te plaatsen op de werelderfgoedlijst van de Unesco. De bestaande reguliere middelen zijn hiervoor onvoldoende. Extra financiering is nodig, zowel publiek als privaat. Behoud door ontwikkeling is de achterliggende gedachte achter de instandhouding van de Nieuwe Hollandse Waterlinie. Op deze wijze wordt gepoogd een zo hoog mogelijke toekomstwaarde te waarborgen en samen te laten gaan met gebruiks- en belevingswaarde. Voor de waterlinie betekent dit, dat deze militaire verdedigingslinie wordt omgevormd tot een megasingel rond de randstad: van geheim naar publiek domein. De gehele waterlinie, inclusief de forten, wordt voor publiek ontsloten en herkenbaar. Momenteel zijn er los van elkaar een aantal initiatieven ontwikkeld (zie de tekstkaders). De oplossing voor een optimaler gebruik van de mogelijkheden van de Nieuwe Hollandse Waterlinie kan juist

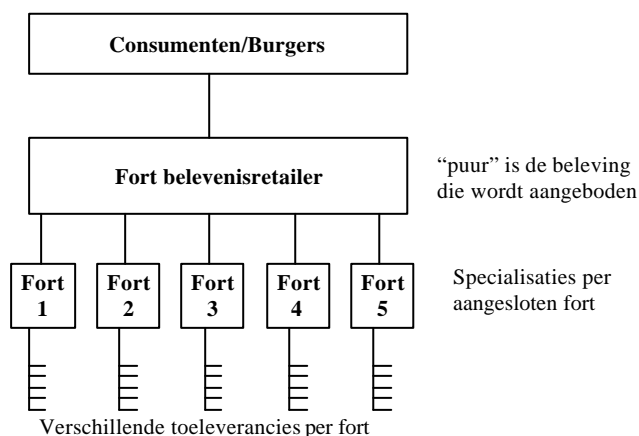
gelegen zijn in intensievere samenwerking en afstemming tussen delen van de waterlinie. Hieronder wordt een fictief voorbeeld uitgewerkt van een belevenisretailer die synergie tussen vijf forten bewerkstelligt. Daarbij wordt zoveel mogelijk voortgeborduurd op wat de forten nu al te bieden hebben.

Fort Vechten

De militaire betekenis van de forten heeft in de nota Belvédère plaatsgemaakt voor cultuurhistorische, natuur- en ecologische waarden. In de nota is daar een opgave voor de toekomst aan toegevoegd. Namelijk, deze waarden behouden, maar tegelijkertijd inpassen in de ruimtelijke ontwikkeling en koppelen aan economisch-recreatieve activiteiten. Fort Vechten is eigendom van Staatsbosbeheer (SBB), maar SBB heeft het beheer ervan in particuliere handen gegeven. De volgende producten en diensten worden geleverd op het fort: 1. Werkleerproject Groenvoorziening; 2. Smid; 3. Trainingsbureau; 4. Dakbedekkingsbedrijf; 5. Organisatie van evenementen: o.a. 'In het teken van hout' (kunstenaars en ambachten); 6. Verhuur ruimtes voor feesten en vergaderingen; 7. Arrangementen i.s.m. De Veldkeuken (Biologische kokerij).

4.3. Nieuwe belevenissen: een keten van vijf forten

De belevenisretailer biedt aan de beleving van 'puur' in de cultuurhistorische context van een fort (zie figuur 4.1). Organisatorisch gaat het hier om een franchiseformule in de vorm van vijf forten. Alle vijf de forten richten zich binnen een bepaald specialisme op het aanbieden van 'puur' en 'oorspronkelijkheid' aan beleving. Een belangrijke consumenten-trend is de 'terug naar de natuur' gedachte. Hieraan appelleert de keten van forten, die onder een gezamenlijk eenduidig marketingconcept de cultuurhistorische elementen van de forten de 'dragers' wil laten zijn voor de aangeboden economische activiteiten (producten en diensten).



Figuur 4.1 Fort belevenisretailer

Het aanbod van 'pure belevingen' in de cultuurhistorische context van de forten zou er als volgt uit kunnen zien:

1. "Ruig" fort: Survival en teambuilding activiteiten

De begroeiing om het fort is ruig en er is een slotgracht die afgesloten kan worden. Intern (dus niet van buiten zichtbaar) zijn er aanpassingen zoals kleedkamers, douches, verwarmde ruimtes. En er zijn verschillende ruimtes ingericht volgens bepaalde 'survival'-thema's. Tevens zijn er ruimtes ingericht voor presentaties e.d.

2. Fort "Culinair": Ontwikkeling van verantwoorde maaltijden uit eigen kweek (op het fort) en lokale biologische bedrijven (locals-for-locals-principe). Er is op dit fort een restaurant (hoofdactiviteit) en er worden kookworkshops georganiseerd en er wordt catering aangeboden voor de andere forten uit de fortenketen.

3. "Ambachten" fort: Op dit fort gaat het om de verkoop van producten en om het aanbieden van opleidingen: meubelmakerij + meubelstoffering, smeedwerk, groenbeheer, dakbedekking. De ambachtelijkheid van het aangeboden staat centraal. In de meubelmakerij + -stoffering kunnen particulieren meubels bestellen, maar ook worden er workshops gegeven op het gebied van houtbewerking. Het groenbeheer is gericht op het groenbeheer van de forten, maar biedt ook in samenwerking met een regionaal scholingscentrum groenbeheeropleidingen aan voor scholen, arbeidsbureaus en particulieren (t.b.v. het onderhoud van hun eigen tuin). Groenbeheer en de meubelmakerij kunnen bovendien uitstekend worden gecombineerd met de ontwikkeling van een houtproductiebos (rondhoutketen) of verantwoorde houtkap. Ook hier geldt het principe 'locals for locals'.

4. Fort "Natuurlijk": Dit fort is gericht op educatie over natuur, 'watermanagement (*edutainment*). De insteek van de publieksbenadering is interactieve educatie op een zodanig wijze dat deze geschikt is voor volwassenen en kinderen. Toepassen van nieuwe media en moderne vormen van communicatie die 'swingen', zolang het maar gaat om educatie van natuur zoals die 'in en om' de forten aanwezig is.

5. "Bedrijfsevenementen" fort: In zijn uiterlijke verschijningsvorm gaat het hier om een fort dat al honderden jaren weer en wind doorstaat, net zoals de andere forten. Maar van binnen is het fort geheel aangepast aan de eisen die het houden van moderne bedrijfsevenementen stelt. Eveneens kunnen er maaltijden worden verzorgd, die door fort 'Culinair' worden bereid.

Fort Voordorp

Bij de economische ontwikkeling van fort Voordorp wordt duidelijk gerefereerd aan de belevingswaarde. Dit onderdeel van de Waterlinie is geschikt gemaakt voor zakelijke evenementen, zoals vergaderingen, beurzen, klantbijeenkomsten, productpresentaties, diners, grandcafe en allerlei feestelijke gelegenheden. In de marketing wordt geappelleerd aan de belevingswaarde van het fort: "Een bolwerk van mogelijkheden", "de historische sfeer is intact gebleven", of, "elk lokaal een andere ambiance", en "spreekt deze historische ambiance tot de verbeelding". De eigenaar heeft miljoenen geïnvesteerd om het fort geschikt te maken voor zijn huidige gebruik, waarbij de meerwaarde voornamelijk gelegen is in de cultuurhistorische elementen van het fort.

Met een fort zijn allerlei gebruiksvormen mogelijk, die zich goed verhouden met het instandhouden van een fort. Zoals fort Voordorp in Utrecht, dat door het Ministerie van Defensie voor één gulden is overgedragen aan een particulier, die er miljoenen in heeft geïnvesteerd om er een partycentrum van te maken. Of zoals fort Vechten, door Staatsbosbeheer verpacht aan de Stichting Werk aan de Linie, waar in werkgelegenheidsprojecten ervaring wordt opgedaan. Ook is er een dakdekkeropleiding gehuisvest en worden er survivals georganiseerd op het fort zelf, dat langzamerhand wordt teruggegeven aan de natuur. Minstens zo belangrijk is de waterlinie zelf, de zone tussen de forten. Het wezenskenmerk van de waterlinie is de mogelijkheid het gebied onder water te zetten. Ook gebouwde relictten van de Waterlinie – zoals de Diefdijk, of een bedekte gemeenschaps-weg, diverse groepsschuilplaatsen voor soldaten, monumentale echte Waterlinie sluisjes en waterkeringen – kunnen inspiratie zijn voor nieuw gebruik. Het gaat er bij de verdere ontwikkeling om de cultuurhistorische elementen (beleving!) als inspiratiebron te zien en als uitgangspunt te nemen voor de ontwikkeling van nieuwe gebruiksvormen.

4.4. Innovatieopgaven en kennisvragen

Algemeen

- Bewaak en zorg voor de verdere ontwikkeling van de natuur- en cultuurwaarden die de Nieuwe Hollandse Waterlinie vertegenwoordigt in samenhang met het proces om tot economische verwaardiging ervan te komen (veilig stellen van de toekomstwaarde voor toekomstige generaties).

Ontwerpkwaliteit

- Koppeling PPS en een goede ontwerpkwaliteit (vanuit verschillende perspectieven: ruimtelijk, bouwkundig, architectonisch), is een uitdaging voor dit project. Eén van de heersende vooroordelen over PPS is namelijk dat het niet leidt tot kwalitatief goede ontwerpen.

Institutioneel

- Ontwikkelen van een proces dat met de complexiteit van de regelgeving op verschillende niveaus (nationaal, provinciaal en lokaal) kan omgaan.

Verwaardiging van cultuurhistorie

- Ontwikkeling van economische activiteiten waarin de cultuurhistorische elementen van de waterlinie complementair zijn: de cultuurhistorische elementen zijn drager voor de belevingswaarde.
- Wat zijn de cultuurhistorische elementen van de Nieuwe Hollandse Waterlinie en de forten als onderdeel daarvan in het bijzonder, die bij consumenten een hoge belevingswaarde (kunnen) genereren. Deze cultuurhistorische elementen moeten namelijk als 'dragere' dienen voor te ontwikkelen economische activiteiten.

'Blauwe' recreatie en moderne waterhuishouding

- Laat een goede moderne waterhuishouding samengaan met de mogelijkheden die de Nieuwe Hollandse Waterlinie hiertoe biedt en met levensvatbare economische activiteiten (toeristisch-recreatief). Onder de randvoorwaarden van het behoud van de cultuurhistorische waarden van de Nieuwe Hollandse Waterlinie en een hoge kwaliteit van de Groene Ruimte. De waterlinie kan een reservoirfunctie vervullen voor de winning en zuivering van drinkwater of voor de waterhuishouding t.b.v. de landbouw. Ook kan de waterlinie een bufferfunctie vervullen bij hoge waterstanden in de rivieren.

Corridorvorming

- Ontwikkel groen/ blauwe corridors waardoor natuurgebieden aan elkaar worden gekoppeld.

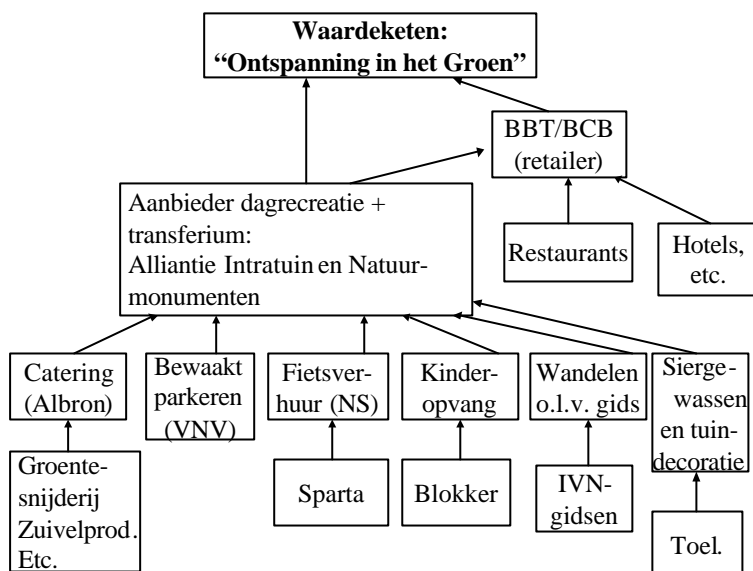
5. Van transferium naar eindbestemming: “Ontspannen in het Groen”

5.1. Probleem

Achter het wat slome begrip vrije tijd gaat een cultureel en economisch buitengewoon complexe werkelijkheid schuil, met een uitzonderlijk hoge dynamiek. De fysieke omgeving wordt steeds meer gezien als een decor voor vrijetijdsbesteding, voor de jacht op plezier en beleving. In de context van verhoogde concurrentie gaat het steeds meer om het aanbieden van ervaringen of belevenissen in plaats van goederen of diensten als zodanig. Deze ontwikkeling gekoppeld aan de toename van de automobilititeit, de relatief afgenomen hoeveelheid vrije tijd (een sterk verbreed repertoire aan mogelijkheden met een dalende hoeveelheid vrije tijd) en een toegenomen behoefte om van de Groene Ruimte te genieten, maakt dat die zelfde Groene Ruimte sterk onder druk staat.

5.2. Een waardeketen voor ontspanning in het groen

De oplossing voor de bovengeschetste problematiek kan gevonden worden in de ontwikkeling van een waardeketen ‘ontspanning in het groen’. Hierin wordt ingespeeld op behoefte aan beleving in de Groene Ruimte, wordt een lokale oplossing voor de mobiliteitsproblematiek gevonden en wordt een buffer gevormd tussen stad en platteland om zodoende de gevoelige gebieden te ontlasten en aldus hun toekomstwaarde veilig te stellen. Ook deze case is een voorbeeld dat tot doel heeft zowel een hoge gebruiks-, belevings- als toekomst-waarde te genereren.



*Figuur 5.1 Waardeketen "ontspanning in het groen"
N.B.: De genoemde organisaties zijn slechts voorbeelden.*

Bovenstaande waardeketen bestaat niet, maar dat zij realistisch is blijkt wel uit twee projecten die onafhankelijk van elkaar zijn ontwikkeld en die gecombineerd met elkaar bovenstaande waardeketen vormen (zie de tekstboxen). Opvallend is dat de initiatiefnemers uit verschillende hoeken komen. In het geval van het transferium gaat het om natuurorganisaties, en bij de Groene Kamer is een lokale eigentijdse ondernemer degene die het initiatief heeft genomen. Het transferium wordt zodanig opgezet dat het in plaats van een overstapplaats een plek wordt om langer te blijven. Het concept de Groene Kamer zorgt ervoor dat het voor consumenten aantrekkelijk wordt om er te vertoeven. Leidraad is dat gezocht wordt naar nieuwe combinaties waarin win-win situaties worden gecreëerd. In een concept als de Groene Kamer kan bijvoorbeeld heel goed een houtproductiebos (rondhoutketen) gecombineerd worden met een recreatiebos. Een bos krijgt dan twee gebruiksvormen.

Transferium Nieuwe stijl

De problematiek die speelt bij het initiatief van een transferium nieuwe stijl is de verkeerscongestie die zich voordoet rondom de grote attractieparken in Arnhem. Het alternatieve plan van een alliantie van natuurorganisaties, een wijkvereniging en de stichting Stadsschoon is een ondergronds transferium op een voormalig kazerneterrein. Uitgangspunt is dat het op het transferium aangenaam vertoeven moet zijn. Een motel met restaurant, VVV-kantoor, bezoekers-centrum, fietsverhuur en benzinstation. Tevens moet er behalve een motel nog meer gebouwd worden. Er wordt gedacht aan kantoren, een luxe appartementencomplex en zorg-woningen en een 'zorghotel' voor ouderen. Het terrein ligt binnen het stedelijk gebied en is goed voor de natuur, omdat een oorspronkelijk gepland deel van het Centraal Veluws Natuurmassief onaangesproken blijft.

Landgoed De Groene Kamer: “Natuurlijk leven en genieten”

Landgoed de Groene Kamer is een landgoed nieuwe stijl waarbij natuurbeleving voorop staat. Zowel natuurontwikkeling, plattelandontwikkeling als de versterking van de stedelijke recreatieve functie wordt erdoor versterkt. Het landgoed vormt een corridor tussen de stad en zijn bewoners en de meer kwetsbare natuur op het platteland in de nabijheid van de stad. De opzet van het landgoed is dat het grootste deel van de bezoekers/ consumenten daar de natuur beleven. Het vormt een soort van filter, zodat een beperkter aantal mensen gebruik maakt van de omliggende kwetsbare natuur. Het landgoed de Groene Kamer richt zich op de ontwikkeling van diensten waarbij inhoud wordt gegeven aan begrippen als zelfkennis en ontplooiing, kennis van de natuur, ontwikkeling van vaardigheden, ontspanning en verstrooiing.

5.3. Kennisvragen en Innovatieopgaven

Er is een groot aantal kennisvragen en innovatieopgaven afgeleid van de hiervoor beschreven waardeketen in de Groene Ruimte (deze zijn ondergebracht in groslijst in bijlage 3). Een aantal daarvan staat hieronder weergegeven, ingedeeld op basis van enkele thema's:

Monitoring

- Er voor zorgen dat de aangeboden diensten bijvoorbeeld ook op hoogtijdagen in voldoende mate beschikbaar zijn. Daarvoor is kennis nodig over de omvang van de vraag door de tijd heen (monitoring, mogelijkheden voor reservering). Verder is kennis nodig over slimme systemen om het aanbod zonodig te kunnen uitbreiden.
- Zorg voor een continue monitoring van de vraag en ontwikkel een keteninformatie-systeem waarin deze vraag-informatie wordt opgenomen.

Financiële ketenorganisatie

- Er voor zorgen dat de partijen die publieke goederen inbrengen (bijvoorbeeld bos), toch betaald krijgen voor hun inbreng. Daarvoor is kennis nodig over de mechanismen en arrangementen die ter beschikking staan om dat te regelen.

Mobiliteit

- Breng de logistieke knelpunten voor 'ontspanning in het groen' producten en diensten in kaart en geef daarbij mogelijke oplossingsrichtingen.
- Creëer oplossingen waarbij op een duurzame wijze aan mobiliteitsbehoeften van consumenten (van 'ontspanning in het groen' producten en diensten) tegemoet wordt gekomen.

Concurrentie en keuzes

- Inventariseer de momenten waarop consumenten 'ontspanning in producten (willen) consumeren. Om welke producten gaat het en op welke momenten?
- Relateer deze behoefte aan andere alternatieve vrijetijds-/ontspanningsbehoeften van consumenten?

Marketing

- Hoe kan worden gezorgd dat de consument/ burger geïnformeerd is over het groen' producten en diensten?
- Hoe kan daarbij worden ingespeeld op 'consumer concerns' t.a.v. 'ontspanning in het groen' producten en diensten?

Kwaliteitsborging

- Er voor zorgen dat alle schakels en fasen in de keten bijdragen aan de kwaliteit van de Groene Ruimte. Daarvoor is kennis nodig over kwaliteitsborging en informatie over herkomst van producten.

Proces

- Hoe breng je partijen bij elkaar en stem je de onderlinge belangen op elkaar af?
- Welke en op welke wijze kunnen 'value linkages' (waardetoevoegende samenwerkingsverbanden) tussen ondernemingen worden opgezet?
- Ontwikkel een proces waarin niet-vraaggestuurde actoren worden geprikkeld tot vraaggestuurd denken en handelen.

Besluitvorming consument

- Er voor zorgen dat de consument het transferium aantrekkelijker vindt dan rechtstreeks naar de eindbestemming rijden. Daarvoor is heel veel kennis nodig over het besluitvormingsgedrag van consumenten. Die kennis is maar sporadisch voorhanden.

6. Groene consument

6.1. Aanleiding

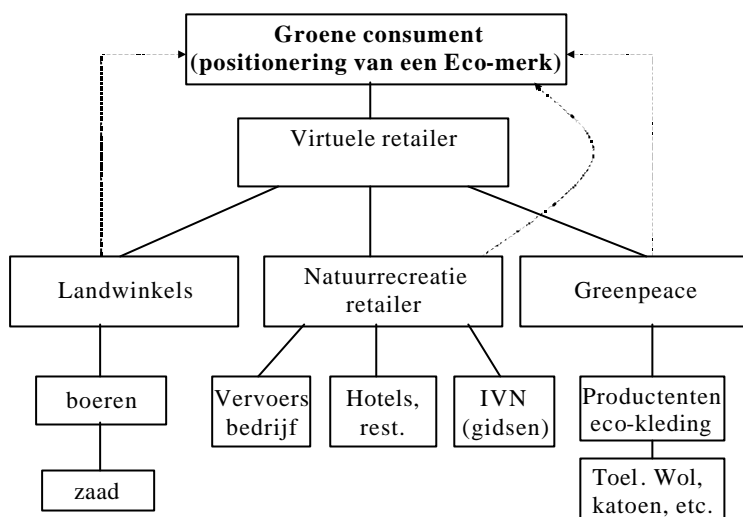
WLTO hoorde in bijeenkomsten over vernieuwing en plattelandsontwikkeling met agrarische natuurverenigingen dat er behoefte was aan een ander systeem om agrarische producten en aanverwante diensten te vermarkten.

6.2. Probleem/ knelpunt/ uitdaging

De agrarische natuurverenigingen signaleren dat hun toegevoegde waarde steeds verder wordt uitgehold. Een steeds kleiner deel van de consumentengulden komt bij de boer terecht, waardoor er ook minder ruimte is voor conservering of ontwikkeling van het landschap. Om daar wat aan te doen is daadwerkelijke ketenomkering nodig: vanuit de vraag geredeneerd dient er een aanbod afgestemd en georganiseerd te worden.

6.3. Oplossing

Omdat de boeren ontevreden zijn omtrent de gang van zaken rond de prijsvorming van hun producten willen ze zelf meer naar de markt gaan kijken. Zij streven naar een nieuwe vorm van vermarkten, gericht op het waarde-concept waarbij er niet alleen aandacht is voor productkwaliteit en productiewijze, maar ook voor omgevingskwaliteit en daarmee ook de toekomstwaarde. Uitgangspunt is de groene consument met zijn aandacht voor duurzaamheid en traceerbaarheid. In de uitwerking is gekozen voor twee vormen om de consument te bedienen: via lokale landwinkels maar ook via een internetsite (ook wel virtuele retailer genoemd). De landwinkels en internetsite zullen in eerste instantie alleen levensmiddelen verkopen maar dit zal later uitgebreid kunnen worden met (landbouw en niet-landbouw) producten en diensten uit Nederland, Europa of de derde wereld. De niet-landbouw producten en diensten kunnen ook bij andere retailers zoals die voor natuur-recreatie en eco-kleding gekocht worden. In de landwinkels zullen met name lokale producten worden verkocht zodat er minder transport bewegingen hoeven plaats te vinden. Ook bij de verkoop via internet zal gestreefd worden naar zo min mogelijk transport bewegingen. Ook hier geldt het principe: locals for locals. (figuur 6.1)



Figuur 6.1 Waardeketen "De groene consument"

Bron: interviews dhr. Van den Brand (InNatura) en dhr. Titulaer (WLTO)

6.4. Innovatieopgaven:

Vanuit de keten zoals die hierboven beschreven is, kunnen de volgende innovatieopgaven worden geformuleerd:

1. Consument en Burger

Consumer concern heeft meer betrekking op de voedselketen in termen van kwaliteit, gezondheid en veiligheid terwijl citizen concern meer gericht is op natuurwaarden, landschap e.d. De innovatieopgave is om deze twee bij elkaar te brengen.

2. Betaling door consument en burger

Citizen wordt consumer wanneer hij voor een product of dienst betaalt (gangbaar product, streekproducten, kanoën op zondag). Voor dingen die niet meteen gevat kunnen worden in producten of diensten die je kunt kopen, zouden andere vormen van financiering gezocht moeten worden. De vraag is dan alleen welke vormen van financiering (belasting nationaal, regionaal, plaatselijk, waterschapsbelasting)?

3. Full cost accounting

Om waardeketens met elkaar te kunnen vergelijken moet er full cost accounting plaatsvinden. Wanneer bijvoorbeeld voor zowel de gangbare als de biologische landbouw alle kosten eerlijk worden toegerekend, zal blijken dat de biologische landbouw een stuk concurrerender is dan nu wordt verondersteld. Vervolgens kunnen er dan voor de biologische landbouw als duurzame sector ook betere uitspraken gedaan worden over marktpotentie en groei van de verschillende marktsegmenten.

4. Groene Fiscalisering

De overheid kan duurzame waardeketens die rekening houden met de kwaliteit van de Groene Ruimte stimuleren door groene fiscalisering: hoe kan dat verder uitgewerkt worden? Hier kan overigens ook worden gedacht aan groen beleggen.

4. Local for Local

Vanuit eco-efficiency, risico dierziekten, dierwelzijn en herkenbaarheid zal er steeds meer behoefte gaan ontstaan bij consumenten om beleverd te worden door lokale producenten. Wat zijn de randvoorwaarden om dit idee aan de gang te krijgen ?

6. Organisatie van de markt

De overheid roept vaak dat de markt vraag en aanbod op elkaar zal afstemmen, alleen moet die markt er dan wel zijn. Wanneer er voor producten een latente vraag is en ook een potentieel aanbod, moet er nog wel een markt worden georganiseerd c.q. gefaciliteerd. Een markt zal immers niet zo maar ontstaan. Hier ligt een rol voor de overheid die hier in ondersteunende zin op in kan spelen, bijvoorbeeld als het gaat om die virtuele retailer.

Voor meer innovatieopgaven wordt verwezen naar bijlage 3.

De belangrijkste innovatieopgave voor de realisatie van deze keten ligt in de daadwerkelijke vraagsturing. Niet vanuit een aanbodfilosofie, maar vanuit een vraagfilosofie dient de 'groene consument' centraal te staan in de waardeketen. Realisering hiervan betekent een daadwerkelijke systeeminnovatie.

Deel 3

Programma kennis- en innovatieopgaven

7. Kennis- en innovatieagenda

7.1. Inleiding

Centraal staat in dit rapport de vraag of en hoe keten- en netwerksamenwerking kan bijdragen aan het adequaat omgaan met de uitdagingen waar de Groene Ruimte voor staat. In deel 2 zijn verschillende voorbeelden aan de orde geweest die aannemelijk maken dat keten- en netwerksamenwerking inderdaad die bijdrage kan leveren, maar dat om daadwerkelijk zo ver te komen er heel wat moet gebeuren. Daarvoor zijn zogenaamde “systeeminnovaties” nodig.

Wat zijn dat? Systeeminnovaties kunnen omschreven worden als bedrijfs- en organisatie-overstijgende vernieuwingen die door uiteenlopende belanghebbenden gezamenlijk gerealiseerd worden, die de inbreng van uiteenlopende soorten kennis en vaardigheden vergen en die de verhoudingen tussen belanghebbende spelers ingrijpend veranderen (Innovatienetwerk 2000). Vrijwel altijd zal het gaan om samenwerking tussen zowel publieke als private partijen. Deze nieuwe combinaties leiden tot verrassende nieuwe en duurzame oplossingen, waarvoor per definitie nieuwe interdisciplinaire kennis nodig is. Deze kennis moet voor een deel nieuw ontwikkeld worden, maar zeker zo belangrijk is de overdracht van al bestaande kennis.

Systeeminnovaties voor de Groene Ruimte zullen vaak op regionaal niveau aangepakt moeten worden: op dat niveau is voldoende speelruimte voor veranderingen en tegelijkertijd genoeg betrokkenheid van relevante actoren.

In dit hoofdstuk wordt een eerste poging gedaan tot het opstellen van een kennis- en innovatieagenda voor het thema Waardeketens en Groene Ruimte.

7.2. Structuur kennis- en innovatieagenda

Als structuur voor de kennis- en innovatieagenda is een matrix gekozen met op de ene as de uitdagingen voor de Groene Ruimte zoals geformuleerd in hoofdstuk 1:

- Het tegemoet komen aan behoeften van burgers/ consumenten.
- Op een economisch gezonde wijze.
- Op een manier die bijdraagt aan de kwaliteit van de Groene Ruimte.

Op de andere as staan de drie belangrijkste kenmerken van succesvolle waardeketens (bijlage 1):

- vraaggestuurd;
- flexibel;
- efficiënt (zonder verspilling – value linkages).

Op basis van die matrix zijn de volgende hoofdgroepen kennis- en innovatieopgaven geformuleerd:

1. Achterhalen behoeften burgers/consumenten.
2. Het genereren van een aanbod dat tegemoet komt aan de behoeften, ook op gebied van kwaliteit.
3. De burger/consument mobiliseren tot meer betrokkenheid bij de kwaliteit van de Groene Ruimte en tot gebruik (marketing).
4. Het organiseren van een *flexibel* aanbod dat economisch verantwoord is en gericht op verbetering van de kwaliteit van de Groene Ruimte.
5. Het organiseren van waardeketens die zonder verspilling tegemoet komen aan een bepaalde behoefte.
6. Het betrekken van de juiste partijen daarbij, inclusief wijzen om samenwerking te institutionaliseren.

7.3. De agenda ingevuld

De agenda is verder ingevuld op basis van de cases die in deel 2 aan bod zijn gekomen en aan de hand van de opgaven die in de interviews (bijlage 4) zijn genoemd. Eerst is een groslijst gemaakt waarbij alle opgaven zijn ingedeeld naar de boven genoemde zes punten (bijlage 3). Daarbij is gebleken dat het nuttig is om nog een zevende punt met ondersteunende opgaven toe te voegen.

Vervolgens is per punt bepaald wat in een paar trefwoorden de belangrijkste opgaven zijn. De resultaten van die exercitie staan hieronder vermeld.⁶

1. Achterhalen behoeften van burgers/ consumenten

- Kennis over gewenste producten, diensten en beleving, inclusief instrumenten om die wensen te achterhalen (bijvoorbeeld *virtual reality*) en te monitoren;
- kennis over het proces dat doorlopen wordt bij het maken van keuzes: wat zijn de alternatieven en wanneer worden die gekozen?

⁶ In een aparte notitie is een vergelijking gemaakt met de elementen die in de NRLO-verkenning Ketens en plattelandsontwikkeling uit 1997 genoemd zijn. Deze notitie is op aanvraag verkrijgbaar.

- kennis over de denkbeelden ten aanzien van de kwaliteit van de Groene Ruimte;
- kennis over het verschil tussen *consumer concern* en *citizen concern* en hoe daarmee om te gaan;
- kennis over toekomstige behoeften (bijvoorbeeld ten aanzien van regionale identiteit), en hoe die te achterhalen.

2. Het genereren van een aanbod dat tegemoet komt aan de behoeften, ook op het gebied van kwaliteit

- Kennis over economisch verantwoord produceren (schaalgrootte!), terwijl toch recht wordt gedaan aan de verschillen in behoeften (massa-individualisering);
- kennis over concepten om tegemoet te komen aan de emotionele behoeften die steeds vaker met de materiële vragen gepaard gaan;
- kennis over hoe het aanbod te arrangeren zodat recht gedaan wordt aan de toekomstwaarde van de Groene Ruimte. Grote bedreigingen in dit verband vormen de mobiliteit, de verwachte groei van toerisme en recreatie en het verlies van regionale identiteit;
- kennis over *full cost accounting*, zodat duurzame aanbiedingen beter vergeleken kunnen worden met andere.

3. De burger/consument mobiliseren tot meer betrokkenheid bij de kwaliteit van de Groene Ruimte en tot gebruik

- Kennis over mobilisatie-management: hoe krijg je de burger/ consument zo ver dat hij bij het maken van keuzes rekening houdt met de toekomstwaarde van de Groene Ruimte?
- Kennis over methoden en technieken om de consument/ burger adequaat te informeren over Groene Ruimte producten, goederen en belevenissen.
- Ontwikkeling van micro-marketing methoden.
- Ontwikkelen van methoden voor interactieve communicatievormen tussen consument en producent.

4. Het organiseren van een *flexibel* aanbod dat economisch verantwoord is en gericht op verbetering kwaliteit Groene Ruimte

- Kennis over professionele retail voor de Groene Ruimte. Hier ligt een kernpunt, omdat de retailer het scharnierpunt is tussen vraag en aanbod;
- kennis over de spanning tussen flexibiliteit en innovativiteit enerzijds, en continuïteit anderzijds, en hoe daarmee om te gaan.

5. Het organiseren van waardeketens die zonder verspilling tegemoet komen aan een bepaalde behoefte

- Kennis over slimme transport- en vervoerssystemen (voor personen en goederen);
- kennis over de rol die multifunctioneel grondgebruik kan spelen in het ontwikkelen van een waardeketen (bijvoorbeeld een afvalberg als ondergrond voor een skihelling);
- kennis over de externe, onbedoelde effecten van waardeketens en hoe die desgewenst tegengegaan kunnen worden;
- kennis over ketenkwaliteitssystemen (met informatie over het product of goed en de bijbehorende beleving, maar ook met informatie over de consequenties voor de kwaliteit van de Groene Ruimte);
- kennis over systemen om gebruikers van publieke goederen en diensten daarvoor te laten betalen.

6. Het betrekken van de juiste partijen, inclusief wijzen om samenwerking te institutionaliseren

- kennis over het identificeren van "change agents";
- kennis over het bepalen welke actoren/ partijen welke relaties met elkaar zouden moeten aangaan om te voldoen aan een bepaalde behoefte;
- kennis over het betrekken van organisaties die monofunctioneel of aanbodgericht denken;
- kennis over het creëren van gemeenschappelijkheid bij potentiële ketenpartners;
- kennis over de rol van de overheid in processen van innovatie in de Groene Ruimte, ook rekening houdend met de aanwezigheid van publieke goederen;
- kennis over de (on)mogelijkheden van groene fiscalisering/ beleggen;
- kennis over manieren om de kosten en baten binnen een keten te verdelen, ook rekening houdend met het feit dat niet alle goederen en diensten een prijs hebben;
- kennis over de besturing van waardeketens in of voor de Groene Ruimte;
- kennis over belemmerende wet- en regelgeving en hoe daarmee om te gaan.

7. Ondersteunende opgaven

- Kennis om de concurrentiepositie van een regio te bepalen (regionale SWOT's, ook toekomstgericht);
- kennis over de kansen en bedreigingen van Informatie en Communicatie Technologie (ICT); van cruciaal belang voor de meeste van bovengenoemde opgaven.

Alle thema's in de kennis- en innovatieagenda zijn belangrijk voor de opgave om met behulp van waardeketens bij te dragen aan het verminderen van de spanning tussen economische dynamiek en de kwaliteit van de Groene Ruimte. Het is echter zeker geen toeval dat de meeste zaken die genoemd zijn in de interviews betrekking hebben op het onderdeel "Betrekken van de juiste partijen, inclusief wijzen om samenwerking te institutionaliseren". Blijkbaar liggen er erg veel vragen op dit terrein. Dit mag dan ook als een prioritair kennisgebied worden beschouwd.

De genoemde opgaven vragen niet alleen om toegepast en strategisch onderzoek, maar vormen ook voeding voor fundamenteel onderzoek. Het is ondoenlijk gebleken in het kader van deze voorstudie een compleet overzicht daarvan op te stellen. Wel is geprobeerd via de gesprekken met deskundigen (bijlage 4) en een quick scan van literatuur een eerste overzicht te geven van relevante fundamentele vragen in dit verband. Ze worden hier in willekeurige volgorde gepresenteerd:

- De relatie tussen kennis en handelen, of, anders geformuleerd, tussen denken en doen (o.a. Friedmann, 1987). De vraag is niet alleen hoe ervoor gezorgd kan worden dat de juiste kennis op het juiste moment bij de juiste mensen komt, maar aan de orde is ook de relatie tussen de kennisbehoeften van besluiters en de ontwikkeling van kennis door wetenschappers. Het voorhanden zijn van kennis wil immers nog lang niet zeggen dat die kennis ook gebruikt wordt.
- Omgaan met onzekerheid. Drie vormen van onzekerheid zijn aan de orde: 1. Ten aanzien van ontwikkelingen in de omgeving; 2. Ten aanzien van de waarden van *stakeholders* (die immers aan verandering onderhevig zijn; 3. Ten aanzien van de samenhang tussen stuurbare onderwerpen (die in de loop van de tijd kan veranderen). Hoofdvragen zijn: het in kaart brengen van de onzekerheid en het inbouwen van onzekerheid in beleid en organisatie. Subvragen zijn bijvoorbeeld: Hoe organiseer je eigendomsverhoudingen op een zodanige wijze dat risico's acceptabel zijn voor alle deelnemers? Wat moet via een contract geregeld worden en wat niet? Hoe kan gedrag en prestatie van samenwerkingspartners worden gecontroleerd?
- Vragen rond beleving. Wat is beleving precies? Uit welke elementen bestaat beleving? Hoe komt de waardering van beleving tot stand? Welke dimensies van beleving zijn te onderscheiden? Aan welke gevoelens appelleert beleving? Waar komt beleving vandaan? Wat is het verband tussen objectieve verschijnselen en subjectieve beleving? Hoe kan de verhoogde belangstelling voor de belevingswaarde van de fysieke omgeving worden benut ter versterking van het publiek draagvlak voor kwaliteit (toekomstwaarde)? Er is op theoretisch gebied nog veel onbekend rond het fenomeen beleving.

- De relatie tussen ruimtelijke kwaliteit en proces. Cruciaal is de totstandkoming van een gedeelde ambitie ten aanzien van ruimtelijke kwaliteit en de doorwerking van deze ambitie gedurende het proces. Op dit punt is dringend behoefte aan een verdere methodiekontwikkeling die deze elementen kan waarborgen. Identificeren van de succes- en faalfactoren van interactieve beleidsvoering, zowel in termen van de condities waaronder deze kan worden toegepast, de fasen in het proces, de uitsluiting van belanghebbenden en de democratische verantwoording. Speciale aandacht verdient ook de vraag hoe belanghebbenden betrokken kunnen worden. Daarvoor is kennis nodig over hun drijfveren en de barrières die zij ervaren.
- De verhouding tussen individuele en gemeenschappelijke belangen. Hoe kunnen samenwerkingsverbanden worden georganiseerd zodat maximaal wordt toegewerkt naar een gezamenlijke doelstelling en tegelijkertijd recht wordt gedaan aan de wensen en verlangens van individuele partijen? Wat voor prestatieprikkels horen daarbij?
- Reflexieve communicatie. De voorgestelde aanpak veronderstelt een permanente dialoog tussen *stakeholders*. Dat is lastig te realiseren gegeven het feit dat de betrokkenen heel verschillend zijn. Hoe kunnen bijvoorbeeld overheden “oren” ontwikkelen voor wat er vanuit de *bottom* gewenst wordt en tegelijkertijd communiceren wat vanuit het gemeenschappelijk belang gezien mogelijk is zonder als een te dominante partij gezien te worden?

7.4. Gewenste aanpak: denken en doen combineren

De uitvoering van de voorgestelde kennis- en innovatieagenda vraagt om een innovatiecreërend kennisnetwerk met betrokkenheid van zeer verschillende partijen. Dit valt af te leiden uit recente inzichten over de totstandkoming van innovaties. Volgens die inzichten is innovatie geen lineair proces, maar het resultaat van interactie tussen verschillende scheppingsdomeinen. Verkaik (1997) onderscheidt drie van dergelijke domeinen. Het eerste betreft dat van de wetenschappelijke kennisvorming, oftewel het fundamentele, ongerichte en ongebonden onderzoek. Dit is het terrein van de “vorsers”. Het tweede domein staat voor de ontwikkeling van technologieën en kundes. Hier domineren de ingenieurs en vakmensen. Het laatste domein is dat van de praktische vernieuwing. Hier worden nieuwe producten, diensten, processen en transactievormen gecreëerd. De spelers hier zijn vooral ondernemers en beleidsmakers.

In elk van de drie domeinen wordt kennis ontwikkeld die belangrijk is voor vernieuwing, zij het van een andere soort. De echte baanbrekende innovaties (de systeeminnovaties) vinden echter vrijwel altijd plaats op het snijvlak van deze drie domeinen. Daar zijn twee redenen voor. De eerste is dat waar de drie leefwerelden elkaar ontmoeten al snel een

ander perspectief op de werkelijkheid wordt gevormd dat kan functioneren als broeinest voor een ingrijpende verandering. De tweede reden is dat bij dergelijke ontmoetingen niet alleen expliciete, gedocumenteerde kennis wordt uitgewisseld, maar ook impliciete, onuitgesproken kennis. Juist het vermogen om deze soorten kennis te combineren bepaalt het succes van innovaties (NRLO, 1999).

De uitdaging is dus om spelers van zeer uiteenlopend pluimage bij elkaar te brengen (proces!) om gezamenlijk bezig te gaan met het thema Waardeketens en Groene Ruimte. Interdisciplinaire teams van wetenschappers zullen moeten samenwerken met praktijkmensen uit diverse sectoren en met ingenieurs. Alleen op die manier kunnen de gewenste innovaties tot stand worden gebracht.

Naast de ontwikkeling van nieuwe inhoudelijke en procesmatige kennis, wat op zich al een hele opgave is, is ook veel aandacht nodig voor de overdracht van ontwikkelde kennis. Dit is extra lastig omdat in de Groene Ruimte het kleinbedrijf overheerst. Denk in dit verband aan de gezinsbedrijven in de land- en tuinbouw en de relatief kleine omvang van de meeste bedrijven in de sector toerisme en recreatie.

8. Huidige kennis en kennis- infrastructuur

8.1. Inleiding

Om aan de gang te kunnen gaan met de innovatieopgaven zoals die gevonden zijn binnen dit onderzoek 'Waardeketens en Groene Ruimte' is het belangrijk om zicht te hebben op de huidige kennis en kennisinfrastructuur. NRLO heeft in eerder onderzoek de bestaande Nederlandse kennis en kennisinfrastructuur met betrekking tot de Groene Ruimte tegen het licht gehouden. Deze informatie is aangevuld met gegevens uit interviews. Wat betreft waardeketens is gebruik gemaakt van de expertise van COKON.

8.2. Kennis

8.2.1. Groene Ruimte

De beschikbare kennis over de Groene Ruimte kan aan de hand van een vijftal kenmerken worden beschreven (NRLO, 1998). Voor deze kenmerken is gekeken naar de stand van zaken nu en wat de wensen voor de toekomst zijn, gezien de uitdagingen die op de Groene Ruimte afkomen.

Kenmerk	nu	toekomst
- Oriëntatie	sectoraal	integraal
- Stad-land	gescheiden	stad en land
- Kennis-innovatie	gescheiden	interactieve kennis
- Onderzoek-ontwerp	gescheiden	geïntegreerd
- Disciplinaire oriëntatie	monodisciplinair	multi- en interdisciplinair

*Figuur 8.1 Kennis Groene Ruimte in Nederland
Bron: NRLO, 1998.*

Wanneer we kijken naar de huidige situatie in Nederland dan zien we dat er nog te veel vanuit hokjes wordt gekeken als het gaat om kennisontwikkeling in de Groene Ruimte. De oriëntatie is sectoraal, onderzoek naar de relatie stad-land wordt veelal gescheiden uitgevoerd, kennisinnovatie gebeurt vanachter het bureau, er wordt geen relatie gelegd tussen onderzoek en uiteindelijk ontwerp in termen van projectie naar de toekomst, en er vinden te weinig koppelingen plaats tussen de verschillende disciplines. Voor de

toekomst zouden kennis en kennisontwikkeling gericht moeten zijn op het afbreken van de hokjesgeest om vervolgens vanuit een geïntegreerde benadering, interactief vanuit een multi- en interdisciplinaire oriëntatie aan de gang te gaan.

De kennis omtrent de Groene Ruimte is in de Angelsaksische landen op hoofdlijnen zoals de NRLO aangeeft voor Nederland. In Zuid-Europese landen is men meer op vormgeving gericht waardoor de oriëntatie op bijvoorbeeld interactieve beleidsvorming ontbreekt.

8.2.2. Waardeketens

Kenmerk	Nu	Toekomst, uitbreiden met
Performance	consumentenwaarde product	maatschappelijke effecten
Proces	procestechnologie logistiek	ICT
Institutes	coördinatie	organisatie, wet- en regelgeving

*Figuur 8.2 Kennis in waardeketens
Bron: Informatie Beers (interview), 2001*

Ketenkennis kan beschreven worden aan de hand van de indeling performance, proces en instituties. Voor de toekomst wordt een verbreding voorgesteld richting maatschappelijke effecten, ICT, organisatie en wet- en regelgeving. Hierbij zal ook het perspectief veranderen van keten- naar netwerkgeoriënteerd. Verder zal het ambitieniveau waarmee het ontwikkelen van ketens en netwerken plaatsvindt uitgebreid worden met aandacht voor ketenomkering naast de reeds bestaande aandachtspunten als keteninrichting en ketenstrategie.

Wanneer Nederland wordt vergeleken met andere landen, valt op dat de kennisontwikkeling meer centraal wordt ontwikkeld, waarbij middels een intermediaire organisatie als KLICT onderzoekers en bedrijfsleven bij elkaar worden gebracht. Deze aanpak kan uniek worden genoemd. Nederland valt verder op door de accenten die vanuit het onderzoek worden gelegd op een interdisciplinaire aanpak naast de sterke aandacht voor theorieën omtrent netwerken. Met de sterke nadruk op netwerken loopt Nederland in de pas met de toonaangevende landen in Europa (Engeland, Denemarken Zweden) en verschilt met bijvoorbeeld Amerika waar meer gedacht wordt in termen van verticale integratie.

8.2.3. Groene Ruimte en waardeketens

Op het kruispunt van Groene Ruimte en waardeketens vindt nauwelijks kennisontwikkeling plaats. Dit hangt samen met het feit dat het Groene Ruimte onderzoek erg sectoraal en monodisciplinair is, terwijl het waardeketenonderzoek zich op andere thema's dan de Groene Ruimte richt, bijvoorbeeld op de foodsector. De

NRLO-studie Ketens en plattelandsontwikkeling uit 1997 kan gezien worden als een eerste poging om de twee kennisvelden te combineren.

Verder kan worden gesteld dat Nederland gezien zijn specifieke kenmerken van een delta metropool voorop loopt in de discussie omtrent economische dynamiek en kwaliteit groene ruimte. In andere landen wordt deze discussie nog (te) weinig gevoerd.

8.3. Kennisinfrastructuur

8.3.1. Groene Ruimte

Om kennis te ontwikkelen, wordt er gebruik gemaakt van een bepaalde infrastructuur.

Wanneer er gekeken wordt naar die structuur blijkt die minder goed geëquipeerd te zijn voor de toekomst. Bij een aangepaste kennisinfrastructuur zou ook de kennisontwikkeling op een hoger niveau gebracht kunnen worden.

Kenmerk	Nu	Toekomst
- identiteit Groene Ruimte	onduidelijk	duidelijk
- capaciteit	gering	adequaat
- onderdelen	gescheiden	verbonden
- aansturing	verkokerd	geïntegreerd
- publieke-private kennis	gescheiden	wederzijdse doorstroming

Figuur 8.3 Kennisinfrastructuur Groene Ruimte in Nederland

Bron: NRLO, 1998

De huidige kennisinfrastructuur wordt beschreven in termen van het hebben van een onduidelijke identiteit die is afgeleid uit de afzonderlijke functies die de Groene Ruimte vervult. Iedereen houdt zich met een bepaalde functie van de Groene Ruimte bezig.

Verder is er onvoldoende onderzoekscapaciteit geconstateerd.

Vanuit de kennisinfrastructuur zou verboddeling van onderzoek zoveel mogelijk moeten worden vermeden door kennisvragen meer vanuit een integrale probleemstelling aan elkaar te koppelen. De aansturing van kennisontwikkeling gebeurt veelal vanuit verschillende departementen met te weinig aandacht voor doorsnijdende thema's.

Tenslotte wordt er niet alleen kennis ontwikkeld bij instellingen. Ook bedrijven, maatschappelijke organisaties en particulieren maken deel uit van de kennisinfrastructuur. In plaats van gescheiden wetenschappelijke, toegepaste en praktijkkennis te ontwikkelen, zou er meer samengewerkt kunnen worden. Hierdoor kan er ook een betere benutting van elkaars kennis plaatsvinden

De huidige (publieke) kennisinfrastructuur wordt gevormd door universiteiten en onderzoeksinstituten. In Nederland zijn 8 universiteiten actief op het gebied van Groene

Ruimte onderzoek, die van elkaar verschillen in termen van inspanningen, uitgedrukt in mensjaren (fte's) per jaar (NRLO, 1998). In totaal zijn er zo'n 70 mensen actief⁷ met betrekking tot Groene Ruimte onderzoek. Het Groene Ruimte onderzoek op deze universiteiten heeft een maatschappelijk-ruimtelijke dimensie, gericht op sturing en planning en/of fysieke conditie.

Onderzoeksinstituten als TNO, LEI, Alterra, RIVM, RWS-instituten en WL zijn overwegend actief op het gebied van toegepast technisch Groene Ruimte onderzoek. Samen zijn deze instituten goed voor een jaarlijkse omzet van zo'n 40 miljoen gulden. Tenslotte zijn er ook nog zogenaamde netwerken die zich bezighouden met verkenningen, advisering en soms overleg. Voorbeelden van dergelijke netwerken zijn: RMNO, Stichting Recreatie KIC, NIROV, NWO/ESR, STOWA en het Innovatie Netwerk voor Groene Ruimte en Agrocluster.

8.3.2. Waardeketens

Voor ketens en netwerken is er sprake van een virtuele kennisinfrastructuur waarin er tussen universiteiten, onderzoeksinstituten en bedrijfsleven wordt samengewerkt in zogenaamde multidisciplinaire projecten (Beers, 2001). Door de deelname van het bedrijfsleven is deze samenwerking ook een voorbeeld van publiek-private samenwerking waarbij de doorstroming van kennis ook beter gewaarborgd is.

Belangrijke universitaire spelers binnen de kennisinfrastructuur in Nederland zijn TE, UM, Wageningen Universiteit, KUB, TUD, EUR, UT.

8.3.3. Groene Ruimte en waardeketens

Wanneer er tenslotte gekeken wordt naar kennisinfrastructuur voor Groene Ruimte gecombineerd met ketens blijkt dat samenwerking en verbanden op het kruispunt van deze twee kennisinfrastructuren in de huidige situatie nog onderbelicht zijn en een uitdaging vormen voor de toekomst, ook voor ICES-KIS. Gestreefd zou moeten worden naar een bundeling van kennis. De kern van deze 'body of knowledge' zou gevormd kunnen worden door TNO, KUB/EUR, UU en Wageningen UR. De laatste instelling zou zich dan wel minder op technisch onderzoek moeten richten. Een dergelijke bundeling is van belang voor een goede omgang met de spanning die er gesignaleerd wordt tussen enerzijds economische dynamiek en anderzijds kwaliteit(sbehoud) van de Groene Ruimte.

⁷ Wageningen Universiteit (30 fte's), KUB (3 fte's), KUN (9 fte's), RUG (5 fte's), RUL (5 fte's), UU (14 fte's), UvA (1 fte) en de VU (2 fte's).

9. Ambities van Stakeholders

9.1. De stakeholders:

Het gaat om de ambities van stakeholders met betrekking tot de ontwikkeling van waarde-ketens in en voor de Groene Ruimte in de komende 5 à 10 jaar. Bijlage 2 bevat een wat gedetailleerder overzicht van partijen. Hier wordt uitgegaan van 4 groepen:

1. Overheden
2. Bedrijven
3. Maatschappelijke Organisaties
4. Kennisinstellingen

9.2. De ambities

1. Overheden

In het regeerakkoord van 1998 komt onder meer naar voren het grote belang dat het huidige kabinet hecht aan de betekenis van een vitaal landelijk gebied voor de samenleving, met name voor recreatie en toerisme. Het kabinet pleit voor een samenhangende benadering van de inrichting van Nederland. Deze benadering komt expliciet tot uiting in de Vijfde Nota (VROM, 2001), waarin onder meer een pleidooi wordt gehouden voor een ontwikkelingsgerichte landschapsstrategie die tot doel heeft diversiteit en identiteit van landschappen te beschermen en als uitgangspunt te nemen voor verdere ontwikkeling. De nota Belvédère (1999) van het ministerie van OCW spreekt zich uit over het behoud van cultuurhistorische waarden in de ontwikkeling van zogenaamde 'belvédère gebieden' (totale rijksuitgaven voor deze gebieden van 2000 t/m 2003 is minimaal 50 miljoen gulden). In deze nota wordt ook aangegeven dat de verantwoordelijkheid voor deze ontwikkeling op provinciaal en gemeentelijk niveau dient te liggen. Ontwikkelingen die de publieke functie, toegankelijkheid, recreatieve mogelijkheden en groene waarden versterken worden gestimuleerd.

In de nota 'Natuur voor mensen, mensen voor natuur' (LNV, 2000) staat de ambitie om 400.000 hectare agrarisch cultuurlandschap door middel van 'groen-blauwe dooradering' een stevige landschappelijke opknappbuurt te geven. Deze opknappbeurt mag niet ten koste gaan van de economische ontwikkeling. In de nota 'Licht op Groen' (LNV, 2000) wordt de zorg uitgesproken dat de groei van toegankelijk groen geen gelijke tred houdt met de toename van de oppervlakte met bebouwing en verharding.

Het in stand houden van de niet zo goed tot zijn heetiek van de stad en de groene wereld van rust en ruimte wordt als een centrale beleidsopgave gezien. Daartoe wordt onder andere voorgesteld 'Landschappen met Allure' te ontwikkelen, waaraan ook gekoppeld is ketensamenwerking tussen vervoerders, accommodatieverstrekkers, terreinbeheerders en attracties voor de realisatie van een duurzaam recreatief-toeristisch product.

In de derde LNV-nota die in 2000 het licht heeft gezien - Voedsel en Groen - worden thema's benadrukt als maatschappelijk verantwoord ondernemen en de noodzaak tot fors investeren in een ambitieus kennis- en innovatieklimaat. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt in de nota direct gekoppeld aan de bijdrage die productie kan leveren aan de kwaliteit van het landschap. De genoemde kennisimpuls is volgens de nota nodig om de internationale concurrentie het hoofd te bieden. Het gaat er volgens LNV vooral om het innovatievermogen van relevante partijen te verhogen. LNV ziet voor zichzelf vooral de rol als behartiger van het publieke belang in situaties waarin dit belang anders recht komt.

EZ benadrukt in de discussienota "De Economie van de 21ste eeuw" de opkomst van de kennis- en netwerkeconomie, waarin ICT een drijvende rol speelt (EZ, 2000). In een dergelijke economie zijn het genereren van kennis en de capaciteit om informatie te verwerken en te verspreiden van fundamentele betekenis voor economisch succes.

Verondersteld wordt dat in de nieuwe economie overheid en samenleving meer dan ooit *samen* een klimaat moeten scheppen dat een optimale ontwikkeling mogelijk maakt.

Ook op Europees niveau zijn er relevante ontwikkelingen gaande. Met Agenda 2000 en de nieuwe Verordening (EG) nr. 1257/99 inzake steun voor plattelandontwikkeling uit het Europees Oriëntatie- en Garantiefonds voor de Landbouw (EOGFL) heeft de EU haar ideeën vorm gegeven. Belangrijke principes van het voorgestelde plattelandontwikkelingsbeleid zijn: a. de erkenning dat landbouwers naast voedselproductie een scala aan diensten leveren; en b. een geïntegreerde multisectorale benadering van de plattelandseconomie, bedoeld om diversificatie van de economische activiteiten tot stand te brengen, nieuwe bronnen van inkomen te genereren en het landelijk erfgoed in stand te houden.

2. Bedrijven

De meest ambitieuze bedrijven zetten zich in voor de ontwikkeling van zogenaamde industriële ecosystemen (SMO, 1999). Industriële systemen – of het nu bedrijfsterreinen of productieketens zijn – moeten gaan functioneren als ecosystemen, als voedselketens in de natuur. Een toenemend aantal ondernemingen toont zich steeds meer bereid om te investeren in de realisatie van dit concept. Het is een ambitieuze variant van het verantwoord ondernemerschap, dat de laatste jaren terrein wint. We zien bijvoorbeeld een bedrijf als de Efteling dat zich inzet voor duurzame oplossing van de mobiliteitsproblematiek. Ook veel landbouworganisaties werken aan verantwoord ondernemer-

schap. Zo stelt te WLTO in het werkdocument Binnentuin & Buitenhof (1998), dat als veelzeggende ondertitel heeft 'De schoonste productie in het mooiste landschap', dat naast de productie- en gebruiksfunctie van het landelijk gebied de voorraadfunctie eveneens heel belangrijk is. Dit gebeurt vanuit de redenering dat ook toekomstige generaties moeten kunnen beschikken over basisbehoeften zoals voldoende en kwalitatief hoogwaardig voedsel, schone lucht, voldoende en schoon drinkwater, een leefbaar klimaat, voldoende en duurzame energiebronnen, voldoende biodiversiteit en vitale ecosystemen. Ook de LLTB benadrukt in de nota 'Limburgs Land-Goed' dat de landbouw een zorgplicht heeft voor het landelijk gebied en de recreatieve aantrekkelijkheid van het landschap.

Naast maatschappelijk ondernemen is ook samenwerking een hot item in het bedrijfsleven. Zo benadrukt de strategienota van AVN/TRN het belang van samenwerking en netwerkvorming tussen verschillende stakeholders (recreatieondernemers, natuurbeheerders en agrariërs) in het landelijk gebied waar het gaat om het realiseren van een 'groene innovatieagenda'. Ook de LLTB stelt in de al eerder genoemde nota dat samenwerking met natuur- of recreatieorganisaties een belangrijke meerwaarde kan hebben. Ook samenwerking met stedelijke partijen is soms nodig volgens de LLTB.

3. Maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties zijn in toenemende mate geprofessionaliseerd en mengen zich nadrukkelijk in het maatschappelijke debat. Zij weten heel goed burgers te mobiliseren. Een goed voorbeeld van enkele jaren terug is de Brent-Spar affaire rond Shell waarin Greenpeace een dominante en uitgekiende rol speelde. Maar ook op landelijk, regionaal en lokaal niveau zien we steeds meer dat maatschappelijke organisaties hun invloed aanwenden in het debat. Al in 1997 is door vijf grote Nederlandse natuur- en milieuorganisaties⁸ in het manifest 'Veters los' een pleidooi gehouden om Nederland spannender te maken, mooier, leuker, natuurlijker, ruimer en verrassender. Dit kan volgens de organisaties door economie en ecologie beter te laten samengaan. Daarvoor zijn nodig creativiteit en samenwerking.

Recentelijk zijn dertien natuur-, milieu-, water- en recreatieorganisaties⁹, die samenwerken onder de naam Nederland Natúúrlijk, een lobby gestart om meer investeringen los te krijgen voor natuur en recreatie (ANWB, 2001). De leefbaarheid van ons land komt volgens de organisaties in gevaar als niet snel een extra impuls wordt gegeven aan natuur en landschap. De uitbreiding en kwaliteitsverbetering van natuur en recreatie

⁸ Wereld Natuur Fonds, Vereniging Natuurmonumenten, Stichting Natuur en Milieu, Unie van Provinciale Landschappen en Vogelbescherming Nederland

⁹ ANWB, Staatsbosbeheer, Stichting Natuur en Milieu, Unie van Waterschappen, Vereniging Natuurmonumenten, Vogelbescherming Nederland. Inmiddels hebben ook het Wereld Natuur Fonds, de VEWIN, De Landschappen, IVN, NJN, KNNV, en de 12 provinciale milieufederaties zich aangesloten als partner.

verloopt nu veel te langzaam en houdt geen gelijke tred met het tempo waarmee woningen en bedrijfsterreinen in het landschap verschijnen. Bovendien vraagt het 'nieuwe' waterbeheer extra aandacht en ruimte om te komen tot een duurzaam en schoon watersysteem. De volgens Nederland Natúúrlíjk noodzakelijke maatregelen vergen een investering van 3 miljard gulden per jaar gedurende tien jaar. Deze investering verdient zich volgens de organisaties dubbel en dwars terug in de vorm van een beter woon- en vestigingsklimaat, een betere volksgezondheid en extra (toeristische) werkgelegenheid op het platteland.

4. Kennisinstellingen

In toenemende mate zien we dat kennisinstellingen (universiteiten en onderzoeksinstituten) zich bewust zijn van het belang om zich een bestaansrecht te verwerven. Daarvoor leveren de universiteiten en onderzoeksinstituten op verschillende wijzen hun bijdragen aan het maatschappelijke debat. Een concreet voorbeeld hiervan is het rapport over de 'licence tot produce' van Wageningen UR. Een ander voorbeeld is de samenwerking van de KUB met de VPRO.

Het bestaansrecht komt ook tot uiting in de thema's die gekozen worden. Zo zijn twee belangrijke onderzoeksthema's van Wageningen UR duurzame productieketens en het gebruik van multifunctionele groene en blauwe ruimte. De ambitie is niet alleen kennis op dit terrein te ontwikkelen maar ook te helpen om deze kennis toe te passen. De fusie van Wageningen Universiteit met de DLO-instituten en het praktijkonderzoek kan in dit licht worden gezien.

Samenvattend kan worden gesteld dat de vier belangrijke groepen stakeholders ambities hebben die goed sporen met een kennis- en innovatieprogramma "Waardeketens en Groene Ruimte".

10. Belang voor ICES-KIS

10.1. Score op ICES-KIS criteria

Strategisch belang voor de Nederlandse economie

De zorg voor een goed woon- en werkmilieu is in ons land een van de kernopgaven voor de 21e eeuw. In onze dichtbevolkte en welvarende delta is die opgave niet eenvoudig te realiseren. Wat betreft de Groene Ruimte dient er een omslag gemaakt te worden van een voornamelijk vanuit agrarische productiedoelstellingen ingericht landschap en een vanuit biodiversiteit ingerichte natuur, naar een duurzame inrichting en beheer ten behoeve van individuele behoeften van mensen aan waarden als rust, ruimte, stilte, regionale identiteit, aantrekkelijk landschap en cultuurhistorie. Als deze omslag onvoldoende wordt gerealiseerd, dreigt de kwaliteit van het leefmilieu een beperkende factor te worden voor Nederland als vestigingsplaats en voor een evenwichtige ruimtelijke en economische ontwikkeling.

Economische gevolgen van extra investeringen in het kennisthema

Parallel aan de noodzakelijke transformatie van de Groene Ruimte vindt er een teruggang plaats in de betekenis van de traditionele drager van het landelijk gebied, de primaire landbouw. Deze teruggang geldt zowel in termen van bijdrage aan het nationaal inkomen, als ten aanzien van de werkgelegenheid. In het programma wordt naar mogelijkheden gezocht voor nieuwe economische dragers van het landelijk gebied. De nadruk ligt daarbij zowel op het bieden van compensatie voor het verlies van agrarisch inkomen en werkgelegenheid, als op institutionele en financieel-economische constructies om economische activiteiten medeverantwoordelijk te maken voor de kwaliteit van de Groene Ruimte.

Betekenis voor de huidige nationale en internationale kennisinfrastructuur

De noodzakelijke innovatie van de Groene Ruimte en de daartoe benodigde kennisontwikkeling stellen hoge eisen aan de kennisinfrastructuur. Het gaat om integrale, interactief ontwikkelde, geïntegreerde multi- en interdisciplinaire kennis. Door een aantal kenmerken van de kennisinfrastructuur kan niet zonder meer aan die eisen worden voldoen. Wel zijn er kansen. Nederland loopt voorop in de ontwikkeling van ketenkennis. Ook is er veel kennis over en ervaring met het omgaan met schaarste in ruimte. Door combinatie van deze kennisvelden ontstaat een *niche* die op den duur veel kansen biedt voor internationale samenwerking.

Initiële acceptatiegraad bij private en publieke partners

Draagvlak bij de vier groepen stakeholders overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven en kennisinstellingen is noodzakelijk. Dat draagvlak is aanwezig. Dit blijkt uit de algemene analyse van de ambities van stakeholders (hoofdstuk 9). Verder kan genoemd worden de breed samengestelde begeleidingscommissie, die veel meer heeft gedaan dan begeleiden sec. Uit de discussies in de begeleidingscommissie en uit de interviews komt ook naar voren dat partijen ervan overtuigd zijn dat zij niet in hun eentje de problemen op kunnen lossen, maar daar samenwerking met anderen voor nodig hebben. Bovendien zijn zij ervan doordrongen dat die samenwerking niet alleen het eigenbelang moet dienen, maar ook het algemeen maatschappelijk belang.

Betekenis voor de internationale positie van Nederland

De betekenis van het programma ligt zowel op het gebied van de economische concurrentiepositie als op dat van de concurrentiepositie van de kennisinfrastructuur. Het programma beoogt een aanzienlijke bijdrage te leveren aan de economische concurrentiepositie door de spanning tussen economische dynamiek en de ruimtelijke kwaliteit en de leefbaarheid te verminderen en kansen op evenwichtig samengaan van beide te benutten. De versterking van de kennisinfrastructuur die via dit programma wordt beoogd is ook internationaal relevant. Verwacht kan worden dat de ontwikkelde kennis in andere dichtbevolkte en welvarende delen van Europa toepasbaar is.

Legitimatie van een overheidsbijdrage of een bijdrage van ICES-KIS

Zoals in de beschrijving van het programma is aangegeven spelen publieke waarden in de kwaliteit van de Groene Ruimte een belangrijke rol. Uitgangspunt van het programma is dat de private partijen bij het omgaan met die waarden een belangrijke rol kunnen en moeten spelen. Maar de overheid kan zeker niet aan de zijlijn blijven staan. Verschillende overheidsrollen zijn denkbaar: a. Stellen van (rand)voorwaarden ten aanzien van de kwaliteit van de Groene Ruimte en het bewaken daarvan; b. faciliteren en stimuleren van de benodigde systeeminnovaties en eventueel erin participeren; c. organiseren van een markt (NMA-achtige rol). Zeker voor onderdeel b. is ook een financiële bijdrage (seed money) te legitimeren. De rollen sluiten elkaar overigens niet uit.

10.2. Oplossing van knelpunten

Bereikbaarheid

Een grote bedreiging voor de kwaliteit van de Groene Ruimte vormt de schijnbaar met de groei van toerisme en recreatie samenhangende toename van de mobiliteit. Het gaat hier echter niet om een causaal verband. Door een slimme organisatie is het juist

heel goed mogelijk groei van T&R samen te laten gaan met een *afname* van de mobiliteit. Het ontwikkelen van kennis hierover staat centraal in dit voorstel.

Milieu, ruimedruk en ruimtekwaliteit

Veel van de problemen op bovengenoemde terreinen hangen in de Groene Ruimte samen met het feit dat degene die de kosten maakt voor een beter milieu en een betere ruimtekwaliteit, daarvoor vaak de baten niet ontvangt; die baten vallen aan andere partijen toe. Denk in dit verband aan boeren die voor een groot deel het aanzicht van het vaak hooggewaardeerde cultuurlandschap bepalen, zonder daar rechtstreeks voor betaald te krijgen, terwijl bijvoorbeeld de eigenaren van hotels in een dergelijke omgeving op extra klandizie mogen rekenen. Het gevolg daarvan is dat op den duur activiteiten gericht op kwaliteit onder druk komen te staan, hetgeen op lange termijn in niemands belang is. Samenwerking tussen aanbieders in waardeketens kan dit probleem verhelpen. Die samenwerking is ook van belang om aan consumenten duidelijk te maken welk aanbod rekening houdt met de kwaliteit van de Groene Ruimte en welk niet. Informatie over dat soort zaken is een eerste vereiste om als consument een bewuste keuze te kunnen maken.

Grote steden

Een van de belangrijke kwesties op dit moment is Groen in en om de stad (GIOS). Dit groen is belangrijk voor een leefbaar stedelijk milieu, zorgt voor een beperking van de mobiliteit en beschermt de meer op biodiversiteit gerichte natuur. De uitdaging is het groen zodanig attractief te organiseren, dat stedelingen nauwelijks nog denken aan alternatieven verder weg. Door samenwerking in waardeketens kunnen arrangementen gemaakt worden die daaraan beantwoorden. Dus ook voor het GIOS-beleid zijn waardeketens van groot belang.

Kennis beroepsbevolking

Zoals al eerder is aangegeven zijn de meeste bedrijven die activiteiten in de Groene Ruimte ontplooiën klein van omvang. Dit maakt het lastig voor die bedrijven voldoende tijd te investeren om hun kennis op peil te houden. Ondersteuning daarbij is onontbeerlijk. Juist hier heeft toevoeging van kennis, echter een direct positief gevolg voor de kwaliteit van de Groene Ruimte. Door samen met betrokkenen kennis te genereren en te verspreiden over waardeketens en Groene Ruimte ontstaat een enorm potentieel voor innovatie op het kruispunt van economische dynamiek en ruimtelijke kwaliteit. Dit is van belang voor een duurzame ontwikkeling.

11. Doorkijk naar vervolg

Systeeminnovatie is aan de orde; kennisinfrastructuur heeft investeringsimpuls nodig

De uitkomsten van de verkenning "Waardeketens en Groene Ruimte" bieden ruim voldoende basis voor verdere ontwikkeling tot een projectvoorstel, dat kan worden ingediend in de 3e ICES/KIS ronde. Aan de orde is een publiek-privaat gewenste systeeminnovatie waarmee de ruimtelijk-economische structuur in Nederland wordt versterkt en tegelijkertijd wordt gewerkt aan het oplossen van maatschappelijke knelpunten, in het bijzonder ruimtedruk, milieudruk en bereikbaarheid. Tevens is aan de orde dat de kennisinfrastructuur een flinke investeringsimpuls behoeft omdat zij niet is toegesneden op het deskundig en effectief uitvoeren van de in dit rapport genoemde innovatieopgaven.

Nadere concretiseringslag nodig

Voorgesteld wordt om op basis van de uitkomsten van deze verkenning een nadere concretisering te maken, leidend tot een door de stakeholders gedragen projectvoorstel binnen de kaders van ICES/KIS-3 (uitvoering in de periode 2003 – 2006). Verdere concretisering behelst een nadere beschrijving van ambitie en doelstelling, inhoud (inclusief een inventarisatie van potentiële pilotprojecten), betrokken stakeholders, lacunes kennisinfrastructuur, projectorganisatie, tijdsplan, financiering (omvang en vorm) en legitimatie.

Het projectvoorstel zal de basis moeten zijn voor het ontwikkelen van een businessplan voor een ICES/KIS-project "Waardeketens en Groene Ruimte". Alvorens de Werkgroep ICES/KIS zich zal buigen over het belang van dit projectvoorstel, is een toetsing door een brede groep van stakeholders nodig.

In het tijdspad van ICES/KIS moet de nadere concretisering medio 2001 afgerond zijn en kan in oktober/ november 2001 de toetsing plaatsvinden in de vorm van een strategische conferentie. Dat betekent dat eind 2001 een uitdagend en kansrijk projectvoorstel kan worden ingediend bij ICES/KIS.

De begeleidingscommissie van deze verkenning heeft toegezegd bereid te zijn de belangrijke stap van verkenning naar projectvoorstel te begeleiden en de begeleidingscommissie kan tevens fungeren als comité van aanbeveling voor de strategische conferentie.

Denkbare omvang van het pps-project "Waardeketens en Groene Ruimte"

Ervaringen met ICES/KIS-projecten die systeeminnovaties behelzen, hebben geleerd dat met een investeringsbedrag (publiek/ privaat gefinancierd) van ca f 100 miljoen voor een periode van 5 jaar (1/2 jaar start; 4 jaar uitvoering; 1/2 jaar afronding) een

gewenst effect kan worden bereikt, mits er een sterke aanjaagfunctie is en een sterke regierol. Voor dat bedrag kunnen 10 – 20 (inter-)nationale pilotprojecten ontwikkeld en uitgevoerd worden en 15 – 25 regionale (provinciale) pilotprojecten. Naast de ontwikkeling en toepassing van multidisciplinaire kennis in de pilotprojecten zal ook geïnvesteerd moeten worden in strategisch onderzoek.

Aangezien lang niet alle spelers in het veld (veel MKB-bedrijven) direct kunnen deelnemen aan de pilotprojecten zal kennisverspreiding de nodige aandacht moeten krijgen; immers, ruimtelijk-economische structuurversterking kan alleen maar gerealiseerd worden als het kennisniveau van alle spelers wordt verhoogd.

De besteding van de middelen over de periode van 4 jaar uitvoering en 1 jaar start en afronding, kan er als volgt uitzien:

Strategisch onderzoek	f 10 miljoen
Nationale pilotprojecten	f 20 miljoen
Regionale pilotprojecten	f 40 miljoen
Kennisoverdracht (met name MKB)	f 16 miljoen
Start en afronding pps-project	f 4 miljoen
Projectregie	f 10 miljoen
Totaal	f 100 miljoen

Hiervan zou f 40 – f 45 miljoen moeten neerslaan bij de KIS. Gemiddeld betekent dat tenminste f 10 miljoen per jaar. Hiervan is ca 25 % bestaande capaciteit. Dat betekent dat er flink geïnvesteerd moet worden in nieuwe capaciteiten. Hoofdrospelers vanuit de KIS zijn: Wageningen UR (met name DLO) en TNO; daarnaast zullen de volgende universiteiten een belangrijke rol kunnen/ moeten spelen: KUB/EUR en UU en mogelijk ook RUG.

Mogelijke financiering van het project

Het project is bijzonder vanwege het feit dat er vele nieuwe samenwerkingen tot stand gebracht moeten worden om de gewenste effecten te bereiken, en omdat de KIS niet is ingericht om "vanzelfsprekend" te kunnen voldoen aan de vraag naar kennis. Ook de grote rol/ invloed van de publieke sector is een factor van belang wat betreft de wijze van financiering, evenals het feit dat we aan de private kant te maken hebben met veel MKB-bedrijvigheid. Verdedigbaar lijkt een financieringsconstructie waarbij 50% wordt gedekt door ICES-geld. De financieringsconstructie kan er als volgt uitzien:

Private partijen		20%	f 20 miljoen
Publieke partijen:	provincies	10 %	
	nationale overheden	5%	
	totaal	15%	f 15 miljoen
Maatschappelijke organisaties		5%	f 5 miljoen
Co-financiering KIS		10%	f 10 miljoen
ICES (FES-fonds)		50%	f 50 miljoen *
Totaal		100%	f 100 miljoen

*(vuistregel is dat van dit bedrag 70% dient neer te slaan bij de KIS)

Strategische Conferentie als 1e mijlpaal

De in oktober/ november te organiseren strategische conferentie zal een belangrijke mijlpaal in de projectontwikkeling moeten zijn. Een daadkrachtige groep van stakeholders zal zich positief moeten uitspreken over de voorgenomen indiening van een projectvoorstel en groen licht moeten geven voor het ontwikkelen van een businessplan. Deze strategische conferentie dient dan ook met zorg te worden voorbereid en moet kwalitatief van hoog niveau zijn.

Ontwikkelen van het projectvoorstel "Waardeketens en Groene Ruimte"

De verdere concretisering behelst het beschrijven van:

1. wat we willen bereiken in de komende 10 jaar (in, min of meer, meetbare doelstellingen);
2. wie de belangrijke en innovatieve spelers (stakeholders) zijn en wat ze kunnen/willen bijdragen (cash en "in kind");
3. welke thema's en themaprogramma's we kunnen onderscheiden;
4. welke 10 typische nationale en regionale pilotprojecten er geïdentificeerd zijn;
5. welke kennisinstellingen er mee doen, hoe zij bijdragen en hoe de "body of knowledge" er globaal uit gaat zien;
6. hoe de organisatie van het pps-project er in grote lijnen uit gaat zien;
7. hoe de (publiek/private) financiering er in grote lijnen uit ziet, inclusief een inschatting van commitments;
8. hoe de besteding van de middelen plaatsvindt (inclusief aanpak);
9. wat de effecten zijn van deze bestedingen (waardetoevoeging; oplossing knelpunten);
10. welke synergie en samenhang met andere initiatieven tot versterking leiden;
11. de legitimatie voor een ICES-bijdrage van f 50 miljoen uit het FES-fonds;
12. de TOR van een business plan "Waardeketens en Groene Ruimte";
13. een tijdspad met activiteitenplan, mijlpalen en ontwikkelingskosten voor de periode medio 2001 en 2002.

Voorgesteld wordt om de uitvoering van het ontwikkelen van het projectvoorstel zo spoedig mogelijk na het afronden van de voorstudie te laten plaatsvinden.

Vervolgprocedure

In een recentelijk schrijven, d.d. 12 april 2001, heeft het Ministerie van Economische Zaken de vervolgprocedure nader beschreven met als doel om via twee fasen in het voorjaar van 2002 tot een selectie van investeringsprojecten te komen. De procedure zal als volgt worden vormgegeven:

1. Call for expressions of interest (mei 2001 - augustus 2001)
2. Call for proposals (februari 2002 - juli 2002).

In stap 1 worden investeringspakketten (clusters van samenhangende potentiële projecten gerelateerd aan één of meer thema's en/of speerpunten uit de rapporten en breed gedragen door kennisconsortia van vraag- en aanbodpartijen met een duidelijk commitment) voorbereid. Het gaat bij deze call om alliantievorming van stakeholders in kennisconsortia, die zijn gegroepeerd rond clusters van met elkaar samenhangende projecten. De investeringspakketten dienen op 3 september 2001 bij het secretariaat ICES/KIS binnen te zijn.

Stap 2 is bedoeld om te komen tot een shortlist van projecten na prioritering van de 8 kennisthema's en speerpunten door het kabinet. Businessplannen kunnen worden ingediend in de periode februari-april 2002. Deze zullen worden beoordeeld in de periode mei-juli 2002. In de zomer van 2002 vindt afsluitend het besluit door het nieuwe kabinet plaats over verdeling Fes-bijdrage naar projecten.

Tijdschema:

Mei - augustus 2001	Vorming strategische allianties en ontwikkelen investeringspakketten
3 september 2001	Indienen investeringspakketten bij secretariaat ICES/KIS
17 september 2001	Toezening investeringspakketten aan planbureaus
November 2001	Uitspraken planbureaus over kennisthema's en speerpunten
Januari 2002	Kabinetsbesluit over kennisthema's
Februari - juli 2002	Indienen/selecteren projectvoorstellen
Medio 2002	Kabinetsbesluit over projectvoorstellen
Vanaf medio 2002	Nadere concretisering geselecteerde projectvoorstellen
2003	Start projecten

Bijlage 1: Waarde en Waardeketens

1.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de begrippen waarde en waardeketen. In de waardeketen staat centraal de voortbrenging van goederen en/ of diensten op een zodanig wijze dat er door de eindgebruiker (consument) waarde aan wordt toegekend. Het is met andere woorden voor een succesvolle waardeketen van belang te weten voor wie en hoe waarde wordt gecreëerd in de waardeketen.

Om inzicht te krijgen in de wie-vraag wordt ingegaan op het concept waarde. Allereerst wordt ingegaan op het meer algemene begrip maatschappelijke waarde en het onderscheid tussen collectieve en private goederen. Daarna wordt de spanning tussen waarde en vermarkten kort aangegeven. Vervolgens wordt ingegaan op 'consumer value'. Het gaat dan om waarde zoals de consument die definieert. In de literatuur hierover wordt de nadruk gelegd op het toegenomen belang van de zogenaamde niet-tastbare aspecten in de waardetoekening door consumenten van goederen en diensten.

Om meer inzicht te krijgen op de hoe-vraag wordt ingegaan op het concept waardeketen en tevens wordt ingegaan op belangrijke topics die een rol spelen bij zogenaamde 'value linkages' en 'value creation' volgens Doz & Hamel (1998).

1.2. Waarde

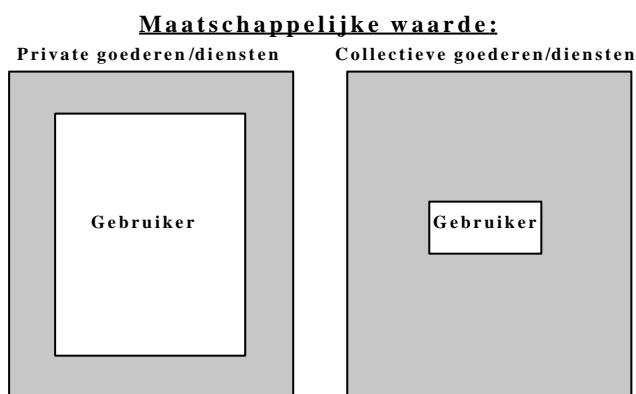
Van belang is te weten wat waarde is en op welke wijze waardetoekening tot stand komt. Pas als bekend is op welke gronden waarde wordt toegekend aan producten en diensten, kan gericht worden geanalyseerd waar in de keten waarde wordt toegevoegd (zowel binnen als tussen ketenpartijen) en kunnen nieuwe waardetoevoegingen gericht gestalte krijgen.

In de volgende paragraaf wordt eerst ingegaan op het algemene begrip maatschappelijke waarde en de drie hoofdcriteria die onderscheiden kunnen worden. Vervolgens wordt ingegaan op het begrip 'consumer value', zoals dat in de hedendaagse literatuur over consumenten wordt gehanteerd. Uitgangspunt in deze literatuur is dat waarde is wat de eindgebruiker als zodanig definieert. Voor het inrichten en/ of in stand houden van succesvolle waardeketens dient dan ook vanuit het gezichtspunt van de (eind)gebruiker te worden teruggedeneerd de keten in en te worden gekeken waar op zo efficiënt en effectief mogelijke wijze waarde wordt

toegevoegd of kan worden toegevoegd. Hierbij wordt ook wel van een netwerk gesproken omdat een schakel een onderdeel van meerdere waardeketens kan zijn.

1.2.1. Maatschappelijke Waarde

Goederen en diensten hebben alleen bestaansrecht als ze een maatschappelijke waarde vertegenwoordigen. Dit geldt voor private en collectieve (publieke) goederen en diensten. De context waaronder de maatschappelijke voortbrenging van collectieve en private goederen en diensten tot stand komt verschilt echter. In een markteconomie geldt dat in het krachtenveld waaronder de maatschappelijke voortbrenging van private goederen en diensten tot stand komt, het primaat van de aansturing bij de eindgebruiker c.q. consument ligt. De keten die het beste (meest efficiënt, effectief, flexibel en responsief) goederen en / of diensten produceert die aan de behoeften van eindgebruikers voldoen, zal de meeste toegevoegde waarde creëren.



Figuur 1.1: Maatschappelijk waarde van goederen en diensten

In figuur 1.1 wordt het verschil in invloedssferen aangegeven tussen maatschappelijke waardering van private en collectieve goederen en diensten. Het gearceerde gedeelte stelt het totaal aan maatschappelijke waarde voor en het witte vlak het aandeel van de waarde die de gebruiker eraan toekent. In de linker figuur is te zien dat de maatschappelijke waarde van een privaat goed en dienst voor het grootste deel wordt bepaald door de waarde die gebruikers (consumenten) eraan toekennen. In de rechter figuur komt naar voren dat de waardering van de gebruikers niet het belangrijkste is bij het bepalen van de maatschappelijke waarde van een collectief goed of dienst, maar dat andere partijen en belangen daarbij een rol spelen. De maatschappelijke waardering van private goederen komt voor een belangrijk deel tot uiting in de 'consumer value': dat wat de consument er voor over heeft - de burger als consument. Indien een waardeketen goederen of diensten voortbrengt, die of te duur of geen specifieke waarde vertegenwoordigen (t.o.v. concurrerende producten), dan verliest die keten zijn bestaansrecht: de vraag neemt zodanig af dat niet meer kostendekkend, laat staan winstgevend, geopereerd kan worden. De maatschappelijke waarde van private

goederen en diensten komt echter ook tot uiting - zij het voor een kleiner deel - in de randvoorwaarden die worden gesteld aan de totstandkoming van goederen en diensten. Deze randvoorwaarden komen tot uiting in een heel complex aan wet- en regelgeving, die van toepassing is op ondernemingen en de wijze van ondernemen. Denk bijvoorbeeld aan allerlei milieuvorschriften, maar ook aan de juridische positie van werknemers, etc. Indien een onderneming, of keten van ondernemingen, zich onttrekt aan deze regelgeving verliest zij haar maatschappelijke waarde en daarmee haar bestaansrecht. Gesteld kan worden dat de randvoorwaarden in feite de waardering van de *consument als burger* zijn. Een waardering die indirect middels vertegenwoordiging in allerlei overheidsorganen en -niveaus, belangengroepen en de publieke opinie gestalte krijgt. Het economische verkeer als aspect van de maatschappij drukt bij de maatschappelijke voortbrenging en waardering een grotere stempel op private goederen en diensten, dan de sociaal-culturele en politieke aspecten van de samenleving. Deze laatste aspecten komen bij private goederen en diensten vooral tot uiting in de eerder genoemde randvoorwaarden.

In de maatschappelijke waardering van collectieve goederen en diensten ligt de nadruk minder op 'consumer value'. Het is vooral de consument als burger die bij collectieve goederen en diensten voornamelijk in de vorm van vertegenwoordiging een belangrijke stem heeft en die in verschillende uitingsvormen - en daarmee ook belangen - naar voren komt. De burger wordt vertegenwoordigd in de landelijke, provinciale en lokale politiek, die beleidslijnen uitzet en toepast ten behoeve van collectieve goederen. De burger kan daarnaast als bewoner actief zijn in de lokale politiek. De burger kan tevens worden vertegenwoordigd in allerlei belangenorganisaties, die hun stem laten horen. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat economische belangen (en daarmee de gebruiker/ consument) een minder dominante stempel drukken op de gehele maatschappelijke waardering van collectieve goederen en diensten. De sociaal-culturele en ecologische belangen van de samenleving drukken een belangrijke stempel op de voortbrenging en waardering van collectieve goederen en diensten. Lokale overheden, bedrijven en bewoners zijn belangrijke actoren bij de waardering van bijvoorbeeld een natuurgebied.

1.2.2. De spanning tussen Waarde en Vermarkten

Niet alles van waarde wordt en kan ook vermarkt worden. Vermarkten kan worden gezien als het 'organiseren van uitsluitbaarheid' (Van der Hamsvoort, et al., 1999): als er behoefte is aan een goed kan het dan tegen betaling ter beschikking worden gesteld. Behalve de vraag of de uitsluitbaarheid tegen aanvaardbare kosten te organiseren is, zijn er ook een aantal risico's (verdringingsrisico, verplaatsingsrisico, uitsluitingsrisico en marktrisico) verbonden aan vermarkten van collectieve goederen (zie Van der Hamsvoort, et al., 1999). De balans tussen voor- en nadelen van vermarkting hangt

echter af van de concrete vermarkingsoptie waar het over gaat (wat wordt precies vermarkt, hoe wordt de vermarkting georganiseerd, etc.).

Als een goed vermarkt kan worden wil dat echter nog niet betekenen dat de vermarkting vanzelf tot stand komt. Dit hangt af van positieve en negatieve prikkels die op betrokken actoren inwerken (Van der Hamsvoort, et al., 1999).

Met voorgaande hebben we willen aangeven dat de context waaronder de maatschappelijke voortbrenging en waardering van collectieve goederen en diensten tot stand komt verschilt met die van private goederen en diensten. Tevens hebben we willen aangeven dat de aard van een goed of dienst – collectief of privaat – niet een intrinsieke waarde van een goed of dienst is, maar een (politieke) keuze is t.a.v. een organisatievraagstuk. Gemeenschappelijk is echter de eis van maatschappelijke waardering om bestaansrecht te verkrijgen. Vanuit deze gemeenschappelijkheid zal in onderstaande kort worden ingegaan op het algemene begrip maatschappelijke waardering.

1.2.3. Hoofdcriteria van Maatschappelijk Waarde

Het begrip maatschappelijke waarde wordt hanteerbaar als wordt teruggegrepen op de omschrijving van de kwaliteit van een bouwwerk door Vitruvius (60 voor Christus) in termen van bruikbaarheid (Utilitas), schoonheid (Venustas) en degelijkheid (Firmitas).

Deze trits van Vitruvius wordt heden ten dage 'vertaald' naar een universeel begrippentrio dat dient als hoofdcriteria bij de maatschappelijke waardering van zowel private als collectieve goederen (Coeterier, 2000: 9; Hooimeijer, 2000:):

- Gebruikswaarde (*doelmatigheid*: functionele geschiktheid, doelmatig gebruik, doelmatige aanleg, doelmatig beheer, samenhang, bereikbaarheid)
- Belevingswaarde (*identiteit*: diversiteit, herkenbaarheid, zingeving)
- Toekomstwaarde (*duurzaamheid*: sturende werking, doelmatigheid in de tijd, uitbreidbaarheid, aanpasbaarheid)

De maatschappelijke waardering van – private en collectieve – goederen wordt bepaald door het totaal dat wordt toegekend aan deze drie criteria c.q. waarden. Tijd, plaats en de aard van een goed en dienst (privaat of collectief) bepalen het relatieve belang van de criteria en daarmee de waarde.

Met gebruikswaarde wordt bedoeld de mate waarin iets voldoet aan de eisen, die voortvloeien uit het gebruiksdoel. Het betekent dus voor de Groene Ruimte dat allerlei activiteiten die ergens worden uitgeoefend, gemakkelijker en prettiger worden gemaakt door de bereikbaarheid, afmetingen, vormgeving en indeling van de plek in kwestie.

Waarden die bij gebruikskwaliteit een rol spelen zijn doelmatigheid en doeltreffendheid. Bij belevingswaarde gaat het in de eerste plaats om zintuiglijke gewaarwordingen, dus wat men hoort, ziet, voelt en ruikt. Bij de beleving spelen factoren een rol die geen direct

verband met nuttigheid hebben, zoals nieuwsgierigheid die wordt opgewekt door nieuwe en onbekende zaken, en schoonheidservaring. Het zijn met andere woorden met name immateriële zaken die een rol spelen bij belevingswaarde.

Bij toekomstwaarde gaat het om het ontwerp (structuren en voorzieningen) van de Groene Ruimte en om de ontwikkeling van activiteiten in de Groene Ruimte waarbij rekening wordt gehouden met de behoeften van volgende generaties.

In hoofdstuk 1 is de ontwikkeling beschreven t.a.v. de waardering van de Groene Ruimte. Hierin wordt benadrukt dat in de ontwikkeling en behoud van de Groene Ruimte gezocht dient te worden naar een evenwichtige waardering van de Groene Ruimte. Wat betreft de bevrediging van hun behoeften zijn consumenten, door het toegenomen niveau van de welvaart, steeds meer op zoek naar zaken als zelfverwerkelijking en ontplooiing. Met andere woorden niet alleen materiële, maar daarnaast ook immateriële aspecten van goederen en diensten worden door consumenten steeds meer gewaardeerd. Hier gaat de beleviseconomie over: Het gaat steeds meer om zaken als 'emotie', 'beleving' en 'het product als identiteitsdrager', waarmee tegemoet wordt gekomen aan de behoeften van de huidige consumenten. In zijn programmeringsstudie beargumenteert Jacobs (2000) op basis van verschillende behoeftetheorieën dat als gevolg van de gestegen welvaart een grotere rol is weggelegd voor behoeften van hogere niveaus, als persoonlijkheidsontwikkeling, schoonheidsbeleving, bezinning en symboliek. Met andere woorden: veel aandacht voor en behoefte aan immateriële aspecten. Dit verklaart ook de toegenomen waardering voor beleving.

In termen van de bekende beslissingstheorie van Simon (1959) kan worden gesteld dat het aspiratieniveau van consumenten hoger is komen te liggen. Daarmee wordt bedoeld dat de huidige consument niet meer tevreden is met een product of dienst als dat voldoet aan een bepaalde gebruikswaarde, of een bepaald nut vervult, maar dat ook allerlei immateriële behoeften dienen te worden bevredigd.¹⁰ Maar hoe zit het nou met de toekomstwaarde?

De toekomstwaarde krijgt steeds meer van doen met de belevingswaarde. De uitdaging is om immateriële behoeften te koppelen aan toekomstwaarde en hiertoe biedt juist de beleviseconomie belangrijke aanknopingspunten. Producten als groen beleggen en eco-producten laten zien dat door te refereren aan zaken als 'puur' en 'natuurlijk' - bij uitstek immateriële aspecten - beleving en ecologische duurzaamheid zeer goed kunnen samengaan. Binnen de beleviseconomie zijn er goede kansen voor goederen en diensten die hoog scoren op alledrie de criteria (gebruiks-, belevings- en toekomstwaarden). Pine & Gilmore (1999) bepleiten en verwachten dat ondernemers zich meer

¹⁰ Het gaat hier om de werking van het zogenaamde 'satisficing'-principe uit Simon's theorie. In zijn algemeenheid wil dat zeggen dat mensen in hun beslissingen niet op zoek zijn naar de beste beslissing of oplossing, maar in hun afweging van alternatieven net zolang zoeken naar een alternatief, dat - afhankelijk van het aspiratieniveau - 'goed genoeg' wordt bevonden.

richten op de belevenis die voor de consument onlosmakelijk verbonden is met de geboden dienst. Relevant is hiertoe de onderverdeling die de auteurs maken in vier 'belevingsdomeinen':

1. Amusement: passieve absorptie (lezen van een boek, bezoek van een concert)
2. Leren: actieve absorptie (discussiegroepen, laboratoriumproeven)
3. Ontspanning: actieve onderdompeling (skiën, casino)
4. Esthetiek: passieve onderdompeling (bezoek aan natuurgebied of stad)

Ondernemers zullen proberen de belevingswaarde te verhogen door combinaties van bovenstaande domeinen te creëren en te koppelen aan activiteitenplaatsen die mensen aandoen, daarmee de attractiviteit van de plek vergrotend. Zo wordt het amusementskarakter van winkelcentra vergroot en verrijzen casino's in binnensteden met een esthetische uitstraling. De rijkste belevenissen omvatten alle vier de domeinen (Pine en Gilmore, 1999: 39). Door binnen de verschillende domeinen toekomstwaarden te verankeren kan belevingswaarde samen gaan met toekomstwaarde. Als de belevenis van de klant het product wordt, kan kennis van de markt alleen ontstaan in het directe contact daarmee. Kennis van de waarderinggrondslagen van belevenissen van de eindgebruikers dient daarom in een vroeg stadium een plek te krijgen in de verdere ontwikkeling van producten diensten en een visie daarop. Dit vereist betrokkenheid van actoren in een vroeg stadium van het proces (Hooimeijer, et al., 2000).

Echter, bij de toepassing van waardeketens op de Groene Ruimte, is het van belang te realiseren dan er oplossingen gezocht worden waarin meerdere functies in de Groene Ruimte worden geïntegreerd. Oftwel, het gaat om meervoudig ruimtegebruik.

Verschillende functies betekenen verschillende belangen. Dit bemoeilijkt een eenduidige invulling van de verschillende waarden, omdat de invulling van waarden niet los van belangen kan worden gekoppeld. Een onderscheid in drie waarden is onvoldoende als analysekader, daarvoor dient een koppeling te worden gemaakt met de verschillende belangen. Hooimeijer c.s. (2000) hebben daarvoor een oplossing bedacht door vier belangencategorieën te koppelen aan de drie waarden: gebruiks-, belevings- en toekomstwaarde. Zij onderscheiden vier soorten belangen:

1. economisch belang;
2. sociaal belang;
3. ecologisch belang;
4. cultureel belang.

Door het combineren van waarden en belangen kan de volgende matrix worden opgesteld (tabel 1).

	Economisch belang	Sociaal belang	Ecologisch belang	Cultureel belang
Gebruikswaarde				
Belevingswaarde				
Toekomstwaarde				

Tabel 1: Analyse kader van de kwaliteit van de Groene Ruimte (Hooimeijer c.s., 2000)

De rijen van de matrix lijken veel meer vast te liggen dan de kolommen. De trits gebruiks-, beleving- en toekomstwaarde lijkt een veel universeler concept dan de indeling van belangen. Als analysekader krijgt de waardentrits echter pas betekenis als ze aan belangen wordt gekoppeld. Een belangrijke uitdaging is om tot een werkbare operationalisering te komen van deze abstracte en generieke concepten. Hooimeijer c.s. (2000) hebben daartoe een aanzet gegeven en komen tot de volgende operationalisering van de matrix:

	Economisch belang	Sociaal belang	Ecologisch belang	Cultureel belang
Gebruikswaarde	Allocatie-efficiency Bereikbaarheid Externe effecten Multi-purpose	Toegang Verdeling Deelname Keuze	Veiligheid, hinder Verontreiniging Verdroging Versnippering	Keuzevrijheid Verscheidenheid Ontmoeting
Belevingswaarde	Imago Attractiviteit	Ongelijkheid Verbondenheid Veiligheid	Ruimte, Rust Schoonheid Gezondheid	Eigenheid Schoonheid Contrast
Toekomstwaarde	Stabiliteit/flexibiliteit Agglomeratie Cumulatieve attractie	Insluiting Cultures of poverty	Voorraden Ecosystemen	Erfgoed Integratie Vernieuwing

Tabel 2: Operationalisering van waarderingscriteria (Hooimeijer, 2000)

De matrix heeft vooral een functie om verschillende aspecten van ruimtelijke kwaliteit een plaats te geven en functioneert goed als een proces-instrument om met verschillende gebruikers tot een gemeenschappelijke taal te komen: de matrix is goed te gebruiken om de visies van verschillende partijen boven tafel te krijgen. Het is echter lastig om zaken als proces en zingeving binnen de matrix een plaats te geven (Hooimeijer c.s., 2000).

Binnen het waardeketen-denken wordt de waardering van een goed of dienst bepaald door de eindgebruiker. De zogenaamde 'consumer value' is richtinggevend voor de organisatie en inrichting van de waardeketen. Zoals in de inleiding al aangegeven neemt in de huidige samenleving de waardering door consumenten en burgers een centrale plaats in. Niet alleen in de waardering van private, maar ook in de waardering

van collectieve goederen. De volgende paragraaf gaat in op het begrip 'consumer value'.

1.2.4. Consumer Value

In het waardeketenconcept is waarde niets anders dan 'what the customer is willing to pay for your product/ service' (Gillpatrick, 2000). Met andere woorden uitgangspunt van waarde is wat de koper bereid is voor een goed of dienst te betalen. De koper/eindgebruiker bepaalt dus wat waarde is. Uitgangspunt van analyse voor waardetoevoegingen in een waardeketen is dan ook de waardering van een koper voor het product/dienst. Dit schijnbaar eenvoudige uitgangspunt wordt echter een stuk complexer als de logische vervolgvraag wordt gesteld: "op welke gronden waardeert een consument een product/dienst?". Antwoord op deze vraag geeft ondernemers – als onderdeel van een waardeketen - aanknopingspunten waarop het realiseren van waardetoevoegingen in de keten zich moet richten om uiteindelijk een product/ dienst aan te bieden die een zo groot mogelijke 'consumer value' creëert.

Deze vraag is complex omdat steeds duidelijker wordt dat in de 'consumer value' van producten en diensten juist de niet-tastbare aspecten van grote invloed zijn op de economische waardering (zie Dagevos & Hansman, 1999):

"While the economic offering becomes more and more intangible (...) the value of that offering becomes more and more tangible." (Pine & Gilmore, 1999: 190)

In de definitie van 'consumer value' van Holbrook (1999: 9) komt de hedendaagse betekenis en complexiteit van het begrip duidelijk naar voren:

"(...) consumer value is an *interactive relativistic preference experience*, we mean that the relationship of consumers to products (subjects to objects) operates relativistically (depending on relevant comparisons, varying between people, changing among situations) to determine preferences that lie at the heart of the consumption experience."

De 'consumer value' voor een product en of dienst kan volgens Holbrook (1999) aan de hand van drie dimensies worden getypeerd. Zowel tastbare als niet-tastbare product-karakteristieken komen in zijn waarderingstypologie naar voren.

In het huidige denken over 'consumer value' staat de waarde die eindgebruikers toekennen aan de beleving van het aangeboden product en dienst centraal. 'Consumer value', zoals uitgewerkt door Holbrook (1999), gaat met andere woorden steeds meer over 'belevingswaarde'.

In figuur 1.2 zijn de ontwikkelingen ten aanzien van de maatschappelijke waardering van collectieve en private goederen weergegeven, zoals besproken in de voorgaande paragrafen (1.2.1; 1.2.3 en 1.2.4).

	Maatschappelijk waarde		
	Gebruikerswaarde	Belevingswaarde	Toekomstwaarde
Collectief	x	+	+
Privaat	+	+	x

Figuur 1.2 Ontwikkelingen in de maatschappelijke waarde van collectieve en private goederen en diensten

x = heeft aandacht

+ = behoeft meer aandacht

1.3. Het Waardeketenconcept

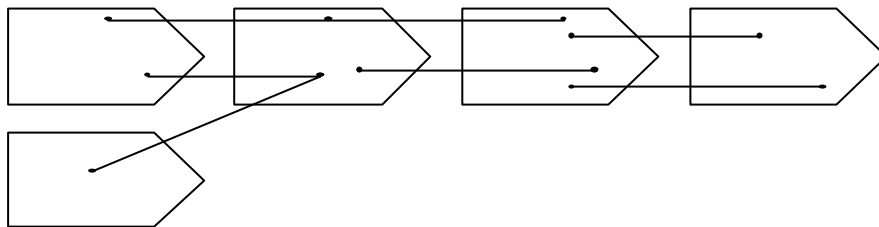
De waardeketen is gericht op de voortbrenging van private goederen en diensten. Hierbij staat centraal het zo efficiënt (maximale waarde tegen minimale kosten) mogelijk voortbrengen van een product/ dienst. Met andere woorden het bedrijfseconomische aspect staat centraal.

De verschillende activiteiten tussen ketenactoren zijn onderling gerelateerd door verbindingen binnen de waardeketen. De toegevoegde waarde van een onderneming hangt niet alleen af van de prestatie van de individuele activiteiten, maar ook van een goede coördinatie en optimalisatie van deze activiteiten. Waar het om gaat is te analyseren van elke partij in de keten wat de strategisch belangrijke activiteiten zijn, dat wil zeggen welke activiteiten de grootste toegevoegde waarde opleveren oftewel, in welke activiteiten de individuele ketenpartijen goed zijn. Centraal staan daarbij de onderlinge verbindingen tussen de ketenpartijen.

Het creëren en behouden van toegevoegde waarde hangt niet alleen af van inzicht in de strategische activiteiten van individuele ondernemingen in de keten, maar vooral ook van inzicht in hoe ondernemingen in de totale waardeketen passen.

Hoewel tot nu toe gesproken is van een waardeketen, is de werkelijkheid meestal complexer en gaat het veelal feitelijk om netwerken van samenwerkende partijen, die op een of andere manier waarde toevoegen aan een product of dienst om aan de noodzakelijk heterogene eindvraag te voldoen. Het ontstaan van dit soort flexibele netwerken wordt voornamelijk getriggerd door het proces van ketenomkering, waarin de consumentenvraag sturend is en de mogelijkheden die ICT-ontwikkelingen hiertoe creëert.

Ideale partners binnen een waardeketen zijn die ondernemingen die complementair zijn wat betreft sterke en zwakke punten of die juist sterk zijn op dezelfde activiteiten (Huyzer, 1990: 31; zie figuur 1.3). Regelmatige aanvoer van een leverancier kan bijvoorbeeld de voorraadkosten van een onderneming verminderen, een juiste verpakking van de producten van een leverancier kan de verwerkingskosten verlagen en controle op kwaliteit door de leverancier kan de noodzaak tot controle bij de afnemende onderneming bij binnenkomst opheffen. In een waardeketen is het dan ook van groot belang te analyseren waar zogenaamde 'value linkages' zitten of waar die kunnen worden gecreëerd om een zo groot mogelijke toegevoegde waarde of zo uniek mogelijke waarde te realiseren.



Verbindingen tussen ketenpartijen op waardetoevoegende aspecten

Figuur 1.3 Consumer value linkages (Gillpatrick, 2000)

In een waardeketen is het niet alleen van belang waar in een individuele onderneming toegevoegde waarde wordt gerealiseerd, maar gaat het vooral om de waardetoevoegende relaties (value linkages; zie figuur 1.3) tussen de verschillende partijen in het waardeketen. Waarbij de waarde van het eindproduct of dienst wordt bepaald door de consument. Deze 'consumer value' is richtinggevend voor het bepalen met welke ondernemingen waardetoevoegende relaties in de waardeketen kunnen worden aangegaan.

1.4. Value Creation

In de voorgaande twee paragrafen hebben we willen aangeven dat de toegevoegde waarde van een eindproduct wordt bepaald door het totaal aan waarde toevoegingen in de gehele waardeketen, waarin het bestaan en/ of het creëren van zogenaamde 'value linkages' essentieel is.

4. Management van de bestaande (reeds opgestarte) relaties tussen ketenpartijen
- Hoeveel toegevoegde waarde kan nog meer worden gerealiseerd?
 - Hoe groot is de bijdrage van de individuele partners?
 - Zijn partijen in staat en bereid eventuele benodigde aanpassingen te maken.

Met behulp van de checklist van Doz & Hamel (1998) kan worden geanalyseerd waar in de waardeketen toegevoegde waarde wordt gerealiseerd en waar dit in potentie mogelijk is, maar ook hoe dit kan worden gerealiseerd en gemanaged.

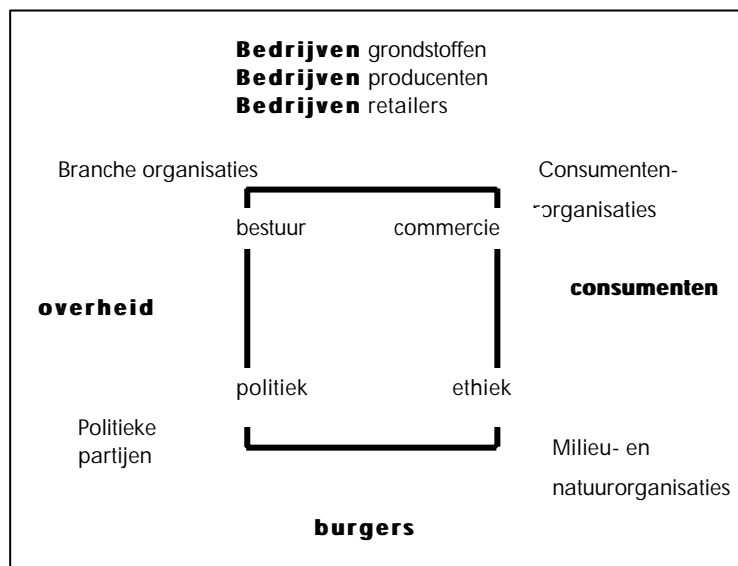
Samenwerking in waardeketens impliceert het volgende:

- Het identificeren van consumenten(groepen), inclusief hun steeds veranderende wensen.
- Het nadenken over te leveren producten diensten, waarbij enerzijds gekeken wordt naar de waardering van consumenten en anderzijds naar de eigen mogelijkheden.
- Het nagaan hoe de te leveren producten en diensten zo *kostenefficiënt* mogelijk en met *maximale toegevoegde waarde* kunnen worden voortgebracht zonder daarbij *flexibiliteit* (het vermogen om de productie aan veranderende wensen aan te passen) en *responsiviteit* (het vermogen om op het gewenste moment te leveren) uit het oog te verliezen.
- Dat onderzocht wordt welke vormen van samenwerking profijtelijk zijn en welke niet (value linkages). Daarbij gaat het zowel om samenwerking met toeleveranciers en afnemers (verticale samenwerking), als om samenwerking met producenten die diezelfde of verwante producten leveren (horizontale samenwerking).

Bijlage 2: Spelers in de Groene Ruimte

Stakeholders

De speler in het veld van 'Waardeketens en Groene Ruimte' zijn overheden, bedrijfsleven, consumenten en burgers (maatschappelijke organisaties). De onderlinge relaties en beïnvloeding staan weergegeven in het onderstaand figuur¹¹.



Figuur 2.1. Spelers in het veld van "waardeketens en groene ruimte"

¹¹ Voor een uitgebreidere beschrijving van de relaties tussen deze stakeholders verwijzen wij naar de rapporten 'Consument, Voeding en Milieu; Probleemanalyse van de aan voeding gerelateerde milieubelasting in de consumentenfase' (NRLO, 1999) en 'Mechanismen die het productenbeleid bepalen' (C.E. Dutihl, 1995 in J.J. Bouma, et al (red), 1995, 'Milieurendement: theorie en praktijk').

Figuur 2.2 Spelers in Waardeketens

Belangen en activiteiten van de spelers

In het onderstaand figuur is een overzicht gegeven van een aantal belangrijke schakels in waardeketens en groene ruimte. Naast de geschetste waardeketens kunnen nog andere waardeketens benoemd worden, bijvoorbeeld voor cultuur.

Een bijzonder kenmerk is de verwevenheid van publieke en private partijen als schakels. Een bijzonder kenmerk is de verwevenheid van publieke en private partijen als schakels in de waardeketens. Zowel overheden als maatschappelijke organisaties – natuurorganisaties – zijn eigenaar van de Groene Ruimte en speler in verschillende ketens. Figuur 2.3 geeft een overzicht van de grondeigenaren in Nederland. Vervolgens staan de rollen en belangen van de partijen nader uitgewerkt.



Figuur 2.3 Grondeigenaren in Nederland

Overheid

De overheid¹² heeft een voorwaardenscheppende en conditionerende rol (beleidsvorming, wet- en regelgeving). Over het algemeen geldt dat er sprake is van een 'terugtrekkende' overheid; de overheid concentreert zich op het scheppen van randvoorwaarden en toenemende ruimte voor marktwerking.

Ten aanzien van de Groene Ruimte heeft de overheid een dubbele rol. Naast de voorwaardenscheppende rol is zij tevens onderdeel van de keten en daarmee direct belanghebbende.

Bedrijfsleven

Het bedrijfsleven in de waardeketens binnen de groene ruimte is zeer divers. Het vervult sterk uiteenlopende functies: retail, productie (zowel verwerkende industrie als agro-industrie), grondstofleverantie en ketendienstverlening. Voorbeelden van keten-

¹² Staatsbosbeheer is sinds 1 januari 1998 een zelfstandige organisatie. Zij draagt zorg voor de natuurgebieden die in eigendom zijn van de overheid. Staatsbosbeheer is in Nederland de grootste boscijneraar.

dienstverleners zijn ICT-bedrijven, TDL-ondernemingen (transport, distributie en logistiek) en de financiële sector (banken, verzekeraars).

Het betreft zowel gespecialiseerde als zeer breed georiënteerde ondernemingen, die tevens sterk in omvang kunnen variëren.

Belangrijkste drijfveer voor het bedrijfsleven is continuïteit op langere termijn en winstgevendheid.

De vraaggerichtheid van ondernemingen in de verschillende ketens varieert sterk. Ook de mate van samenwerking (zowel horizontale als verticale samenwerking) met andere partijen vertoont geen uniformiteit over de onderscheiden ketens.

Belangrijke grondeigenaren zijn de agrarisch ondernemers. Ook financiële dienstverleners, banken en verzekeraars zijn belangrijke partijen in de grondmarkt.

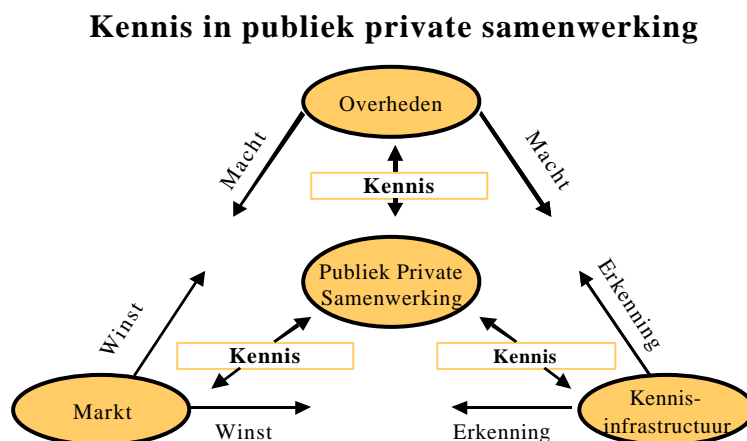
Maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties zoals Vereniging Natuur Monumenten, Wereld Natuur Fonds, de Vogelbescherming en Stichting Natuur en Milieu komen op voor de belangen van hun achterban (burgers) en zijn gericht op realisatie van een ideëel doel. Met betrekking tot de groene ruimte gaat het om behoud van natuur en landschap; een aantal partijen koopt daartoe natuurterreinen aan en beheert deze.

De samenwerking met andere spelers beperkt zich vaak tot spelers die dezelfde idealen nastreven.

Kennisinstellingen

Wanneer we praten over systeeminnovaties kan de inbreng van de kennisinstellingen niet achterwege gelaten worden. Kennisinstellingen bevinden zich in het krachtenveld dat zich door onderstaande figuur laat schetsen.



Figuur 2.4 Kennisinstellingen in het krachtenveld Overheden, Markt, Kennisinstructuur

Kennisinstellingen vormen in dit krachtenveld de partij die kennis ontwikkelt voor oplossing van de innovatie-opgaven rondom het thema 'Waardeketens en Groene Ruimte'. De bestaande kennisinfrastructuur is nog niet toegesneden op de multi-disciplinaire innovatie-opgaven zoals beschreven in dit rapport.

Bijlage 3: Groslijst Kennis- en Innovatieopgaven

1. Achterhalen behoeften burgers/consumenten

- Wat willen mensen in/ van Groene Ruimte? Willen mensen recreëren in de Groene Ruimte, of willen ze er juist wonen? En als ze er willen wonen, gaat het ze dan om de GR in zijn totaliteit of alleen om het groen? In het laatste geval zou misschien een groene straat al voldoende zijn. Hier weten we te weinig van. Bovendien: mensen die groen willen wonen, willen vaak niet veel recreanten over de vloer. Er zit daar dus ook een tegenstelling.
- Wat willen entiteiten in/ van de GR? Welke entiteiten hebben welke behoefte aan GR? Denk bijvoorbeeld aan sanatoria, maar ook aan bedrijven.
- Regionale verschillen in vraag. In het westen is er waarschijnlijk meer behoefte aan groen wonen dan bijvoorbeeld op de zandgronden. Daar is misschien de behoefte aan dagrecreatie relatief weer groter.
- Immateriële zaken (beleving).
- Er voor zorgen dat de consument een transferium aantrekkelijker vindt dan rechtstreeks naar de eindbestemming rijden. Daarvoor is heel veel kennis nodig over het besluitvormingsgedrag van consumenten. Die kennis is maar sporadisch voorhanden.
- Verzamelen en analyseren van gegevens van consumentenwensen en –gedrag.
- Wat wordt door de consument onder ‘ontspanning in het groen’ verstaan?
- Breng de vraag naar ‘ontspanning in het groen’ in kaart, kwantitatief (omvang) en kwalitatief (wat houdt het in)? Wat is de belevingswaarde van ‘ontspanning in het
- Breng de mobiliteitsbehoeften van consumenten in kaart t.a.v. ‘ontspanning in het
- Inventariseer de momenten waarop consumenten ‘ontspanning in producten (willen) consumeren.
- Om welke producten gaat het en op welke momenten?
- Relateer deze behoefte aan andere alternatieve vrijetijds-/ ontspanningsbehoeften van consumenten.
- Wat zijn de ‘consumer concerns’ t.a.v. ‘ontspanning in het groen’?
- Welke duurzaamheidseisen gaan samen met mogelijke ‘ontspanning in producten en diensten (bijvoorbeeld eis van ‘biodiversiteit, en behoefte aan ‘rust en

- Wat zijn de concurrerende alternatieven voor 'ontspanning in het groen', gezien vanuit de consument?
- Welke afwegingen maken consumenten ten aanzien van 'ontspanning in het groen'?
- Welke consumentensegmenten kunnen worden onderscheiden t.a.v. 'ontspanning in
- Hoe is het zoekgedrag van consumenten t.a.v. mogelijke producten en diensten voor 'ontspanning in het groen'?
- Leefstijlen
- Consumer concern heeft meer betrekking op de voedselketen in termen van kwaliteit, gezondheid en veiligheid terwijl citizen concern meer gericht is op natuurwaarden, landschap ed. De vraag die gesteld wordt is in hoeverre deze twee bij elkaar gebracht kunnen worden.
- Consumentenbeelden ten aanzien van regionale identiteiten.
- Wat zijn de cultuurhistorische elementen van de Nieuwe Hollandse Waterlinie en de forten als onderdeel daarvan in het bijzonder, die bij consumenten een hoge belevingswaarde (kunnen) genereren. Deze cultuurhistorische elementen moeten namelijk als 'dragers' dienen voor te ontwikkelen economische activiteiten.
- Experimenteren met Groene Ruimte bijvoorbeeld een virtueel bos. Dit in het kader van productontwikkeling en innovatie zoals we dat kennen in de toetjes branche. Consument betrekken bij productontwikkeling, niet achteraf maar tijdens. Traditioneel marktonderzoek voldoet niet meer.
- Hoe creëer je nieuwe identiteit, wetende dat die er toch wel zal zijn over een periode van 10 jaar. Analyseer nu eens hoe dat in het verleden is gegaan (hoog toeval/ incidenteel karakter) Hierbij kan gebruik gemaakt worden van kennis over design, architectuur, trend watching, Efteling en Disney-Amerika.

2. Het genereren van een aanbod dat tegemoet komt aan een bepaalde behoefte

- Marksegmentatie en 'doelgroep' ontwikkeling, vertaling van marktinformatie naar innovatie (nieuwe producten, arrangementen en concepten).
- Hoe 'op maat' toegesneden producten en diensten t.a.v. 'ontspanning in het groen' te leveren?
- Leidt uit vraag mogelijke 'ontspanning in het groen' producten en diensten af.
- Welke mogelijke producten en diensten t.a.v. 'ontspanning in het groen' kunnen worden aangeboden?
- Op welke wijze kan 'ontspanning in het groen' bijdragen aan de aantrekkelijkheid van een stad (denk aan vrijetijdsbesteding voor stedelingen: verbetering woonklimaat)?

- Creëer oplossingen waarbij op een duurzame wijze aan mobiliteitsbehoeften van consumenten tegemoet wordt gekomen.
- Hoe kan de toekomstwaarde voldoende gestalte krijgen in 'ontspanning in producten en diensten'?
- Wat zijn de mogelijkheden om goed in te spelen op het zoekgedrag van consumenten?
- Hoe kan daarbij worden ingespeeld op 'consumer concerns' t.a.v. 'ontspanning in het groen' producten en diensten?
- Zorg voor een continue monitoring van de vraag en ontwikkel een keteninformatie-systeem waarin deze vraag-informatie wordt opgenomen.
- Omgaan met emotionele aspecten van beleving. Als voorbeeld kwam in het interview naar voren een tunnel onder een stuk hei, als plan om de hei te beschermen. Mensen zijn hiertegen in opstand gekomen omdat zij gevoelsmatig ondertunnelde hei anders vinden dan "pure" hei. Ander voorbeeld: plan voor golfterrein bij woonwijk, zo ontworpen dat je vanuit huizen het terrein niet kon zien en omgekeerd. Werd ook niet geaccepteerd omdat mensen vinden dat golf in het groen moet plaatsvinden. *Exclusiviteit* is een belangrijk onderdeel van beleving. De vraag is hoe hier mee kan worden omgegaan.
- Productkwaliteit: Verbetering basisvoorzieningen gebieden; kwaliteitszorg bedrijven; versterking streekproductie en regio-identiteit; groene attracties en natuurbeleving; horecavoorzieningen; bijzondere logies.
- Omgevingskwaliteit: Verhoging natuurwaarde gebieden; verhoging natuurwaarde bedrijven; verhoging milieukwaliteit gebieden; verhoging milieukwaliteit bedrijven; meer groen dichtbij stad; vermindering autogebruik op bestemming.
- Toegankelijkheid: Verbetering recreatief medegebruik; betere ontsluiting agrarisch landschap; betere zonering natuur en recreatie.
- Ruimtegebruik: Herziening en uitbreiding routestructuren; meer ruimte voor groene bedrijvigheid; verdere functie-integratie.
- In hoeverre kunnen binnen de stad oplossingen voor recreatie gevonden worden, bijvoorbeeld in stadsparken (bijvoorbeeld Zuiderpark in Den Haag).
- Omgaan met toerisme Volgens geïnterviewde groeit toerisme de komende 50 jaar met 6% per jaar. Vormt een enorme bedreiging voor de kwaliteit van bijvoorbeeld cultuur en natuur. Als voorbeeld geeft hij aan de enorme hoeveelheid mensen die in Florence kerken bezoekt; die gaan daardoor helemaal naar de knoppen. Bovendien leiden de rijen wachtenden tot agressie.
- Regionale diversiteit handhaven De valkuil van de burgers aan de knoppen is dat we overal een weitje met een koetje krijgen, een plukje bos en dergelijke. Kijk in dit verband naar de centra van de steden die allemaal dezelfde soorten winkels kennen.

De opgave is te voorkomen dat dat ook in de Groene Ruimte gebeurt. De 5^e nota biedt op zich voldoende mogelijkheden voor regionale differentiatie, omdat regio's landschapsvisies moeten gaan opstellen. Het is alleen nog een open vraag of dat leidt tot diversiteit of uniformiteit.

- Maatschappelijk verantwoord ondernemen: op welke wijze kan toerisme en recreatie worden ontwikkeld binnen randvoorwaarden op terrein van natuurbehoud en natuurontwikkeling
- Op welke wijze kunnen maatgesneden arrangementen worden ontwikkeld en aangeboden, welke tevens economisch rendabel zijn (massa-individualisering versus benodigde schaal en omvang)?
- Full cost accounting. Om waardeketens met elkaar te kunnen vergelijken moet er full cost accounting plaatsvinden. Wanneer bijvoorbeeld voor zowel de gangbare als de biologische landbouw alle kosten eerlijk worden toegerekend, zal blijken dat de biologische landbouw een stuk concurrerender is dan nu wordt verondersteld. Vervolgens kunnen er dan voor de biologische landbouw als duurzame sector ook betere uitspraken gedaan worden over potentie en groei marktsegmenten.
- Local for Local. Vanuit eco-efficiency, risico dierziekten, dierwelzijn en herkenbaarheid zal er steeds meer behoefte gaan ontstaan bij consumenten om beleverd te worden door lokale producenten. Wat zijn de randvoorwaarden om dit idee op gang te krijgen.
- Bewaak en zorg voor de verdere ontwikkeling van de natuur- en cultuurwaarden die de Nieuwe Hollandse Waterlinie vertegenwoordigt in samenhang met het proces om tot economische verwaardiging ervan te komen (veilig stellen van de toekomstwaarde voor toekomstige generaties).
- Ontwikkeling van economische activiteiten waarin de cultuurhistorische elementen van de waterlinie complementair zijn: de cultuurhistorische elementen zijn drager voor de belevingswaarde.
- Laat een goede moderne waterhuishouding samengaan met de mogelijkheden die de Nieuwe Hollandse Waterlinie hiertoe biedt en met levensvatbare economische activiteiten (toeristisch-recreatief). Onder de randvoorwaarden van het behoud van de cultuurhistorische waarden van de Nieuwe Hollandse Waterlinie en een hoge kwaliteit van de Groene Ruimte. De waterlinie kan een reservoirfunctie vervullen voor de winning en zuivering van drinkwater of voor de waterhuishouding t.b.v. de landbouw. Ook kan de waterlinie een bufferfunctie vervullen bij hoge waterstanden in de rivieren.
- Ontwikkel groen/ blauwe corridors waardoor natuurgebieden aan elkaar gekoppeld worden.
- Inspelen op wensen consument. Onvoorspelbaarheid consument valt wel mee. Uitgaande van zijn individualisme is hij voorspelbaar in zijn gedrag. Iedereen wil een

auto alleen de details verschillen. Op basis van de details zijn er weer groepen te formeren. De industrie heeft daar redelijk op in weten te spelen door voor iedereen een bepaalde auto met bijbehorende details te ontwikkelen.

3. De gebruiker/ consument mobiliseren tot meer betrokkenheid bij de kwaliteit van de Groene Ruimte en tot gebruik

- Mensen mobiliseren. Als voorbeeld het Vondelpark in Amsterdam: geen enkele bouwer of een andere partij zou het in zijn hoofd halen om in het Vondelpark te gaan bouwen. Iedereen is er namelijk van overtuigd dat dat park een belangrijke, onmisbare functie vervult in de stad. Zo'n houding zou je ook voor de Groene Ruimte moeten zien aan te kweken.
- Marketing: versterking landelijke en regionale marketing; ontwikkeling groen assortiment; marktontwikkeling verblijfsrecreatie, natuurbezoek en boerderijbezoek; commercialisering groen; verbetering databeheer.
- Ontwikkeling van micro marketing methoden.
- Cross-culturele marketing (allochtone doelgroepen in Nederland, doelgroepen buiten Nederland).
- Hoe kan worden gezorgd dat de consument/ burger geïnformeerd is over het groen' producten en diensten?
- Distributie: ontwikkeling retailfunctie; verbetering beschikbaarheid informatie; verbetering bereikbaarheid informatiepunten; verbetering bereikbaarheid arrangementen; sterke presentatie internet/ nieuwe media.

4. Het organiseren van een *flexibel* aanbod dat economisch verantwoord is en gericht op verbetering kwaliteit GR

- Spanning tussen continuïteit en flexibiliteit. AH is erg op continuïteit gericht en standaardisatie. Je maakt dan snel structuren en afspraken (contracten) die niet zomaar gewijzigd kunnen worden. De basis hiervoor is collectief bewustzijn van gedeelde belangen. Bij een echt netwerk draait het vooral om empathie (gevoel) en vertrouwen, niet om contracten. Dat maakt netwerken dus veel flexibeler dan ketens. Overeenkomst tussen netwerken en ketens is dat de actoren zichtbaar zijn. Als je uitgaat van de "invisible hand" van de markt dan zijn de actoren veel minder zichtbaar.
- Organisatie. Ombuiging naar vraaggerichte aanpak; kennisontwikkeling; netwerkontwikkeling; branchecommunicatie; ketenontwikkeling (sectoraal en intersectoraal); bundeling belangenbehartiging.
- Retail organiseren: het scharnierpunt tussen vraag- en aanbod.

- Ontwikkeling van een professionele retail functie in de toeristisch-recreatieve ketens (keteninrichting).
- Ontwikkeling en behoud van de innovatie kracht in de sector door invulling ketenregie.
- Ontwikkeling van 'cultuurhistorisch aanbod' en ontsluiting van cultuurhistorie voor toeristen (Ketenontwikkeling).
- Ontwikkeling van distributie kanalen voor nieuwe arrangementen en concepten (zie tevens ontwikkeling retailfunctie).
- Er voor zorgen dat de aangeboden diensten bijvoorbeeld ook op hoogtijdagen in voldoende mate beschikbaar zijn. Daarvoor is kennis nodig over de omvang van de vraag door de tijd heen (monitoring, mogelijkheden voor reservering). Verder is kennis nodig over slimme systemen om het aanbod zonodig te kunnen uitbreiden.
- Gebiedsontwikkeling: Verdere bundeling regionaal aanbod. Arrangementsontwikkeling. Versterking regionale belangenbehartiging.
- Ketendoel = ketenkracht: wat wil je bereiken (=doel), wat moet je doen, hoe organiseren. Redeneren vanuit doelen en niet bestaande organisaties om die vervolgens aan te passen. Streef daarom naar innovatieverandering in plaats van procesverandering.

5. Het organiseren van een waardeketen die zonder verspilling tegemoet komt aan een bepaalde behoefte

- Beleidsproces als waardeketen Beleidsprocessen en besluitvorming kunnen ook gezien worden als een waardeketen. Traditioneel werkt het zo dat er een besluit wordt genomen nadat er kort of lang over is nagedacht dat vervolgens wordt uitgevoerd. Wanneer er gekeken wordt vanuit waardeketens zou iedere stap in het besluitvormingsproces waarde moeten toevoegen (opbrengsten > kosten).
- Waardevermeerdering Groene Ruimte: kwestie van organiseren. Bedrijfsleven US was in de jaren '70-'80 gericht op kosten/ kwaliteit verhouding: hoge kwaliteit betekent p.d. hoge kosten, lage kosten kunnen alleen gerealiseerd worden door een lagere kwaliteit. Productspecificaties centraal. Echter, Japan wist het anders aan te pakken door een hogere kwaliteit tegen een lagere prijs te realiseren door het productieproces anders te organiseren In de Groene Ruimte kan je hierbij denken aan investeringen voor recreatie en toerisme waarbij tegelijkertijd de kwaliteit van het landschap verbeterd wordt. Als voorbeeld een oudeafval berg bij Bergschehoek die nu dienst doet als skihelling, skeeler parcours, klimwand etc. Belevings- en gebruikskwaliteit is toegenomen samen met de economische activiteit. Tevens vorm van meervoudig ruimtegebruik.

- Bereikbaarheid: Verbetering bereikbaarheid vanuit de stad; overstapmogelijkheden vanuit de auto.
 - Voorkomen negatieve externe effecten. Voorbeeld: als een bepaald aantal mensen gebruik gaat maken van een transferium kan het voor anderen juist weer aantrekkelijk worden rechtstreeks naar het einddoel te gaan. Kennisvragen zijn: treden dit soort effecten op en zo ja, wat kun je er tegen doen?
 - Mobiliteit beheersen/ organiseren.
 - Ontwikkeling en introductie van kwaliteitssystemen gericht op voldoen aan de wensen en eisen van recreanten.
 - Kwaliteitsborging; betrouwbaarheid en imago voor recreant!
 - Kwaliteitsbeheersing: procedures en methoden om kwaliteit te kunnen garanderen
 - Is het mogelijk om een 'gebruiksprijs' voor beleving natuur en landschap vast te stellen in toeristisch recreatieve arrangementen, waardoor gebruiker van 'groen' en openbare cultuurhistorische elementen betaalt voor behoud en ontwikkeling 'groen'
-
- Hoe kan de ketenlogistiek voor 'ontspanning in het groen' producten en diensten zo efficiënt mogelijk worden gerealiseerd?
 - Breng de logistieke knelpunten voor 'ontspanning in het groen' producten en diensten in kaart en geef daarbij mogelijke oplossingsrichtingen.
 - Kennis is nodig over de vraag hoe je het aanbod zo efficiënt mogelijk kunt afstemmen op de vraag en hoe je dat ook in de toekomst kunt blijven doen. Aan de orde is ook welke partijen betrokken moeten worden en welke niet.
 - Kwaliteitsborging: Er voor zorgen dat de hele keten bijdraagt aan de kwaliteit van de Groene Ruimte. Daarvoor is kennis nodig over kwaliteitsborging en informatie over herkomst van producten.
 - Ontwikkeling slimme systemen en samenwerkingsverbanden in ketennetwerken om bij te dragen aan ruimtedruk vraagstukken, bijvoorbeeld door sturing van recreantenstromen in regio's.
 - Ontwikkeling van slimme systemen en samenwerkingsverbanden om mobiliteits- en bereikbaarheidsvraagstukken op te lossen.
 - Betaling door consument en burger. Citizen wordt consumer wanneer hij voor een product of dienst betaalt (gangbaar product, streekproducten, kanoen op zondag). Voor dingen die niet meteen gevat kunnen worden in producten of diensten die je kunt kopen zouden andere vormen van financiering gezocht moeten worden: welke (belasting nationaal, regionaal, plaatselijk, verbreed waterschap)?
 - Grenzen tussen wonen, werken en recreëren vervagen. Wat zijn hiervan de consequenties of de mogelijkheden voor de mobiliteit: voertuigleiding, flexibel

werken, thuiswerken, intelligent asfalt dat adviezen geeft over snelheid en route aan de mobilist.

- Functionele regio's vormen die besluiten over natuur, bedrijventerrein, outlets ed. Aandacht voor verdeelmechanismen Groene Ruimte: wie doet dat nu of waar wordt dat nu door bepaald

6. Het betrekken van de juiste partijen, inclusief wijzen om samenwerking te institutionaliseren

- Hoe houden we landschapsbeheer in stand als dat productietechnisch niet meer loont? Is er een herverdeling van kosten en baten mogelijk?
- Betrekken van kunst en design De kunstwereld (die nu nog erg geïsoleerd is, zou zeker bij de te ontwikkelen ketens betrokken moeten worden.
- Betrekken van organisaties die op exclusiviteit zitten Volgens geïnterviewde zijn organisaties als NM gericht op exclusiviteit (monofunctioneel gebruik), terwijl het juist gaat om multifunctionaliteit. Een belangrijke opgave is deze organisaties een "en ...en" denken bij te brengen, anders zullen ze niet willen meewerken.
- Change agents identificeren en mobiliseren Wie zijn de change agents in de Groene Ruimte, hoe identificeer je die? Wat motiveert hen? Hoe kun je ze stimuleren? In dat verband wordt op drie samenhangende zaken gewezen: a. Toename opleidingsniveau; b. Transparantie waarmee de overheid moet werken; c. Toename gepensioneerden. Gevolg: er is een groeiende groep mensen met veel tijd die goed zijn opgeleid. Die groep kan ontzettend lastig zijn als je top-down zaken wilt doordrukken, maar biedt ook enorme kansen als je ze actief weet in te schakelen.
- Zoeken passende rol voor overheid. PPS is een makkelijke en veelgehoorde kreet, maar waar gaat het eigenlijk over? Samenwerking bij uitvoering? Bij financiering? Mensen bij overheden hebben vaak te weinig bevoegdheden om besluiten te nemen, dat frustriert de private partners (trouwens vaak ook de medewerkers van de overheid). Bovendien komt de overheid bij veel PPS-constructies in een spagaat: aan de ene kant moet er geëxperimenteerd en geïmproviseerd (kunnen) worden, terwijl aan de andere kant controle, verantwoording etcetera spelen. Dit alles maakt het belangrijk te zoeken naar een rol voor de overheid die daar beter bij past. Op zijn minst zal een overheid innovatie moeten faciliteren (de belemmeringen wegnemen).
- Rol van de overheid. Debat wordt gevoerd over de rol van de overheid: top down (government) of meer bottom-up (governance) als het gaat om economische dynamiek en kwaliteit Groene Ruimte.
- Verdeling van de koek. In een waardeketen maken mensen kosten en krijgen mensen opbrengsten voor iets. De investeringen en kosten worden veelal voor in de keten gemaakt en de opbrengsten zitten meer achterin de ketens. Om de keten te laten

voortbestaan is het belangrijk dat voor iedere deelnemer in de keten de opbrengsten groter zijn dan de kosten. Hierover zouden afspraken gemaakt moeten worden waarbij zij die relatief veel van de opbrengsten krijgen en weinig kosten maken een deel afstaan aan hen die minder opbrengsten krijgen.

- Gemeenschappelijkheid. Om te komen tot succesvolle waardeketens is het belangrijk dat er aan het begin voldoende gemeenschappelijkheid is bij de verschillende betrokken actoren om te komen tot iets nieuws (middels R&D). Dit is aan het begin van de keten belangrijker dan aan het eind. Bij de stake- en shareholders moet het duidelijk zijn dat niet het individuele product maar het gemeenschappelijke product de toegevoegde waarde bepaalt. Voor de landbouw wordt geconstateerd dat die door de ellende in de sector ineens open staat voor veel initiatieven.
- Transport/ mobiliteit. Veelal wordt gewerkt vanuit hokjesgeest: civiel ingenieur ontwikkelt een weg en de ecooloog ontwikkelt het landschap. Zet die twee nou eens bij elkaar en probeer dan eens te komen tot iets geïntegreerds. Denk in overeenkomsten in plaats van tegenstellingen, gebruikmakend van ontwerp- onderzoek. Grijs en blauwe infrastructuur kunnen bijdragen aan de beleverings- en gebruikskwaliteit van het landschap.
- Financiering: exploitatiedoorbraken groene omgeving; financieringsdoorbraken groene innovatie.
- Instituties.
- Gebruik andermans eigendom (bijvoorbeeld bos door MTB-verhuurder).
- Berekenen van een prijs (o.a. bij publieke goederen).
- Verdeling kosten en baten: Er voor zorgen dat de partijen die publieke goederen inbrengen (bijvoorbeeld bos), toch betaald krijgen voor hun inbreng. Daarvoor is kennis nodig over de mechanismen en arrangementen die ter beschikking staan om dat te regelen.
- Welke nieuwe samenwerkingsverbanden in ketennetwerken dienen georganiseerd te worden om in te spelen op wensen van consumenten (ketenvorming)?
- Besturing: Op welke wijze kunnen toeristisch-recreatieve ketens en netwerken worden gemanaged?
- Op welke wijze kunnen opbrengsten en kosten in ketennetwerken worden bepaald en verdeeld?
- Ketennetwerken en institutionele vraagstukken (wet- en regelgeving).
- Welke ondernemingen in de Groene Ruimte kunnen slimme systemen voor bijvoorbeeld geleiding van recreanten uitvoeren?
- Welke en op welke wijze kunnen 'value linkages' (waardetoevoegende samenwerkingsverbanden) tussen ondernemingen worden opgezet?

- Hoe kan worden bepaald welke actoren welke relaties met elkaar dienen aan te gaan in de waardeketen van 'ontspanning in het groen'?
- Hoe breng je partijen bij elkaar en stem je de onderlinge belangen op elkaar af?
- Ontwikkel een proces waarin niet-vraaggestuurde actoren worden geprikkeld tot vraaggestuurd denken en handelen?
- Wat zijn kenmerken van vraaggestuurd denken en handelen van partijen?
- Wat zijn mogelijke prikkels tot vraaggestuurd denken en handelen?
- Financiering en organisatie
- Inpassen (landschappelijk) transferium: Er voor zorgen dat een transferium (veel auto's hoop je) niet detoneert in de omgeving, gecombineerd met iets maken dat economisch rendeert. Om die vele auto's kwijt te worden lijkt een ondergrondse garage een aantrekkelijke optie. Een dergelijke constructie is waarschijnlijk duurder dan bovengronds bouwen. De vraag is dan of de opzet zo gemaakt kan worden dat meer partijen meebetalen aan de parkeergarage (bijvoorbeeld door extra bebouwing toe te staan: huizen, hotels e.d.). Hier is vooral een kennisvraag aan de orde over financieringsconstructies.
- Groene Fiscalisering. De overheid kan duurzame waardeketens die rekening houden met de kwaliteit van de Groene Ruimte stimuleren door groene fiscalisering: hoe kan dat uitgewerkt worden?
- Organisatie van de markt. Overheid roept vaak dat de markt vraag en aanbod op elkaar zal afstemmen alleen moet die markt er dan wel zijn. Wanneer er voor producten een latente vraag is en ook een potentieel aanbod, moet er wel een markt georganiseerd worden of gefaciliteerd. Verwacht mag worden dat een markt niet zo maar gaat ontstaan. Hier ligt een rol voor de overheid die met subsidies kan stimuleren.
- Koppeling PPS en een goede ontwerpqualität (vanuit verschillende perspectieven: ruimtelijk, bouwkundig, architectonisch), is een uitdaging voor dit project. Eén van de heersende vooroordelen over PPS is namelijk dat het niet leidt tot kwalitatief goede ontwerpen.
- Ontwikkelen van een proces dat met de complexiteit van de regelgeving op verschillende niveaus (nationaal, provinciaal en lokaal) kan omgaan.
- Samenwerking: waar ligt de kracht. Bij samenwerking is het beter om te spreken van netwerken waarbij bedrijven met elkaar verknoopt zijn. Hierdoor geef je aan dat er een duidelijke vervlechting plaatsvindt in plaats van samenwerking dat veel vrijblijvender klinkt. Binnen samenwerking en vervlechting gaan de kosten voor de baten uit. Ook voor landbouwbedrijven die gaan verbreden is het belangrijk dat zij het nut van de investering zien op de langere termijn. Mensen uit het bedrijfsleven zullen dit sneller zien. Daarom is het belangrijk dat landbouwbedrijven geholpen

worden middels informatie (via communicatie) om het nut van de vervlechting in te zien. ICT en internet kunnen hierbij hulpmiddelen zijn omdat steeds meer boeren ervaring hebben met computers en internet.

- De rol van de overheid moet meer richting stimuleren en enthousiasmeren op basis van gelijkwaardigheid gericht op samenwerking met bedrijfsleven en burgers cq belangengroepen van burgers.
- Combi's creëren (kennisinstellingen, overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijven die samen aan innovatie werken) met betrekking tot waardeketen.

7. Ondersteunend

- Kwaliteit van een gebied. Om te achterhalen wat de kwaliteit van een gebied is, dient een analyse van sterke en zwakke punten, en van kansen en bedreigingen gemaakt te worden.
- Vrijkomende ruimte gebruiken voor schaalvergroting of ontwikkeling Groene Ruimte. Door schaalvergroting en efficiency kan met minder ruimte meer geproduceerd worden. De vrijkomende Groene Ruimte kan weer gebruikt worden voor schaalvergroting waardoor er nog meer van hetzelfde geproduceerd wordt (primaire productie). De vrijgekomen ruimte kan ook gebruikt worden voor het verder ontwikkelen van de diensteneconomie met betrekking tot r&t, natuur en landschap. Hierdoor wordt de Groene Ruimte ineens een economisch object.
- Mogelijkheden ICT. Via ICT online testen van productontwikkeling. Mensen kunnen zich voor een dergelijk panel opgeven. Vervolgens kunnen de uitkomsten nog in een breder kader getoetst worden.
- Gebruik van nieuwe media (internettoepassingen).
- Ontwikkeling van keteninformatie systemen; rol van ICT in just-in-time logistiek in toeristisch-recreatieve ketens (optimalisatie in ketens).
- ICT toepassingen voor ontsluiting van toeristisch-recreatieve informatie (online beschikbaarheid van informatie, WAP enzovoort).
- Bepaal wat het concurrentievoordeel is van 'ontspanning in het groen' en opzichte van alternatieven.
- Zweedse concept van ICT waarin vragen burgers centraal staan (in Nederland zet overheid rapporten op het net).

Bijlage 4: Geïnterviewde personen en deelnemers workshops

Lijst geïnterviewden

Prof.dr. ir. G. Beers, KLICT
Drs. W.J.J. Bijman, LEI
Ir. A. van den Brand, In Natura
Prof.dr. H.J.P. Eijsackers, Alterra
Prof.dr. F.M. Go, EUR
Dr. H.L. Jonkers, COKON
Mw. ir. A.G. Nijhof, VROM/RPD
P.A. Ostendorf CapGemini/ Ernst & Young
Prof.dr.ing. G.R. Teisman, EUR
Ir. G.H.J. Titulaer, WLTO
Prof.dr. A.J. van der Valk, Wageningen-UR
Prof.dr. R.J. In 't Veld, RMNO

Deelnemers workshops

Prof.dr.ir. G. Beers (LEI)
Ir. M. Borgstein (LEI)
Ir. M.F.C. Cordenier (COKON)
Dr. P. Diederer (LEI)
Drs. R.P.M. de Graaff (LEI)
Dr. J.H.A. Hillebrand (LEI)
Mw. Ir. J.E.van Leest-Broekmans (TREK-Brabant)
Dr.ir. J.T. Mommaas (KUB)
Dr. S. de Vries (Alterra)

Literatuur

- AVN, Groene recreatie in het landelijk gebied, een strategisch perspectief, 2000
- AVN, WVB Marketing Adviezen en LEI-DLO, Toerisme en recreatie in het landelijk gebied, marktverkenning, Voorschoten 1999.
- Dagevos, J.C. en H.J.M. Hansman, Oriëntatie op consument gevoelige aangelegenheid, in: Marketing en consument, 26 maart 1999 no. 7, pp. 11-13.
- Dagevos, J.C. en H.J.M. Hansman, Oriëntatie op consument gevoelige aangelegenheid, in: Marketing en consument, 26 maart 1999 no. 7, pp. 11-13.
- Dagevos, J.C., Hansman, H.J.M., Towards a Consumer Images Approach: Inquiring quirks of Modern Food Consumer Behaviour. The Hague: Agricultural Economics Research Institute (LEI), 1999.
- Doz, Y.L., G. Hamel, Alliance Advantage: The Art of Creating Value Through Partnering. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. 1998.
- EZ, De Economie van de 21ste eeuw. Ruim baan voor kennis en keuzes, discussienota, Den Haag, 2000.
- J. Friedmann, Planning in the public domain. From knowledge to action, Princeton 1987.
- Gillpatrick, Th., Competitor Analysis & Competitive Positioning. <http://131.525.55.229/faculty/tomg/jan20/index.htm>. 2000
- Hamsvoort, C.P.C.M., van der, Hillebrand, J.H.A., Savornin, A.F., de, Meervoudig Duurzaam Landgebruik: Vermarkting van natuur en landschap. Den Haag, 1999.
- Holbrook, M.R. (ed.). Consumer Value: A Framework for Analysis and Research. London: Routledge. 1999
- Hooimeijer, P., Kroon, H., en J.F.R. Luttik, Kwaliteit in Meervoud: Conceptualisering en Operationisering van Ruimtelijke Kwaliteit voor Meervoudig Ruimtegebruik. Wageningen/Utrecht, 2000.
- Huyzer, S.E., Strategische Samenwerking. Alphen aan den Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie,. 1990
- Jacobs, M., Kwaliteit Leefomgeving: Een programmeringsstudie (werkdocument), Alterra, Wageningen, 2000.
- ICES/KIS-3, Thema 4, Geïntegreerde systemen voor multifunctioneel en kwalitatief hoogwaardig ruimtegebruik, z.p. 2001.
- Innovatienetwerk voor Groene Ruimte en agrocluster, Initiëren van systeeminnovaties, werkdocument, Den Haag 2000.
- LLTB, Limburgs Land-Goed 'Koers op Kwaliteit, Roermond, 1999
- LNV, Natuur voor mensen, mensen voor natuur. Nota natuur, bos en landschap in de 21e eeuw, Den Haag 2000.
- LNV, Licht op groen. Nederland als groene delta, Den Haag 2000.

- LNV, Nota Voedsel en Groen, Den Haag, 2000.
- NRLO, Innoveren met ambitie. Kansen voor agrosector, groene ruimte en vissector, Den Haag, 1999.
- NRLO, Ketens en plattelandontwikkeling, NRLO-rapport 97/34, Den Haag, 1997.
- NRLO, Groene Ruimte op de kaart, NRLO-rapport 98/19, Den Haag, 1998
- OCW, Nota Belvédère, Beleidsnota over de relatie cultuurhistorie en ruimtelijke inrichting. Den Haag, 1999.
- Pine, B.J. & Gilmore, J.H. The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage, Boston: Harvard Business School Press. 1999
- Roekel, J. van, De nieuwe economie en de toekomst van de toeristisch-recreatieve sector, presentatie op TREK-Brabant conferentie 28 september 2000.
- Simon, H., Theories of decision making in economics, American Economic Review, 48, 1959: 253-283.
- SMO, Industriële Ecosystemen, Den Haag, 1999.
- Teisman, G., 'Ruimtelijk procesmanagement en meervoudig ruimtegebruik', in: Nova Cura. Over meervoudig ruimtegebruik, Utrecht 2000.
- TREK-Brabant, Haalbaarheidsstudie: Een bredere weg naar een kansrijke toekomst. Task Force TREK-Brabant, Den Bosch, 1998.
- Verkaik, A.P., Uitdagingen en concepten voor toekomstig landbouwkennisbeleid, Den Haag, 1997.
- Veters los, Samenwerkingsverband Wereld Natuur Fonds, Vereniging Natuur Monumenten, Stichting Natuur en Milieu, Vogelbescherming Nederland en Unie van Provinciale Landschappen, Zeist, 1997.
- V&W, Vierde Nota Waterhuishouding, Den Haag 1999.
- VROM, Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening, Den Haag, 2001.
- WLTO, Binnentuin & Buitenhof 'De schoonste productie in het mooiste landschap', 1998

Summary

The crossroads at which the tasks of boosting the economy and increasing of the quality of Green Space meet has been subject to steadily increasing tension for more than a decade. We (consumers, citizens) are interfering more and more and want a great deal, and above all a wide variety, of things and at the same time we are longing for the Netherlands to be a beautiful, healthy and high-quality country to live in. However, there is increasing pressure on space and the quality of Green Space. A lot of positive results can be achieved through new ways of cooperation between public and private parties in value chains (system innovation). New combinations lead to surprising new and sustainable solutions for which, almost by definition, a great deal of new interdisciplinary know-how is required. This is the focus of this preliminary study into an ICES/KIS-3¹ project entitled 'Value chains and Green Space'.

After a short introduction, five possible value chains, or value chains undergoing development, will be outlined which are intended to contribute to the process of dealing with the tension at the crossroads at which the economy and Green Space quality meet. The study focuses on the following cases, which together cover a wide range of options:

- *Toerisme en Recreatie Nederland* [Tourism and Leisure in the Netherlands] (TRN) and Green Space, with attention focused on a general plan by TRN aimed at achieving improved prospects for providers and improved free time opportunities for consumers via cross-sector cooperation projects and by guaranteeing the environmental quality.
- TREK-Brabant¹³, to be regarded as bottom-up concretisation for a region covered by the national TRN plan, whose aim is to arrive, via chain and network cooperation, at a demand-driven, sustainable, spatially-economically healthy tourism and leisure sector in Brabant;
- *Nieuw Hollandse Waterlinie*, with the focus on the combination of the economy and culture (cultural history). Five strongholds are to offer "pure and original" experiences via a franchise formula;
- From transferium to final destination with the aim being to make a transferium as attractive as possible, by means of a satisfactory organisation, so that the majority of consumers start considering the transferium as a final destination, whereby mobility is restricted;
- Green consumer, in which an attempt is made to give form to the principle of "locals for locals" via a virtual retailer. The point of departure is the green consumer with his/her attention to sustainability and traceability.

¹³ Toeristisch Recreatieve Ketens Brabant [Tourism Recreational Chains in Brabant]

A list of know-how and innovation tasks has been drawn up on the basis of these cases and interviews. Eventually, seven main groups were distinguished:

1. **Discover the needs of citizens/consumers.** This means finding answers to questions such as: what do people want; how does the selection process develop; what are the notions relating to Green Space quality; the difference in notions between citizens and consumers.
2. **The generating of a range that fulfils the needs, including in the area of quality,** with questions such as: how can scale be achieved while still fulfilling individual wishes (mass individualisation); concepts for fulfilling emotional needs; the creation of a range that is justified not only economically but also ecologically; knowledge of cost savings which take sustainability into account so that offers can be compared more easily.
3. **Mobilising the citizen/ consumer to become more involved in the quality of the Green Space and its use.** The relevant issues include: knowledge of methods for coaxing citizens/consumers into incorporating the future value of the Green Space in their selection process; knowledge of methods and techniques for informing people adequately; the development of micro-marketing methods; methods for interactive communication between consumers and producers.
4. **The organisation of a flexible range that is economically responsible and is aimed at improving the quality of the Green Space.** The most important aspects here are the development of knowledge of professional retailing and knowledge of how to deal with the tension between flexibility and innovation on the one hand and continuity on the other.
5. **The organisation of value chains which, without waste, fulfil a certain need.** The issues include: knowledge of clever transport and forwarding systems; knowledge of information systems relating to the quality of products or services, including the consequences for the quality of the Green Space; knowledge of systems which ensure that users of public goods pay for them.
6. **The involvement of the right parties, including ways of institutionalising cooperation.** This covers a great many issues such as: identifying *change agents*; identifying adequate forms of cooperation; knowledge of the involvement of mono-functional parties or parties that think in a range-oriented manner; knowledge with regard to the creation of community; the role of the government, also in view of the presence of public goods; green public funding/ investment; the distribution of costs and profits among the parties (the development of adequate forms of financing); control of chains; impeding legislation and regulations.
7. **Supporting tasks.** There are two main issues here: the opportunities and threats posed by Information and Communication Technology (ICT) (important for practically everything referred to above); methods for determining the competitive position of

regions; regional SWOTs¹⁴ in national and international contexts as well as with a view to the future.

These tasks also require fundamental research.

In addition to the development of new knowledge, the transfer of all available knowledge is also important.

The current level of knowledge is insufficient to complete the tasks indicated and, as the analysis revealed, the knowledge infrastructure is not geared to doing so. Gaps appear primarily at the crossroads at which value chains and Green Space meet.

Interdisciplinary knowledge ought to be combined.

In order to cope with the knowledge and innovation tasks, cooperation between a large number of parties is required. Four groups of stakeholders are generally distinguished: governments, companies, social organisations and knowledge institutes. A quick-scan reveals that these four groups of stakeholders have ambitions which mesh well with a knowledge and innovation programme such as "Value chains and Green Space".

The proposed programme scores well with regard to the ICES/KIS-3 criteria:

- It is important for the Netherlands as a place of business and for balanced spatial-economic development;
- It encourages the development of new economic carriers;
- It offers opportunities, thanks to the combination of the knowledge field chains and Green Space, for the creation of a national and international knowledge infrastructure;
- It reinforces the international position of the Netherlands both economically and with regard to knowledge development;
- The programme is supported by the important stakeholders;
- A government contribution or a contribution by ICES/KIS is legitimate, above all for the facilitation and stimulation of system innovations.

Moreover, it contributes to solving the bottlenecks referred to in the Cabinet's mission document, namely accessibility, the environment and pressure on space/quality.

The proposal is to make a more definitive plan on the basis of the results of this study which in turn will result in a project proposal supported by the stakeholders within the framework of ICES/KIS-3.

¹⁴ Strengths, Weakness, Opportunities and Threats analysis