



# Businessplan Duurzaam Ruimtegebruik



WAGENINGEN **UR**  
*For quality of life*



---

## Businessplan Duurzaam Ruimtegebruik

---



---

# Businessplan Duurzaam Ruimtegebruik

Ontwikkelingen in 2010

M.A.M. Commandeur, H.J.M. Dits, S.D.H. Knoppersen en H.P. Wolfert

Wageningen UR (University & Research centre)  
Wageningen, 2010

---

© 2010 Alterra (instituut binnen de rechtspersoon Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek)  
Postbus 47; 6700 AA Wageningen; info.alterra@wur.nl

Contact:

Henk Wolfert:

Telefoon: 0317 48 16 53; e-mail: [henk.wolfert@wur.nl](mailto:henk.wolfert@wur.nl)

Monica Commandeur:

Telefoon: 0317 48 40 06; e-mail: [monica.commandeur@wur.nl](mailto:monica.commandeur@wur.nl)

Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Alterra Wageningen UR.

Alterra aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

**Wageningen UR (University & Research centre)**

Wageningen, december 2010

# Inhoud

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Woord vooraf                                                                 | 7  |
| Managementsamenvatting                                                       | 9  |
| 1 Netwerkaanpak                                                              | 11 |
| 2 Delta's in transitie De Zuidwestelijke Delta                               | 15 |
| 2.1 Personalia hefboomgroep                                                  | 15 |
| 2.2 Het ontwikkelende netwerk                                                | 15 |
| 2.3 Acties om dit te bereiken                                                | 17 |
| 2.4 Omzetpotentie                                                            | 18 |
| 3 Duurzaam toerisme                                                          | 19 |
| 3.1 Personalia hefboomgroep                                                  | 19 |
| 3.2 Het ontwikkelende netwerk                                                | 20 |
| 3.3 Welke organisatiestructuur is nodig voor de uitvoering van de projecten? | 25 |
| 3.4 Communicatieplan                                                         | 26 |
| 3.5 Afgeronde, lopende en openstaande acties 2010/2011                       | 26 |
| 4 Duurzame gebiedsontwikkeling                                               | 31 |
| 4.1 Personalia hefboomgroep                                                  | 31 |
| 4.2 Per PMC: de visie, de contacten, de contracten                           | 32 |
| 4.3 Welke organisatiestructuur is nodig voor de uitvoering van de projecten? | 39 |
| 5 Ecosysteemdiensten                                                         | 41 |
| 5.1 Personalia hefboomgroep                                                  | 41 |
| 5.2 Het ontwikkelende netwerk                                                | 43 |
| 5.3 Welke organisatiestructuur is nodig voor de uitvoering van de projecten? | 48 |
| 5.4 Communicatieplan                                                         | 49 |
| 5.5 Openstaande acties                                                       | 49 |
| 6 Groene metropolen                                                          | 51 |
| 6.1 Personalia hefboomgroep                                                  | 51 |
| 6.2 Visie                                                                    | 51 |
| 6.3 Wageningse aanpak                                                        | 51 |
| 6.4 Thema's voor de toekomst                                                 | 53 |
| 6.5 Concrete initiatieven                                                    | 53 |
| Bijlage 1. Extern netwerk                                                    | 54 |
| Bijlage 2. Intern netwerk                                                    | 56 |
| Bijlage 3. Referentielijst                                                   | 57 |

|      |                                                                          |    |
|------|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 7    | Ruimte en risico                                                         | 59 |
| 7.1  | Personalia hefboomgroep                                                  | 59 |
| 7.2  | Waarom is Ruimte & Risico een geschikt hefboomthema                      | 59 |
| 7.3  | Het ontwikkelde netwerk – vorderingen 2010                               | 60 |
| 7.4  | Kansen voor het netwerk rond het thema Ruimte & Risico                   | 62 |
| 7.5  | Eerste groslijst van mensen die in 2011 het programma gaan uitvoeren     | 63 |
| 7.6  | Goede voornemens                                                         | 64 |
|      | Bijlage 1                                                                | 66 |
| 8    | Ruimte op zee                                                            | 69 |
| 8.1  | Personalia hefboomgroep                                                  | 69 |
| 8.2  | Het ontwikkelde netwerk                                                  | 69 |
| 8.3  | Welke organisatiestructuur is nodig voor de uitvoering van de projecten? | 70 |
| 9    | Ruimte, beleid en ICT                                                    | 71 |
| 9.1  | Personalia hefboomgroep                                                  | 71 |
| 9.2  | Het ontwikkelende netwerk                                                | 72 |
| 9.3  | Welke organisatiestructuur is nodig voor de uitvoering van de projecten? | 74 |
| 10   | Communicatieplan                                                         | 77 |
| 10.1 | Doelstellingen                                                           | 77 |



# Woord vooraf

Dit rapport is een momentopname. Het geeft een verslag van de activiteiten die in 2010 zijn ondernomen onder de vlag van het businessplan Duurzaam Ruimtegebruik en het beschrijft de plannen voor het jaar 2011 voor dit marktveld. De werkzaamheden zullen zich voortdurend aanpassen aan nieuwe inzichten en de marktwensen.

Het doel van dit rapport is belangstellenden binnen Wageningen University & Research centre te informeren over de voortgang van de activiteiten in dit marktveld.

Dit rapport gaat over de activiteiten die te maken hebben met netwerkontwikkeling en met de benadering van (potentiële) partners voor onderzoek. Interessante partners voor Wageningen UR zijn partners die een commerciële interesse hebben in onderzoek naar duurzaam ruimtegebruik, omdat daarmee hun problemen worden aangepakt. Dit rapport geeft dus tevens inzicht in het soort problemen die interessante partners bezighouden.

Wij hopen dat de lezers bij Wageningen UR geïnspireerd raken en behoefte krijgen om zich hierbij aan te sluiten. Het rapport biedt hen een directe ingang naar de thematrekkers, voor rechtstreeks contact.

Voor meer informatie over het gehele marktveld kan contact opgenomen worden met Monica Commandeur of Henk Wolfert.

In dit rapport zijn bijdragen geschreven door Eric Arets, Monica Commandeur, Birgit Dauwe, René Henkens, Martin Pastoors, Onno Roosenschoon, Marian Stuiver, Peter Visschedijk. De redactie was in handen van H       Dits en Saskia Knoppersen.

Wij zijn erg blij met de hulp die wij in 2010 gekregen hebben van Eelke Wielinga en Jelleke de Nooy – van Tol (procesbegeleiding) en met de speciale bijdragen van de externe deskundigen Ebbe Rost van Tonningen (management adviseur) Alex Ouwehand (stichting Noordzee) en Ger Vos (Innovatienetwerk), tijdens de netwerkstimuleringsbijeenkomsten.

Monica Commandeur  
Henk Wolfert



# Managementsamenvatting

## Activiteiten 2010

Onderliggend rapport is het resultaat van de acties rondom het te ontwikkelen marktveld Duurzaam Ruimtegebruik, eerder (in 2009) uitgewerkt in een businessplan. Voor het marktveld Duurzaam Ruimtegebruik is de ambitie gesteld dat Wageningen UR streeft naar wereldfaam op het gebied van “Ruimtelijke ontwikkeling in een dynamische omgeving” en dat Wageningen UR leidend is in de Europese kennisarena.

In het businessplan Duurzaam Ruimtegebruik zijn acht hefboomthema's gedefinieerd, waaromheen in 2010 netwerkgroepen zijn geformeerd, te weten:

- Delta's in transitie;
- Duurzaam toerisme;
- Duurzame gebiedsontwikkeling;
- Ecosysteemdiensten;
- Groene metropolen;
- Ruimte en risico;
- Ruimte op zee;
- Ruimte, beleid en ICT.

Om het businessplan verder te ontwikkelen is het middel van interventies gekozen: door een viertal netwerk-stimuleringsbijeenkomsten te organiseren wilden we Wageningen UR-breed de krachten bundelen in levende netwerken van interne en externe geïnteresseerden rondom de hefboomthema's. Wij hebben voor deze netwerkaanpak gekozen, omdat we geloven in de meerwaarde van het combineren van bestaande netwerken. Onze medewerkers hebben uitstekende netwerken en door die te combineren zijn we in staat tot kruisbestuiving en daarmee tot marktontwikkeling. Aan de netwerkstimuleringsbijeenkomsten is – in wisselende samenstelling – actief deelgenomen door 15 à 25 medewerkers uit diverse kennisenheden van Wageningen University & Research centre. Zij hebben elkaar goed leren kennen en er is bewustzijn gegroeid over het gezamenlijke doel en de ontwikkeling van brede onderzoeksvragen

Daarnaast is er in het kader van het mobiliseren van externe netwerken tijdens de Opening van het Academisch Jaar een minisymposium gehouden rondom de acht hefboomgroepen. Het was een zeer geslaagd evenement waar bijna 200 genodigden op af kwamen. Met belangstellenden zijn daarna diverse vervolgspraken gemaakt.

De voortgang van het businessplan Duurzaam Ruimtegebruik is op 7 mei besproken met de Raad van Advies van ESG, 23 september 2010 met de Concernraad en op 28 oktober 2010 met het Directeurenoverleg.

Door deze activiteiten zijn de ambities binnen de genoemde hefboomthema's aanzienlijk aangescherpt. Binnen de thema's zijn beoogde partners uit de markt geselecteerd, ontwikkelingen die bij hen spelen in beeld gebracht en mogelijke initiatieven voor samenwerking met Wageningen University & Research centre verwoord in een aantal proposities per hefboomthema. Acties zijn afgesproken om in het eerste kwartaal van 2011 nu ook gericht hiermee in contact te komen met de beoogde marktpartijen. (Hoofdstuk 2 t/m 9).

Intussen is de marktontwikkeling al voorzichtig op gang gekomen: voor 2010 is de omzetverhoging geschat op circa 500 k€, de verwachting voor 2011 is op dit moment 1,5 M€.

### **Algemene conclusies**

- We zijn in staat gebleken om een groot netwerk te ontwikkelen die binnen Wageningen UR overlapt, en naar buiten breed uitwaaiert, zowel nationaal als internationaal. Er zijn nu ruim 40 medewerkers actief betrokken bij dit marktveld.
- De formule van netwerkstimulering door het organiseren van 4 bijeenkomsten is succesvol gebleken. Hierdoor is er ruimte gemaakt om op verschillende manieren om te gaan met de ontwikkeling van de hefboomgroepen.
- Al met al kost het een jaar om van planfase naar uitvoeringsfase te komen.
- Het symposium bij de Opening van het Academisch Jaar heeft een goede functie vervuld in het benaderen van externe partijen; er zijn diverse vervolgactiviteiten georganiseerd.
- Er is duidelijk zicht gekomen op de potentiële omzetverhoging.
- Er is een duidelijke betrokkenheid gebleken bij directeuren en business unit managers over heel Wageningen UR.
- De ambities binnen de verschillende hefboomthema's zijn aanzienlijk aangescherpt en er zijn concrete plannen voor de benadering van beoogde marktpartijen voor het eerste kwartaal van 2011.

### **Aanbevelingen**

- Het is nodig dat er in 2011 opnieuw interventies worden gepleegd om het proces te stimuleren, d.m.v. presentaties aan de Concernraad, lunchbijeenkomsten en klantendagen, en eventueel een training in Selling Skills.
- Er moet aandacht zijn voor afstemming op de KB programma's. In de KB programma's van 2012 moet meer aandacht komen voor Duurzaam Toerisme en de Groene Metropolen.
- In 2011 moet een instrument ontwikkeld worden om de vorderingen per hefboomthema en de omzetstijging te monitoren.
- De verdere verbreding van het netwerk naar internationale partners verdient aandacht.

# 1 Netwerkaanpak

In 2009 heeft de Raad van Bestuur van Wageningen UR ingestemd met vier te ontwikkelen marktelden, te weten Agroproductie 21<sup>e</sup> eeuw, Biobased Economy, Duurzaam Ruimtegebruik en Water. Dit rapport betreft het marktveld Duurzaam Ruimtegebruik.

Voor het Businessplan Duurzaam Ruimtegebruik is de ambitie gesteld dat Wageningen UR streeft naar wereldfaam op het gebied van “Ruimtelijke ontwikkeling in een dynamische omgeving” en dat Wageningen UR leidend is in de Europese kennisarena. Daarbij is verondersteld dat in 2015 € 19 tot € 33 miljoen extra omzet gegenereerd kan gaan worden. Binnen het Businessplan Duurzaam Ruimtegebruik worden acht hefboomthema’s gedefinieerd. Een hefboomthema is een thema dat (mede) de aandacht heeft van houders van nieuwe geldbronnen (voor Wageningen UR), omdat zij behoefte hebben aan de ontwikkeling van kennis over grote (en middelgrote) vraagstukken op het expertiseterrein van Wageningen UR. Binnen elk thema werkt een (multidisciplinaire) kerngroep van deskundigen samen. De acht hefboomgroepen (met hun trekker) zijn achtereenvolgens:

- Delta’s in transitie (o.l.v. Birgit Dauwe);
- Duurzaam toerisme (o.l.v. René Henkens);
- Duurzame gebiedsontwikkeling (o.l.v. Marian Stuiver);
- Ecosysteemdiensten (o.l.v. Eric Arets);
- Groene metropolen (o.l.v. Peter Visschedijk);
- Ruimte en risico (o.l.v. Monica Commandeur);
- Ruimte op zee (o.l.v. Martin Pastoors);
- Ruimte, beleid en ICT (o.l.v. Onno Roosenschoon).

In maart 2010 is onder leiding van Monica Commandeur een start gemaakt met het verder brengen van het Businessplan Duurzaam Ruimtegebruik. Er is gekozen voor de netwerkaanpak omdat we geloven in de meerwaarde van het combineren van bestaande netwerken. Onze medewerkers hebben uitstekende netwerken en door die te combineren zijn we in staat tot een kruisbestuiving en daarmee tot marktontwikkeling: de goede, bestaande contacten bevestigen en hen uitnodigen kennis te maken met anderen expertises van Wageningen UR

Er zijn vier netwerkstimuleringsbijeenkomsten georganiseerd op basis van de netwerktheorie van Wielinga<sup>1</sup>. Zie tekening 1.

Afgeleid van de door hem ontwikkelde coherentiecirkel zijn de volgende vier netwerkstimuleringsdagen/workshops in 2010 georganiseerd:

- Inspiratiedag (26 mei 2010);
- Uitdagingsdag (25 juni 2010);
- Structuur en organisatiedag (8 september 2010);
- Verankeringsdag (30 november 2010).

De vier workshops volgen de leidende gedachte dat synergie tussen vraagstukken die een bepaald thema raken kan optreden door synchronisatie van de aandacht. Door deze synchronisatie kunnen

---

<sup>1</sup> Wielinga, H.E. (2001) Netwerken als levend weefsel. (2007) Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken.

aandachtsgolven teweeg gebracht worden, die transitie en trendbreuken tot stand kunnen brengen. Het aandachtspunt is een levend en inspirerend businessplan Duurzaam Ruimtegebruik, dat meer is dan een catalogus van deskundigen. De hefboomtrekkers zijn aan de slag gegaan met actieve interventies in externe netwerken waaraan Wageningen UR een belangrijke bijdrage levert of kan gaan leveren. De hefboomtrekkers worden gezien als groep van initiatiefnemers die samen met externe partijen een levend relatienetwerk aangaan om Wageningen UR-brede projecten te genereren. Relatiemanagement en netwerkontwikkeling zijn de sleutels die kansen bieden voor acquisitie met nieuwe partijen en voor een nieuwe kijk op acquisitie.



Op de “inspiratiedag” ging het erom zicht te krijgen op “wat inspireert mij” en “met welke mensen en partijen, potentiële opdrachtgevers en collega’s kan ik die inspiratie en ambitie delen?” Ter inspiratie gaven twee externe sprekers hun visie op het interactief ontwikkelen van een (groot) vernieuwd programma/businessplan aan de hand van hun eigen ervaringen, te weten Ebbe Rost van Tonningen en Alex Ouwehand. De dag was met 40 aanwezigen een geslaagde bijeenkomst. Enkele aandachtspunten na afloop luidde o.a. “van buiten naar binnen denken”, “waar liggen behoeften, vragen (potentiële) klant” en “doen, aan de slag/op pad”.

In de tweede bijeenkomst over “uitdaging” werd verkend over welke hobbels je je heen moet zetten om er werkelijk voor te gaan. Tijdens deze bijeenkomsten zijn Ebbe Rost van Tonningen, en Ger Vos als externe experts opgetreden. Dat heeft geholpen bij het bundelen van de energie. In aansluiting daarop zijn samenvattingen vastgelegd van de inspiraties en uitdagingen.

Voor zover de hefboomgroepen er al niet mee bezig waren, zijn er plannen gemaakt om netwerken te mobiliseren. En in dat kader is er tijdens de Opening van het Academisch Jaar op 6 september 2010 een minisymposium gehouden rondom de 8 hefboomthema’s van het businessplan Duurzaam Ruimtegebruik. Doelstelling voor deze dag was het zichtbaar maken van het Wageningen UR-brede netwerk op het gebied van Duurzaam Ruimtegebruik en het (nader) kennismaken, enthousiasmeren en opwekken van belangstelling onder (potentiële) klanten. Het aantal deelnemers (bijna 200) laat zien dat

er grote behoefte is aan onderzoeksinnovaties op het gebied van duurzaam gebruik van onze leef-omgeving. Uit de discussies kwam de waardering voor transparantie bij het opzetten van een nieuw onderzoeksprogramma naar voren. Beide partijen zijn gemotiveerd om dit proces na beëindiging van het symposium voort te zetten. In sommige gevallen zijn er ook al waardevolle suggesties gedaan. Een andere conclusie luidde dat één uur discussie voeren veel te kort is en dat er snel een follow-up zou volgen richting geïnteresseerde partijen.

Leidende vragen voor de derde netwerkdag, de “structuur- en organisatiedag”, waren achtereenvolgens “wat is er nog nodig voor een levenskrachtig netwerk rond de ambitie van elk hefboomthema?” en “wat gaat je helpen om daarvoor te doen wat nodig is?”

In de periode tussen de organisatie- en structuurdag hebben zeven hefboomgroepen gebruik gemaakt van de gelegenheid om ieder apart anderhalf uur te overleggen met Kees Slingerland.

De vierde en afsluitende dag in de reeks bijeenkomsten, de “verankering”, had als doel om Wageningen UR-breed draagvlak te krijgen voor plannen die samen met bestaande en nieuwe partners zijn ontwikkeld. De verankeringsdag diende ook om alle ideeën en afspraken van de inspiratie-, uitdagings- en structuurdag te bundelen, te integreren en vast te leggen. Dat wil zeggen te “verankeren” in een nader uitgewerkt Businessplan Duurzaam Ruimtegebruik. Het is dus belangrijk om de meerwaarde van de acht thema’s te identificeren. Om draagvlak voor de acht interdisciplinaire, instituutsoverstijgende plannen te krijgen is er deze dag een markt (in combinatie met een lunch) georganiseerd voor diverse Wageningen UR afgevaardigden. Het was een succesvolle markt waar diverse nieuwe contacten gelegd zijn als ook nieuwe inzichten opgedaan zijn. Naast de directies/centrumleidingen en de onderzoekers is ook het middenkader betrokken bij het vormgeven van de plannen.

De voortgang van het businessplan Ruimtegebruik is op 7 mei besproken met de Raad van Advies, op 23 september 2010 met de Concernraad en op 28 oktober 2010 met het Directeurenoverleg.

## **Algemene conclusies en aanbevelingen**

### **Conclusies**

- We zijn in staat gebleken om een groot netwerk te ontwikkelen die binnen Wageningen UR overlapt, en naar buiten breed uitwaaiert, zowel nationaal als internationaal. Er zijn nu ruim 40 medewerkers actief betrokken bij dit marktveld.
- De formule van netwerkstimulering door het organiseren van 4 bijeenkomsten is succesvol gebleken. Hierdoor is er ruimte gemaakt om op verschillende manieren om te gaan met de ontwikkeling van de hefboomgroepen.
- Al met al kost het een jaar om van plan naar uitvoeringsfase te komen.
- Het symposium bij de Opening van het Academisch Jaar heeft een goede functie vervuld in het benaderen van externe partijen; er zijn diverse vervolgactiviteiten georganiseerd.
- Er is duidelijk zicht gekomen op de potentiële omzetverhoging.
- Er is een duidelijke betrokkenheid gebleken bij directeuren en business unit managers over heel Wageningen UR.

### **Aanbevelingen**

- Het is nodig dat er in 2011 opnieuw interventies worden gepleegd om het proces te stimuleren.
- Er moet aandacht zijn voor afstemming op de KB programma’s. In de KB programma’s van 2012 moet meer aandacht komen voor Duurzaam Toerisme en de Groene Metropolen.
- In 2011 moet een instrument ontwikkeld worden om de omzet te monitoren.
- De verdere verbreding van het netwerk naar internationale partners verdient aandacht.

## **Interventies 2011.**

Centraal in 2011 staan de 4 ontmoetingen met de concernraad. De eerste 3 ontmoetingen worden benut door telkens enkele hefboomgroepen om met de concernraad te overleggen over hoe hun proces versterkt kan worden. De 4<sup>e</sup> ontmoeting wordt benut om de successen van 2011 door te nemen en vooruit te kijken op 2012. Rondom deze ontmoetingen met de concernraad worden lunchbijeenkomsten georganiseerd met alle hefboomgroepen. Deze lunchbijeenkomsten staan in het teken van het uitwisselen van ervaringen en het formuleren van vervolgacties.

Daarnaast zullen sommige hefboomgroepen klant- en/of themadagen organiseren. Er zal gekeken worden in hoeverre het kan werken om dit hefboomoverschrijdend te maken.

Afhankelijk van de ontwikkelingen in de loop van dit jaar zullen er mogelijk aanvullende interventies georganiseerd worden.

In de hierna volgende hoofdstukken komen de acht uitgewerkte plannen van de hefboomgroepen aan de orde en het afsluitende hoofdstuk gaat in op de communicatie van het Businessplan Duurzaam Ruimtegebruik.



## **2 Delta's in transitie**

### **De Zuidwestelijke Delta**

#### **2.1 Personalia hefboomgroep**

##### **2.1.1 Leden van de hefboomgroep**

Deze hefboomgroep bestaat uit:

- Birgit Dauwe, IMARES;
- Greet Blom, PRI, Agrosysteemkunde;
- Jeroen Wijsman, IMARES;
- Tom. Ysebaert, IMARES ;
- Martine van den Heuvel-Greve, IMARES;
- Maurice Paulissen, ESG/CL, Team Ecologische modellen en monitoring;
- Jeroen Veraart, ESG/CWK, Team Earth System Science and Climate Change Group;
- Pieter Slim, ESG/CE, Team Vegetation and Landscape Ecology;
- Willem Brandenburg, PRI, Agrosysteemkunde.

##### **2.1.2 Steun gezocht binnen Wageningen UR**

Zeeuwse Tong met PRI, Jan Ketelaars

Testlocatie zeewierteelt met PRI, Willem Brandenburg

Koppeling recreatie\menselijk gebruik in Delta's met Alterra, Joke Luttikhuis\ Rene Henskens

Dutch Delta Academy met VHL

Delta internationaal, Wim van Driel

##### **2.1.3 Eerste groslijst van mensen die het programma in 2011 gaan uitvoeren**

Leden van de hefboomgroep i.s.m. met partners uit de "steungroep.

## **2.2 Het ontwikkelende netwerk**

### **2.2.1 Subthema's van het hefboomthema**

#### **a). Gebiedsgericht**

Wat speelt er in de ZW Delta:

Volkerak Zoommeer (verzilting en kansen voor aquacultuur en recreatie), Grevelingenmeer (terugbrengen van getij en getijdencentrale), het Haringvliet (kierbesluit en zoetwaterproblematiek), de Oosterschelde (zandhonger en draagkracht) en de Westerschelde (vaarwegverruiming, natuurcompensatie).

#### *Oosterschelde:*

Vanuit het lopend Wageningen UR project Zeeuwse tong naar twee andere uitdagende perspectieven voor de aquacultuur: kustlaboratorium (vanuit Wageningen UR trekker Jan Ketelaars), en de testlocatie zeewiarteelt in de Oosterschelde (vanuit Wageningen UR trekker W. Brandenburg).

*Volkerak Zoommeer:* p.m.

*Grevelingenmeer:* p.m.

#### *Westerschelde:*

Als alternatief voor bestaande natuurcompensatieplannen werd uit eigen middelen en in samenwerking met een marktpartij een verkennend onderzoek naar het concept "Wisselpolders" uitgevoerd. Dit concept is door verschillende partijen, waaronder de Provincie Zeeland gepresenteerd en als interessante optie beschouwd, met mogelijkheden voor combinaties van ruimtegebruik (bijv. natuur en aquacultuur).

#### *Noord-Brabant:*

Wij participeren in het project Waterpoort dat wordt getrokken door de provincie Noord-Brabant. Het doel van dit project is de regio Noord-West Brabant maar ook aanliggende delen van Zeeland en Noord-Holland een economische impuls te geven en de leefbaarheid van gebied te verbeteren.

#### *Landelijk gebied: Zeeuws Vlaanderen:*

Klimaatverandering als kans voor ondernemers rond het thema landelijk gebied, recreatie, landbouw en visserij (incl. aquacultuur; Kennis voor Klimaat; betrokkenheid van de groene kenniskolom via GKC).

#### **b). Korte ketens (W. Brandenburg)**

Van landbouw naar eindproduct in de regio (incl. het omliggend stedelijk gebied); verschillende initiatieven vooral een gebied van nieuwe acquisitie. Maatschappelijk verantwoord ondernemen (incl. groen ondernemen). Strategie om industriegebieden te betrekken bij de ontwikkeling van het landelijk gebied (Vlissingen Oost, Terneuzen, Bergen op Zoom, Moerdijk en Rotterdam).

#### **c). Onderwijsnetwerk**

Dutch Delta Academy. IMARES werkt samen met HZ, VHL en Hogeschool Rotterdam.

GKC zet een programma water op, van waaruit de groene kenniskolom ook in de zuidwestelijke Delta wordt gemobiliseerd; een andere potentiële partner op Mbo-niveau partner in de regio is EDUDELTa te Goes.

#### **d). Profilering Wageningen UR \ IMARES in de regio**

We zijn in 2010 betrokken als kennisadviseur bij de stuurgroep Zuidwestelijke Delta. Hierdoor hebben wij invloed op de inhoud van de kennisagenda in het kader van het nationaal Deltaprogramma voor de komende jaren. Onze ambitie is hier om een integrale aanpak te stimuleren waardoor de kansen voor toepassing van Wageningen UR kennis wordt verhoogd. Tevens hebben wij hiermee nauwe contacten met de stuurgroep Zuidwestelijke Delta en hebben hier diverse malen presentaties gegeven.

Dutch Delta Design 2012: Wij zijn betrokken bij de oprichting van een hoofdpodium in de Zuidwestelijke Delta met een internationaal symposium met als titel "Estuarine Management". Tevens hebben wij zitting in het wetenschappelijk comité. Dit is een goede kans voor profilering van Wageningen UR Deltakennis aan een internationaal publiek waaronder ook het bedrijfsleven.

### **2.2.2 Per subthema: ontwikkelen van nieuwe opdrachtgevers en nieuw netwerk**

- a). Uit eigen middelen gefinancierd onderzoek naar het concept “Wisselpolders” aan verschillende partijen, waaronder de Provincie Zeeland gepresenteerd en als interessante optie beschouwd, met mogelijkheden voor combinaties van ruimtegebruik (bijv. natuur en aquacultuur).  
We zijn continu actief bezig met het uitbreiden van het bestaande netwerk en het ontwikkelen van nieuwe netwerken. Voorbeelden hiervan zijn Blueport Oosterschelde en Waterpoort.
- b). Strategie om vanuit een behoefte bij het vervaardigen van een product te vertalen naar nieuwe een grondstof i.p.v. vanuit de ontwikkeling van een nieuwe grondstof naar productontwikkeling te kijken.  
Havenbedrijven (Sealand Seaports Rotterdam, Gent en Antwerpen), offshore sector (bijv. Machinefabriek Bakker, Daamen shipyards) en industrie (Dow Chemical, Thermphos, Nedalco, Suikerunie, Total) benaderen niet alleen voor productievragen, maar ook voor omgevingsoplossingen.

### **2.2.3 Concrete plannen 2011 en projecten per subthema in ontwikkeling**

#### *Waar staan we eind 2011*

Heldere profilering van Wageningen UR in de Zuidwestelijke delta als integrale kennispartner. Door organisatie van symposia, presentaties bij stakeholders. Nadruk wordt hierbij gelegd op integrale aanpak vanuit Wageningen UR.

Vestiging IMARES Yerseke als Wageningen UR loket voor de Zuidwestelijke Delta met flex werkplekken en vergaderruimtes voor Wageningen UR medewerkers. Nieuwbouw in Yerseke eventueel met aanvullende subsidie van de provincie gerealiseerd.

Toepassing van Wageningen UR- kennis in nationale en internationale Deltaprojecten. Specifiek contacten opbouwen met universiteiten in België en Duitsland die actief zijn in Delta onderzoek. Actief participeren in EU proposals en internationaal Delta-onderzoek (bijv. Delta Alliance).

## **2.3 Acties om dit te bereiken**

#### *Intern*

Strategische personeelsopbouw van de afdeling Deltagericht gericht op integrale deltakennis vanuit een ecologische invalshoek. Aandacht voor inhoudelijke boegbeelden om de kennis te etaleren. Goede acquisitie-vaardigheden, nieuwe werving maar ook bredere verankering in de organisatie. Goede contacten met andere Wageningen UR-onderdelen die ook met aspecten van Delta-onderzoek bezig zijn. Mogelijk oprichten van een “platform Deltaonderzoek” binnen de Wageningen UR waarin kennis wordt uitgewisseld.

#### *Extern*

Verdiepen van contacten met bestaande marktpartijen en met overheden. Verbreden van expertise van traditionele aquacultuur activiteiten naar ecologische en bredere integrale projecten. Nieuwe, interessante marktpartijen identificeren en actief benaderen met een goed doordacht plan. Bijvoorbeeld Havenbedrijf Rotterdam, Antwerpen of Zeeland Seaports. Uitvoeren van onderzoek op de testlocatie Schelphoek en op proefbedrijf Zeeuwse Tong. Provincie Zeeland stimuleert onderzoek op deze locatie en wil dit gebruiken als etalage.

*Welke ondersteuning hebben we hier voor nodig*

Acquisitiecoach voor senior projectleiders voor benadering nieuwe klanten d.m.v. koude acquisitie, maar ook op het gebied van warme acquisitie.

Bestaand internationaal netwerk Wageningen UR gebruiken als kruiwagen voor nieuwe deltaprojecten in buitenland (e.g. contact Wim van Driel).

Wageningen breed Delta podium voor informatie uitwisseling voor interne afstemming

## **2.4 Omzetspotentie**

Huidige omzet Wageningen UR jaarlijks in de zuidwestelijke delta plusminus ???.

Ambitie deze omzet per 2015 te hebben vergroot via nieuwe relaties / klanten en internationale projecten.

## 3 Duurzaam toerisme

### 3.1 Personalia hefboomgroep

#### 3.1.1 Leden van de hefboomgroep

Het kernteam van deze hefboomgroep bestaat uit:

- René Henkens, ESG/CL, Team Crossing Borders (Trekker);
- Joke Luttik, ESG/CL, Team Mens en Maatschappij;
- Martin Goossen, ESG/CL, Team Mens en Maatschappij;
- Ronald de Graaff, LEI, Team Regionale Economie en Ruimtegebruik;
- Prof. Rene van der Duim, CL, Leerstoel Sociaal Ruimtelijke Analyse.

#### 3.1.2 Steun gezocht binnen Wageningen UR

Binnen Wageningen UR ligt de kern van de hefboomgroep binnen Centrum Landschap en wel de Alterra-teams Mens en Maatschappij en Crossing Borders en de Leerstoel Sociaal Ruimtelijk Analyse. Via de nieuwe BSc Tourism zijn ook andere leerstoelgroepen (zoals milieubeleid, bestuurskunde en milieu-systeem analyse) nu met vraagstukken rond toerisme en duurzaamheid bezig. Daarnaast heeft ook het LEI expertise op het gebied van recreatie. Binnen andere onderdelen van Wageningen UR is veel relevante expertise aanwezig die gemobiliseerd kan worden.

Wij zien Duurzaam Leisure en Toerisme als potentieel sterke hefboom omdat er goede mogelijkheden zijn om samen te werken met aanverwante disciplines zoals sociologie, ecologie en economie (ofwel People, Planet and Profit, de drie pijlers van duurzaamheid) en op het gebied van ‘governance’ vraagstukken. Dit betekent dat afhankelijk van de marktvraag samenwerking met andere Wageningen UR-expertise en onderdelen kan worden gezocht. Ons plan is om te werken vanuit een kleine kern, met daaromheen een flexibel netwerk van geïnteresseerde onderzoekers met wie we kunnen samenwerken. Binnen Centrum Landschap hebben we al in beeld gebracht wie dit zijn, collega's van andere centra en Wageningen UR-onderdelen zijn van harte uitgenodigd om zich aan te sluiten.

#### 3.1.3 Eerste groslijst van mensen die het programma in 2011 gaan uitvoeren

De hefboom wordt inhoudelijk getrokken door Rene Henkens (ecoloog; ESG; team Crossing Borders), Joke Luttik (econoom; ESG; team Mens en Maatschappij) en Rene van der Duim (socioloog; ESG; leerstoel Toerisme en Duurzame Ontwikkeling).

Voorts zullen nauw bij het opstellen en uitvoeren van projecten zijn betrokken:

- Theo van der Sluis, ESG/CL, Team Crossing Borders;
- Martin Goossen, ESG/CL, Team Mens en maatschappij;
- Sierp de Vries, ESG/CL, Team Mens en maatschappij;
- Rogier Pouwels, ESG/CL, Team Ecologische modellen en monitoring;
- Ingrid Coninx, ESG/CL, Team Landschapssystemen;
- Rene Jochem, ESG/CL, Team Ecologische modellen en monitoring;
- Ronald de Graaff, LEI, Team Regionale economie en ruimtegebruik;
- Katharina Zellmer, ESG, Leerstoel SRA;
- Birgit Dauwe, IMARES, Yerseke.

### **3.1.4 Voorstel voor verankering van de mensen in de business cases**

De hoofdgedachte is dat mensen vooral worden verankerd binnen de hefboomgroep door daadwerkelijk gezamenlijk tenders en projecten binnen het thema op te pakken.

Om de verankering te stimuleren hebben we al met heel veel collega's over onze plannen gesproken. Binnen CL hebben we vorig jaar al geïnventariseerd wie er geïnteresseerd zijn om mee te doen (CV's verzameld). Ook met andere ESG-centra is er regelmatig contact geweest, via kennismakingsgesprekken en samenwerken in acquisitietrajecten, gezamenlijk tenderen of aan projecten werken.

Hier gaan we mee door. De manier van werken houdt in dat het kernteam structureel bestaat, en dat we daarnaast op adhoc-basis samenwerken met andere Wageningen UR-collega's en partijen buiten de Wageningen UR. Dit sluit aan bij de kracht van de hefboom: vanuit een klein kernteam gebruik maken van het netwerk binnen en buiten de Wageningen UR.

## **3.2 Het ontwikkelende netwerk**

### **3.2.1 Beschrijving van de hefboom**

De strategie is om ons sterk op de kaart te zetten als partner voor onderzoek naar duurzaam leisure en toerisme. Wij moeten nu alles op alles zetten om ons track record verder uit te bouwen en naam te maken. Daarom zetten we vooral in op het schrijven van tenders. We hebben weinig specialisten op het vlak van leisure en toerisme. Onze kracht is:

- a) link leggen naar andere expertises, bijv. belevingsonderzoek, natuur & gezondheid, ecologie, bestuurskunde, milieusysteemanalyse, milieubeleid en;
- b) wetenschappelijke verankering.

Om kritieke massa te vergroten werken we samen met de NHTV Breda en de Universiteit van Tilburg in het samenwerkingsverband CELTOR: Centre for Leisure and Tourism Research. Voorts ook continuering van de samenwerking met Kenniscentrum Recreatie, Bureau Buiten, Maastricht School of Management e.a..

Wij zien vooral kansen in:

### **1. Ontwikkelingsprojecten waarin duurzaam toerisme onderdeel uitmaakt van een breder plan voor rurale ontwikkeling**

De leisure en toerisme sector kende afgelopen decennia een continue groei en diversificatie en is uitgegroeid tot een van de grootste en snelst groeiende economische sectoren ter wereld. Dat levert tal van kansen voor de sociaal-economische ontwikkeling van rurale gebieden, zowel in westerse landen als in ontwikkelingslanden. Vooral in deze laatste categorie biedt de ontwikkeling van toerisme kansen voor armoedebestrijding en natuurbehoud. Grote vraag daarbij blijft echter in hoeverre hier ook daadwerkelijk sprake is van *duurzame* ontwikkeling. Vooral de leerstoel Toerisme en Duurzame Ontwikkeling onder leiding van Prof. Rene van der Duim concentreert zich op onderzoek in dit werkveld.

*Product:*

- Het ontwikkelen van kennis over het verduurzamen van toerisme, en over het inzetten van toerisme als motor voor de regionale economie en natuurontwikkeling, binnen een gegeven politieke, sociaal-culturele, ecologische en economische context.

#### *Markt:*

- De vraag naar kennis hierover is groot. Ontwikkeling van leisure en toerisme vindt plaats op wereld-schaal en het duurzaamheidsvraagstuk speelt overal. Zo bestaat er grote behoefte aan kennis in ontwikkelingslanden, alwaar toerisme een belangrijke factor kan zijn voor het behalen van de millenniumdoelen m.b.t. armoedebestrijding en natuurbehoud. Overheden, natuur- en ontwikkelings-organisaties hebben veel baat bij deze kennis. Het gaat daarbij vooral om kennis die zijn weg kan vinden via projecten die worden gefinancierd door bijvoorbeeld EuropeAid, Wereldbank en Asian Developmentbank.
- Ook in de meer westerse landen kan toerismeontwikkeling een belangrijke factor zijn in het ontwikkelen van de lokale economie. Ook al is de sector groot, het is tot nu toe nooit mogelijk gebleken om onderzoeksgeld uit de sector te halen, het gaat dus vooral om financiering via overheden, zoals gemeenten, provincies, rijk, EU.

#### *Sterke punten:*

- Vanwege het sterk internationale karakter van Wageningen UR is er veel potentie om in uiteenlopende landen (vooral ook middels internationale PhD studenten), kennis op te bouwen over de ontwikkeling van duurzaam toerisme gegeven de politieke, sociaal-culturele, ecologische en economische context van het land of de situatie in kwestie.
- Het sterke punt van Wageningen UR is er vooral in gelegen dat consortia van consultancies zich van anderen kunnen onderscheiden door in het consortium een wetenschappelijke partner als Wageningen UR op te nemen. Wageningen UR vergroot daarmee de kritische massa en inhoudelijke kwaliteit van het consortium.

#### *Minder sterke punten:*

- Wageningen UR heeft, zeker op het gebied van leisure en toerisme, geen sterke trackrecord binnen fondsen als EuropeAid, Wereldbank en Asian Developmentbank. Het zijn vooral de internationale consultancies die deze projecten trekken. Hier moeten we onze positie nog veroveren.
- Het vergt nog veel (fundamenteel) onderzoek om kennis te ontwikkelen over indicatoren voor duurzame toerisme ontwikkeling, gegeven de politieke, sociaal-culturele, ecologische en economische context.

## **2. Zoneringsprojecten waarin de doelen voor recreatie/toerisme afgestemd dienen te worden op natuurdoelen.**

Natuurgebieden zijn belangrijke bestemmingen voor recreanten en toeristen. Vaak hebben deze gebieden een beschermde status met specifieke natuur instandhoudingdoelstellingen, zoals het Natura 2000 netwerk binnen de EU. Deze gebieden zijn vanwege de aantrekkingskracht op recreanten en toeristen ook vaak belangrijk voor de regionale economie. Daarbij ontstaan niet zelden tegenstrijdige belangen. De ontwikkeling van natuur en recreatie/toerisme gaan niet overal even goed samen en bij gebrek en afdoende kennis over de effecten van recreatie op natuurwaarden kunnen emotionele argumenten een rol gaan spelen in de uiteindelijke besluitvorming. Er bestaat dan ook behoefte aan een beslissingsondersteunend systeem dat het besluitvormingsproces over de gebiedsinrichting objectief kan ondersteunen.

#### *Product:*

- Wageningen UR heeft afgelopen decennium een beslissingsondersteunend systeem ontwikkeld waarmee de doelen voor natuur en recreatie op objectieve wijze kunnen worden afgewogen. Het betreft een koppeling van ecologische en recreatieve rekenmodellen, waarin kennis volgens de laatste stand van de wetenschap is geïntegreerd. Het product is zowel nationaal als internationaal toegepast. Met elke toepassing wordt het product doorontwikkeld.

#### *Markt:*

- De markt is in feite onuitputtelijk aangezien er in tal van landen conflictsituaties bestaan tussen natuurdoelen en bezoekersdruk. Het product is echter gebaseerd op GIS wat niet voor elk gebied beschikbaar is. Daarnaast zou het vooral moeten worden toegepast in gebieden waar zonering-problemen bestaan, bijvoorbeeld (te) hoge bezoekersdruk. Er ligt vooral een markt binnen de EU vanwege de combinatie van Natura2000doelstellingen, beschikbare technische capaciteit, mate van urbanisatie (bezoekersdruk) en de behoefte aan recreatie in een groene omgeving.
- Er zijn ook andere spelers op de markt, maar hun tools zijn een stuk minder ontwikkeld of gevalideerd. Zo heeft het RIZA een tool ontwikkeld voor het bepalen van de waterrecreatiedruk. Echter, indien de tool van Wageningen UR wordt omgebouwd van landrecreatie naar waterrecreatie, dan is de voorspellende waarde waarschijnlijk groter, vanwege de hogere mate van specificatie. Binnen Nederland kan de tool dan worden toegepast op alle grote wateren, aangezien deze vrijwel allen onderdeel zijn van het Natura2000 netwerk.
- Veel beheerders, zowel nationaal als internationaal zijn enthousiast over de tool, willen het graag toepassen, maar de budgetten bij beheersorganisaties zijn doorgaans gering waardoor een eventuele samenwerking reeds in de vroegste fase blijft steken. Wellicht dient te worden overwogen om er een software pakket versie 1.0 van te maken wat per gebied kan worden aangeschaft. Aan Wageningen UR dan de taak om het pakket door te ontwikkelen naar vervolg versies die wederom als product kunnen worden aangeschaft.

#### *Sterke punten:*

- Uit deelname aan thematische congressen (zoals MMV 2010) is gebleken dat Wageningen UR met dit product voorop loopt in de wereld.
- Toepasbaarheid van de tool in dagelijkse praktijk. Beheerders, zoals Staatsbosbeheer in Nederland of de Forestry Commission in de UK, zijn enthousiast over de toepassingsmogelijkheden van deze tool binnen hun dagelijkse praktijk. Al hoewel zij doorgaans over weinig budget beschikken kunnen ze wel een belangrijke consortiumpartner zijn.
- De tool vormt vanwege de GIS-component een belangrijk communicatiemiddel naar gebruikers-groepen. De belangrijkste actoren zoals beheerders en gebruikers kunnen derhalve in de procesgang worden betrokken om te komen tot een gezamenlijk gedragen besluit.
- De tool biedt nog tal van ontwikkelingsmogelijkheden en is voldoende flexibel om aan te sluiten bij de praktijk van diverse gebruikers.

#### *Minder sterke punten:*

- De dosis-effect relaties over recreatie-natuur vormen de achilleshiel van de tool. Veel is bekend over de negatieve effecten van recreatie op natuur, maar nog meer is niet bekend. Het betreft dan vooral kwantitatieve dosis-effect relaties.

### **3. Capacity building.**

In ontwikkelende landen bestaat veel behoefte aan capacity building van professionals op tal van thema's, waaronder duurzaam toerisme al of niet in combinatie met aanverwante disciplines.

#### *Product:*

- Het product betreft een tailor-made capacity-building programma.

#### *Markt:*

- De markt betreft vooral projecten die specifiek zijn gericht op capacitybuilding. Hiervoor bestaan verschillende subsidiepoten binnen de EU (bijv. Erasmus Mundus, EDULINK) of het Ministerie van Buitenlandse Zaken (fondsen via Nuffic). Daarnaast kan capacity building middels workshops ook onderdeel vormen van onderzoeksprojecten.



*Sterke punten:*

- Wageningen UR heeft een sterke naam op het gebied van onderwijs, training, capacity building, zowel wetenschappelijk als toegepast.
- Wageningen UR heeft een indrukwekkende track-record van capacity-building projecten in tal van landen. Hieronder ook steeds meer toerisme projecten.
- Wageningen UR heeft een welhaast onuitputtelijk reservoir aan medewerkers met zeer diverse expertise en ervaring die in capacity-building projecten kunnen worden ingezet.
- Wageningen UR heeft een sterk netwerk aan consortium-partners waarmee invulling kan worden gegeven aan capacity-building projecten.

*Minder sterke punten:*

- Specifieke expertise op het gebied van leisure and tourism binnen Wageningen UR is nog slechts bij een beperkt aantal personen aanwezig. Het zijn vooral de Universitaire medewerkers die makkelijk kunnen putten uit bestaand onderwijsmateriaal. Voor de medewerkers van onderzoeksinstituten dient onderwijsmateriaal voor capacity building te worden ontwikkeld wat doorgaans veel tijdsinvestering vergt

#### **4. Recreatie, natuur en gebiedsontwikkeling**

Dit thema overlapt met de thema's ecosysteemdiensten en gebiedsontwikkeling. Wij merken dat er vraag is vanuit de markt naar onderzoek waarin inkomsten uit recreatie & toerisme, een economische basis leggen onder gebiedsontwikkeling, bijvoorbeeld in een Nationaal Landschap. Wij willen dit thema graag verder uitwerken met de twee andere speerpunten, Het heeft overigens ook raakvlakken met ons eigen thema 1, dat gefocussed is op ontwikkelingslanden. Thema 4 is eerder op Nederland en Europa gericht. Dit thema is nog niet zover uitgewerkt als de andere thema's, we noemen aan het eind wel enkele concrete acties om het verder uit te werken. Wel hebben via een contact van het MMV-congres twee maal offerte uit kunnen brengen aan een Belgische partij, waarvan één offerte is gegund

*Producten:*

- Methoden voor het (samen met stakeholders) benoemen en waarderen van ecosysteemdiensten in combinatie met een communicatiestrategie; een aanpak om kennis over de waarde van recreatie (en andere ecosysteemdiensten) duidelijk over te brengen aan stakeholders in een gebied.

*Markt:*

- Vragende partijen zijn vooral natuurgebieden, die zelf over het algemeen geen geld hebben voor onderzoek, maar wel toegang hebben tot subsidies (bijv. Interreg) waarin een potje zit voor onderzoek.

*Sterke punten:*

- Er is veel inhoudelijke kennis aanwezig bij de Wageningen UR.

*Zwakke punten*

- Het overdragen van inhoudelijke kennis op partijen in een gebied.
- Het bundelen van kennis over recreatie, ecologie en economie met kennis over communicatie, burgerparticipatie en gebiedsontwikkeling.

### **3.2.2 Per marktthema: ontwikkelen van nieuwe opdrachtgevers en nieuw netwerk**

Inmiddels is een breed netwerk opgebouwd aan potentiële opdrachtgevers en partners in het werkveld Leisure and Tourism. De focus ligt nu vooral op het verankeren en verzilveren van het huidige netwerk en niet direct op het vergroten ervan.

In het oog springende netwerkactiviteiten zijn onder andere:

- Oprichting van het Centre for Leisure and Tourism Research (CELTOR), een samenwerkingsverband tussen Wageningen UR, de NHTV Breda en de Universiteit van Tilburg. Dit initiatief is eind 2010 gelanceerd.
- Deelname in bestaande netwerken zoals de expertisegroep recreatie (Groenservice ZH), STIRR, kennisagenda Stichting Recreatie, Netwerk Natuur & gezondheid, advies commissie toerisme & recreatie Provincie Utrecht e.d.
- De opening van het academisch jaar op 6 september 2010.

Meer specifiek kunnen per marktthema de volgende netwerkactiviteiten worden onderscheiden:

### **1. Ontwikkelingsprojecten waarin duurzaam toerisme onderdeel uitmaakt van een breder plan voor rurale ontwikkeling**

- De leerstoel Toerisme en Duurzame Ontwikkeling van Wageningen UR wordt gefinancierd door de sector te weten: WWF, IUCN, CordAid en KLM.
- De leerstoel Toerisme en Duurzame Ontwikkeling van Wageningen UR heeft zeer nauwe banden met de Initiatiefgroep Duurzaam Uitgaand Toerisme (IDUT).
- Door het gezamenlijk schrijven van tenders bestaan nauwe contacten met Wetlands International en SNV.

### **2. Zoneringsprojecten waarin de doelen voor recreatie/toerisme afgestemd dienen te worden op natuurdoelen.**

- Er bestaan nauwe banden met Staatsbosbeheer en de Forestry Commission (UK) voor de toepassing van de ontwikkelde tool in de dagelijkse beheerspraktijk.
- Er bestaan nauwe banden met beheerders en beleidsmakers rond de Oosterschelde.
- Er bestaan nauwe banden met de Universität für Bodenkultur (Boku, Oostenrijk), voor toepassing in Alpine gebieden.
- Het congres Monitoring and Management of Visitor flows dat mei/juni 2010 in Wageningen werd gehouden heeft geleid tot nauwere contacten met PAN Parks (WWF) en de Universiteit Twente (KP7-voorstel).

### **3. Capacity building.**

- Op nationaal niveau bestaan er nauwe banden met het Centre for Development Innovation (Wageningen UR), Maastricht School of Management (MSM), Bureau Buiten (Utrecht), NHTV Breda, MetaMeta, Treevelop Projects & Processes (enz.).
- Op internationaal niveau bestaan er sterke banden met een groot aantal Afrikaanse Universiteiten (in Zuid-Afrika, Botswana, Namibië, Kenia, Tanzania, Oeganda) waarmee gezamenlijke tendervoorstellen kunnen worden geschreven. Ook bestaan er nauwe banden met Colorado State University (VS), Leeds University (UK), Sheffield University (UK) en Oulo University (Finland). Vanwege projecten uit het recente verleden bestaan er ook banden met andere organisaties zoals SNV Azië of het International Centre for Integrated Mountain Development (ICIMOD, Nepal).

## **3.2.3 Concrete plannen en projecten per te ontwikkelen marktthema**

### **1. Ontwikkelingsprojecten waarin duurzaam toerisme onderdeel uitmaakt van een breder plan voor rurale ontwikkeling**

- Mogelijke herindiening van gezamenlijke tender met Wetlands International en SNV (Europaid) gericht op Indonesië, Vietnam en Maleisië (afgewezen in 2010, ondanks hoge score).
- PhD studenten via Leerstoel Toerisme en Duurzame Ontwikkeling. Onder andere PhD-studenten via capacity-building-projecten.

## **2. Zoneringsprojecten waarin de doelen voor recreatie/toerisme afgestemd dienen te worden op natuurdoelen.**

- Draagkracht Oosterschelde i.s.m. IMARES: BO-opdracht voor 2011.
- Toepassing zoneringsinstrument op Drents Friese Wold: potentiële opdracht Provincie Drenthe/Staatsbosbeheer.
- Benaderd door Universiteit Twente voor KP7-voorstel met input van recreatiemodel MASOOR.
- Zoneringsinstrument MASOOR incl. motiefgroepen: potentiële KB-opdracht 2011-2012.

## **3. Capacity building.**

- Lopend EU EDULINK project 3A-STEP ([www.3astep.eu](http://www.3astep.eu)): African-European Academic Alliance for Sustainable Tourism Development, Environmental Sustainability and Poverty Reduction. Lead Wageningen UR. Partners: 6 Afrikaanse Universiteiten, Sheffield University (UK) en Oulo University (Finland).
- KIGO project met o.a. Van Hall Larenstein (Velp) voor ontwikkeling leerlijn MBO-HBO-BSc-MSc in European nature entrepreneurship

### **3.2.4 Omzetpotentie**

#### **1. Ontwikkelingsprojecten waarin duurzaam toerisme onderdeel uitmaakt van een breder plan voor rurale ontwikkeling.**

De potentie in termen van omzet is hoog, maar de onzekerheden ook. Het gaat doorgaans om grotere (ontwikkeling)projecten met sterke competitie in het acquisitie traject. Kenmerkend voor dit soort projecten is dat het onderzoeksbudget een relatief klein deel uitmaakt van het totale budget. Naar verwachting is op termijn een omzet van 0.5 – 1.5 miljoen Euro per jaar mogelijk. Het gaat dan om omzet gegenereerd uit toegepaste projecten in zowel ontwikkelingslanden als de meer westerse landen alsook omzet uit de meer fundamentele PhD-projecten.

#### **2. Zoneringsprojecten waarin de doelen voor recreatie/toerisme afgestemd dienen te worden op natuurdoelen.**

Middels toepassing in afzonderlijke gebieden is de verwachting dat jaarlijks ca. 100 – 200 kEuro kan worden gegenereerd. Door verdere ontwikkeling van de tool binnen bijvoorbeeld KP7, KB en BO-projecten, is de verwachting dat jaarlijks ca. 100 - 300 kEuro kan worden gegenereerd.

#### **3. Capacity building.**

E.e.a. is zeer afhankelijk van het aanbod aan tendermogelijkheden. Er wordt vanuit gegaan dat er gemiddeld jaarlijks een tender tot 1.0 miljoen Euro kan worden binnengehaald.

### **3.3 Welke organisatiestructuur is nodig voor de uitvoering van de projecten?**

#### **3.3.1 Strategieontwikkeling**

Om te komen tot de gewenste omzet dient te worden ingezet op een aantal activiteiten:

- In het kader van CELTOR wordt er in overleg met de sector een kennisagenda opgesteld. Er zijn o.a. overlegmomenten geweest op 2 en 23 november 2010. Kern hierbij is dat het denken vanuit de klant centraal wordt gesteld.
- In het kader van CELTOR is in 2010 een startinvestering van 20.000 Euro toegezegd om partner te worden van het zogenaamde Leisure Panel; het idee is dat dit panel zich vanaf 2011 zelf bedruipt.

- In het kader van CELTOR wordt een website ontwikkeld en promotiemateriaal. Dit zou in nauwe samenwerking met de communicatieafdeling van ESG dienen te gebeuren. Om dit echt van de grond te krijgen is een eenmalige bijdrage van 10.000 Euro nodig.
- Er bestaan goede ervaringen met externe partner Treevelop Projects & Processes in het schrijven van tenders. De prijs-kwaliteit verhouding blijkt zeer gunstig, evenals het slagingspercentage. Betreffende partner is genegen de samenwerking in het schrijven van tenders voort te zetten, waarvoor een bedrag van jaarlijks 25.000 Euro zou kunnen worden gereserveerd.
- Veel energie (vooral bij SRA) gaat zitten in het opbouwen van capaciteit op het gebied van leisure & tourism. Deze opgebouwde capaciteit gaat doorgaans vanwege kortlopende contracten weer verloren. Daarom is het verzoek om permanent 1 fte te investeren in capaciteit in het werkveld leisure & tourism.

### **3.3.2 Specifieke ondersteuning per thema**

#### **1. Ontwikkelingsprojecten waarin duurzaam toerisme onderdeel uitmaakt van een breder plan voor rurale ontwikkeling**

De ESG-directeur en andere prominenten binnen Wageningen UR zouden kunnen optreden als ambassadeur voor de PMC Leisure and tourism op buitenlandse reizen en ook binnen Nederland. Vooraf dient te worden overwogen of promotie zinvol is, waarna gericht promotiemateriaal kan worden ontwikkeld (bijv. powerpoint presentatie).

#### **2. Zoneringsprojecten waarin de doelen voor recreatie/toerisme afgestemd dienen te worden op natuurdoelen.**

Het ontwikkelen van de zoneringsstool tot een software pakket, met ondersteunende trainingen voor gebruikers. Hier zou R&D budget voor kunnen worden aangewend.

Het transformeren van de zoneringsstool voor landrecreatie, naar een tool voor waterrecreatie, omdat vooral hier veel knelpunten zijn. Hier zou R&D budget voor kunnen worden aangewend.

#### **3. Capacity building.**

De ESG-directeur en andere prominenten binnen Wageningen UR zouden kunnen optreden als ambassadeur voor de PMC Leisure and tourism op buitenlandse reizen. Vooraf dient te worden overwogen of promotie zinvol is, waarna gericht promotiemateriaal kan worden ontwikkeld (bijv. powerpoint presentatie).

## **3.4 Communicatieplan**

De communicatie dient op verschillende wijzen plaats te vinden:

- Waar mogelijk dient presentatie op thematische congressen onderdeel te zijn van het projectplan;
- Aansprekende projecten dienen een eigen website te hebben;
- De website van CELTOR dient up-to-date en vooral ook aansprekend te zijn met persoonlijke ervaringen van projectmedewerkers, opdrachtgevers en/of beneficiaries.
- Producten van afgeronde projecten aanbieden aan mogelijke nieuwe klanten.

## **3.5 Afgeronde, lopende en openstaande acties 2010/2011**

Hieronder volgt een overzicht van afgeronde, lopende en/of openstaande acties in het kader van bijvoorbeeld “productontwikkeling”, bezoeken aan klanten, bijeenkomsten, netwerkvorming, teneinde de omschreven plannen te kunnen realiseren. Deze acties zullen in de loop van 2011 worden uitgebreid afhankelijk van de ontwikkelingen en kansen die zich voordoen.

| Actie                                                       | Omschrijving (en doel)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Trekker<br>(verantwoordelijke van<br>het actiepunt) | In samenwerking met<br>(wie helpt je bij het uitvoeren van<br>het actiepunt)                                  | Wanneer (status)             |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <b>Netwerken &amp; Communicatie</b>                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                     |                                                                                                               |                              |
| 1. Organiseren congres                                      | Organiseren MMV5 congres (Monitoring and Management of Visitor Flows) georganiseerd in Wageningen.                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Martin Goossen                                      | Ramona van Marwijk, Birgit Elands                                                                             | mei/juni 2010<br>Afgerond    |
| 2. Communicatie, vergroten<br>zichtbaarheid                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Artikel in reisrevue (het grootste reisvakblad van Nederland) n.a.v. workshop op 6 september.</li> <li>- Artikel in Wageningen World 2010.</li> <li>- Artikel in Volkskrant naar aanleiding van inauguratie prof. Rene van der Duim (Toerisme en Duurzame Ontwikkeling). Naar aanleiding hiervan Radio 1 interview op 25 december 2010</li> </ul> | Journalisten                                        | resp. René van der Duim en<br>Wicher Meijer (NHTV);<br>René van der Duim en Joke Luttik;<br>Rene van der Duim | Afgerond eind 2010           |
| 3. CELTOR                                                   | Launch van het Center for Leisure and Tourism Research per 23 november (samenwerking tussen Wageningen, NHTV en Universiteit van Tilburg).                                                                                                                                                                                                                                                 | NHTV Breda                                          | kernteam PMC Leisure and Tourism                                                                              | Afgerond 23 november<br>2010 |
| 4. Verkennen interne<br>samenwerking                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verder uitbouwen van contacten tussen Alterra en het LEI om de mogelijkheden voor samenwerking te verkennen.</li> <li>- Verder uitbouwen contacten met andere speerpunten en het LEI (en eventueel ook: Lsg Communicatie) voor het thema Recreatie, natuur en gebiedsontwikkeling</li> </ul>                                                      | Joke Luttik                                         | Rene Henkens & Ronald de Graaf                                                                                | 2011                         |
| 5. CELTOR                                                   | Ontwikkeling website CELTOR om zichtbaarheid te vergroten en portfolio 3 instellingen (Wageningen UR, NHTV en UvT) te verduidelijken. Eenmalige bijdrage van 10.000 Euro.                                                                                                                                                                                                                  | Rene Henkens                                        | Rene v.d. Duim, Joke Luttik, NHTV en<br>UvT                                                                   | 2011                         |
| 6. CELTOR                                                   | Periodiek overleg tussen de CELTOR partijen Wageningen UR, NHTV en UvT (ca. twee maandelijks)                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Rene v.d. Duim, Henkens en<br>Joke Luttik           |                                                                                                               | 2011                         |
| 7. STIRR-overleg                                            | Deelnemen aan STIRR-overleg (St. Innovatie Recreatie & Ruimte) om kennis uit te wisselen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Joke Luttik                                         | Rene Henkens & Martin Goossen                                                                                 | 2011                         |
| 8. Deelname aan<br>bijeenkomsten 3A-STEP<br>en Atlas Afrika | Samenwerkingsbanden met Afrikaanse universiteiten verstevigen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | René van der Duim                                   | Katharina Zellmer                                                                                             | 2011                         |

| Actie                                   | Omschrijving (en doel)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Trekker<br>(verantwoordelijke van<br>het actiepunt) | In samenwerking met<br>(wie helpt je bij het uitvoeren van<br>het actiepunt) | Wanneer (status)                              |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Acquisitie                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                     |                                                                              |                                               |
| 9. Contacten opening<br>academisch jaar | <p>Tijdens de Verankeringsdag van het businessplan is afgesproken dat elke hefboomgroep op korte termijn (voor 1 maart?) vijf keer op pad zou gaan om met potentiële klanten te spreken. Wij gaan de volgende personen (contacten n.a.v. 6 september 2010) benaderen voor een afspraak, en streven er naar voor 1 maart minimaal vijf bezoeken afgelegd te hebben:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- VNO-NCW (H. Haerkens),</li><li>- HISWA (G. Dijks),</li><li>- ANVR (F. Oostdam) en</li><li>- Provincie Overijssel (H. de Haan),</li><li>- Provincie Limburg (Y. Kokkelkoren),</li><li>- Provincie Drenthe (K.Tap),</li><li>- Provincie Noord-Holland (A. Hassing)</li><li>- Provincie Gelderland (P. Akkerman).</li><li>- Erik Droogh ( RGV).</li></ul> <p>Daarnaast: belangstelling voor recreatie, natuur en gebiedsontwikkeling verkennen bij Theo Meeuwissen (SBB), Erik Droogh ( RGV), Groenservice ZH en andere recreatieschappen.</p> | Rene Henkens & Joke Luttk                           | 1 <sup>e</sup> kwartaal 2011                                                 |                                               |
| 10. Tendervoorstel EuropeAid            | EU Projectvoorstel in Zuidoost Azië, samen met Wetlands International en SNV, heeft hoge score maar is desondanks niet gegund.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | René Henkens                                        | Joke Luttk & Rene van der Duim<br>(en Wetlands en SNV Azie)                  | Onderzoeken mogelijkheid<br>herindiening 2011 |
| 11. Academische werkplaatsen            | Opzetten van een academische werkplaatsen samen met NHTV op het gebied van leisure & zorg. Synergie zoeken tussen NHTV (leisure & zorg) en Wageningen UR (natuur, recreatie & gezondheid), en toerisme en duurzame ontwikkeling (NHTV lectoraat P. Peeters en leerstoel V.R. van der Duim; gezamenlijk marktpartijen benaderen.<br>Andere werkplaatsen worden in 2011 ontwikkeld                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Joke Luttk<br>René van der Duim                     | Kernteam PMC Leisure and Tourism                                             | 2011                                          |

| Actie                                           | Omschrijving (en doel)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Trekker<br>(verantwoordelijke van<br>het actiepunt) | In samenwerking met<br>(wie helpt je bij het uitvoeren van<br>het actiepunt) | Wanneer (status)             |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 12. Bureau Buiten                               | Bezoek brengen aan Bureau Buiten (Utrecht); mogelijkheden voor samenwerking verder verkennen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Joke Luttk & Rene Henkens                           |                                                                              | Januari 2011                 |
| 13. Internationaal                              | Wageningen UR onder de aandacht brengen van grote internationale consultancies. O.a. middels gerichte acquisitie of door passieve acquisitie (bijv. door te worden geshortlist voor tenders van EuropeAid). O.a.<br>- Internationale consultancy firms bezoeken (zij die veel tenders winnen) en buitenlandse kenniscentra (Leeds, STCRC Australië) t.b.v. samenwerking. Benodigd budget 2011: 500 euro (Leeds) en Australië (5000 euro). | Joke Luttk & Rene Henkens                           |                                                                              | 2011                         |
| 14. Promotiemateriaal                           | Ontwikkelen van promotiemateriaal voor ambassadeursfunctie ESG-directie op buitenlandse reizen (vooraf afstemmen).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | René Henkens                                        | Joke Luttk e.a.                                                              | doorlopend                   |
| 15. Tenders                                     | Tendervoorstellen schrijven (lead of partner) daarbij ondersteund door het externe bureau Trevelop Projects & Processes (ca. 25.000 Euro).                                                                                                                                                                                                                                                                                                | René Henkens,<br>Rene v.d. Duim e.a.                | NHTV, MsM, UvT, Treevelop<br>Projects & processes                            | 2011                         |
| <b>Onderzoek &amp; Onderwijs</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                     |                                                                              |                              |
| 16. BSc Science Tourism                         | Bachelor of Science Tourism (samenwerking tussen Wageningen en de NHTV Breda).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Rene van der Duim                                   | NHTV Breda                                                                   | in september 2010 gestart    |
| 17. Visitor management                          | Drie KB, BO voorstellen in het werkveld recreatie-natuur (o.a. i.s.m. hefboom Delta's in transitie). Totale omzet 280.000 euro. O.a.<br>- Ombouwen van zoneringstool van landrecreatie naar waterrecreatie. Eerste aanzet in 2011 in case-study gebied Oosterschelde.<br>- Juridische aspecten<br>- Koppeling met beleving en motiefgroepen SBB                                                                                           | René Henkens e.a.                                   | Mirjam Broekmeijer, Martin Goossen,<br>René Jochem                           | 2011                         |
| 18. Toepasbaarheid zoneringstool voor gebruiker | Onderzoeken of er een markt bestaat voor de zoneringstool als software pakket (incl. handleiding en evt. training), zodat beheerders daarmee hun beheersgebied kunnen zoneren voor natuur en recreatie.                                                                                                                                                                                                                                   | René Henkens                                        | René Jochem en Rogier Pouwels                                                | 1 <sup>e</sup> kwartaal 2011 |

| <b>Actie</b>      | <b>Omschrijving (en doel)</b>                                                                                                                                                                                                             | <b>Trekker<br/>(verantwoordelijke van<br/>het actiepunt)</b> | <b>In samenwerking met<br/>(wie helpt je bij het uitvoeren van<br/>het actiepunt)</b> | <b>Wanneer (status)</b> |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| 19. Leisure panel | Opzetten van een eigen leisure panel (CELTOR-activiteit). Dit is commercieel interessant omdat we nu marktonderzoek uitzetten bij bureaus als NIPO en GfK; met een eigen panel kunnen we goedkoper aanbieden. Investeren van 20.000 Euro. | Joke Luttik                                                  | Universiteit Tilburg                                                                  | 2010 – 2011             |
| 20. PHd-onderzoek | Waar mogelijk PhD onderzoek opnemen in tendervoorstellen, o.a. op de volgende thema's:<br>- Toerisme en Duurzame Ontwikkeling<br>- Dosis-effect relaties natuur-recreatie t.b.v. ontwikkeling zoneringsstool                              | René van der Duim                                            | Kernteam PMC Leisure and Tourism                                                      | doorlopend              |
| 21 NWO project    | Onderzoek naar institutioneel ondernemerschap in zogenaamde conservation enterprises in Oost-Afrika i.s.m. African Wildlife Foundation                                                                                                    | René van der Duim                                            | Jakomijn van Wijk (MSM) & Machiel Lamers (WU)                                         | 2011                    |
| 22 KIGO project   | Onderwijs en onderzoekssamenwerking met o.a. VHL Velp en Stichting Ark naar European Nature Entrepreneurship                                                                                                                              | René van der Duim                                            | René Henkens                                                                          | 2011                    |



## 4 Duurzame gebiedsontwikkeling

### 4.1 Personalia hefboomgroep

#### 4.1.1 Lid van de hefboomgroep tot november 2010

Het kernteam van deze hefboomgroep bestaat uit:

- Judith Westerink, ESG/CL, Team Stadsregionale ontwikkeling;
- Gerard Migchels, ASG, Livestock Research;
- Trond Selnes, LEI, Sectie Milieu, natuur en landschap;
- Marian Stuiver, ESG/CL, Team Mens en maatschappij.

#### 4.1.2 Steun gezocht binnen Wageningen UR

Binnen Wageningen UR is steun gezocht bij diverse onderdelen van Wageningen UR, te weten:

- Groen ondernemen: Nico Polman (LEI), Martijn van der Heide, (LEI)
- Regionale ontwikkeling –ruimte: Herman Agricola (Alterra), Remco Kranendonk, (Alterra)
- Proces en sturing met inhoud: Froukje Boonstra (Alterra), Marcel Pleijte (Alterra), Huib Silvis (LEI), Marien Borgstein (LEI)
- Gebiedsontwikkeling op zee: Martin Pastoors (CMP), Han Lindeboom (IMARES)

#### 4.1.3 Groslijst van mensen die de acquisitie in 2011 gaan uitvoeren (de voorgestelde duotrekken zijn vet gedrukt)

- Groen ondernemen: Herman Schoorlemmer, Kees de Koning, Barend Spliethoff, **Marian Stuiver, Nico Polman**
- Regionale ontwikkeling – ruimtelijke organisatorische invalshoek: **Gerard Migchels, Judith Westerink**, Adri van der Werf, Remco Kranendonk, Ab Groen, Marian Stuiver, Robert Snep
- Proces en sturing met inhoud: Marcel Pleijte, Andries Visser, Eric Poot/Tycho Vermeulen, **Froukje Boonstra, Trond Selnes**, Wiebren Kuindersma

#### 4.1.4 Voorstel voor verankering van de mensen in deze businesscases

Ons voorstel is dat er per businesscase (binnen het hele businessplan Duurzaam Ruimtegebruik) acquisitieteams zullen worden geselecteerd. Dit zijn tijdelijke teams om nieuwe klussen op een specifiek thema in de nieuwe markt binnen te halen. Uitgangspunten daarbij zijn:

- hiervoor zijn er per business case acquisitietrekker-duo's die een klik met elkaar hebben;
- acquisitietrekkers bepalen in overleg met capaciteitsbeheerders Wageningen UR-breed, acquisitieteam- leden op basis van aantoonbare competenties en inhoudelijke expertise;
- mensen worden op taken en verantwoordelijkheden geselecteerd;
- elke groep werkt vanuit Wageningen UR-gezamenlijkheid en kan elkaar daarop aanspreken;
- positie en inbedding in organisaties en met teamleiders duidelijk krijgen: elk acquisitieteam krijgt duidelijk aanspreekpunt op managementniveau die als opdrachtgever optreedt;
- taken helder maken;

- marktpotentie en monitoring van de strategie is van belang zodat je weet wat je doet en ook op tijd koers kan wijzigen indien nodig;
- je tijd in die teams is van je acquisitietijd, door bundeling met anderen haal je meer binnen.

## 4.2 Per PMC: de visie, de contacten, de contracten

### 4.2.1 PMC Groen ondernemen

#### **Motto: Wageningen UR, de kennispartner voor groen ondernemen**

Doel: Private ondernemingen faciliteren - met Wageningse Groene kennis – bij het benutten van de kansen van Groen ondernemen. Zorgen dat bedrijven beter kunnen inspelen op de markt rond maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

#### **Groen MVO**

Wageningen UR faciliteert - met Wageningse Groene kennis – ondernemingen bij het benutten van de kansen van Groen MVO. Bedrijven kunnen inspelen op de markt rond maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).

#### **Banken financieren groen**

Banken en fondsen investeren in toenemende mate in groen onderzoek en groen ondernemen. Samen deze kennis ontwikkelen en uitvoeren en ten dienste van markt en maatschappij aanwenden.

#### **Groen in de regio**

Groen ondernemen in de regio is in opkomst. Hierbij kunnen we aansluiten bij onze kennis die is opgebouwd rond systeeminnovatie, gebiedskunde en gebiedsprocessen.

#### **Markt**

Potentiële opdrachtgevers: het zijn in eerste instantie bedrijven, multinationals als Unilever, DSM, fondsen en bouwondernemingen die een duidelijke en beeldbepalende rol hebben in de fysieke en sociale omgeving. De focus zal in de regio liggen bij middelgrote en grote bedrijven en ketenpartijen. Daarnaast mogelijk ook woningcorporaties en ziekenhuizen, verder in mindere mate gemeenten, provincies en uitvoerende overheidsorganen.

#### **Money**

##### *Omzetverwachting in M€*

| Insteek                  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------------------------|------|------|------|------|
| Groen MVO en C2C         | 0,5  | 1    | 2    | 3    |
| Banken financieren groen | 0,2  | 0,5  | 1    | 2    |
| Groen in de regio        | 0,2  | 0,5  | 1    | 2    |

#### **Kennis**

Wageningen UR staat voor (1) het ontwikkelen van nieuwe kennis, (2) het vertalen van bestaande kennis en (3) het toepassen van kennis voor maatschappelijk verantwoord ondernemen geïntegreerd in de fysieke en sociale omgeving.

We zijn als Wageningen UR onzichtbaar in groen ondernemen en hebben hier boegbeelden voor nodig die zich stevig in de markt zetten. Hierbij kunnen we aansluiten bij onze kennis die is opgebouwd rond systeeminnovatie, gebiedskunde en gebiedsprocessen.

| Activiteit                                                                                    | Investering nodig, zo ja wat?                                                                  | Omzet Potentie en wanneer duidelijk | Klanten / partner                    | Kansen                                                                                               | Naam van trekker binnen Wageningen UR                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| – Gesprek met Jan Paul van Soest,                                                             | acquisitietijd                                                                                 |                                     | Kennisnetwerk Duurzame ProductKetens | Positioneren Wageningen UR als partner voor groen ondernemen. Wageningen lid van de Groene Zaak      | Stuiver                                                                                   |
| – Offerte traject                                                                             | acquisitietijd                                                                                 |                                     | Provincie Gelderland                 | Vervolgtrajecten m.b.t. Biobased ondernemen                                                          | Stuiver                                                                                   |
| – Wageningen UR op Festival Green Today                                                       | 7 kE                                                                                           | Leidt tot leads.                    | Deelnemers en bezoekers Green Today  | Leidt tot leads bij ondernemers die Groen Ondernemen belangrijk vinden                               | Stuiver                                                                                   |
| – Organiseren vervolgdebat Green Today                                                        | 3 kE                                                                                           | Leidt tot leads.                    |                                      | Positioneren Wageningen UR als Partner.                                                              | Stuiver                                                                                   |
| Belgische offerte rond groen ondernemen in regio                                              |                                                                                                |                                     |                                      |                                                                                                      | Stuiver                                                                                   |
| – Overwegen om een ‘Centrum voor Groen Ondernemen’*) op te richten. Inclusief een hoogleraar. | ?? kE hoogleraar groen ondernemen (bijvoorbeeld betaald door Triodos, Rabobank, MVO Nederland) |                                     | Triodosbank Rabobank MVO Nederland   | Positioneren Wageningen UR als belangrijke drager van kennis voor Groen ondernemen.                  | Stuiver                                                                                   |
| Onderzoeksvoorstel over transitie-management en returns of investment groen ondernemen        | acquisitietijd                                                                                 |                                     |                                      |                                                                                                      | Stuiver, is inmiddels via KB gehonoreerd, zal verder ontwikkeld worden richting bedrijven |
| Verkenning van de bankensector                                                                | 10 kE                                                                                          | 100 kE (1 <sup>e</sup> helft 2011)  | Triodos / Rabobank                   | Beide banken faciliteren in beleidsontwikkeling groen financieren.                                   | Migchels-Stuiver                                                                          |
| Marktverkenning voor groen ondernemen:                                                        | ?? kE                                                                                          | 150 kE (1 <sup>e</sup> helft 2011)  | Groene Zaak, MVO Nederland           | Project om samen met genoemde partners Management van bedrijven te verleiden om Groen te ondernemen. | Stuiver                                                                                   |
| Offerte met ETC en Landwerk over Duurzaam Boer blijven Brazilië                               | acquisitietijd<br>2KE                                                                          | 100                                 | LNV                                  | Monitoring en evaluatie van groene ontwikkeling rond kringloopboeren                                 | Stuiver                                                                                   |
| Pronatura                                                                                     | acquisitietijd                                                                                 |                                     |                                      | Marktverkenning groen ondernemen                                                                     | Stuiver                                                                                   |

\*) Voor de wetenschappelijke borging kan het ‘Centrum voor Groen Ondernemen’ aansluiten bij bestaande kennis-ontwikkeling bij verschillende instituten.

## 4.2.2 PMC Regionale ontwikkeling – ruimte

### Doel

Inspelen op maatschappelijke en politieke trends:

- Minder sturing door de overheid en **meer verantwoordelijkheid voor burgers en marktpartijen**. Deze nieuwe rolverdeling biedt ruimte voor reflectie, visievorming en nieuwe initiatieven, met mogelijkheden voor ontwikkeling van duurzame en integrale concepten.
- **Regionalisering** van ruimtelijke ontwikkeling, kennis en innovatie. De focus op ‘de regio’ of ‘het gebied’ maakt ruimtelijke vragen concreet, wat maatschappelijk momentum creëert en een behoefte geeft aan integrale benaderingen.

### Motto

Wageningen UR: kennispartner in regionale ontwikkeling, meer regio, meer ruimte, meer markt

- Focus op gebieden en regio's met natuur, landschap en wateropgaven
- Integrale benadering (People, Planet, Profit)
  - Optimaal benutten kennis, ervaring en creativiteit van burgers/consumenten
  - Optimaal benutten natuurlijke processen
  - Optimaal benutten Groen ondernemerschap voor maatschappelijke doelen

### Kennis

Ontwikkelen, integreren en inbrengen Wageningen UR kennis (PPP)

- Plant, dier, omgeving (water, groen, bodem, ruimte, klimaat)
- Bedrijf en keten
- Burger, gebied, netwerken, maatschappelijke organisaties, overheid

### Wageningen UR kennis

- Agenderen en onderbouwen maatschappelijke initiatieven – duurzaamheidsinitiatieven ‘van onderop’ ondersteunen met kennis en opschalen in regionale netwerken.
- Participatie als partner in regionale netwerken – actief meedenken, inzet van kennis, netwerk, methoden en andere capaciteit vanuit Wageningen UR. Agenderen van Quality of Life, ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid bij regionaal-economische plannen en projecten – gericht op verhogen van omgevingswaarden/ aantrekkelijke regio. Agenderen van burgerparticipatie en burgerinitiatief.
- Ondersteunen overheden bij het invullen van hun nieuwe rol in regionale en gebiedsontwikkeling – adviseren, ontwikkelen concepten, leveren van specifieke, integrale en sturingskennis. Koppelen economische, maatschappelijke en beleidsnetwerken.

### Markt

Marktbenadering kan op verschillende manieren:

Via de burger en maatschappelijke organisaties

- Spin-off Wetenschapswinkel-projecten, vragen vanuit gebiedsprocessen, burgerinitiatieven en belangenorganisaties (bijvoorbeeld Wakker Dier). Vanuit politieke en maatschappelijke gevoeligheid vraagarticulatie organiseren bij betalende partijen.

Via de regionale netwerken:

- Aansluiten bij bestaande en opkomende regionale netwerken: regionale ontwikkelingsnetwerken, samenwerkingsverbanden van publieke en private partijen, zoals Food Valley en GreenPorts. Het ministerie van EZ is vooral interessant op niveau van regio en als onderdeel van het regionale netwerk – er zal een nieuw krachtenveld ontstaan waarbij regionale ontwikkelingsmaatschappijen, provincie en Syntens een centrale rol gaan spelen. Koppeling met landbouwinnovatie en omgevingsaspecten is vanuit het nieuwe ministerie van EL&I een interessante kans.

Via de probleemhoudende overheden:

- Aanknopingspunten zijn MIRT (VenW, EL&I, I&M en DLG), Natura 2000 en EHS (EL&I, Provincies, TBO's), krimp (BIZA, provincies en enkele regio's), water en klimaat (waterschappen, VWS, provincies), maar ook de WRO en de GREX-wet (nieuwe rollen voor gemeenten en provincies en mogelijkheden voor grondbeleid). In eerste instantie focussen op realiseren van de EHS via ondernemerschap (biologische/multifunctionele/natuurgerichte landbouw) en ketenontwikkeling: dezelfde kwaliteiten met fors minder publieke middelen. Verbreden onderzoeksvragen naar integrale opgaven en verdiepen van integrale vragen naar meerdere specifieke vragen. Inbrengen gebiedsfocus en agenderen van (ontbrekende) duurzaamheidsaspecten. Voor een deel gaat het om bestaande contacten en onderzoeksprojecten, voor een deel gaat het om verbreding binnen Wageningen UR van bestaande vormen van betrokkenheid, en voor een deel gaat het om nieuwe opdrachtgevers.

Voor deze PMC is het van belang om deze te verbinden met Wageningen UR regiostrategie. De interne netwerken van businessplan- en strategieontwikkeling zijn op elkaar afgestemd. Dit is een belangrijke stap om de onderwerpen uit businessplan ruimte te agenderen en op te pakken in regio's. We kunnen de regionale netwerken die zijn ontwikkeld benutten en vanuit sociale en omgevingswetenschappen zo goed mogelijk aansluiten op het regionale vraagstuk.

## Money

### *Omzetpotentie in M€.*

| Insteek                                           | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Burgerinitiatieven, maatschappelijke organisaties | 0,05 | 0,2  | 0,5  | 0,7  |
| Regionale netwerken                               | 0,2  | 0,5  | 1    | 2    |
| Overheden ('nieuwe' opdrachten)                   | 0,5  | 1    | 2    | 3    |

Eerste stappen:

1. Food Valley – Stichting Food Valley (Wils Kloos – oost nv, Ab Groen Wageningen UR), Regio Food Valley (Arnoud Leerling). Vraag om actieve betrokkenheid van Wageningen UR binnen Food Valley, gericht op ruimtelijk vraagstuk – t.b.v. realisatie Food Valley ambitie 2020.
2. Provincie Gelderland, SVGV en andere provincies over blauw, natuur, groen in gebiedsagenda's, met name EHS.
3. Vraagarticulatie traject bij VWS en Unie van Waterschappen (samen met Tim van Hattum) over blauw in gebiedsagenda's.
4. Detachering bij provincies/DLG en in de regio (beter zichtbaar worden).
5. Regie en coördinatie op activiteiten in regio's, prioritaire inzet HRM op competentieontwikkeling en acquisitiemiddelen.

| Activiteit                                                            | Investering nodig, zo ja wat?                   | Omzet Potentie en wanneer duidelijk | Klanten                                         | Kansen                                                                                                        | Naam van trekker binnen Wageningen UR |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Food Valley                                                           | Bijdrage aan gebiedsbijeenkomst                 |                                     |                                                 |                                                                                                               | Stuiver en Kranendonk                 |
| EHS                                                                   | Gesprekken met provincies                       |                                     | Provincies                                      | Goedkopere alternatieven voor aankoop en beheer                                                               | Migchels/Westerink                    |
| Water                                                                 | Gesprekken met VWS/ UvW                         |                                     |                                                 |                                                                                                               | Stuiver Van Hattum                    |
| Detachering                                                           | Gerichte acquisitie                             |                                     |                                                 |                                                                                                               |                                       |
| Competentie-ontwikkeling                                              | Cursus/intervisie acquisitie complexe projecten | -                                   | -                                               |                                                                                                               |                                       |
| Presentaties en debatten in stedelijke regio's over PLUREL uitkomsten | 6 k€                                            | ?                                   | MIRT Utrecht, Regio Twente, Zuidvleugel         | Binnen Europees project opgedane kennis gebruiken om nieuwe contacten te leggen en opdrachten binnen te halen | Westerink/Aalbers                     |
| Veldsymposium midden-Limburg                                          | 4 k€                                            | ?                                   | Limburgs Landschap, Provincie Limburg           | Verkennen mogelijkheden samenwerking boeren en TBOs in integraal aanpakken water, natuur en landschapsopgaven | Westerink                             |
| Boeren in RodS                                                        | acquisitietijd                                  | ?                                   | Projectbureau Groenzoom, Provincie Zuid-Holland | Kunnen boeren in het gat springen van beheer van RodS?                                                        | Westerink/Stuiver                     |
| Greenport Boskoop                                                     | Verkennd gesprek vanuit betrokkenheid PPO       | ?                                   | Greenport Boskoop                               | Samen met PPO Lisse integrale gebiedsontwikkeling op de agenda zetten                                         | Judith Westerink/Nico Dolmans         |

#### 4.2.3 PMC Proces en sturing met inhoud

##### Doel

Inspelen op markt voor sturings- en proceskennis en innovatie in maatschappelijke processen.

##### Motto

Wageningen UR ontwerpt uw processen met inhoud

##### Markt

Potentiële opdrachtgevers: EU, VROM, V&W, provincies, gebiedsorganisaties zoals SVGV, onderwijsinstellingen, gemeenten, waterschappen, maatschappelijke organisaties (natuur, landschap, dierenwelzijn, leefbaarheid).

## Money

### *Omzetverwachting in M€*

| Markt                                           | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Rijk (bv. Nederland urgent, pilots krimp, MIRT) | 0,2  | 0,5  | 1    | 1    |
| Provincies (MIRT)                               | 0,1  | 0,2  | 0,3  | 0,4  |
| Gemeenten, waterschappen, gebiedsorganisaties   | 0,05 | 0,08 | 0,1  | 0,1  |

## Kennis

Ontwikkelen en inbrengen Wageningen UR kennis op het gebied van (methoden van) actieonderzoek, procesmonitoring, lerende evaluatie en (meta-)governance.

Achtergrond: er is verspreid over Wageningen UR veel proces- en sturingsexpertise aanwezig, maar dit is versnipperd en weinig zichtbaar intern én extern. Dit terwijl juist in de combinatie van inhoudelijke en proces/sturingskennis veel kansen liggen bij de aanpak van complexe gebiedsproblemen. Hiervoor moet kennis wel in toepasbare vorm worden aangeboden, zie nadruk op toolontwikkeling. Tools ontwikkelen en met de klant op maat maken voor concrete gebiedsgerichte processen vragen om 'modules' van kennis die we steeds op ander manier kunnen bewerken en benutten. Denk aan omgevingsanalyse, actoren analyse, netwerkanalyse etc., maar ook ecologische en economische kennis. Zo kunnen we de klant helpen met het analyseren van problemen, vaststellen van urgenties en mogelijke/wenselijke oplossingsrichtingen.

| Activiteit                                                                                                                                                                                     | Investering nodig, zo ja wat?                                                                                                                                     | Omzet Potentie en wanneer duidelijk                                    | Klanten                                                                        | Kansen                                                                      | Naam van trekker binnen Wageningen UR                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Toolontwikkeling en marktverkenning sturend vermogen                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                   | 100 KE per jaar, eind 2011                                             | Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, gebiedsorganisaties, adviesbureaus |                                                                             | Froukje Boonstra                                            |
| Toolontwikkeling en marktverkenning lerende monitor                                                                                                                                            | Ligt al op de plank, marktverkenning ???                                                                                                                          | 150 kE per jaar, eind 2011                                             | Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, gebiedsorganisaties, adviesbureaus | Mogelijke inzet bij pilots krimp BZK                                        | Wiebren Kuindersma                                          |
| Regionale cofinanciering zoeken bij BO- projecten Groen Nederland                                                                                                                              | 100 kE BO-middelen                                                                                                                                                | 120 kE per jaar, begin 2011                                            | provincies, gemeenten, waterschappen, gebiedsorganisaties                      |                                                                             | Bas Breman en Froukje Boonstra                              |
| Bijeenkomsten met regio's benutten voor marktverkenning en vraagarticulatie                                                                                                                    | Benutten van bijeenkomsten in BO- en KB-projecten, coördinatie 10KE, follow-up uit acquisitietijd                                                                 | Zie boven.                                                             | Rijk, provincies, gemeenten, waterschappen, gebiedsorganisaties, adviesbureaus | Bijeenkomst 4 gebieden 2 december, evaluatie-bijeenkomst 4 gebieden januari | Froukje Boonstra                                            |
| Interne acquisitie: proces en sturingsexpertise aanbieden in inhoudelijke georiënteerde offerte trajecten (1), werken aan zichtbaarheid (2), bijvoorbeeld via Wageningen UR-breed netwerk (3). | Bij keuze voor Wageningen UR-breed proces-expertise netwerk, moet geïnvesteerd worden in trekker + ontwikkeling. Raming kosten a.d.h.v. uitgewerkt plan v. aanpak | (1) ???, eind 2011<br>(2) medio 2011<br>(3) Plan van aanpak, eind 2011 | Wageningen UR                                                                  |                                                                             | (1) Teamleiders, (2) communicatie expert, (3) procesmanager |
| Aanbieden Wageningen UR medewerkers als werkplaatscoördinator (komen nu vooral uit groene onderwijs)                                                                                           | Betrokkenheid is er al via BO-Kennis                                                                                                                              | ???                                                                    | EL&I, regio's, (groene) onderwijsinstellingen                                  |                                                                             | Floor Geerling-Eiff? Hans van Haeren                        |
| Nieuwe sturings-concepten voor gemeenten en regio's in kader nieuwe WRO en GREX                                                                                                                | Acquisitietijd                                                                                                                                                    | ??                                                                     | Gemeenten, (stads)regio's, provincies, VNG, IPO                                |                                                                             | Westerink/ Noor Dessing                                     |
| Mogelijke partners bij adviesbureaus om samen provincies te benaderen:<br>Tim Zwanikken, Haskoning<br>Mark v.d. Hoven, Lysias                                                                  | Acquisitietijd                                                                                                                                                    |                                                                        |                                                                                |                                                                             | Boonstra                                                    |



#### **4.2.4 PMC Duurzame gebiedsontwikkeling op zee (o.l.v. en samen met Martin Pastoors)**

- Doel: de multistakeholder problematiek en bestuurskundige expertise aanbieden bij technische ontwikkelaars op zee
- Kennis over ruimtelijke planning, onderzoeksdesign, ruimtelijke aspecten van gebiedsontwikkeling op zee

##### **Markt**

Potentiële opdrachtgevers: Het zijn industrieën zoals windmolen, Olie en Gas Industrie, maar ook provincies en EU die in toenemende mate met ruimtelijke ontwikkeling op zee bezig zijn. Door het actief samenwerken met IMARES en CMP die op zoek zijn naar bestuurskundige en ontwerp kennis kunnen we in consortia meerwaarde realiseren.

1. Ontwikkelplan met IMSA voor acquisitie Olie en Gas Industrie
2. Onderzoeksproject om lessen uit planning op land te genereren voor planning op de Noordzee, waarbij verschillende scenario's van plannen met hun succes en faalfactoren worden belicht. Dit levert een palet aan mogelijkheden voor planners op zee op om gezamenlijk de meest effectieve planningsinstrumenten in te zetten voor planning op zee.
3. Onderzoeksproject om te komen tot een integraal conceptueel kader evenals een multistakeholder ontwerp om duurzame eco-technologische innovaties op zee samen met de belangdragende stakeholders te ontwikkelen, te ontwerpen en te implementeren.
4. Offerte traject prijsvraag Verkeer en Waterstaat (door Martin Pastoors)
5. FP7 call over multi-use olieplatforms i.s.m. CMP en Imaris en anderen

Dit thema zal in zijn geheel bij het businessplan van Martin Pastoors worden ondergebracht.

#### **4.3 Welke organisatiestructuur is nodig voor de uitvoering van de projecten?**

##### **4.3.1 Strategieontwikkeling**

###### **Meer naar middellange termijn verbintenissen in consortia met anderen streven.**

We moeten meer naar samenwerking in consortia streven. Zo kunnen we met ingenieursbureaus strategische allianties aangaan, conform analyse en werkwijze regioteam. Regio is je object, maar financiering zal vaak van andere niveaus (EU, rijk) moeten komen. VB: rond water governance is de vakgroep bestuurskunde van de EUR een verbintenis aangegaan met de Unie van Waterschappen en met de gemeente Rotterdam. Zij programmeren voor de middellange termijn. Dat wil zeggen voor 4 a 5 jaar. Wanneer wij ook op een dergelijke manier willen programmeren zouden wij bijvoorbeeld vanuit KB thema's de opdrachtgevers in een vroeg stadium moeten betrekken om ook op hun meer strategische vragen te kunnen inspelen. Het resultaat is meer spreiding in opdrachtgevers en een langere zekerheid.

###### **Thema's trendwatches waar muziek in zit en het debat in huis halen.**

Het biedt kansen om zowel thema's te trendwatchen alsmede actiever het debat in huis te halen. Van die nieuwe onderwerpen hoeft Wageningen UR nog niet alle kennis in huis te hebben, als het maar verwantschap toont (schoenmaker blijf bij je leest, maar durf wel te vernieuwen!). Zoek contacten met mensen die er verstand van hebben en probeer die aan je te binden, bijvoorbeeld door bij Wageningen UR een regiefunctie te vervullen via het organiseren van lezingen of symposium/conferentie of bij wetenschappelijke producten (bv een boek waarin alle andere externe deskundigen een bijdrage kunnen leveren).

### **Versterk marktdenken en business development in de organisatie.**

Ook binnen de organisatie moet marktdenken en business development meer ontwikkeld worden. Het gaat in feite om het opbouwen van een relatienetwerk en dit netwerk uitdiepen en onderhouden en daaruit de opdrachten binnen halen. Business development kan worden ontwikkeld als functie of in acquisitieteams. Daarbij kan gekeken worden hoe andere organisaties dit doen (en naar de succesgevallen binnen de eigen organisatie AFSG, ASG

Het is van belang dat er een visie op en aanpak voor kennismanagement over gebiedsontwikkeling binnen de organisatie komt plus de nodige competentieontwikkeling onder medewerkers hoe je specialistische vragen aan gebiedsvragen kan koppelen en vice versa. Ook is het nodig om visie en regie op verspreiding en het oppakken van offerteaanvragen waar proceskennis vaak onderdeel van is. Te ondernemen acties zijn:

1. Competentieontwikkeling in het verbreden van specialistische vragen tot gebiedsvragen.
2. Competentie ontwikkelen binnen Wageningen UR op het gebied van coproductie/actieonderzoek en de integratie van proces- en sturingskennis in onderzoeksprogramma's en trajecten.
3. Zichtbaar maken van aanbod en expertise het gebied van procesmanagement/ kennismakelaar/ innovatie en transitie/ actieonderzoek.
4. Beginnen met pilots in gebieden waarin de 'Werkplaats aanpak' al enkele jaren draait/ aanbieden Wageningen UR medewerkers als werkplaatscoördinator (komen nu vooral uit groene onderwijs).

### **Koppelen governance kennis aan verschillende domeinen: bijv. water**

Binnen Wageningen UR is meer afstemming nodig over koppelen van governance kennis aan groenblauwe ruimte en specifiek water en het gericht zichtbaar worden en acquisitie plegen. Marian Stuiver heeft overleg gehad met Rick van den Bosch en Frank van der Bolt over afstemming tussen CWK en CL. Water governance in het algemeen vraagt dat we expertise bundelen van CGI, IMARES, CMP en Alterra-LEI. Hiertoe zijn overleggen geweest met Martin Pastoors (CMP), Han Lindeboom (IMARES), Onno Roosenschoon (ESG), Wlembren Kuindersma (ALTERRA) en Rik van den Bosch (CWK). Uitkomsten hiervan zijn:

1. Intentie tot verbeterde samenwerking op dit thema zowel binnen Wageningen UR als binnen ESG als met het CMP.
2. Verhogen van zichtbaarheid van water governance, bijvoorbeeld via opstarten van website voor Water Governance (samen met SSG en andere Wageningen UR partners). Deze actie gaat samen met businessplan Water via Frank van der Bolt en Tim van Hattum (overleg is geweest).
3. Organiseren van een acquisitie bijeenkomst over bundelen van expertise op besturen en ontwerpen op zee.

## 5 Ecosysteemdiensten

Biodiversiteit en ecosystemen leveren tal van goederen en diensten die essentieel zijn voor mensen. Hierbij horen niet alleen natuurlijke ecosystemen die een keur aan producten diensten leveren zoals schoon drinkwater, hout, het klimaat reguleren en een omgeving bieden voor recreatie, maar ook landbouwsystemen die geoptimaliseerd zijn om 1 product te leveren, vaak ten koste van andere diensten.

Om tot bedrijfsmatige of beleidsmatige afwegingen voor integraal en duurzaam landgebruik te komen is het van belang om alle diensten en hun verdeling mee te nemen. Monetaire of andere waardering kan hierbij een hulpmiddel zijn. Sommige goederen of diensten zoals hout, landbouwproducten of CO2 opslag hebben al een marktwaarde, andere zoals bestuiving door wilde insecten, waterregulatie of erosiebestrijding hebben dat nog niet.

We merken vaak pas wat het belang van ecosysteemdiensten zijn als we ze niet meer hebben en op zoek moeten naar dure technologische oplossingen of herstel van systemen. Voor mensen die direct van het land en water afhankelijk zijn, veelal in ontwikkelingslanden maken ecosysteemdiensten een belangrijk deel uit van hun bruto product.

Binnen Wageningen UR zijn veel expertise en hulpmiddelen voorhanden om het belang van ecosystemen zichtbaar te maken en ecosysteemdiensten te kwantificeren en te waarderen. Hiermee kunnen we inzicht verschaffen in effecten van beleidskeuzes en mogelijkheden voor een verduurzaming van de bedrijfsvoering. Om de kloof tussen het concept ecosysteemdiensten en de beleving bij beheer en bedrijfsleven te overbruggen willen we graag in overleg treden met relevante organisaties en bedrijven.

### 5.1 Personalia hefboomgroep

#### 5.1.1 Leden van de hefboomgroep

De trekkers van de hefboomgroep zijn:

- Eric Arets, ESG/CE, Team Forest Ecosystems;
- Sipke-Joost Hiemstra, ASG, CGN en Livestock Research.

Vanuit het kennisbasis Speerpunt 'Ecosystem- en Landscape Services' (SELS) zijn Dolf de Groot (Wageningen University) en Leon Braat (ESG/CE Team Vegetation and Landscape Ecology) nauw betrokken bij de hefboomgroep. Doel is dat hiermee het businessplan en de kennisbasis op elkaar kunnen aansluiten en zo kan zorgen voor verdere synergie tussen beiden.

Het concept ecosysteemdiensten (ESD) vraagt om een interdisciplinaire en geïntegreerde aanpak die een grote deel van de expertisevelden van Wageningen UR omvat. Om de groep inderdaad een hefboomwerking te laten krijgen is het daarom noodzakelijk dat onderzoekers uit alle relevante onderdelen van Wageningen UR vertegenwoordigd zijn in de hefboomgroep.

De hefboomgroep bestaat daarom verder uit de volgende personen die in meer of mindere mate actief zijn:

- Eric Arets, ESG/CE, Team Forest Ecosystems;
- Irina Bezlepina, LEI, Sectie Milieu, natuur, landschap;
- Arend Jan van Bodegom, CDI;
- Leon Braat, ESG/CE Team Vegetation and Landscape Ecology;
- Floor Brouwer, LEI, Sectie Milieu, natuur, landschap;
- Anne van Doorn, ESG/CL, Team Dynamiek Ruimtegebruik;
- Ilse Geijzendorffer, ESG/CL, Team Dynamiek Ruimtegebruik;
- Carla Grashof-Bokdam, ESG/CL, Team Ecologische netwerken;
- Dolf de Groot, ESG/Wageningen University (trekker SELS);
- Kees Hendriks, ESG/CB, Team Bodemchemie en natuur;
- Sipke-Joost Hiemstra, ASG, CGN en Livestock Research;
- Chris Klok, IMARES;
- Dick Melman, ESG/CE, Team Moleculair Ecology Ecotoxicology and Wildlife Management;
- Pytrick Reidsma, PSG/Wageningen University;
- Anne Schmidt, ESG/CGI, Team Geo-Informatie communicatie;
- Raymond Schrijver, ESG/CL, Team Beheer Bos, Natuur en Stedelijk Groen;
- Annemieke Smit, ESG/CB, Team Bodemkwaliteit en Nutriënten;
- Nina Smits, ESG/CE, Team Vegetation and Landscape Ecology;
- Rene Verburg, LEI, Sectie Milieu, natuur, landschap.

Momenteel is met name Alterra sterk vertegenwoordigd. In 2011 zullen afhankelijk van behoefte en benodigde expertises meer onderzoekers uit andere Science Groups erbij gezocht worden. Ook zal de link naar de Universiteit nog beter verankerd moeten worden. Hier heeft bijvoorbeeld Lijbert Brussaard ook nadrukkelijk om gevraagd.

### **5.1.2 Steun gezocht binnen Wageningen UR**

Er is een eerste contact geweest met Prof. Dr. Steven de Bie, adviseur bij de afdeling Sustainable Development en HSE (Health Safety Environment) van Shell en bijzonder hoogleraar bij de Leerstoelgroep Resource Ecology (DOW) met de leeropdracht “duurzaam gebruik van levende hulpbronnen”. Dit zal in januari 2011 verder opgepakt worden en kan gebruikt worden om de link naar bedrijfsleven verder vorm te geven en meer specifiek als ingang richting Shell.

### **5.1.3 Eerste groslijst van mensen die het programma in 2011 gaan uitvoeren**

Dit zullen in eerste instantie de personen zijn die onder 1.1 genoemd zijn. Waar nodig zal aanvullende expertise gezocht worden.

### **5.1.4 Voorstel voor verankering van de mensen in deze businesscases**

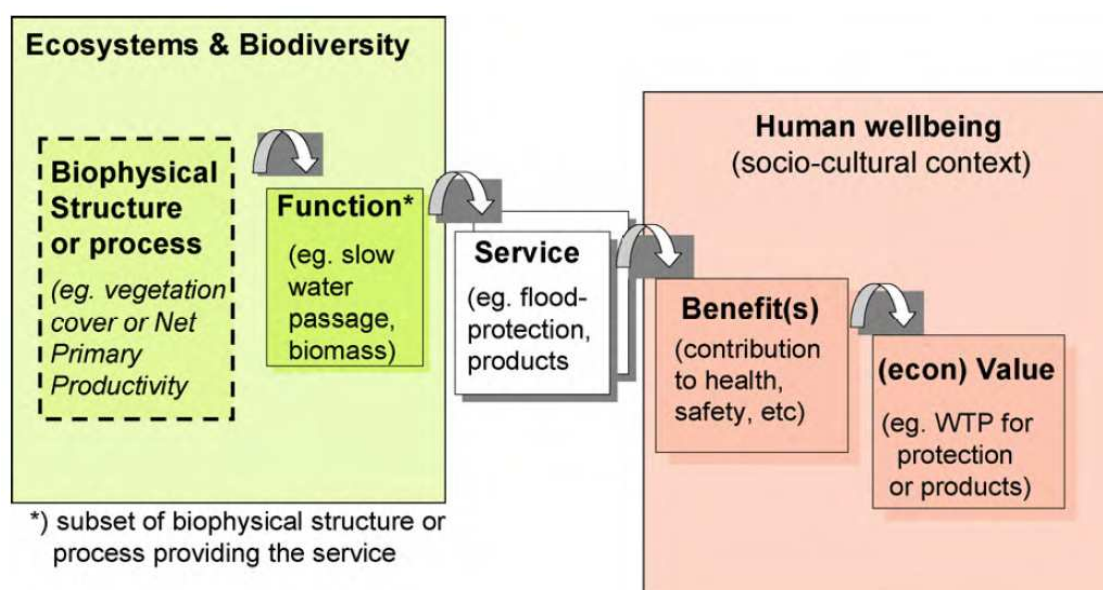
We zullen toewerken naar een actieve netwerkgroep voor het uitwisselen van inhoudelijke informatie, bijeenkomsten, mogelijkheden voor acquisitie. Eens per maand / 2 maanden zullen we een lunchbijeenkomst organiseren om voortgang en nieuwe mogelijkheden te bespreken. Dit zal gebeuren op basis van behoefte al gevolg van bijvoorbeeld nieuwe tenders, etc.

Een belangrijk instrument hiervoor zal de share-point worden en de website die al vanuit het KB speerpunt SELS wordt beheerd: <http://www.ecosystems-services.nl/>. In het eerste kwartaal van 2011 zal worden gekeken hoe die elkaar kunnen aanvullen, geïntegreerd worden of dat gekozen moet worden voor een van de twee.

## 5.2 Het ontwikkelende netwerk

### 5.2.1 Beschrijving van de hefboom

Het concept ecosysteemdiensten maakt het mogelijk om het belang van biofysische structuren en processen in ecosystemen en de daaraan ten grondslag liggende biodiversiteit voor sociaal economische aspecten van welvaart inzichtelijk te maken (figuur 1). De potentiële levering van ecosysteemdiensten is afhankelijk van het functioneren van ecosystemen, dat weer bepaald wordt door de biofysische structuren en processen (de ondersteunende diensten in de Millenium Ecosystem Assessment). Die functie kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat water langzamer langs een helling afstroomt en tijdelijk wordt vastgehouden. De dienst die dan geleverd wordt is bescherming tegen overstromingen. Aan die diensten zijn vervolgens weer (economische, sociale, culturele en maatschappelijke) baten gekoppeld, waar vervolgens een (monetaire) waarde aan gekoppeld kan worden.



**Figuur 1.**

*Keten van componenten die ecosystemen met welvaart verbinden (Bron: de Groot et al. 2010, aangepast van Haines-Young en Potschin).*

Het thema van de hefboom kan daardoor potentieel zeer breed ingevuld vanuit de verschillende componenten uit de hele cascade in figuur 1. De focus zal echter op de hele keten liggen waarbij de diensten centraal staat.

Hiervoor is een multi- of interdisciplinaire benadering nodig, waarbinnen volgende expertise velden een belangrijke rol spelen:

- Kwantificeren van goederen en diensten (biofysische context)
- Waarderen van diensten (socio-economische context)

- Rendabiliteit van diensten
- Interactie en beheer ruimtegebruik en ecosysteemdiensten
- Kartering en monitoren van diensten
- Verdeling en eigendom van lasten en baten
- Institutionele context en governance structuren

De inspiratie in de groep wordt voornamelijk gevonden in:

- Werken aan slimme oplossingen voor ruimtelijke vraagstukken waarbij samenwerken en optimalisatie van functies centraal staat
- Bijdragen aan een integraal concept van duurzaamheid met ecosystemen als uitgangspunt en brede expertise binnen Wageningen UR als basis
- Concept verder operationaliseren en komen tot handelingsperspectieven.
- Integreren van het concept ecosysteemdiensten in de onderbouwing en commercialisering van MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen)
- Zichtbaar maken van het belang van ESS en kwantificeren van duurzame beleids-/bedrijfsmatige afwegingen
- Optimalisatie van landgebruik op basis van wat we (de mens) nodig (gaan) hebben
- Synergie binnen Wageningen UR – beter van elkaar weten wat er gedaan wordt, nieuwe spannende interdisciplinaire samenwerkingen.
- Nieuwe klantcontacten met nieuwe spannende vragen

Om het concept te gebruiken ten behoeve van bedrijfsleven is het waarschijnlijk nodig om het verder te operationaliseren en concretiseren. Hiervoor moet een vertaalslag worden gemaakt van beleidsdoelen naar implementatie in de praktijk met en door stakeholders. Afhankelijk van specifieke vragen en problemen bij de nieuw te benaderen probleemhouders moeten er specifieke business cases worden uitgewerkt dit een “proof of concept” leveren. Hierbij is het waarschijnlijk ook belangrijk om het gebruikte vocabulaire aan te passen aan dat van potentiële opdrachtgevers.

Momenteel wordt in veel gevallen binnen Wageningen UR nog vanuit een of een beperkt aantal expertises aan het thema gewerkt waarbij in sommige gevallen zelfs sprake is van onderlinge concurrentie. Deels wordt dit veroorzaakt door onwetendheid, maar ook de organisatie van DLO en de huidige manier van beoordelen van prestaties draagt daaraan bij.

Doelstelling is om met de hefboomgroep te komen tot een meer integrale multidisciplinaire benadering door het bundelen van nu nog versnipperde expertise. De samenwerking binnen de hefboomgroep moet ervoor gaan zorgen dat men op de hoogte is van nieuwe ontwikkelingen en de onderlinge concurrentie wordt vermeden en de energie gebundeld wordt.

De brede basis aan expertise binnen Wageningen UR, die de hele keten van biofysische processen naar welvaart en institutionele randvoorwaarden beslaat is een groot voordeel t.o.v. concurrenten. Maar dan moet er expliciet en structureel gewerkt worden aan een integrale interdisciplinaire aanpak, anders vervalt dat voordeel t.o.v. bijvoorbeeld concurrenten die samenwerken om expertises bij elkaar te brengen.

## **5.2.2 Per marktthema: ontwikkelen van nieuwe opdrachtgevers en nieuw netwerk**

### *Overheden*

Veel van het onderzoek op het gebied van ecosysteemdiensten is momenteel nog vrij fundamenteel (als onderdeel van de Kennisbasis (KB)) of gebeurd in opdracht van beleidsmakers (Beleidsondersteunend onderzoek (BO), Europese Commissie (tenders, TEEB, FP6, FP7)). Het belang van natuur binnen de

nieuwe Nederlandse regering krijgt geen prioriteit en er is al langer een afname van BO projecten op het gebied van (internationale) biodiversiteit gaande. De recent verschenen TEEB studie waarin Wageningen UR ook een prominente rol heeft gespeeld en de recente COP 10 van de CBD in Nagoya, hebben het concept ecosysteemdiensten echter weer opnieuw bij het ministerie van EL&I op de kaart gezet. Voor een deel wordt nu onderzoek en beleid voor natuur en biodiversiteit ingevuld vanuit het perspectief van het belang voor ecosysteemdiensten en mogelijkheden voor nieuwe betalingsmechanismen waarbij ook private partijen een rol kunnen spelen.

Mogelijke overheden en internationale organisaties:

- Nationale en regionale overheden en bestuursorganen
- Gemeentes, provincies, waterschappen
- Europese Commissie, FAO, OECD, Wereldbank (tarieven van de FAO en Wereldbank zijn echter aan de lage kant).

Onlangs heeft Eric Arets met de landbouwwattaché bij de permanente vertegenwoordiging van Nederland bij de OECD (OESO; Patricia van Bentum) afgesproken om elkaar op de hoogte te houden van ontwikkelingen op het gebied van biodiversiteit en ecosysteemdiensten. Dit vraagt nog om verdere opvolging om ook uit te zoeken in hoeverre de OECD ook projecten kan en wil financieren.

Leon Braat heeft goede contacten bij de DG Environment en is daar bezig met een aantal initiatieven in die richting. Vanuit het interdepartementale programma biodiversiteit is de wens uitgesproken voor een TEEB Nederland studie. In samenwerking met het Planbureau voor de Leefomgeving werkt Leon Braat momenteel aan een mogelijke opzet voor zo'n meerjarige studie.

### *Bedrijven*

Vanuit een aantal brainstormsessies met de hefboomgroep tijdens de bijeenkomsten in 2010 zijn een aantal thema's en bedrijven gedefinieerd die potentieel geïnteresseerd zijn in het concept en het zouden kunnen gebruiken om de bedrijfsvoering te verduurzamen en zo ook toekomstige productie te garanderen. Het gaat daarbij om bedrijven die direct gebruik maken van de diensten en goederen die ecosystemen leveren, zoals bedrijven die vorm geven aan de 'biobased economy' en bedrijven die het binnen het kader van maatschappelijk verantwoord ondernemen en klimaatmitigatie de bedrijfsvoering willen vergroenen.

- Biobased economy: Unilever, DSM, Shell, IOL, LTO, Friesland-Campina
- Klimaatmitigatie: Energiebedrijven, Shell
- MVO: Bedrijven hierboven genoemd, KLM, Institutionele beleggers (pensioenfondsen), banken, verzekeringen

Gesprekken met mensen van een aantal van deze bedrijven tijdens verschillende bijeenkomsten hebben een aantal aandachtspunten opgeleverd:

- Ecosysteemdiensten worden belangrijk geacht vanuit de gedachte dat deze een '*licence to produce*' leveren en dat duurzaamheid van belang is om ook in de toekomst te blijven produceren zonder additionele hoge kosten te maken. Investeren in natuur en biodiversiteit worden gezien als voorwaarde om in de toekomst te produceren. (DSM, Unilever).
- Voor banken en institutionele beleggers is rendabiliteit een belangrijk aspect van investeringen, ook in biodiversiteit en ecosysteemdiensten. Investeren moeten binnen relatief korte termijn nieuwe inkomsten genereren. Daarnaast is het belangrijk dat er zekerheid gegeven wordt dat de investeringen iets gaan opleveren. Dat kan door bijvoorbeeld garantstellingen van overheden, maar ook via meer innovatieve financieringssystemen waarbij het ecosysteem zelf of de grond als onderpand kan dienen. (Rabobank, ING, Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling).

- Uitkomsten van investeringen in ecosystemen en diensten die die leveren door veranderingen in bijvoorbeeld bedrijfsvoering moeten voor bedrijven direct een bijdrage leveren aan de kernactiviteiten. Als door die aanpassing bijvoorbeeld water beter gereguleerd wordt waarmee bijvoorbeeld inkomsten vanuit waterschappen (als voorbeeld) kunnen worden gerealiseerd, is dat niet interessant voor bedrijven die waterregulatie niet als kernactiviteit hebben. (Shell).
- Zoeken naar manieren om bescherming van biodiversiteit mee te nemen als businesscase. KLM geeft bijvoorbeeld aan behoud van biodiversiteit belangrijk te vinden om dat een van de kernactiviteiten van KLM is om mensen naar gebieden met veel biodiversiteit te vliegen. Momenteel heeft KLM als een CO compensatie programma, maar is nu samen met WWF Nederland ook op zoek naar manieren om daar biodiversiteit aan te koppelen en daar geld mee te verdienen. Daarbij is het belangrijk dat zo'n programma op een transparante manier inzichtelijk maakt welke resultaten er geboekt worden met het geld dat aan het programma betaald wordt.

#### *Terreinbeheerders*

Het concept ecosysteemdiensten is waarschijnlijk ook interessant en van belang voor terreinbeheerders van natuurgebieden in

- Terreinbeheerders: Staatsbosbeheer (SBB), Natuurmonumenten, Provinciale Landschappen

Bij Staatsbosbeheer is gesproken met Mathijs Schouten, om concreet voor een of twee terreinen in kaart te brengen welke ecosysteemdiensten die terreinen voortbrengen, wat de economische waarde daarvan is en welke randvoorwaarden zijn daar voor nodig. Deels is dit gericht op het ontwikkelen van methodieken en operationaliseren. Staatsbosbeheer is hier erg in geïnteresseerd, maar financiering is nog onduidelijk. In de tussentijd lijkt er nu een project voor DG Environment van de Europese Commissie aan te komen gericht op het in kaart brengen van ESDen. Dit wordt mogelijk gekoppeld aan actie met SBB.

#### *Allianties en netwerken*

Er zijn talloze (natuur)organisaties en netwerken die bezig zijn met het concept ecosysteemdiensten. Door samenwerking met deze organisatie kunnen we elkaar inhoudelijk aanvullen en elkaars netwerken versterken waardoor meer en makkelijkere toegang tot bedrijven en overheden gerealiseerd zou kunnen worden. Belangrijke organisatie op dit vlak is bijvoorbeeld IUCN (Nederland en Internationaal), die naast dat ze een belangrijke rol hebben gespeeld binnen de TEEB ook tal van andere initiatieven hebben waarbij de rol voor bedrijfsleven m.b.t. natuur en biodiversiteit aan bod komt. Voorbeeld is bijvoorbeeld het Leaders for Nature initiatief (<http://www.leadersfornature.nl/>). Er zijn dus verschillende mogelijkheden om het onderwerp samen met IUCN verder op te pakken en samen nieuwe projecten te initiëren waarbij Wageningen UR als kennispartner mee kan doen.

Onlangs hebben koepelorganisaties van het Nederlandse bedrijfsleven, zoals VNO-NCW, MKB Nederland, LTO en natuurorganisaties zoals IUCN Nederland en haar leden, een intentieverklaring ondertekend om samen met relevante partners samenwerking en gezamenlijke activiteiten te ontplooiën gericht op het behoud en herstel van biodiversiteit. *“Het doel is, met respect voor legitieme economische belangen, bij te dragen aan een resultaatgerichte, effectieve en efficiënte aanpak gericht op het stoppen van biodiversiteitsverlies en het stimuleren van herstel van ecosystemen, in en buiten Nederland, en op het verminderen van de ecologische voetafdruk”*. Hiervoor zal een platform biodiversiteit en bedrijfsleven worden opgericht en een nationaal actieprogramma met internationale agenda zullen deel uit gaan maken van de beoogde aanpak. IUCN Nederland heeft hier een belangrijke initiërende rol in gespeeld.

Tijdens het congres “biodiversiteit, kansen voor een nieuwe economie”, waar de intentieverklaring is gelanceerd, is met Willem Ferweda (directeur IUCN NL) gesproken en afgesproken samen uit te zoeken welke rol Wageningen UR hierbinnen eventueel zou kunnen spelen. Verder is als gevolg van de



vernieuwde manier van subsidiëring van ontwikkelingssamenwerkingsorganisaties door het ministerie van buitenlandse zaken heeft IUCN NL in uiteindelijk financiering gekregen voor 2011. Dit is echter beduidend minder dan voorgaande jaren, dus ook voor IUCN NL is het belangrijk om te kijken naar nieuwe financieringsbronnen. Met Daan Wensing en Sander van Andel van IUCN is afgesproken verder te overleggen over mogelijke samenwerking.

Ook het Wereldnatuurfonds (WWF Nederland) heeft grote interesse in toepassing van het concept ecosysteemdiensten, met name vanuit het programma bossen dat zich o.a. richt op duurzaam gebruik en bescherming van bossen in Zuid-Oost Afrika (Indonesië, Papua), Congo en Oost Afrika en Zuid Amerika (Ecuador en Guiana Shield, m.n. Suriname en Guyana) met de nadruk op mogelijkheden vanuit klimaatadaptatie en –mitigatie vraagstukken. Binnen deze context is gesproken met Jaap van der Waarde (programmamanager Bossen), Hans Beukeboom (Indonesië), Harko Koster (REDD) en Zulfira Warta (WWF-Indonesia) over mogelijkheden voor verder samenwerking. De komende tijd zal verder worden verkend wat de mogelijkheden zijn en wordt een mogelijk project voor Papua verder uitgewerkt. Hierbij is het duidelijk dat WWF NL zichzelf niet zozeer als financier van projecten ziet, maar dat we door samenwerking meer kans op financiering maken.

Met Aidenvironment (adviesbureau) is afgesproken te onderzoeken we gezamenlijk kunnen optrekken om nieuwe projecten op het gebied van internationale biodiversiteit en ecosysteemdiensten binnen te halen. Begin 2011 zal hierover overlegd worden.

Verdere mogelijkheden voor allianties liggen bijvoorbeeld bij de volgende organisaties en initiatieven die met het onderwerp ESD aan de slag zijn of daar interesse in hebben:

- IUCN (Internationaal en NL),
- WWF Nederland, maar ook andere landenprogramma's van WWF,
- Wetlands International,
- Stichting Noordzee,
- Initiatief Duurzame Handel (IDH),
- ECNC,
- Coöperaties en netwerken van boeren.

Het is nog wel nodig om meer inzicht te krijgen in bestaande contacten vanuit de Wageningen UR bij deze organisaties. Voor een deel is dat wel al bekend, maar voor een deel ook nog niet.

Wageningen UR maakt deel uit van een aantal netwerken van onderzoeksinstituten op het gebied van biodiversiteit en ecosysteemdiensten. Vanuit deze netwerken worden al de nodige initiatieven genomen voor nieuwe projecten, vooral richting EC DG Environment en EC FP 7.

Bestaande netwerken:  
AlterNet, PEER, Marbef.

#### *Internationale onderzoeksfondsen*

Ook internationaal zijn er mogelijkheden aanspraak te maken op (onderzoeks-)fondsen:

- EC FP7: Binnen de lopende call voor voorstellen zijn er een aantal voorstellen in gediend met een focus op biodiversiteit en ecosysteemdiensten.
- Ecosystem Services for Poverty Alleviation (ESPA, UK financiering door DFID, ESRC en NERC). Binnen dit programma zijn afgelopen jaar een aantal voorstellen ingediend en wordt momenteel met een internationaal consortium een voorstel voorbereid voor een groter project in een aantal Afrikaanse landen (deadline indienen voorstellen 19 januari). Binnen dit consortium zullen vanuit Wageningen UR het CDI, LEI en Alterra in een multidisciplinair team meedoen.

Mogelijke andere instituties met fondsen waarvoor uitgezocht kan/moet worden wat de (on)mogelijkheden zijn voor financiering van projecten m.b.t. ecosysteemdiensten:

- Global Environment Facility (GEF)
- Asian Development Bank (ADB) – i.s.m. Wim van Driel
- DEFRA (UK)
- FCPF, UN REDD, etc.: REDD fondsen en voorbereidingen/aanvragen van voorbeeldprojecten.

### **5.2.3 Concrete plannen en projecten per te ontwikkelen marktthema**

Momenteel word aan een aantal initiatieven gewerkt, die voor een groot deel onder 2.2 al genoemd worden. Verder zal in 2011 een verdere marktverkenning gedaan worden waarbij voor eind maart minimaal 5 bedrijven worden benaderd om meer duidelijkheid te krijgen in vragen/problemen waar ze mee zitten. Zo'n marktverkenning zal meer inzicht bieden in stappen die gezet moeten worden en onderzoek dat nog gedaan moet worden om het concept verder te operationaliseren. Ook dan pas is het mogelijk om een toekomstige omzetspotentie te schatten

### **5.2.4 Omzetspotentie**

Op basis van de hierboven genoemde marktverkenning kunnen kosten en opbrengsten de komende 4/5 jaar ingeschat worden. Op basis van de initiatieven die momenteel lopen lijkt het mogelijk om de eerder geschatte omzetsijging (500k euro) te realiseren.

## **5.3 Welke organisatiestructuur is nodig voor de uitvoering van de projecten?**

Met de hefboomgroep zal regelmatig overlegd worden over inhoud en marktkansen zodat expertise binnen de verschillende SGs optimaal gebruikt gaan worden en er een effectief intern netwerk ontstaat.

Beter inzicht in lopende projecten en acquisitie door verschillende SSG's is nodig. Het is al lastig om een overzicht voor de ESG te krijgen, maar voor Wageningen UR breed is dit nog veel moeilijker.

### **5.3.1 Strategieontwikkeling**

Transitie van concept ecosysteemdiensten naar operationalisering en creëren van concrete handelingsperspectieven zal een meerjarig proces betekenen. Dat geldt ook voor het creëren van een effectief intern netwerk waarbij de benodigde expertise binnen Wageningen UR gebundeld wordt.

Hiervoor is het noodzakelijk om in processen met potentiële opdrachtgevers en belanghebbenden te komen tot business cases en praktische implementatie van het integrale concept ecosysteemdiensten in handelingsperspectieven van organisaties en bedrijven.

### **5.3.2 Specifieke ondersteuning per thema**

- Ruimte om intern netwerk binnen Wageningen UR te onderhouden en te benutten.
- Meer inzicht in lopende projecten en acquisitie op het thema ecosysteemdiensten vanuit de tender support, Wageningen UR breed.

- Ondersteuning bij organisatie van klantcontactdagen e.d.
- Coördinatie en ondersteuning vanuit aanwezige business developers en marketingdeskundigen binnen Wageningen UR (integreren in strategie van Sciences Groups en van Wageningen UR als geheel).

## **5.4 Communicatieplan**

- Intern netwerk binnen Wageningen UR,
- Extern netwerk onderhouden, o.a. via individuele klantcontacten en klantcontactdagen.

## **5.5 Openstaande acties**

Vervolgacties op contacten met externe netwerk en bedrijven (zie 5.2.2). Marktverkenning waarbij vóór eind maart 2011 tenminste 5 bedrijven zijn benaderd.

### **Literatuur**

de Groot, R. S., R. Alkemade, L. Braat, L. Hein, and L. Willemen (2010). *Challenges in integrating the concept of ecosystem services and values in landscape planning, management and decision making*. Ecological Complexity 7:260-272.



## 6 Groene metropolen

### 6.1 Personalia hefboomgroep

#### 6.1.1 Leden van de hefboomgroep

- |                      |                                          |
|----------------------|------------------------------------------|
| – Peter Visschedijk, | ESG/CL, Team Stadsregionale ontwikkeling |
| – Annet Kempenaar,   | ESG/CL, Team Stadsregionale ontwikkeling |
| – Frans Padt,        | ESG/CL, Team Stadsregionale ontwikkeling |
| – Vincent Kuypers,   | ESG/CL, Team Stadsregionale ontwikkeling |

### 6.2 Visie

Stedelijke ontwikkeling vanuit een groen perspectief is een relatief nieuw en versnipperd kennisdomein in Wageningen.

Overheden, marktpartijen en andere kennisinstituten doen een beroep op verschillende kennishouders binnen Wageningen UR. Het is in deze crisistijd een goed moment om die krachten te bundelen.

Wageningen UR vormt een schakel tussen maatschappelijke issues en de groene ruimte. Dat maakt ons uniek omdat we verbindingen blijven zoeken onafhankelijk van de tijdgeest. We proberen niet alleen om groen te krijgen en te houden maar juist groen in te zetten in oplossingsrichtingen voor maatschappelijke vraagstukken. Dan blijken de baten groter dan de kosten er is dus in die gevallen sprake van een positieve balans.

We benoemen vier maatschappelijke uitdagingen voor groene metropolen:

- verstedelijking en krimp -> “Urban Millennium goals” en het gebrek aan een gezonde en waardevaste leefomgeving voor iedereen
- klimaatverandering -> urban heat, wateroverlast en watertekort
- global economy -> economische kwetsbaarheid en crisisbestendigheid
- voedsel-, water en energievoorziening -> afhankelijkheid, vervreemding, afwenteling

En vier ambitieniveaus bij het aanpakken van deze uitdagingen:

- concrete oplossingen door samenwerking tussen experts, bewoners en bedrijven
- duurzame stedelijke ontwikkeling op de lange termijn
- regie op verschillende schaalniveaus, eigenaren van de groene oplossingen aan zet brengen
- entameren van een maatschappelijk debat over de rol van groen in stedelijke ontwikkeling

### 6.3 Wageningse aanpak

Marktpositie:

- hoog in de markt (Wageningen UR met name in beeld bij complexe vraagstukken)
- vooraan in het proces (Wageningen UR genereert niet direct vermarktbare kennis)

Huidige aanpak op basis van deze marktpositie:

1. Schakelen: ontwikkelen van nieuwe concepten toegesneden op Nederland
2. Makelen: nieuwe kennis en allianties creëren voor de toekomst
3. Monteren: generen van innovatieve koploperprojecten
4. Funderen: een evidence-based approach

**Extra inspanning** nodig om beoogd resultaat businessplan over 2-3 jaar te halen:

- beter leggen van verbanden tussen schakelen, makelen, monteren en funderen (programmatisch werken, intern netwerk opzetten, leiderschapontwikkeling)
- ontwikkelen en implementeren **professionele marketingstrategie** om opgebouwde kennis en ervaring te vermarkten
- **community building, inzetten nieuwe vormen van communicatie** (ontmoetingen, nieuwe media, sociale media, kunst)

Ad 1. Wageningen UR helpt mee ideeën voor groene metropolen te ontwikkelen en in de praktijk te brengen voor de Nederlandse situatie, bijv. in Cradle-to Cradle, Future Cities, Plurel, Floriade Dialoog en Success.

Ad 2. Het speelveld, de spelregels en de spelers voor groene metropolen zijn aan het veranderen. Enerzijds is er meer Europese samenwerking (bijv. Interreg, FP7) en anderzijds een grotere rol voor provincies (en gemeenten) bij ruimtelijke ontwikkeling. De Wageningen UR brengt nieuwe kennis in op beide niveaus in nieuwe allianties tussen investeerders, projectontwikkelaars, stedenbouwkundigen, architectenbureaus, stadsmanagers, groenbeheerders, woningbouwcorporaties, zorgverzekeraars, politici en beleidsmakers.

Ad 3. Bundeling van kennis en ervaring leidt tot innovatie en best practices. Overheden en bedrijven die deelnemen in koploperprojecten hebben invloed op de toekomst van groene metropolen. Wageningen UR helpt mee koploperprojecten op te zetten en is aanjager in deze projecten op bestuurlijk en operationeel niveau. Daarbij voortbouwen op tien jaar GIOS ervaring (Groen In en Om de Stad).

Ad 4. Wageningen UR genereert nieuwe kennis voor groene metropolen:

- binnen DLO in contract research, BO en KB onderzoek en combinaties daartussen (*concreet benoemen zodra bekend*)
- in samenwerking met leerstoelgroepen van Wageningen University
- in samenwerking met VHL
- in nationale onderzoeksprogramma's (bijv. Habiforum) en internationale onderzoeksprojecten (bijv. Plurel, SUPER)

Bijlage 1 voor externe netwerk.

Bijlage 2 voor interne netwerk.

Bijlage 3 voor opgebouwde body of knowledge (referentielijst).

## 6.4 Thema's voor de toekomst

Op basis van de maatschappelijke uitdagingen en **marktpotentie** worden vier thema's benoemd voor het businessplan:

- Groenstedelijke Ontwikkeling (o.a. groen onroerend goed, energielandschap, bouwen met groen, stadsnatuur)
- Krimp en Crisis (o.a. groene en biodiverse bedrijventerreinen, tijdelijk groen, mobiel groen, groene campus)
- Voedsel en de Stad (o.a. agroparken, parksupermarkten, stadslandbouw, urban food centres)
- Green Governance (o.a. democratisering groenbeleid, stadsmanagement, alternatieve groenfinanciering)

Deze thema's worden op verschillende ambitieniveaus ingevuld, afhankelijk van de kansen die zich voordoen.

## 6.5 Concrete initiatieven

Gebiedsgericht: A2 (Groenstedelijke Ontwikkeling & Voedsel en de Stad)

⇒ Actie: A2 projectbureau benaderen

Klantgroepgericht: met projectontwikkelaars en woningbouwcorporaties (Groenstedelijke Ontwikkeling & Green Governance) -> twee projecten

⇒ Actie: rondje projectontwikkelaars, o.a. Chris Zevenbergen benaderen (van Dura Vermeer en lid Raad van Advies Wageningen UR)

Themagericht: Krimp en Crisis (met overheden, kennisinstellingen en architectenbureaus) -> twee projecten

⇒ Actie: VNG International benaderen voor stedenbanden (idee Kees Slingerland)

⇒ Actie: rondje provincies

Overstijgend: Bedrijvendag Groene Metropolen organiseren (evt. samen met andere hefboomthema's als de klanten overlappen)

## **Bijlage 1. Extern netwerk**

### **Bedrijfsleven**

- Efteling B.V.
- FORBO Eurocol
- LTO
- Schiphol

### **Consultancies**

- Arcadis (werken wereldwijd)
- Houthoff Buruma (ook vestigingen in Brussel en Londen)
- Imtech (werken Europees, wereldwijd)
- KEMA (werken wereldwijd)
- Matton Office (Rotterdam)
- Urbland (Amsterdam)
- Van Bergen Kolpa (Rotterdam)

### **Gemeenten**

- Alkmaar
- Almere
- Amsterdam
- Den Haag
- Dordrecht
- Haarlemmermeer
- Leiden
- Overschie
- Roosendaal
- Rotterdam
- Terneuzen
- Tiel
- Tilburg
- Zaanstad
- Zoetermeer

### **Kennisinstellingen NL**

- NICIS (Urban-net)
- TNO
- TU Delft
- International Universities (prof. Jürgen Breuste, Salzburg)

### **Kennisinstellingen buiten NL**

- Chalmers University (UK)
- University of Sheffield (UK)
- Finnish Environment Institute (SYKE, Finland)
- KTH Royal Institute of Technology (Sweden)
- MIT, Berkely (USA)
- Partners in EU project PLUREL
- University of Bath (UK)
- VITO Antwerpen (België)

### **Ministeries**

- Ministerie EL&I
- Ministerie LenM, RWS/WINN

### **Netwerkorganisaties**

- 14 stedelijke pioniers
- Grote Steden Oost Nederland
- Atelier Overijssel
- CURNET
- Knooppunt Innovatief Groen (Brabant)
- Stadsregio Arnhem-Nijmegen (onderdeel Future Cities netwerk)
- Stichting Leven met Water

### **NGO's**

- Vogelbescherming
- Zuid Hollandse Milieufederatie

### **Overheid EU**

- EU project BRIDGE (Athens, Florence, Helsinki, London, Gliwice e.v.a.)
- Interreg-netwerk Solabio (Vlaanderen-Nederland)
- Interreg-netwerk havens Zuid-Holland, Vlaanderen

### **Overheid projectbureaus**

- Brabantstad
- Projectbureau A2
- Projectbureau Zuidas
- Stichting Brainport
- Stichting Greenport Venlo



**Projectontwikkelaars**

- Bouwfonds
- De Groene Kamer
- Dura Vermeer
- Heijmans
- Rabo Vastgoed
- RVOB
- Strukton, Ballast-Nedam

**Provincies**

- IPO
- Gelderland
- Limburg
- Noord-Brabant
- Noord-Holland
- Zuid Holland

**Semi-overheid**

- Agentschap NL
- DLG
- GGD Overschie
- Kamer van Koophandel Den Haag
- Staatsbosbeheer

**Woningcorporaties**

- Stadgenoot (Amsterdam)
- Woonbron (zuidelijke Randstad)
- Ymere (noordelijke Randstad)

## Bijlage 2. Intern netwerk

Binnen DLO (\*: aanwezig op de marktdag 30 november 2010)

- Alterra (ESG):
  - Centrum Landschap
    - Stadsregionale Ontwikkeling: Annet Kempenaar (contactpersoon)
    - Dynamiek Ruimtegebruik: Peter Smeets (agroparken),
    - Landschapssystemen: Madeleine van Mansveld
    - Bos, Natuur en Stedelijk Groen: Raymond Schrijver\* (voedsel en de stad); Joop Spijker (groene databank)
  - Centrum Water & Klimaat
    - Earth System Science and Climate Change Group: Eddy Moors\* (stadsklimaat); Pier Vellinga (zit in Raad van Advies van CURNET)
    - Integrated water Resources Management: Koen Roest
- PPO (PSG):
- LEI (SSG): wie-o-wie?
- Fresh Food and Chains (AFSG), Arjen Simons
- ...

Rikilt: Ine van der Fels\* (voedsel en de stad: veiligheid en kwaliteit)

VHL:

- Tuin- en Landschapsinrichting, Wim Timmermans
- ...

Leerstoelgroepen:

- Urban Environmental Management (AFSG): Huub Rijnaarts
- Bioprocestechnologie (AFSG): Rene Wijffels
- Landschapsarchitectuur (ESG): Irene Duchhart, Adri van den Brink
- Meteorologie en luchtkwaliteit (ESG): Bert van Hove, Bert Holtslag
- Water en klimaat (ESG): Pavel Kabat
- Rurale Sociologie (SSG): Han Wiskerke, Ina Horlings
- Educatie- en competentiestudies: Arjen Wals
- Plant en praktijk Onderzoek (PSG),
- ...

### **Bijlage 3. Referentielijst**

De referentielijst is beschikbaar (op te vragen bij Peter Visschedijk).



## 7 Ruimte en risico

### 7.1 Personalia hefboomgroep

#### 7.1.1 Wie zijn er actief betrokken bij de hefboomgroep?

- Monica Commandeur, ESG/CL, Team Dynamiek Ruimtegebruik;
- Vincent Rijsman / Gert-Jan Boender, ASG/VCI;
- Martien Bokma-Bakker, ASG/LR;
- Resie Oude Luttikhuis, VHL;
- (Wim de Hoop / Ron Bergevoet), SSG/LEI.

#### 7.1.2 Steun gezocht binnen Wageningen UR

Er is geprobeerd om de hefboomgroep te verbreden in de richting van PRI en Entomologie (Corné Kempenaar / Eefje den Belder / Arnold van Vliet) De aansluiting is nog niet sterk.

#### 7.1.3 Internationale steun gezocht

Er is geprobeerd om internationaal te kijken – contact Paul Römken

Er is geprobeerd aan te sluiten bij KB-programma's.

- a. Daardoor is verbinding gekomen met metropolitane landbouw – Madeleine van Mansfeld / Peter Smeets (nog contact zoeken met Jan Fongers – WI);
- b. Nog contact zoeken met Arnold Bregt (KB-IV Groen-Blauwe Ruimte).

Er zal nog contact gelegd worden met PE&SC, INREF, RIKILT en anderen.

### 7.2 Waarom is Ruimte & Risico een geschikt hefboomthema

Intensief ruimtegebruik vereist het tegelijkertijd samengaan van verschillende soorten functies in een gebied. Daarbij horen allerlei soorten risico's voor verstoring van veiligheid, gezondheid en leefbaarheid. Door interacties tussen de functies kunnen die risico's elkaar versterken of verzwakken. Hieruit kun je *risicoprofielen* afleiden op verschillende schaalniveaus: bedrijfslocatie, streek of regio.

Door voortdurend bewust en op samenhangende wijze met (bekende) risico's om te gaan kun je het specifieke risicoprofiel van een bepaalde (bedrijfs- of gebieds-) situatie beïnvloeden. Daardoor kun je beter voorbereid zijn op de calamiteiten die in deze specifieke (bedrijfs- of gebieds-) situatie kunnen voorkomen. Bovendien weet je daardoor beter wat voor soort calamiteiten je met zelfredzaamheid kunt hanteren (op bedrijfs- of gebieds-niveau) en op wat voor soort calamiteiten een hoge reactieamplitude nodig is (crisismanagement) met intensief beleidsingrijpen van buitenaf (bijv. overheid).

Centrale focus is hier dus het beheren en beheersen van het risicoprofiel in een bepaalde situatie in plaats van de focus op het voorbereid zijn op crisismanagement bij calamiteiten. Het verschil tussen de ene en de andere benadering staat geïllustreerd in Tabel 1 (Bijlage 1 – aansluitend enkele voorbeelden).

Het thema Ruimte & Risico staat voor het bewust en op samenhangende wijze *beheren van het ruimtegebruik om het risicoprofiel van een bepaalde (bedrijfs- of gebieds-) situatie te beïnvloeden*, waardoor *specifieke risico's* op calamiteiten beter gehanteerd kunnen worden. De meerwaarde van deze benadering is, dat er handelingsperspectief is voor de beheerder van een situatie (bedrijf of gebied), onafhankelijk van een eventueel crisismanagement.

Conclusie: Ruimte & Risico een geschikt thema voor Wageningen UR-brede acquisitie:

- a. omdat het handelingsperspectief oplevert voor beheerders en beleidsverantwoordelijken van ruimtelijke situaties (bedrijven of gebieden). Als zij bereid zijn om te investeren in kennisontwikkeling over het risico-profiel in hun situatie, dan zullen zij in staat zijn om hun situatie beter te beheren en beheersen en daarmee crisissen te voorkomen;
- b. omdat kennis uit verschillende Wageningen UR-disciplines moet worden samengebracht om goede risicoprofielen te maken en handelingsperspectieven uit te werken om die te beïnvloeden;
- c. omdat handelingsperspectieven afhankelijk zijn van geldende randvoorwaarden. Afstemming tussen randvoorwaarden (van overheden) en handelingsperspectieven voor beheerders van een situatie vereist wetenschappelijk gefundeerde argumenten.

## **7.3 Het ontwikkelde netwerk – vorderingen 2010**

### **7.3.1 Extern**

Begin juni 2010 is er een bijdrage geleverd aan het congres Veeteelt en Volksgezondheid, dat georganiseerd was door de GGD. Monica Commandeur hield een inleiding over risico van: (1) insleep en uitbraak van dier-ziekten, (2) ruimtelijke verspreidingsrisico's, opeenstapelingen van randvoorwaarden, (3) regelgeving en overheidsaanpak en (4) de verschillende behoeften aan handelingsperspectief van veehouderijbedrijven.

Naar aanleiding hiervan zijn er twee kleine projectplannen geschreven:

- Een ZonMw-project met GGD, RIVM, GD en Universiteit Maastricht over de ontwikkeling van een alert- en reactiesysteem voor Q-koorts. – Niet gehonoreerd – Het heeft wel het netwerk versterkt deze externe samenwerkingspartners GGD, RIVM, GD en UM.
- Een helpdeskvraag van LNV-DRZ-Zuid over een andere kijk op randvoorwaarden voor megastallen, reconstructie, e.d. – afgerond januari 2011.

### **7.3.2 Intern**

Naar aanleiding van de Inspiratie- en Uitdagingsdag en de discussie tijdens de opening van het Academisch jaar op 6 september jl. is het thema Ruimte & Risico inhoudelijk toegespitst op situaties van welzijn (in het bijzonder: de gezondheid) van mens, dier, plant en omgeving in de groene ruimte.

Tegen het eind van 2010 is het organisatorisch ingebed in het KB2 Programma. Daarbij is het inhoudelijk verder toegespitst naar situaties in relaties tot metropolitane landbouw.

### 7.3.3 Inspiratie, uitdaging en inhoud

De belangrijkste inspiratie is het streven naar evenwichtige indeling van ruimte en verdeling van verantwoordelijkheden en handelingsperspectief bij de regulering van het ruimtegebruik. Vanuit de ruimtelijke benadering van het omgaan met maatschappelijke risico's en calamiteiten willen we toewerken naar een gezonde, robuuste ruimte en een evenwichtige beleving van (en omgang met) omgevingsrisico's. Het gaat hierbij niet alleen om preventie van ziektelast en beperken gevolgen van ziekte-uitbraken, maar ook 'produceren' van gezondheid in een regio en het bevorderen van welzijn en omgevingswaardering in brede zin als aandachtspunten. Het is inspirerend om daarbij samen te werken in een platform met Wageningen UR, UU, IRAS, RIVM, GGD en andere Universiteiten (bijv. via NMDC) alsook met instituten en onderzoeksscholen in de richting van plant en omgeving.

De uitdaging is om te komen tot een agenda of een programma voor interactieve oplossingen voor (en omgang met) omgevingsrisico's door de verbinding van de ecologische component met de epidemiologische component, volksgezondheid en risicomanagement en met algemene waarden van welzijn en omgevingswaardering. Deze agenda moet opgesteld worden met een brede groep marktpartijen, maar ook met een brede groep Wageningen UR onderzoekers en samenwerkingspartners, om daarmee te komen tot onderzoeksvragen

Wageningen UR breed kan excelleren. De grote marktpartijen die hierin een rol moeten spelen zijn overheden, projectontwikkelaars, verzekeraars, banken en grote partijen in de voedselketen-industrie. De overige marktpartijen zijn de (vertegenwoordigers van) kleine spelers in de voedselketen-industrie, zoals de primaire producenten en de consumenten.

De internationale uitdaging ligt in de koppelingen van ruimte en risico's naar de nutsfuncties van het ruimtegebruik waarvoor financieringsbronnen zijn te openen, zoals metropolitane voedselclusters en andere nutsfuncties (diensten) van ecosystemen.

De inhoudelijke uitdaging voor Wageningen UR excellentie is drieledig:

- a. *Ruimte & risicoanalyse uitvoeren.* Analyse van de ruimtelijke indeling in een specifieke situatie (bedrijfslocatie of een gebied), de ruimtegebruikspatronen en de omvang van de risico's op verstoringen, calamiteiten of ziekten;  
Bijvoorbeeld: het koppelen van informatie uit verschillende bronnen over bepaalde verstoringen en calamiteiten (ziekten) in een bepaald gebied.
- b. *Ruimte & risicoprofielen opstellen.* Identificatie van het risicoprofiel in een specifieke situatie (bedrijfslocatie of gebied) en van de mogelijkheden om het profiel te beïnvloeden via aanpassing van de ruimtelijke indeling of de ruimtegebruikspatronen;  
Bijvoorbeeld: risicoprofiel opstellen voor veehouderij gerelateerde ziekten en zoönosen in een intensief veehouderijgebied aan de hand van gebiedsinformatie en kennis over diverse veeziekten  
Bijvoorbeeld: risicoprofiel opstellen voor overdracht van in de natuur voorkomende problemen via dragers die zowel natuurlijke als bewoonde gebieden frequenteren (bijv. honden, ratten, bosmuizen).
- c. *Ruimte, risico & redzaamheid; scenariostudies.* Identificatie van het handelingsperspectief voor beheerders en beleidsverantwoordelijken van ruimtelijke situaties (bedrijfsmanagers of gebiedsautoriteiten) bij (potentiële) verstoringen, calamiteiten of ziekte uitbraken. D.w.z. identificatie van de (tijdelijke) ingrepen in de ruimtelijke indeling of in het ruimtegebruik in een specifieke situatie (bedrijfslocatie of een gebied), om daarmee de uitbraak, verspreiding en de effecten van een verstoring, calamiteit of ziekte te beperken.  
Bijvoorbeeld: Identificatie van de ontbrekende schakels en de oplossingen voor zelfredzaamheid in een bepaalde situatie (van een bedrijf of een gebied), indien een bedrijf of een gebied vanwege risico's of dreiging van de omgeving wordt afgesloten.  
Scenariostudies over verschillende wijzen van verdeling van verantwoordelijkheden.

## 7.4 Kansen voor het netwerk rond het thema Ruimte & Risico

1) *Nadere uitwerking van het "Voorproject: ruimtegebruik en risico's bij Metropolitan Food Clusters" in het kader van KB2.*

*Budget:* EL&I KBII (2011) - € 30.000

*Looptijd:* eerste helft 2011.

### *Doelstelling*

Dit voorproject is een oriëntatie op gebieden die intensief worden benut en bewoond (metropolen) en waar agro-industriële Metropolitan Food Clusters geconcentreerd zijn. In deze gebieden heerst een complexe risicodruk voor welzijn, gezondheid en veiligheid. Kleine verstoringen kunnen direct grote gevolgen hebben. Beproefde ruimtelijke maatregelen voor risicobeperking, zoals vrijwaringszones kunnen vaak niet effectief worden ingezet, vanwege het gebrek aan ruimte en de multifunctionaliteit van het ruimtegebruik. Het doel van de onderzoeksoriëntatie is helder krijgen welk soort ruimtelijke aanpassingen en maatregelen mogelijk zijn met nieuwe kennis, op basis van de combinatie van informatie uit verschillende bronssystemen, zoals grondgebruiksregistratie, registratie van gebruikssystemen en bedrijfsmanagement, veterinaire en epidemiologische informatie, milieu-informatie, volksgezondheid, etc. We streven ernaar dat dit voorproject vóór 1 augustus 2011 resulteert in een voldragen projectvoorstel met externe en interne partners.

Het doel van dit voorproject is helder krijgen welke nieuwe zoekrichtingen er zijn voor ruimtelijke aanpassingen en maatregelen, die:

- a) potentie hebben voor kapitaalkrachtige, geïnteresseerde partners in MFC's (overheden, projectontwikkelaars, verzekeringen, etc.);
- b) wetenschappelijk zinvol zijn en bijdragen aan de excellentie van Wageningen UR.

### *Product*

Overzicht van kapitaalkrachtige, geïnteresseerde partners in MFC's (overheden, projectontwikkelaars, verzekeringen, productontwikkelaars, etc.) bij deze onderzoeksoriëntatie: inzicht in waarin precies hun interesse ligt, identificatie van excellente onderzoeksvragen die aansluiten bij de manier waarop de partners tegen het probleem aankijken, voldoende verbreding van de onderzoeksvraag binnen Wageningen UR en strategie uitgezet van contact naar contract.

### *Markt in Nederland*

Beleidsverantwoordelijken en beheerders van een situatie (bedrijf of gebied) in Nederland:

- nationaal: EL&I, I&M, VW&S
- provincies
- verzekeringen / banken
- projectontwikkelaars / investeerders
- boeren (veehouders) en agroketen-industriëlen

### *Markt internationaal*

Aanhaken bij een agroparkproject in het buitenland (India, Mozambique of Zuid-Afrika).

Voor meer details en blik vooruit 2011-2015 zie: KB2 programma 2011



### 7.4.1 Overige kansen

#### 2. *Samenwerking met IRAS en Pharmo*

Het Institute for Risk Assessment Studies (IRAS) is onderdeel van UU en is gericht op de relatie tussen veehouderij, diergezondheid en humane gezondheid. Dit biedt wellicht aanknopingspunten voor samenwerking.

Pharmo is een farmaceutisch onderzoeksinstituut gelieerd aan de Universiteit Utrecht. Zij willen graag onderzoek doen naar verschillen in gezondheidstoestand en medicijngebruik tussen veehouders en niet-veehouders. Zij willen samenwerken met Alterra om veehouders te identificeren.

#### 3. *Samenwerking met RIVM en GGD*

In 2011 samen met RIVM en GGD onderzoeksprojecten formuleren (o.a. voor ZonMw).

#### 4. *Grensoverschrijdende megastalproblematiek Duitsland (Kreis Emsland)*

Duitsland loopt bij Nederland achter waar het gaat om megastallen-problematiek en het maatschappelijk verzet daartegen. De ontwikkeling lijkt echter wel dezelfde richting op te wijzen. Het accent van de publieke bezorgdheid lijken zowel in Nederland als in Duitsland te liggen op het vlak van dierenwelzijn, humane gezondheid, en landschapsvershraling. In de loop van februari 2011 zal Kreis Emsland (Dirk Kopmeyer) een uitnodiging sturen om te bespreken wat Wageningen UR aan kennis zou kunnen leveren aan Duitsland. (Wellicht is dit te koppelen aan onderzoekscontacten bij de Universiteit van Berlijn.)

#### 5. *Europese samenwerking Sustainable Places*

In Groot Brittannië (Cardiff University) en Zweden (Stockholm Instituut) heeft het onderzoek naar resiliënt places veel aandacht. Uitzoeken of samenwerking in EU projecten mogelijk is. Ook in Frankrijk (INRA) zijn enige contactpersonen bekend, die wellicht interesse hebben.

#### 6. *Achmea*

Achmea is geïnteresseerd om meer te weten wat Alterra kan betekenen op het gebied van agrarisch ruimtegebruik en alertsystemen. Uitzoeken wat de behoefte van Achmea precies is. Dit is mogelijk later ook als opstap te gebruiken naar andere onderdelen van Achmea (bijv. humane gezondheid).

## 7.5 Eerste groslijst van mensen die in 2011 het programma gaan uitvoeren

Bij de uitvoering van het KB-programma zullen in 2011 in ieder geval betrokken zijn:

|                  |   |                                    |
|------------------|---|------------------------------------|
| Alterra-CL       | – | Monica Commandeur                  |
| CVI              | – | Vincent Rijsman / Gert-Jan Boender |
| ASG-LR           | – | Martien Bokma-Bakker               |
| en wellicht ook: |   |                                    |
| LEI              | – | (Ron Bergevoet)                    |
| VHL              | – | (Resie Oude Luttikhuis)            |

Voorts zijn de volgende personen in beeld gebracht om contact mee te zoeken:

|                    |   |                                                                                                                                                 |
|--------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CVI                | – | Klazien de Vos (risico-analyse)                                                                                                                 |
| LR                 | – | André Aarnink (emissies)                                                                                                                        |
| Alterra-CGB        | – | Lieke van Helst (geo-informatie & gezondheid) – evt. ook: Gerard Jagers op Akkerhuis (Alterra), en Arno Krause en/of Henk Janssen (Alterra-CGI) |
| ASG                | – | Mart de Jong (epidemiologie)                                                                                                                    |
| Alterra-Stadsregio | – | Robert Snep – brug tussen natuur & bedrijfsleven                                                                                                |
| Alterra-CE         | – | Nico van de Brink / Ivo Laros                                                                                                                   |

## 7.6 Goede voornemens

### 7.6.1 Goede voornemens 2011 – acquisitie

| Wanneer     | Wat                                                                                                                                                                                                                    | Moet leiden tot                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 jan 2011 | Pharmo - Ron Herings - Boerenstudie                                                                                                                                                                                    | Duidelijkheid over samenwerking                                                                                                                                                                                                                                |
| 18 jan 2011 | Symposium Kick-off RIVM<br>Q-koorts onderzoek in 2011                                                                                                                                                                  | Ideeën over samenwerking / projecten ontwikkelen 2011                                                                                                                                                                                                          |
| 20 jan 2011 | Achmea – gesprek over alersystemen                                                                                                                                                                                     | Ideeën over alertsystemen – Achmea heeft interesse voor alertsystemen. Wat bedoelen ze daarmee?                                                                                                                                                                |
| 2011        | Prov. Brabant, Overijssel en Drenthe bezoeken<br>Discussie: ruimte & risico in metropolitane landbouw.                                                                                                                 | Versterking KB-onderzoeksproject metropolitane landbouw                                                                                                                                                                                                        |
| 2012        | Onderzoekscontacten Duitsland / Frankrijk / Engeland versterken gericht op EU tenders                                                                                                                                  | Onderzoek naar risicoprofielen landbouwbedrijven en ruimtelijke omgeving                                                                                                                                                                                       |
| 2011        |                                                                                                                                                                                                                        | Strategisch plan “binnenkomen bij Aziëbank”                                                                                                                                                                                                                    |
| 2011        | Afspraak met Rabobank, Angelique Custers - De Rabobank wil “visie” van Wageningen UR – vraag uitdiepen: waaraan heeft de Rabobank precies behoefte?                                                                    | Helder beeld van in wat voor soort “visie” de RABO-bank geld wil steken                                                                                                                                                                                        |
| 2011        | Triodos / ASN afspraak maken. – Ruimte & risico voor investeringen van duurzame banken.                                                                                                                                | Helder beeld van ruimtelijke problemen. Met wat voor investeringen kunnen “duurzame bankiers” zich onderscheiden / profileren t.o.v. gangbare banken.                                                                                                          |
| 2011        | Nationale Nederlanden afspraak - innovatieve reclame “u bepaalt uw risico”. Wat zit daar precies achter en hoe wil NN hiermee verder.                                                                                  | Kunnen / willen wij NN verder helpen koploper te blijven onder de verzekeraars wat betreft ruimte & risico?                                                                                                                                                    |
| 2011        | LEI-Rabobank-Achmea consortium nieuw leven inblazen en Alterra laten aanhaken?                                                                                                                                         | Platform voor interdisciplinaire vraagstukken.                                                                                                                                                                                                                 |
|             | GGD (Jelle Doosje) en Univ. Limburg (Volker Haks) praten over onderzoek dat aansluit op de behoeften van hun “Academische werkplaatsen”.                                                                               | Samen optrekken in tenders voor ZonMw projecten                                                                                                                                                                                                                |
|             | Aziëbank – luchtkwaliteit. Wij kunnen helpen luchtkwaliteitsmetingen op te zetten. Dat gebeurt in Azië nog nauwelijks. – Achterhalen waar men in Azië luchtkwaliteit (evt. in relatie tot landbouw) een probleem vindt | Project: wij kunnen niet alleen luchtkwaliteit meten. Wij kunnen ook voorstellen doen voor aanpassing van ruimtegebruik en gedrag om de belasting van slechte luchtkwaliteit te beperken. En wij kunnen voorstellen doen voor organisatie en beleidsinbedding. |
|             | Achmea – humane gezondheid: gesprek – in hoeverre kunnen wij hardmaken dat “groen” gezonder maakt?                                                                                                                     | Gezamenlijke lobby naar Volksgezondheid (ook met RIVM)                                                                                                                                                                                                         |
|             | Planbureau voor de leefomgeving: betrekken bij de interpretatie van kennisontwikkeling en communicatie                                                                                                                 | Spinn-off van nieuwe onderzoeksproducten                                                                                                                                                                                                                       |

## 7.6.2 Goede voornemens 2011 – netwerkversterking binnen Wageningen UR

| Wanneer  | Wat                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Moet leiden tot                                                                                                                  |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jan 2011 | Discussie met Lijbert Brussaert / Bas Kemp / Thur Mol van onderzoeksschool PE&RC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Aansluiting bij onderzoek naar Complex Adaptive systems (CAP) – wat is de juiste schaal om een ruimtelijk probleem te benaderen? |
| Jan 2011 | Jan Fongers is met Aalt Dijkhuizen naar Zuid-Korea geweest. Daar liggen miljoenenkansen voor agrofood clusters. Opnemen met Peter Smeets / Madeleine van Mansfeld                                                                                                                                                                                                                                       | Verdieping en uitwerking van strategie voor kansen in Zuid-Korea.                                                                |
|          | Tiny van Boekel / Anita Lindemann spreken                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | aansluiten bij lopende projecten onderzoeksschool VLAG, o.a. project Togo (karité-boter)                                         |
|          | Huub Löffler doorpraten over ruimtelijke insteek in INREF programma                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | PhD student in INREF                                                                                                             |
|          | Contact opnemen met Leen van Ginkel / Ine van Pels, RIKILT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Samenwerking in projecten                                                                                                        |
|          | Overleg met Marian Stuiver / Remco Kranendonk over bezoeken aan Prov. Brabant, Overijssel en Drenthe bezoeken Discussie: ruimte & risico in metropolitane landbouw.                                                                                                                                                                                                                                     | Wageningen UR-breed benaderingsplan, intern afgestemd                                                                            |
|          | Theo Hoksbergen: laten zoeken in het archief naar de contracten in de afgelopen 5 jaar tussen Wageningen UR en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Achmea</li> <li>- Triodos / ASN</li> <li>- Nationale Nederlanden</li> <li>- Rabobank / YES-bank</li> <li>- ABN / AMRO</li> <li>- ASR landelijk vastgoed</li> <li>- Eneco</li> <li>- Shell</li> <li>- Aziëbank</li> <li>- Zuid Korea</li> </ul> | Inzicht in waarover Wageningen UR al contact heeft. Dit moet helpen bij de voorbereiding van gesprekken met deze klanten.        |
|          | Contact met Arnold Bregt: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Ruimte &amp; risico en KB-IV. Hoe past dat bij elkaar?</li> <li>b) Projectplan Wim van der Hoek (RIVM) – hoe gaan wij hiermee om?</li> </ul>                                                                                                                                                                                        | Duidelijkheid over ruimte in KB-IV. Plan voor versterking samenwerking met RIVM                                                  |
|          | Contact Annet Kempenaar / Peter Visschedijk: positionering Wageningen UR op gebied Ruimte & risico in de steden.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Inzicht in overlap/ samenwerking Ruimte & risico tussen groen en burgers                                                         |
|          | Contact Hein Korevaar: PRI en werkveld Ruimte                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | De invalshoek plant in de thema's van Werkveld Ruimte – aansluiting bij lopende onderzoekslijnen en projecten.                   |
|          | Contact Martin Pastoors: hoe kan Wageningen UR (Alterra) aanhaken op visie- ontwikkeling?                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Inbreng bij visie-ontwikkeling Noordzee.                                                                                         |
|          | inschrijving van projecten voor startsubsidie provincie Friesland.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Edo Gies als “staff member” in CMP – inschrijving in projecten.                                                                  |

## Bijlage 1

**Tabel 1**

*Steekwoorden die op diverse aspecten het verschil illustreren tussen een crisisbenadering en beheersbenadering.*

| Aspect                 | Crisisbenadering                                                                                                                    | Beheersbenadering                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Insteek op waarden     | Primair: gezondheid van mens, dier, plant en omgeving                                                                               | Primair: welzijn (dus breder dan gezondheid) van mens, dier en plant en waardering van omgeving                                                                                                                                                                                                                                 |
| Normatieve insteek     | Primair: ingrijpen van buitenaf, desnoods met hoge reactieamplitude: alerte signalering, snelle beheersing en adequate bestrijding. | Primair: ingrijpen van binnenuit met zo laag mogelijke reactieamplitude: inpassen van specifieke maatregelen in de gebruikelijke routine                                                                                                                                                                                        |
| Focus                  | Bronidentiteit centraal: diagnose, calamiteitenverloop, reactie op brongerichte behandeling                                         | Situatie centraal: brondrager, activiteit (mens) en gedragsadaptatie in relatie tot ruimtelijke indeling en maatregelen                                                                                                                                                                                                         |
| Visie op calamiteit    | Calamiteiten bestaan uit meetbare oorzaak-effect relaties.                                                                          | Calamiteiten zijn context-afhankelijk. Zij staan onder invloed van de ruimtelijke functies die een specifiek gebied herbergt en van het functioneren van het gebied als schakel in een groter ruimtelijk verband.                                                                                                               |
| Visie op risico's      | Risico's zijn te schatten op basis van informatie.                                                                                  | Risico's zijn mede afhankelijk van percepties van belanghebbenden                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Kennisverwerving       | Kennis is het resultaat van informatie over bron-effect relaties in een bepaalde omgeving.                                          | Kennis is het resultaat van de relatie tussen specifieke informatie over bron en effect, de omgeving en het inzicht in het gedrag en de eigenschappen van de brondrager in relatie tot het menselijk handelen.                                                                                                                  |
| Kennisontwikkeling     | Simulatiemodellen over bron – effect relaties                                                                                       | Gedragsaanpassing voor het opwerpen (of slechten) van zichtbare en onzichtbare barrières voor verspreiding en het dempen van effecten.                                                                                                                                                                                          |
| Politieke insteek      | “dramacratie”: de heerschappij van het schouwspel met plotontwikkeling en spanning                                                  | “fluidum”: regulering van de mobiliteit van brondragers en van het menselijk gedrag via stimulering van sociale energiestromen                                                                                                                                                                                                  |
| Communicatie strategie | Bewustzijnsversterking                                                                                                              | Gedragsaanpassing                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Ruimtelijke strategie  | Bepalen van afstanden tussen (potentiële) bron en beoogde bescherming is de basis voor ruimtelijke ontwerpen.                       | Inrichten van robuuste ruimten en regio's, opwerpen van zichtbare en onzichtbare (virtuele) barrières, instellen van verspreidingsremmers en weerstanden, regulering van mobiliteit van (potentiële) brondragers, aanpassen van specifieke activiteiten, het gereed houden van effectbestrijdings- en compensatiemiddelen, etc. |

## Enkele voorbeelden

### Voorbeeld a) verschillende insteek in relatie tot Q-koorts

**Insteek crisisbenadering:** de bron is een agressief *Coxiella burnetii*-type, dat bij de uitbraak in Nederland zowel bij mensen als bij grote geitenhouderijen is aangetroffen. De ruimtelijke kennis wordt gebruikt voor het alertsysteem (waar bevinden zich mogelijk besmette bedrijven) voor de beheersing van de verspreiding (gebieden afsluiten voor diertransport en het afmaken van mogelijk besmette dieren) en voor vrijwaring in de toekomst (afstandsregeling voor bewoonde gebieden).

**Insteek beheersbenadering:** drachtige geiten hebben van nature neiging tot geboortesynchronisatie. Als drachtige geiten besmet zijn met een ziekte (zoals Q-koorts), dan kan er veel smetstof vrijkomen in het werpseizoen. Met behulp van een goede ruimtelijke indeling kun je proberen om de geiten tijdens de werpperiode te isoleren van mensen die onbeschermd (niet gevaccineerd) zijn of extra gevoelig. Kennis over ruimtelijke verspreiding van de smetstof wordt gebruikt om de bedrijfsmaatregelen te evalueren. Die maatregelen kunnen per bedrijf en per locatie verschillen. In het oordeel kunnen ook verschillende opties voorkomen, zoals een afweging tussen bedrijfsaanpassing, -verplaatsing en bijv. vaccinatie van alle dieren en de omwonenden.

### Voorbeeld b) verschillende insteek in relatie tot wateroverlast van rivieren

**Insteek crisisbenadering:** de bron is de grote hoeveelheid water die onder invloed van seizoens- of weersomstandigheden niet snel genoeg wordt afgevoerd. De ruimtelijke kennis wordt gebruikt voor het alert systeem (als er wat gebeurt, dan gaan er onmiddellijk alarmbellen), voor de beheersing van de probleemverspreiding (bijvoorbeeld schutsluizen of compartimentering van wateropvang) en voor de beheersing van de effecten (wegen afsluiten of mensen evacueren).

**Insteek beheersbenadering:** ruimte voor water betekent dat sommige gebieden niet gekanaliseerd worden, gevrijwaard blijven van bewoning en bedrijvigheid en permanent beplant zijn met wortelrijke planten om erosie tegen te gaan. Ruimtelijke kennis wordt zo gebruikt voor gebiedsvisies, en –programma's waarin de functies samengaan, die de belanghebbenden in het gebied willen realiseren.

### Voorbeeld c) Ziekte van Lyme

**Insteek crisisbenadering:** de bron is *Erythema migrans*, die wordt verspreid door teken. De ruimtelijke kennis wordt gebruikt om de epidemiologische verspreiding te volgen, waarop een gerichte aanpak van tekenbestrijding volgt in gebieden met grote concentraties geïnfecteerde teken. Aangezien teken vooral verspreid worden door kleine bosdieren (zoals bos- spits- en woelmuizen), worden er regelmatig muizen gevangen om de verspreiding van de besmetting te monitoren. Daarnaast is er veel aandacht voor diagnostiek en medische behandeling.

**Insteek beheersbenadering:** kleine bosdieren (zoals bos- spits- en woelmuizen) kunnen zich gedragen als drager van verontreiniging en ziekteverspreiders (zoals bijv. teken met ziekte van lyme). Uit ecologisch onderzoek is veel bekend over de eisen die deze dieren stellen aan hun habitat en over hun foerageergedrag. Met ruimtelijke kennis kan de verspreiding van deze muizensoorten in een gebied voorspeld worden. In combinatie met kennis over concentraties van mensen en vee (parkeerterreinen, campings, boerenbedrijven, etc.) kan een situatiebeheerder van een bedrijf of gebied gericht maatregelen nemen. Bijv. door (potentiële) contactplaatsen met mensen (of vee) onaantrekkelijk te maken voor bezoek van de kleine bosdieren en daar tegenover andere plekken juist aantrekkelijker te maken.



## 8 Ruimte op zee

### 8.1 Personalia hefboomgroep

#### 8.1.1 Leden van de hefboomgroep

- Martin Pastoors, IMARES

#### 8.1.2 Wie maken deel uit van het onderzoeknetwerk?

Centre for Marine Policy: Martin Pastoors, Sarah Verroen, Luc van Hoof (IMARES), Christine Rockmann (IMARES), Robbert Jak (IMARES), Chris Karman (IMARES), Hans van Oostenbrugge (LEI), Arie van Duijn (LEI), David Goldsborough (VHL), Suzanna Twickler (NHL)

- ALTERRA: Marian Stuiver, Wiebren Kuindersma
- CGI: Onno Roosenschoon, Lieke Verhelst

Nieuwe koppelingen: Jose Vogelesang (PRI) – innovatie en ondernemen.

### 8.2 Het ontwikkelde netwerk

#### 8.2.1 Beschrijving van de hefboom

#### 8.2.2 Ontwikkelen nieuw netwerk en nieuwe opdrachtgevers.

De volgende (potentiële) opdrachtgevers zijn benaderd:

1. Verkeer en Waterstaat (ruimtelijke ordening op zee).
2. Regionale ontwikkelingen (prov. Noord-Holland – SUSCOD Sustainable Coastal Development), prov. Zuid-Holland. Algemeen: INTERREG processen.
3. Koppelingen met procesadviseurs (Wing, FOS Adaptive Management).

Daarnaast willen we de volgende potentiële opdrachtgevers nog bereiken:

Economische zaken (windenergie) en Defensie. Beiden zijn nu nog volledig buiten beeld.

#### **Visie (potentiële) partner op het thema**

Er is achterhaald welke doelstelling de opdrachtgevers op dit thema hebben voor de komende 20 jaar? Met ander woorden welke doelstellingen heeft die partner voor zijn instituut / bedrijf?

AD 1 Verkeer en Waterstaat: Praktische oplossingen voor toenemend ruimtegebrek op zee

AD 2 Regionale ontwikkeling: Samenwerken over de grenzen heen

AD 3 Procesadviseurs: Coördinatie en afstemming van beleid; scaling!

Hoe zou Wageningen UR deze partner kunnen helpen bij het behalen van zijn doelstellingen? - welke problemen ziet die partner daarin opdoemen, waarin onderzoek wellicht hulp kan bieden?

AD 1 Verkeer en Waterstaat: Scaling en governance

AD 2 Regionale ontwikkeling: Procesondersteuning (en daar van leren)

AD 3 Procesadviseurs: Ruimtelijke expertise (kaarten, interactief)

### **8.2.3 Concrete plannen en projecten per te ontwikkelen marktthema**

Welke vraagarticulaties, plannen en projecten zijn hieruit voortgekomen?

AD 1 Verkeer en Waterstaat: MASPNOSE: maritime spatial planning North Sea

AD 2 Regionale ontwikkeling: Business case V&W; sessie met Wing

AD 3 Procesadviseurs: SUSCOD? Dissemination en governance

## **8.3 Welke organisatiestructuur is nodig voor de uitvoering van de projecten?**

Belangrijk om Wageningen UR breder te zien dan alleen als onderzoeksinstituting. De toepassing is de kern voor dit vraagstuk. Dus de link met HBO benadrukken en nadrukkelijker procesmanagement meenemen. Onderzoek & Doen.

Wageningen UR kan (interdisciplinair) excelleren op het gebied van:

- Koppeling theorie (verdieping) naar praktijk (uitvoering)
- Kennis van ruimtelijke ordening op land vertalen naar zee
- Koppeling ecologie, economie, governance, GIS, procesbegeleiding

Om de brug te slaan tussen enerzijds het onderzoek waarom de partij vraagt en anderzijds het antwoord dat het Wageningen UR onderzoek daarop kan leveren is veel praktijkervaring nodig en effectieve cocreatie.

Teneinde het beste resultaat te bereiken voor zowel de vragende partij(en) als Wageningen UR is er dringend behoefte aan een koppeling met juridische expertise. Mogelijk NILOS?



## 9 Ruimte, beleid en ICT

### 9.1 Personalia hefboomgroep

#### 9.1.1 Leden van de hefboomgroep

Het kernteam van deze hefboomgroep bestaat uit:

- Onno Roosenschoon, ESG/CGI, Team Ruimtelijke modellen & Kennissystemen en Team Geo-Informatie Infrastructuur (trekker);
- Henk Janssen, ESG/CGI, Team Geo-Informatie Infrastructuur;
- Sander Janssen, ESG/CGI, Team Ruimtelijke modellen & Kennissystemen;
- Rob Lokers, ESG/CGI, Team Ruimtelijke modellen & Kennissystemen.

Tevens zijn, op meer incidentele basis, Jan-Erik Wien (ESG/CGI) en Jacques Jansen (ESG/CGI, Team R&K) bij deze hefboomgroep betrokken.

#### 9.1.2 Steun gezocht binnen Wageningen UR

Door het kernteam is bewust de keuze gemaakt om in deze fase van het proces beperkt de samenwerking op te zoeken met ander Wageningen UR onderdelen. De vier gedefinieerde thema's binnen deze hefboomgroep sluiten namelijk zeer goed aan op de werkvelden Ruimte, Beleid & ICT binnen ESG.

Natuurlijk betekent dit niet dat er geen samenwerking met andere Wageningen UR onderdelen mogelijk is. Sterker nog, deze samenwerking is zelfs noodzakelijk en deze zoeken we ook op. We zien met name goede mogelijkheden om met Imares projecten op te zetten, omdat Imares zich ook focussed op de thema's Ruimte en Beleid, maar dan gericht op de mariene omgeving. Daarom hebben we Imares actief opgezocht om gezamenlijk projecten te starten.

#### 9.1.3 Eerste groslijst van mensen die het programma in 2011 gaan uitvoeren

Contactpersoon bij Imares is Chris Karman. Hij is in zijn rol van business developer goed op de hoogte van projectinitiatieven bij Imares.

Bij ESG is met name het kernteam betrokken bij de uitvoering en verder uitwerking van het thema en bij het "activeren" van andere personen. Gezien de aard van de thema's ligt het in de verwachting dat met name bij Centrum Landschap verdere verbreding gevonden kan worden. Jana Verboom van CL heeft aangegeven dat zij graag eens wil overleggen over mogelijkheden binnen het thema.

Binnen het nieuwe Kennisbasis thema VII Nieuwe technologieën zijn een aantal initiatieven opgestart die aansluiten bij de speerpunten van de hefboomgroep en ook direct of indirect geïnitieerd zijn vanuit de hefboomgroep. De projectteams die deze projecten gaan uitvoeren zijn dus ook betrokken bij de uitvoering van het programma.

#### 9.1.4 Voorstel voor verankering van de mensen in deze businesscases

De beste manier om deze verankering te realiseren is vanzelfsprekend het gezamenlijk schrijven van projectvoorstellen en het uitvoeren van projecten. In 2010 zijn al een aantal initiatieven gestart en we gaan hiermee verder. Aanvullend proberen we binnen de KB initiatieven te starten om zo mogelijkheden te creëren om de businesscase verder vorm te geven en uit te bouwen.

## 9.2 Het ontwikkelende netwerk

### 9.2.1 Beschrijving van de hefboom

De hefboomgroep Ruimte, Beleid & ICT wil gezien worden als de partner in projecten waarin modelkoppeling, kennisontsluiting, clearinghouses en impact assessments m.b.v. digitale toepassingen een belangrijk onderdeel is. De focus binnen deze hefboom ligt op de volgende vier thema's:

- a) Tools voor Impact Assessments (IA). Met IA wordt bedoeld evalueren van de effecten van maatregelen op de natuurlijke omgeving. IA wordt steeds vaker verplicht gesteld door nationale en Europese overheden. Dat betekent dat de potentiële markt groeit. IA voor concrete vraagstukken is een werkveld waarop Alterra relatief nieuw is, al heeft Wageningen UR wel veel ervaring met IA research in internationale projecten (bijv. FP7 NoE project LIAISE). Deze kennis en ervaring kan in contractresearch voor ondersteuning van IA worden benut.
- b) GeoCap. Als onderdeel van het Businessplan Duurzaam Ruimtegebruik willen we een GeoCap Expertise Centrum opzetten. Dit Expertise Centrum zal zich bezig gaan houden met het creëren van een platform, met als doel het ontwikkelen van tools en doen van advieswerk waarmee de lidstaten de registratie van percelen volgens de Europese richtlijnen op orde kunnen krijgen. Dit correct registreren van gegevens is nodig om de EU-regelingen correct uit te kunnen voeren. Belangrijkste partner binnen Nederland is Dienst Regelingen (DR) van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (ELI). Om het zoeken naar samenwerking binnen Europa met counterparts van DR proberen we het platform op te zetten. De uitdagingen waarvoor de verschillende Europese lidstaten zich gesteld zien om te voldoen aan de Europese regels zijn zeer groot. Wanneer de lidstaten niet voldoen aan de regels kunnen de boetes zeer hoog oplopen. Het is een nieuwe markt, en behoorlijk specialistisch, zodat er weinig concurrentie is op dit moment.
- c) Clearinghouses. Er is toenemende vraag naar clearinghouses waarin data en informatie ontsloten en gedeeld kan worden en waarmee fragmentatie voorkomen kan worden. Wij hebben al ruime ervaring op het gebied van zowel het vervaardigen als het ontsluiten van (geografische) data. Voorbeelden zijn LGN en de MARS-data. Met name in dit laatste project hebben we veel ervaring opgedaan en ons op de kaart gezet. We zien mogelijkheden om deze kennis en ervaring verder uit te bouwen en te vermarkten op Europese en wereldschaal. Servicecontracten voor Europese instanties zoals JRC en EEA bieden goede mogelijkheden. Quicks en Clearinghouse Climate Change zijn recente projecten waar we succesvol zijn geweest. Unique selling points voor dit product of dienst zijn de multidisciplinaire aanpak, inhoudelijke kennis en de link met de gebruiker.
- d) Mobiele toepassingen. Smart Phones en Tablets (iPad) worden steeds vaker gebruikt voor toepassingen waar voorheen de PC voor werd gebruikt. Dit soort apparaten wordt steeds krachtiger, met meer functies en mogelijkheden. Mobiele toepassingen bieden goede mogelijkheden om nieuwe doelgroepen te bereiken, mede ook omdat er een lage drempel is voor het gebruik ervan. Op dit moment hebben we nog geen concrete toepassing in gedachten, het is meer dat we de mogelijkheden willen onderzoeken om te zien of de kennis die binnen de Wageningen UR beschikbaar is, gebruikt kan worden om mobiele toepassingen te ontwikkelen. Augmented reality is een veelbelovende toepassing voor het visualiseren van data en

resultaten van onderzoek om een aantrekkelijk manier. Ook serious games op smartphones zouden een mogelijke richting kunnen zijn. We zouden dit Wageningen UR 2.0 kunnen noemen, door het ontwikkelen van Wageningen UR apps.

Het is een nieuw product voor een nieuwe markt, die zich echter wel zeer snel ontwikkelt. Op deze markt creëer je omzet door veel applicaties te verkopen voor relatief lage bedragen.

### **9.2.2 Per marktthema: ontwikkelen van nieuwe opdrachtgevers en nieuw netwerk**

AD a) Tools voor Impact Assessments. Het FP 7 NoE project LIAISE biedt goede mogelijkheden om samen met de partners in dit project, nieuwe mogelijkheden te vinden om in dit werkveld omzet te creëren. De samenwerking in dit project heeft al geleid tot de volgende projectvoorstellen: tender Bas Pedrolí, tender Biodiversity en CAP, Quicks).

Partners zijn CGI, CWK, CL, LEI, Imares, PEER, Internationaal (LIAISE).

Welke (potentiële) partijen/klanten heb je op het oog?.....

AD b) GeoCap. Belangrijkste partners tot nu toe zijn CGI, CL, LEI en DL.

Welke (potentiële) partijen/klanten heb je op het oog?.....

AD c) Clearinghouses. Partners zijn CGI, CL, CWK, CB, Imares, Cap Gemini en GeoCat.

Welke (potentiële) partijen/klanten heb je op het oog?.....

AD d) Mobiele toepassingen. Partners zijn CGI, CL, CB, CE, Imares, ASG en PSG (PPL).

Welke (potentiële) partijen/klanten heb je op het oog?.....

### **9.2.3 Concrete plannen en projecten per te ontwikkelen marktthema**

AD a) Tools voor Impact Assessments. Concrete plannen voor dit speerpunt zijn:

- het bezoeken van beleidscongressen;
- gebruikmaken van bestaand netwerk (bv PEER, LIAISE);
- strategische alliantie met consultants en partnerovereenkomsten;
- en gericht tenderen (bv Renewable Energy).

AD b) GeoCap. Te ondernemen acties zijn:

- samenwerking met Dienst Regelingen en ELI/LNV versterken;
- samenwerking/afspraken op directieniveau (Kees op bezoek bij LNV/DR);
- zoeken naar samenwerking binnen Europa met de counterparts van DR;
- organiseren van workshops;
- wetenschappelijke kennis uitbouwen op het gebied van CAP (PhD);
- en het ontwikkelen van tools en services en doen van consultancy.

AD c) Clearinghouses. Concrete plannen zijn:

- het opschalen van bestaande kennis en toepassingen;
- zorgen voor vertegenwoordiging in relevante organen (INSPIRE TWGs);
- tenderen t.b.v. servicecontracten voor JRC, EEA, DG Environment, FAO, UN en Worldbank;
- inschakelen boegbeelden (Rabbinge, Dijkhuizen);
- Clearinghouses opzetten t.b.v. andere domeinen.

AD d) Mobiele toepassingen. Te ondernemen acties zijn:

- opstellen werkplan mobiele toepassingen;
- bepalen verdienmodel en doelgroepen
- opstellen communicatie plan: o.a. inzetten sociale netwerksites om bekendheid te genereren.

Daarnaast zijn er nog een aantal acties te benoemen die voor alle vier de thema's gelden. Te denken valt aan het verbreden van de hefboomgroep naar andere kenniseenheden d.m.v. "netwerken", het maken van afspraken met de TSU ESG over het informeren van mogelijke tenders, het doen van overnames om makkelijker nieuwe markten te ontsluiten, het afsluiten van raamovereenkomsten en het contacten leggen met vertegenwoordigers van andere expertises en externe partners om zo bestaande kennis op nieuwe markten toe te kunnen passen. Daarbij moeten we "brutaler" opereren, we zijn vaak te bescheiden.

## **9.2.4 Omzetpotentie**

AD a) Tools voor Impact Assessments. Jaarlijkse omzet 200k€ nu; 600k€ in 2012.

AD b) GeoCap Jaarlijkse omzet in 2012 200k€ nationaal, 300k€ internationaal. Eerst investeren tot halverwege 2011, daarna oogsten.

AD c) Clearinghouses. Jaarlijkse omzet 200k€ nu; 600k€ in 2012.

AD d) Mobiele toepassingen. Nu nog geen omzet, in 2012 jaarlijkse omzet van 200k€.

## **9.3 Welke organisatiestructuur is nodig voor de uitvoering van de projecten?**

### **9.3.1 Strategieontwikkeling**

Er ligt een rol weggelegd voor de directie v.w.b.:

- Promotie van hefboomthema's;
- Op pad gaan voor themagroepen: deuren die anders gesloten blijven;
- Thema's claimen als exclusief domein van de verschillende hefboomgroepen, binnen Wageningen UR en daarbuiten;
- Helpen met bundelen en concentreren van expertises om versnippering tegen te gaan;
- Andere verdienmodellen accepteren;
- Business Developer constructies accorderen (intern, extern).

### **9.3.2 Specifieke ondersteuning per thema**

### **9.3.3 Communicatieplan (hoe zorg je, onderhoud je en ontwikkel je het levende netwerk rond dit thema. Communicatie tussen hefboomgroepen, binnen Wageningen UR, naar externe partners, financiers, klanten, samenleving enz.).**

**9.3.4      Openstaande acties (wat heb je nog niet uitgezocht, wat is nog niet duidelijk, waar heb je hulp bij nodig).**

Geef hier dus heel concreet aan wat je nog nodig hebt de komende tijd aan middelen, mensen etc. om de plannen te kunnen ontplooien.

**9.3.5      Tot nu toe (dus in 2010) gegenereerde omzet /binnengehaalde tenders en bijbehorende omvang van de tenders**



## 10 Communicatieplan

Het businessplan Duurzaam Ruimtegebruik is een van de vier strategische werkvelden van Wageningen UR in het strategisch plan 2010 – 2014. Het plan bevat initiatieven rond het thema ruimtegebruik, die gericht zijn op het genereren van onderzoeksopdrachten bij nieuwe (niet-reguliere) opdrachtgevers en op uitbreiden van onderzoeksopdrachten naar nieuwe terreinen bij bestaande opdrachtgevers. Daarmee is het een antwoord op de uitdaging van Wageningen UR om aanvullend op het ministerie van LNV ook voor andere opdrachtgevers onderzoek te doen en zo het bedrijfsrisico te spreiden en continuïteit en groei te waarborgen. Dit plan gaat in op de communicatie van het businessplan Duurzaam Ruimtegebruik.

### 10.1 Doelstellingen

De doelstellingen die we met de communicatie willen bereiken zijn:

1. Het ondersteunen van en bijdragen aan de doelstellingen van het businessplan = het verstevigen van de positie van Wageningen UR bij 'nieuwe' opdrachtgevers;
2. Het informeren over de nieuwe / vernieuwende / niet-reguliere activiteiten van Wageningen UR op het gebied van Duurzaam Ruimtegebruik;
3. Het actief bijdragen aan het vestigen en verhogen van vertrouwen in de expertise van Wageningen UR-onderzoekers bij de doelgroepen;
4. Het helpen aangaan en verstevigen van de relevante relaties en netwerken.

Het ultieme gezamenlijke doel waar onze inspanningen perfect zouden samenkomen is een compleet onderzoeksprogramma op het gebied van duurzame inrichting en gebruik van de groene en blauwe ruimte, waarbij alle thema's verwerkt zijn in een deelprogramma.

De inzet van communicatie leidt bij voorkeur tot een bepaald gewenst gedrag, zoals geformuleerd in de doelstellingen. Gewenst gedrag komt tot stand via diverse stadia, die verlopen van onwetendheid naar deelname. Ons eerste doel is om bewustzijn te creëren over onze expertise bij onze opdrachtgevers. Veel opdrachtgevers zullen ons als wel kennen maar niet de breedte van onze expertise. We willen dus de 'oh, kunnen jullie dat óók?!'-reactie uitlokken, die uitmondt in serieuze interesse, gesprekken, eventueel een pilotopdracht en vervolgens een serie onderzoeksprogramma.

## Beleving bij doelgroep

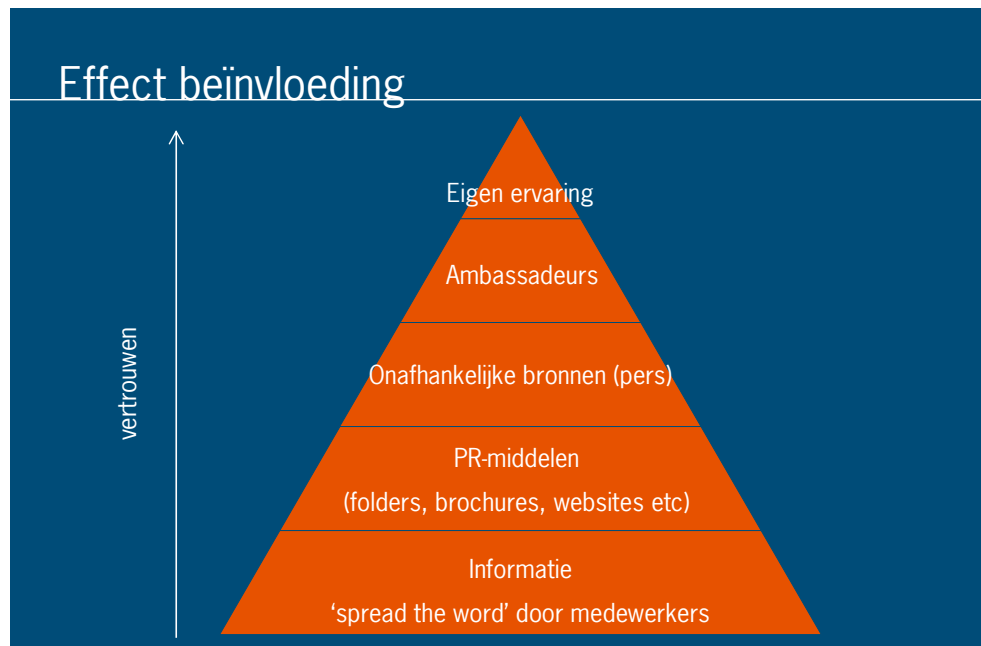


Om de doelstellingen en het gewenste gedrag (sneller) te bereiken is beïnvloeding nodig. Eén van de belangrijkste elementen in het bereiken van het gewenst gedrag is het opbouwen van vertrouwen. Hoe meer vertrouwen de marktpartij heeft in de deskundigheid van Wageningen UR, hoe groter de kans dat hij of zij ons een opdracht geeft. Vertrouwen kost tijd en verloopt vaak via meerdere stadia (zie slide 'effect beïnvloeding' met de oranje piramide). De beste *boost* voor vertrouwen komt uit de eigen ervaring, maar omdat we te maken hebben met nieuwe opdrachtgevers gaan we ervan uit, dat zij nog geen rechtstreekse ervaring hebben met (deze specifieke expertise binnen) Wageningen UR. Zij moeten hun vertrouwen dus opbouwen via indirecte bronnen: ambassadeurs zoals partners of collega's in het veld, de krant of een vakblad, informatie uit documentatie of het internet.

### Doelgroepen

1. (potentiële) opdrachtgevers: geheel nieuwe opdrachtgevers of bestaande opdrachtgevers die Wageningen UR kennen vanuit een andere expertise  
De potentiële opdrachtgevers zijn de primaire doelgroep van het businessplan en daarom ook de primaire doelgroep van het communicatieplan. Om hen te bereiken is het echter noodzakelijk ook andere communicatiedoelgroepen te bedienen. Om dit te illustreren zie slide 'effect beïnvloeding'.  
De andere doelgroepen zijn:
2. Intern Wageningen UR
3. Extern diverse
  - a. (potentiële) partners (ook ambassadeurs)
  - b. pers / media





### Boodschappen: wat communiceren we?

Om op termijn een samenhangend verhaal te houden is het belangrijk consistente boodschappen te ontwikkelen. Denk hierbij aan bepaalde termen die in elke uiting voorkomen, bijvoorbeeld 'innovatief', 'initiatief', 'nieuwe samenwerkingsverbanden' etc.

#### *Inzet boilerplate*

De communicatie van het businessplan als geheel zal vooral intern voorkomen en minder extern, waar het vooral over een bepaald thema zal gaan. Om toch de samenhang en het bredere kader aan te geven kunnen we gebruikmaken van een 'standaardkader' dat we één keer ontwikkelen en regelmatig bijstellen, en vervolgens voortdurend (kort) herhalen. Denk hierbij aan één paragraaf in elk plan of onderzoeksvoorstel, één of twee slides in powerpointpresentaties ed. Dit zogenaamde boilerplate-concept waarborgt zowel de consistentie als de samenhang en kan helpen een eilandjeseffect te voorkomen.

### Basismaterialen: hoe verpakken we onze boodschappen?

#### 1. naam kiezen

De term businessplan is extern niet bruikbaar, omdat het een commerciële / marketingterm is. Ook de naam duurzaam ruimtegebruik dekt de lading niet goed. Om aan te sluiten bij de primaire doelgroep moet de naam iets zeggen over de inhoud (duurzaam ruimtegebruik of iets dat beter aansluit). Bijvoorbeeld 'onderzoeksprogramma ruimtegebruik' of 'meer ruimte voor meer mensen'.

#### 2. content verzamelen en/of maken

- beschikbare content inventariseren
- gewenste aanvullende content vaststellen
- basisverhaal maken met uiteenzetting van het initiatief (hooguit 2 A4) en vervolgens een basis per 'trekkersthema' (1 A4 met doorlinks naar voorbeeldonderzoek). Dit is te koppelen aan de verankeringsdag op 30 november, de vierde bijeenkomst over het businessplan.
- foto's verzamelen

- basispresentatie maken van het businessplan
  - boilerplate maken voor gebruik bij de thema's
  - lijst contactpersonen op onderwerp, rol, expertise
3. PR/communicatiemiddelen op orde maken: eerst de naam kiezen, dan de gewenste middelen kiezen en vaststellen en dan de bij 2 genoemde content publiceren en omzetten in deze PR-middelen. Voorbeeld: de basistekst wordt één keer geschreven en vervolgens zo vaak mogelijk ingezet, zo komt hij op de website, intranet, wordt gebruikt als achtergrondinformatie bij onderzoeksvoorstellen etc. Zie doelgroep/middelenmatrix.

### **Campagnes per doelgroep [ruwe opzet, nader uit te werken]**

1. potentiële opdrachtgevers
  - follow-up van de symposiumsessies: actief contact houden met de genodigden en deelnemers, presentatie toesturen, nieuwe afspraak maken (individueel of groep sessie)
  - events: aanhaken bij relevante evenementen, bijvoorbeeld Opening Academisch Jaar (september 2010, zie <http://www.openingacademischjaar.wur.nl/UK/Symposium/>) en Green Today (december 2010, verslag: <http://www.intranet.wur.nl/nl/home/Medelingen/Medelingen/Pages/VerslagGreenToday2010.aspx>)
2. intern Wageningen UR
  - Intranetsite optuigen: we kiezen voor een summiere site met enkel de plannen, de thema's en de contactpersonen. Dus geen nieuws/actuele site.
  - URL bekendmaken en rondsturen
  - 'evangeliseren': verhaal houden bij zoveel mogelijk platforms: regioteam Wageningen UR, regioteams sciencegroups, team(leiders)overleggen van centra, managementteams van science groups, lunchlezingen en andere bijeenkomsten. Monica Commandeur kan hiervoor als woordvoerder op tournee.
  - resource benaderen voor een interview
  - betrekken van andere kenniseenheden bij activiteiten, zoals themasessies en Green Today
3. partners
4. pers
  - gewenste bladen selecteren en actief benaderen voor interview (mogelijke pilot: 'braakliggende terreinen' in het kader van Green Metropolises voor wethouders, dus proberen in bladen te brengen die wethouders lezen.
  - berichten maken over onderzoek / initiatieven
  - uitnodigen voor bijeenkomsten

## Doelgroep/middelenmatrix

Middel / geschikt voor doelgroep (1 opdrachtgever, 2 intern, 3a partner, 3b pers)

|                                          | 1 | 2 | 3a | 3b |
|------------------------------------------|---|---|----|----|
| Website www.ruimte.wur.nl is beschikbaar | x |   | x  | x  |
| Intranet                                 |   | x |    |    |
| Teamsite                                 |   | x |    |    |
| Themadossier                             |   |   |    | x  |
| Presentatieslides                        | x |   |    |    |
| Bijeenkomst                              | x | x | x  | x  |
| Mailing                                  | x |   |    |    |
| Nieuwsbrief                              |   |   |    |    |
| Resource                                 |   | x |    |    |
| Vakblad, dagblad                         | x |   | x  |    |
| Evenement                                | x | x | x  | x  |

## Beschikbare content

Item / geschikt voor doelgroep (1 opdrachtgever, 2 intern, 3a partner, 3b pers)

|                                                                                                         | 1 | 2 | 3a | 3b |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|----|----|
| Materialen voor de sessies van 6 september: uitnodiging, banner, woordwolk, visitekaartje, presentaties | x | x | x  | x  |
| Presentielijsten                                                                                        |   | x |    |    |
| Businessplan in PPT-vorm                                                                                |   | x |    |    |

## To do / actielijst / planning

| Wat                                                | Wie      | Wanneer<br>(1=snelst) |
|----------------------------------------------------|----------|-----------------------|
| Boodschappen vaststellen                           | HW / MC  | 1                     |
| Naam kiezen                                        | HW / RvB | 1                     |
| Beschikbare content inventariseren                 | MC       | 1                     |
| Basisverhaal maken                                 | FL       | 2                     |
| Foto's verzamelen                                  | FL       | 2                     |
| Basispresentatie maken van het businessplan        | HD / FL  | 2                     |
| Boilerplate maken voor gebruik door/bij thema's    | FL       | 2                     |
| Lijst contactpersonen                              | FL / MC  | 2                     |
| Website inrichten                                  | FL       | 2                     |
| Intranet inrichten                                 | FL       | 2                     |
| Gewenste aanvullende content + dragers vaststellen | MC       | 3                     |

