

# Impactmeting: Greenportregio Boskoop als collectief agrarisch kennis- en innovatienetwerk.



**WAGENINGENUR**  
*For quality of life*

## Colofon

Het rapport 'Impactmeting: Greenportregio Boskoop als collectief agrarisch kennis- en innovatienetwerk' is een publicatie van onderzoeksthema T&U Methodieken kennisoverdracht (BO-28). Het thema levert bouwstenen aan voor het verbeteren van kennisvalorisatie, het tot waarde brengen van kennis, middels integrale kennisketens en een effectieve en efficiënte inzet van kennismiddelen door en voor kennispartners en ondernemers. Dit met als doel dat *de keten van kennis naar kunde, naar kassa* structureel wordt.

Het onderliggende project is mogelijk gemaakt door financiering vanuit de topsector tuinbouw en uitgangsmaterialen (T&U). De middelen zijn ingezet als cofinanciering van het project Kennis en Innovatie Impuls dat mede gefinancierd wordt vanuit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO).

### Auteurs

Ria Derkx, PPO

Wim de Jong, PPO

Floor Geerling-Eiff, LEI

### Informatie

Ria Derkx, [ria.derkx@wur.nl](mailto:ria.derkx@wur.nl)

Dit rapport is tevens te vinden op internet:

<http://www.kennisonline.wur.nl>

© december 2013, Wageningen UR

## Inhoudsopgave

Samenvatting .....	4
1 Inleiding .....	6
1.1 Achtergrond .....	6
1.2 Impactmeting .....	7
2 Aanpak .....	9
3 Resultaten.....	12
3.1 Impact Kennis & Innovatie Impuls versus impact Greenport Boskoop.....	12
3.2 De opstart .....	12
3.3 Structuur .....	13
3.4 Samenwerking.....	13
3.5 Onderwijs .....	14
3.5.1 Masterclasses .....	14
3.5.2 Regulier onderwijs.....	16
3.6 Kennis .....	16
3.6.1 Kennisdossiers .....	17
3.7 Innovatie .....	17
3.8 Inbreng vanuit ondernemers .....	18
3.9 Positie ten aanzien van kennis, innovatiekracht en kunde in de Greenport Boskoop .....	19
3.10 Communicatie .....	19
3.11 Bereiken doelgroep .....	20
3.12 Toekomst .....	20
4 Conclusies en aanbevelingen .....	22
4.1 Bereikte resultaten.....	22
4.2 Verbeterpunten.....	23
4.3 Aanbevelingen voor toekomstige projecten .....	24

## Samenvatting

In het EFRO-project (Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling) Kennis & Innovatie Impuls Greenportregio Boskoop wordt gewerkt aan het realiseren van een efficiënt, doeltreffend en samenhangend kennis- en innovatiesysteem voor het stimuleren van kennisverbreding en kennisverspreiding en voor het stimuleren van innovatie in de boomteeltsector. Het project draagt bij aan de versterking van de Greenportregio Boskoop als bloeiend centrum voor kennis en innovatie. De stichting Greenport Boskoop is penvoerder van het EFRO-project. Om de effecten van de diverse kennis- en innovatieactiviteiten in de regio in beeld te kunnen brengen is als cofinancierend onderdeel van het EFRO-project binnen het T&U-onderzoeksthema (tuinbouw en uitgangsmaterialen) Methodieken Kennisoverdracht een impactmeting uitgevoerd. Dit thema wordt in opdracht van de topsector T&U uitgevoerd. De impactmeting is gebaseerd op 11 tafelinterviews en 5 telefonische interviews met verschillende groepen belanghebbenden. De impactmeting heeft geresulteerd in een overzicht van bereikte resultaten, verbeterpunten en suggesties voor toekomstige projecten om verdere ontwikkeling te realiseren. Kennis & Innovatie Impuls is een opbrengst van de Greenport Boskoop en is een van de vele activiteiten binnen deze Greenport. Voor de geïnterviewden was het soms lastig om een onderscheid te maken tussen de impact van het project Kennis & Innovatie Impuls en de impact van de Greenport Boskoop in generieke zin. Anderzijds blijkt daaruit ook de interactie tussen beiden. De impactmeting heeft laten zien dat vrijwel alle doelen uit het EFRO-werkplan gerealiseerd zijn, met uitzondering van de doelstelling om een vergrote uitstroom van gekwalificeerde vakkrachten uit het regulier beroepsonderwijs te krijgen voor de boomkwekerij in de regio. Uit de interviews blijkt dat dit vooral te maken had met de economische crisis waardoor er sprake was van een overschot aan arbeidskrachten in plaats van het in 2009 voorziene tekort.

Misschien wel de grootste verdienste van de Kennis & Innovatie Impuls, het EFRO-project, is dat de saamhorigheid onder ondernemers, kennisinstellingen, onderwijs en overheden in de regio gegroeid is. Er zijn nieuwe samenwerkingen ontstaan binnen, maar ook buiten de regio en bestaande samenwerkingen zijn vaak verstevigd, zowel tussen ondernemers onderling als tussen andere actoren, zoals DLV Plant, Rabobank, Wellantcollege, Groene Hart Academie, Wageningen UR PPO en Hoogheemraadschap van Rijnland. Er wordt samengewerkt binnen activiteiten van de Kennis & Innovatie Impuls, bijvoorbeeld bij masterclasses, kennistrjecten of innovaties. Ook zijn nieuwe (overleg)structuren ontstaan. De ontstane structuren zorgen ervoor dat men met elkaar in gesprek blijft over kansen die er liggen op het gebied van kennis en innovatie en de mogelijkheden om deze daadwerkelijk te benutten. Ondernemers beginnen ook steeds vaker samen te werken op basis van elkaars sterkten. Een voorbeeld is het gezamenlijk optreden van een aantal kwekers op de vakbeurs Plantarium. Er is bereidheid ontstaan om standpunten te delen en van elkaar te leren. Ook scholen werken veel meer samen met ondernemers. Dit komt onder meer door de koppeling die is gemaakt tussen het reguliere MBO-onderwijs en de masterclasses die binnen de Kennis & Innovatie Impuls georganiseerd zijn. De school heeft meer feeling met de praktijk gekregen en kan veel dichter op het bedrijfsleven opereren. Er zijn meer stageplaatsen beschikbaar en ondernemers staan vaker voor de klas. De collectiviteit van de regio Boskoop als samenwerkend orgaan op kennis en innovatie en de mogelijkheden die dit schept, worden steeds meer naar buiten toe uitgestraald. Dit kan en moet nog verder worden versterkt.

Kennis & Innovatie Impuls heeft eraan bijgedragen dat het imago van de sector verbeterd is door te laten zien dat werken in de boomkwekerij breed is en van verschillende niveaus en duidelijk perspectief biedt. De masterclasses die binnen Kennis & innovatie Impuls georganiseerd zijn/worden, hebben hier een belangrijke bijdrage aan geleverd. De masterclasses kunnen zonder meer als een succesnummer van Kennis & Innovatie Impuls worden beschouwd, waardoor een belangrijke bijdrage geleverd is aan een leven lang leren van ondernemers. Ze stellen ondernemers bovendien in staat hun medewerkers dicht bij de praktijk bij te

scholen. De masterclasses hebben bijgedragen aan meer en beter gekwalificeerde werknemers, een van de doelstellingen in het EFRO-projectvoorstel. De combinatie van theorie, praktijk én ondernemers voor ondernemers was een gouden greep, volgens geïnterviewden. Het feit dat naast ondernemers ook bedrijfsmedewerkers en studenten hebben deelgenomen is uniek, omdat een dergelijke setting eerder niet aan de orde was.

De afstand tussen ondernemers, kennisinstellingen en bestuurders wordt als groot ervaren. Ondernemers zoeken kennisinstellingen niet op voor vraagstukken op het gebied van kennis en innovatie. Door activiteiten binnen de Kennis & Innovatie Impuls, zoals de masterclasses, netwerklunches, kennisdossiers etc., komt kennis gemakkelijker de regio in. Er is aan grote innovatievraagstukken gewerkt, zoals de baggerproblematiek en de herinrichting/verkaveling en er is voortgang geboekt. Innovaties hebben echter tijd nodig en resultaten moeten geborgd worden in de toekomst. Pas dan is de impact van het project in volle breedte vast te stellen en kan beoordeeld worden of het project is geslaagd. De vraag van ondernemers naar ondersteuning bij innovaties was voor veel partijen tegenvallend in het project. Er was bijvoorbeeld weinig inbreng op het gebied van innovatievragen. Het lukte ook maar beperkt om creativiteit vanuit het bedrijfsleven los te krijgen voor het formuleren van projectonderwerpen. Een verdienste van het project was wel dat een aantal individuele kwekers ideeën en innovaties oppakt, bijvoorbeeld op het gebied van teelt maar ook op het gebied van bedrijfsontwikkeling, niet alleen voor de korte, maar ook voor de lange termijn.

Door de ontstane structuren en samenwerkingen en door de bereikte resultaten kan de rol van de Kennis & Innovatie Impuls steeds groter worden. Een van de voorwaarden hiervoor is dat er vaker met andere regio's afgestemd en samengewerkt wordt en cross-overs gelegd worden naar andere topsectoren, bijvoorbeeld via kennisinstellingen in Delft, Rotterdam, Den Haag, Amsterdam, Utrecht, Twente en Wageningen.

# 1 Inleiding

## 1.1 Achtergrond

In 2010 heeft de Stichting Greenport Regio Boskoop een subsidietoezegging ontvangen uit het Kansen voor West-programma voor de uitvoering van het project Kennis & Innovatie Impuls Greenportregio Boskoop in de periode 1 augustus 2009 - 30 juni 2014. Het Kansen voor West-programma wordt gefinancierd vanuit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO). In het EFRO-project in Boskoop wordt samengewerkt tussen de Stichting Greenport Regio Boskoop, DLV Plant B.V. en Wageningen UR Plant Sciences Group. Andere partners zijn het georganiseerd bedrijfsleven, het Hoogheemraadschap Rijnland, het Wellantcollege, de Kamer van Koophandel en de Greenportgemeenten.

Het doel van het project is een extra impuls te geven aan het innovatieve vermogen van het greenportcluster boomkwekerij, aan het delen en toepassen van (nieuwe) kennis, aan duurzaam ondernemerschap en het zorgen voor voldoende en gekwalificeerd groen personeel voor de toekomst. Met het project wordt een 'lerend ondernemersnetwerk' tot stand gebracht waarin alle relevante regiopartijen participeren. Doelgroepen van het EFRO-project zijn ondernemers, kennisinstellingen (onderzoeks-, onderwijs- en adviespartijen) en overheden actief in de regio Boskoop.

Het project richt zich op het slim combineren van bestaande effectieve kennis- en ervaringsnetwerken van ondernemers, kennisinstellingen en dienstverleners, uitgaande van de specifieke behoeften van ondernemers in de Greenport Boskoop e.o. Omdat als gevolg van de economische ontwikkeling van de bedrijven het valoriseren van beschikbare kennis achterblijft bij wat mogelijk is, zijn op dit gebied extra impulsen nodig. Een modern boomteeltbedrijf vergt hoogwaardig en visionair management en resultaatgerichte medewerkers. Een tekort aan dergelijke arbeidskrachten dreigt in de regio. De combinatie van beperkt innoverend vermogen, een latent tekort aan personeel en de andere vraagstukken waarvoor de Greenport staat zoals bereikbaarheid, agrologistiek, duurzaam waterbeheer en gezonde productie, maken dat het vasthouden van de internationale centrumpositie in de boomteelt en kennisvalorisatie extra inspanning vergen.

Binnen Kennis en Innovatie Impuls wordt gewerkt binnen drie pijlers: de Kennisrotonde, de Innovatie Impuls en de Onderwijsaccelerator. Binnen de Kennisrotonde wordt door middel van thematische bijeenkomsten, netwerklunches, workshops, excursies etc. het ontsluiten van kennis in de Greenportregio Boskoop verbeterd. Boomkwekers, toeleveranciers en experts delen tijdens deze bijeenkomsten hun kennis en ervaring. Een andere activiteit binnen de Kennisrotonde was het samenstellen van kennisdossiers die kwekers helpen in het vinden van informatie over een onderwerp. Deze dossiers zijn te vinden op de website van de Kennis & Innovatie Impuls (<http://kennisinnovatieimpuls.nl>). Onderwerpen die aan de orde gekomen zijn, zijn onder andere personeelsbeleid en arbeidsmarkt, duurzame agrologistiek, watergeefsystemen, biobased: geld verdienen aan afval, baggerproblematiek, duurzame gewasbescherming en overwintering van boomkwekerijgewassen.

Binnen de Innovatie Impuls worden innovaties in de Greenportregio Boskoop structureel ondersteund alsmede het vermarkten ervan. Dit gebeurt door middel van het ontwikkelen van bijvoorbeeld een ideeëncarrousel en trajectadvies en begeleiding op maat voor perspectievolle ideeën en innovaties met als doel deze innovaties te vervolmaken en in de markt te zetten. Onderwerpen waaraan gewerkt is, zijn onder meer meerwaarde uit groenafval, onkruidrobot, drijvende containervelden, groen voor parkeerplaatsen, dak- en gevelgroen, het gebruik van led-verlichting in de vermeerdering van boomkwekerijgewassen, baggerproblematiek en effectieve wateropslag.

Activiteiten binnen de Onderwijsaccelerator zijn gericht op de verbetering van het groene onderwijsniveau en een grotere uitstroom aan gekwalificeerde krachten. Binnen de Onderwijsaccelerator hielp de Kennis &

Innovatie Impuls samen met het UWV en gemeenten om mensen die in de regio wonen en geen werk hebben te interesseren voor het werken in de branche. Binnen de onderwijsaccelerator zijn masterclasses georganiseerd.

Het gaat hierbij om verschillende series van masterclasses:

- Masterclasses Boomkwekerij 1 en 2, gericht op teelt en bedrijfsvoering;
- Masterclass Managers, gericht op het aansturen van de teelt, de medewerkers en de afzet;
- Masterclass Bedrijfskunde 1.0, waarin in vijf modules het ontwerpen van een bedrijfsplan behandeld is;
- Masterclass Bedrijfskunde in Progress. Dit is een vervolg op bedrijfskunde 1.0;
- Masterclass Bedrijfsopvolging/-overdracht (nieuw in 2013/2014);
- Masterclass Conceptontwikkeling (nieuw in 2013/2014).

## 1.2 Impactmeting

Omdat de regio Boskoop in vergelijking met andere regio's al langer bezig is met de ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem vanuit het EFRO-project, is in 2013 een impactmeting uitgevoerd om de effecten van de diverse kennis- en innovatie-activiteiten in de regio in beeld te kunnen brengen in relatie tot de ontwikkeling van een kennis- en innovatiesysteem voor de regio Boskoop. Deze impactmeting is als cofinancierend onderdeel van het EFRO-project uitgevoerd binnen het onderzoeksthema Methodieken Kennisoverdracht in opdracht van de topsector tuinbouw en uitgangsmaterialen (T&U). Hierdoor is en wordt de benodigde co-financiering geboden om de bredere regiudoelstelling (door de EU gefinancierd) te realiseren, zodat (groepen) ondernemers op gedegen wijze gefaciliteerd worden bij innovaties en een leven lang leren.

Binnen het thema Methodieken Kennisoverdracht wordt gewerkt aan de uitdaging hoe kennis en kennisallianties het beste kunnen worden ingezet binnen publiek-private-samenwerking zodat kennis ontwikkeld en gevaloriseerd wordt waarmee optimaal ingespeeld kan worden op de ambities van de topsector T&U. De context van het onderzoek is de samenwerking in de gouden driehoek tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid. Het thema voorziet specifiek in de volgende kennisbehoeften:

- de verbinding tussen groene kennisinstellingen (onderzoek, onderwijs en advies), bedrijfsleven en overheden ten behoeve van betere kennisvalorisatie en kennisverspreiding;
- methoden en onderzoeksaanbevelingen voor het verbeteren van kennisvalorisatie, kennisverspreiding en kennisdoorstroom door middel van onderzoek, onderwijs en advies ter ondersteuning van innovatie voor bedrijven en de sector T&U en voor de realisatie van door EZ benoemde maatschappelijke doelen;
- bouwstenen voor een innovatief en dynamisch kennissysteem en bijbehorende instrumenten, gericht op een sterke internationale concurrentiepositie voor de topsector T&U.

Aan deze uitdaging wordt gewerkt in verschillende deelprojecten in zeven Greenportregio's, waarvan het deelproject Kennis en Innovatie Impuls Greenport Boskoop er één is.

Alle deelprojecten voorzien in de kennisbehoefte en wens m.b.t.:

- de totstandkoming van op termijn zelfdragende regionale kennis- en innovatiesystemen vanuit samenwerkende partners, op het gebied van onderwijs, onderzoek en ondernemerschap, per regio en op maat;
- het aanjagen van activiteiten (vanuit de samenwerking) ter ondersteuning van de totstandkoming van innovatieprojecten met ondernemers en netwerkvorming.

De impactmeting in de Greenport Boskoop e.o. betrof een kwalitatief onderzoek, gebaseerd op interviews. Het was geen doelstelling van deze meting om de effecten in kwantitatieve of economische zin te analyseren.

De onderzoeksvraag van de impactmeting was: is er in de Greenportregio Boskoop een collectief kennis- en innovatiesysteem ontstaan van samenwerkende partners (bedrijven en kennisinstellingen) dat bijdraagt aan de economische concurrentiekracht van de regio?

Deelvragen waren:

- op welke wijze heeft de collectiviteitsvorming van tuinbouwondernemend Boskoop zich in de regio ontwikkeld?
- in hoeverre heeft de Greenport zich ontwikkeld als een centrumfunctie om dit te realiseren en te borgen?
- wordt de collectiviteit benut voor marketing en positieve uitstraling van de boomkwekerijsector buiten de regio?
- wat is de bijdrage geweest van het EFRO-project Kennis en Innovatie Impuls Greenport Boskoop aan de ontwikkeling van het kennis- en innovatiesysteem in de regio?

De resultaten van deze impactmeting voorzien in de kennisbehoefte van:

- T&U en EZ, vanwege gewenst inzicht in de effecten van kennis en innovatie in de regio Boskoop;
- Greenport Boskoop, vanwege gewenst inzicht in succesfactoren en verbetermogelijkheden voor kennis- en innovatieprojecten in de regio;
- EFRO, vanwege inzicht in het functioneren van het huidige project en ter voorbereiding op de kwantitatieve survey die in 2014 binnen het EFRO-project wordt uitgevoerd;
- de EFRO-projectteamleden: als handvatten om bij te sturen.

De resultaten van deze impactmeting zullen ook gebruikt worden voor een state of the art monitoringsrapportage van alle 7 greenportregio's. Het doel van de monitoringsresultaten is de regio's een spiegel voor te kunnen houden zodat zij zich op efficiënte en effectieve wijze verder door kunnen ontwikkelen.



## 2 Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van interviews. Een deel van de interviews waren tafelinterviews met verschillende groepen van belanghebbenden (Tabel 1).

Tabel 1. Geïnterviewde partijen en specifiek besproken onderwerpen bij de tafelinterviews.

<b>Naam geïnterviewde partij</b>	<b>Specifiek besproken onderwerpen</b>
DLV Plant	regioleren, samenwerking gouden driehoek, impact op de eigen organisatie, leren van samenwerkingen
Gemeente Boskoop	biomassa, duurzaamheid, agrologistiek
Groene Hart Academie/InHolland	kennisswerkplaats, impact in het onderwijs, betrokkenheid met de boomkwekerij
Hoogheemraadschap van Rijnland	waterberging, waterkwaliteit, watervraag van innovatieve oplossingen, omgaan met regelgeving en oplossingen
Kamer van Koophandel	business (genereren), arbeidsmarkt, brandingpositie
Kring Boskoop	kennisontwikkeling (kennisdossiers), ondernemerschap, innovatie, HRM en sociaal, visie op onderwijs
Rabobank	beter inzicht bij de kwekers, niveau van kwekers (2 leeftijd niveaus)
Stichting Bedrijfsleven	invloed op de regio, uitstraling naar andere regio's, visie op branding
Toeleveranciers	kennisniveau klanten, implementatievragen
Wageningen UR	regioleren, impact op de eigen organisatie, samenwerken in de gouden driehoek
Wellantcollege	kennisoverdracht, onderwijs, kennisontwikkeling docenten, betrokkenheid op arbeidsmarkt

De lijst van te interviewen partijen en personen is in overleg met de EFRO-projectgroep opgesteld. Bij de meeste interviews zaten zowel een bestuurder als een uitvoerend medewerker aan tafel. Om inzicht te krijgen in de impact van de Masterclasses die binnen het EFRO-project gegeven zijn, zijn vijf deelnemers van verschillende Masterclasses geïnterviewd. Deze vijf personen zijn geselecteerd op basis van het advies van de betrokken docent. Deze 5 geïnterviewden hebben deelgenomen aan een of meerdere van de volgende Masterclasses: Boomkwekerij 1, Boomkwekerij 2, Managers, Conceptontwikkeling, Bedrijfskunde en Bedrijfskunde in Progress. Om efficiëntieredenen hebben deze interviews telefonisch plaatsgevonden.

De onderwerpen in de tafelinterviews waren afhankelijk van de geïnterviewden en in overleg met de EFRO-projectgroep bepaald (Tabel 1). De gesprekken richtten zich expliciet op de te behalen doelen en resultaten, zoals deze in het werkplan van het EFRO-project gedefinieerd zijn:

Doelen (uit werkplan EFRO-project):

- een effectief kennis- en samenwerkingsnetwerk in de Greenport;
- benodigde kennis is op maat beschikbaar voor het bedrijfsleven/de individuele bedrijven;
- ideeën en innovaties uit de sector worden opgepakt en verder ontwikkeld;
- er is een specifiek aanvullend onderwijsaanbod voor de boomkwekerij;
- grotere uitstroom van gekwalificeerde werknemers uit groene opleidingen;
- meer en beter gekwalificeerde werknemers in het boomkwekerijcluster.

Resultaten (uit werkplan EFRO-project):

- versterking van de economische basis en de concurrentiepositie van de Greenport (inclusief de positieve uitstraling op andere Greenports);
- duurzaamheid is de norm voor het cluster boomkwekerij in de regio Boskoop;
- versterking van de centrumfunctie van de boomkwekerij van de Greenport;
- versterking van de (effectiviteit van de) samenwerking van partijen en stakeholders in het cluster;
- betere en snellere toepassing van kennis en innovaties, (inclusief de economische toepassing);
- vergroting van het innovatieve vermogen en de toepassing en vermarkting van innovaties;
- verbeterd ondernemerschap in het cluster;
- invloed op werkgelegenheid;
- doorwerking naar andere boomteelt- en andere tuinbouwgebieden in Nederland.

De onderzoeksvragen waren als volgt:

- komt de feitelijke output (resultaten van het programma) overeen met de beoogde output; waar wijkt het af en wat is daarvan de oorzaak?
- wat is er (beleidsmatig) nodig, bijvoorbeeld qua aanvulling of bijsturing, om de impact van het programma Kennis & Innovatie Impuls voor de regio en het cluster boomkwekerij te optimaliseren?
- wat is het effect voor de bedrijven van de inspanningen van het programma Kennis & Innovatie Impuls. Is dit al in waarde voor de bedrijven uit te drukken en hoe hebben ondernemers de kenniswaarde ervaren?
- welke aanbevelingen geven de geïnterviewden mee aan participerende organisaties binnen Kennis & Innovatie Impuls en lagere overheden in de regio om kennis en innovatie in de regio Boskoop verder te versterken?
- welke invloed heeft het programma Kennis & Innovatie Impuls op de uitstraling en p.r. (branding) van het cluster Boomkwekerij in Boskoop?
- welke spin-off-activiteiten heeft het programma Kennis & Innovatie Impuls opgeleverd?

De volgende 10 enquêtevragen zijn gehanteerd:

1. Welke resultaten heeft het project voor u opgeleverd? Waar dragen de resultaten aan bij voor uw organisatie?
2. Bent u tevreden over de resultaten en kunt u dit toelichten? Kunt u positieve en negatieve aspecten noemen? Heeft het project voldaan aan uw verwachtingen? Wat had anders georganiseerd moeten worden?
3. Heeft het project de werkwijze/visie in uw organisatie aangepast in relatie tot de Greenport Boskoop en kunt u dit toelichten?
4. Op welke manier kunnen de resultaten van de Kennis & Innovatie impuls voor uw organisatie en voor de doelgroep het best gemeten worden?
5. Welke uitstraling heeft het project gehad? Welk effect van het project zou de doelgroep in ieder geval moeten weten? Is er voldoende naar de doelgroepen gecommuniceerd over de resultaten?
6. Heeft het project geleid tot meer samenwerking met stakeholders in de regio of daarbuiten? Heeft deze samenwerking al vruchten afgeworpen?

7. Wat adviseert u aan partijen die een soortgelijk traject bewandelen of willen bewandelen? Wat zijn kritische succesfactoren? Heeft u suggesties voor een aangepaste rolverdeling?
8. Heeft het project bijgedragen aan een betere positie t.a.v. kennis, innovatiekracht en kunde in de Greenport Boskoop t.o.v. andere boomkwekerijcentra in Nederland en t.o.v. het buitenland? Welke meerwaarde ziet u?
9. Heeft u suggesties om de resultaten en effecten van het programma op de ontwikkeling van Greenportregio Boskoop nog beter in beeld te brengen?
10. Wat is er nodig om kennis en innovatie in de regio Boskoop verder te versterken/optimaliseren?

De interviewvragen voor de deelnemers van de Masterclasses waren als volgt:

1. Hoe bent u op de hoogte gekomen van de masterclasses?
2. Bent u tevreden over de masterclasses? Kunt u dit uitdrukken in een score tussen 0 en 10?
3. Kunt u de in de Masterclasses geleerde lessen ook daadwerkelijk toepassen in uw werkomgeving en zijn die vooral van invloed op de dagelijkse praktijk of op de wijze hoe u de dingen doet (bijvoorbeeld strategieontwikkeling)? Waaruit blijkt dat?
4. Heeft u het gevoel dat u door de masterclasses meer inzicht heeft of ziet u al meetbaar resultaat van uw aangepaste werkwijze? Waar blijkt dat uit?
5. Hebben de Masterclasses u nieuwe contacten opgeleverd om mee van gedachten te wisselen, bijvoorbeeld over nieuwe ideeën? Of had u dergelijke contacten al in de eigen omgeving?
6. Heeft u het gevoel door de masterclasses assertiever te zijn, meer door te (durven) vragen, zakelijker en/of effectiever (anders) te zijn geworden? Zo ja, heeft dit invloed gehad op uw contacten in uw werkomgeving?
7. Hebben de Masterclasses uw positie of die van uw bedrijf tussen andere collega's veranderd en waardoor?
8. Hoe stond u vóór de Masterclasses tegenover leren/onderwijs? Waar leerde u het meest van (cursussen, opleiding, gesprekken met collega's, anders)? Hebben de Masterclasses u een ander beeld gegeven over leren als een continu proces?
9. Welke andere activiteiten van Kennis & Innovatie Impuls kent u en waaraan heeft u deelgenomen?
10. Op welke manieren heeft u gehoord over activiteiten binnen Kennis & Innovatie Impuls? Bent u zelf actief op zoek gegaan naar activiteiten binnen Kennis & Innovatie Impuls (bijvoorbeeld door te zoeken op website of via anderen)? Vindt u dat er voldoende gecommuniceerd is over Kennis & Innovatie Impuls?
11. Wat zou u aan collega's vertellen over Kennis & Innovatie Impuls en de Masterclasses in het bijzonder?

## 3 Resultaten

### 3.1 Impact Kennis & Innovatie Impuls versus impact Greenport Boskoop

Bij de tafelinterviews bleek dat het soms lastig was om onderscheid te maken tussen impact van het EFRO-project Kennis & Innovatie Impuls en impact van Greenport Boskoop in brede zin. Kennis & Innovatie Impuls is een van de vele activiteiten binnen Greenport Boskoop en kan als een van de opbrengsten van de Greenport Boskoop worden beschouwd. Ook zonder de Kennis & Innovatie Impuls is Greenport Boskoop een groot succes.

In 2004 heeft het toenmalige ministerie van VROM in de Nota Ruimte de Greenportstatus gegeven aan de regio Boskoop. Dit bracht Boskoop status. Een van de gevolgen van het verkrijgen van de Greenportstatus was dat Boskoop met andere gebieden die de Greenportstatus hadden gekregen om tafel ging en dat er gesproken werd over thema's zoals productie, innovatie, infrastructuur, kennis, wetgeving en beschikbare middelen. Dit heeft veel nieuwe inzichten gebracht met betrekking tot kansen voor ontwikkelingen in de regio. Vanaf 2005 heeft de Rijksoverheid ruim 40 miljoen euro geïnvesteerd in de regio Boskoop, voor een groot deel ten behoeve van de verbetering van de bereikbaarheid van dit belangrijke, internationale handelscentrum voor de boomkwekerij. Zonder de Greenportstatus had een dergelijke investering niet op deze schaal plaatsgevonden. Vanuit het bedrijfsleven is daarnaast een veelvoud geïnvesteerd in bedrijfsinnovaties en innovaties in de regio. Door de integrale aanpak, waarin regionale besturen het voortouw hebben genomen en door de beschikbare financiën konden veel zaken gerealiseerd worden ter versterking van de regionale economie en concurrentiekracht. Op de site van Stichting Greenportregio Boskoop (<http://greenportregioboskoop.nl>) wordt een aantal resultaten voor de eigen achterban en voor overheidspartners benoemd die door inspanningen en betrokkenheid van het bedrijfsleven bij beleidsvorming en uitvoering gerealiseerd zijn:

- gedragen en weloverwogen standpunten o.g.v. regelgeving (bijvoorbeeld glascompensatie);
- totstandkoming van projecten die eerder niet lukten: herstructurering Zuidwijk;
- maatwerkoplossingen voor ondernemers mogelijk maken (bijvoorbeeld Polder Bloemendaal);
- gezamenlijke lobby naar Provincie;
- communicatie met achterban en versterking boomteeltcluster middels digitale nieuwsbrieven, netwerklunches, etc.;
- innovatieve oplossingen die alleen collectief mogelijk worden (watercompensatie-overeenkomst tussen Molenkolk en Hoogheemraadschap van Rijnland);
- cofinanciering subsidies.

### 3.2 De opstart

Het EFRO-project is onder meer opgezet vanwege een verwacht tekort aan personeel in de regio met als doel een betere aansluiting te verkrijgen tussen onderwijs en arbeidsmarkt en de bewustwording bij ondernemers t.a.v. het belang van kennis en opleiding te vergroten. Door de economische crisis ontstond er echter geen tekort aan personeel, maar juist een overschot.

Kennis & Innovatie Impuls was het eerste grootschalige project op het gebied van kennis en innovatie in de regio Boskoop. Aanvankelijk was er nog onvoldoende beeld hoe Kennis & Innovatie Impuls als regionaal instrument ingezet kon worden om de beoogde doelstellingen te realiseren. Het projectplan was vrij abstract geschreven. Na de ondertekening van de samenwerkingsovereenkomst moest er veel afstemming plaatsvinden tussen de diverse partijen over de inzet en de rol van een ieder in de verschillende activiteiten op het gebied van onderwijs, innovatie en/of kennis en de exacte invulling ervan. Het eerste jaar van Kennis

& Innovatie Impuls wordt getypeerd als een opstartjaar waarbij de focus met name lag op het aanscherpen van de vraag en het organiseren van de gewenste aanpak, inclusief de taken en verantwoordelijkheden van elke partij. Deze opstarttijd is nodig geweest om op een doordachte wijze een goede match te maken tussen kennisvraag en –aanbod waarbij de behoefte vanuit de ondernemer centraal stond. Door betrokkenheid van alle partners kon goed in beeld worden gebracht, worden besproken en afgestemd waaraan ondernemers in de regio behoefte hadden voor hun bedrijfsvoering. De opstart van het project verliep iets trager dan gehoopt. De geïnterviewden gaven aan dat traag op gang komen van dergelijke trajecten natuurlijk is door de benodigde afstemming en uitwerking. Zo vergde de regelgeving rond de spuitvrije zone verdere communicatie en zoeken naar mogelijkheden. Doordat uitvoerders aan de leiding stonden in het project, is de benodigde slag wel gemaakt. Tijd was nodig om daadwerkelijk tot een vraag-gestuurd programma te komen waarbij de beoogde resultaten ook konden worden geboekt. In de regio is bewust ruimte gegeven aan dit proces waardoor bij aanvang van het project het accent eerder lag op het proces dan op het boeken van inhoudelijk resultaat. In ieder geval is goed aangevoeld dat de tijd rijp is voor een dergelijk project op het gebied van kennis en innovatie.

### 3.3 Structuur

Een belangrijke verdienste van Kennis & Innovatie Impuls die door verschillende partijen genoemd werd, is het ontstaan van structuur om vraagstukken op het gebied van kennis, innovatie en onderwijs aan te pakken. Die structuur helpt om iets te bereiken waardoor er dingen gebeuren die anders niet zouden gebeuren, zoals het opzetten van masterclasses, het werken aan innovatievraagstukken en het beschikbaar komen van kennis voor de regio. Een belangrijk doel van het project is om de doelgroep (ondernemers) te versterken door overdracht van kennis ten behoeve van innovaties naar hen te verbeteren. Het is belangrijk dat ondernemers zelf het belang van kennis voor innovatie inzien en verantwoordelijkheid en initiatief nemen om samen met kennisinstellingen te werken aan kennis en innovatie. Dit wordt meer dan ooit relevant met de opheffing van het Productschap Tuinbouw per 1 januari 2014 en het daarmee wegvallen van een belangrijke vorm van collectieve financiering. De vraag is hoe bedrijven zich in de regio willen en weten te organiseren zodat (grootschalige) projecten voor kennis en innovatie met betrekking tot (sectorale) economische ontwikkelingen voor de regio Boskoop kunnen worden gecontinueerd.

Door de EFRO worden er middelen beschikbaar gesteld en door de bijdragen van de diverse partijen ontstaat er een multiplier effect, wat dan nog wel waargemaakt moet worden. Deadlines, zoals EFRO die stelt, helpen bij het uitwerken en realiseren van de plannen omdat naar de EFRO verantwoording moet worden afgelegd. De ontstane structuren zorgen ervoor dat er gesproken wordt over kansen die er liggen op het gebied van kennis en innovatie en de mogelijkheden om deze daadwerkelijk te benutten met als doel de economische concurrentiekracht van de regio te versterken.

Kennis & Innovatie Impuls is niet afhankelijk van individuele en politieke belangen. Het project is er juist op ingericht om overstijgende activiteiten op te pakken, gerelateerd aan de regio en niet gebonden aan een of meerdere specifieke organisaties. Beladen onderwerpen kunnen zodoende uit de koker van Kennis & Innovatie Impuls komen.

### 3.4 Samenwerking

De Kennis & Innovatie Impuls heeft het kennis- en innovatienetwerk in de regio Boskoop vergroot. De hechtheid in de regio is toegenomen. De competitie tussen individuele partijen gaat er steeds meer uit en het gezamenlijk belang wordt voorop gesteld. Een van de geïnterviewden merkte op dat er geen andere topsector is waarbinnen zo intensief samengewerkt wordt. Binnen de regio Boskoop bestonden al veel contacten tussen diverse projectpartners. De regio is relatief klein en mensen kennen elkaar. Door Kennis &

Innovatie Impuls is samenwerking tussen verschillende partners verstevigd, zoals bijvoorbeeld tussen Wageningen UR PPO en DLV Plant en tussen de Rabobank en DLV Plant. Kennis & Innovatie Impuls heeft in de regio echter ook geleid tot nieuwe samenwerking met bijvoorbeeld Wellantcollege. De meerwaarde van het project is dat betrokken projectpartners nu meer het belang van collectieve samenwerking ervaren en inzien. Dit wordt niet bereikt met strakke protocollen, maar met gelijkgeschakelde ambities. De Kennis & Innovatie Impuls heeft ertoe bijgedragen dat vraagstukken op het gebied van kennis en innovatie laagdrempeliger aangepakt worden, waardoor ondernemers gemakkelijker stappen op het gebied van kennis en innovatie kunnen realiseren. Trajecten zoals binnen Kennis & Innovatie Impuls stimuleren en faciliteren samenwerking in de regio, maar ook de samenwerking met partijen buiten de regio. Ook wordt kennis uit andere sectoren binnengehaald en kennis gaat ook naar andere sectoren. Een voorbeeld hiervan is de samenwerking met de Greenport Oostland. Via intermediairs, bijvoorbeeld via de banken of via IDC's (Innovatie & Demonstratiecentrum) ontstaat er steeds vaker interactie tussen ondernemers uit de keten bloemen/planten en ondernemers uit de keten tuinplanten.

Hoewel er sprake is van meer samenwerking tussen organisaties gebeurt dit op kwekersniveau nog veel te weinig. Grote bedrijven werken onderling meer samen dan kleine bedrijven. Pas als een klein bedrijf gegroeid is, gaat het samenwerken met andere bedrijven. Kennis & Innovatie Impuls heeft ervoor gezorgd dat ondernemers kennispartners in de regio beter leerden kennen. Hierdoor kunnen zij hun weg richting onderwijs, advies en onderzoek sneller vinden.

Ondernemers hebben significant bijgedragen aan plannen van de provincie Zuid-Holland, bijvoorbeeld op het gebied van infrastructuur.

Het project heeft niet alleen geleid tot meer samenwerking, maar ook tot betere overlegstructuren. De verbeterde samenwerking in de regio werpt zijn vruchten af. Er zijn initiatieven genomen voor nieuwe projecten. Een voorbeeld van een dergelijk project is het spin-off project Agrologistiek, waarvoor de gemeentes het initiatief hebben genomen en waarin samengewerkt wordt door diverse partners die ook partner zijn in de Kennis & Innovatie Impuls. De verstevigde samenwerkingen in de regio waren ook zichtbaar in de gezamenlijke inspanning van overheden en bedrijfsleven om de Floriade van 2022 naar Boskoop te halen.

Bij belangenpartijen, zoals de Kring Boskoop heerst er bewondering en trots voor de bereikte resultaten, wat ook uitgedragen wordt. Qua profilering betreft zou Boskoop misschien nog iets kunnen leren. Het Hoogheemraadschap van Rijnland gaf aan dat ze door de Kennis & Innovatie Impuls anders met ondernemers zijn gaan samenwerken. De dialoog tussen Hoogheemraadschap en boomkwekers is verbeterd. Er is hierdoor meer ruimte gekomen voor een 'ja, mits'-aanpak in plaats van een 'nee-tenzij'-aanpak. Sowieso is er sprake van steeds bredere samenwerkingen in de Greenport Boskoop. Per 1 januari 2014 mondt dat uit in een nieuwe krachtenbundeling door fusie/integratie van een aantal belangrijke stakeholders. Het betreft de Stichting Stibos, de Stichting Molenkolk, de Stichting Bedrijfsleven Greenport Boskoop, de Vereniging Studieclub Regio Boskoop en de Vereniging Kring Boskoop. Wat de rol van de Kennis & Innovatie Impuls hierin geweest is, is niet meetbaar. Het project is daarbinnen wel heel goed bruikbaar.

## **3.5 Onderwijs**

### **3.5.1 Masterclasses**

De binnen de Onderwijsaccelerator georganiseerde masterclasses kunnen zonder meer als een succesnummer van de Kennis & Innovatie Impuls worden beschouwd. Ze hebben veel effect gehad, in die zin dat bedrijven zijn gaan inzien dat ze moeten samenwerken en dat ze moeten denken in de richting van oplossingen. De combinatie van theorie, praktijk én de onderlinge kennisuitwisseling (ondernemers voor ondernemers) werkte erg goed. De masterclasses hebben de deelnemers een spiegel voor gehouden en

hen geleerd meer na te denken over de gewenste koers voor bedrijfsontwikkeling, zowel op de korte als op de lange termijn. Het heeft daarbij zeker geholpen dat ondernemers ook een kijkje hebben genomen in andere sectoren, bijvoorbeeld in de aardbeienteelt. De masterclasses hebben ook een stimulans gegeven om vaker te willen leren.

In het seizoen 2011-2012 is gestart met de masterclasses Boomkwekerij, Managers en Bedrijfskunde met in totaal ruim 70 deelnemers. In het seizoen 2012-2013 werden vijf series van masterclasses georganiseerd met opnieuw in totaal meer dan 70 deelnemers en ook voor het seizoen 2013-2014 zijn er weer bijna 70 aanmeldingen voor zeven verschillende series van masterclasses. Ondernemers kwamen op de hoogte van de masterclasses door attentering door bedrijfsadviseurs van Aequor en DLV, via werving vanuit de projectorganisatie, via de netwerklunches van Kennis & Innovatie Impuls, of doordat een bedrijf opgenomen was in de bedrijfsbezoeken van een masterclass. Een aantal geïnterviewden gaf aan dat andere regio's tot nu toe veel minder te bieden hebben wat betreft deze vorm van onderwijs.

De masterclasses worden niet alleen door de ondernemers zelf bijgewoond, maar ook medewerkers gaan op cursus. Dit is absoluut uniek en absoluut een meevaller omdat het in het verleden zeker niet gebruikelijk was dat medewerkers op cursus gingen. Bedrijfsmedewerkers zijn een moeilijk te bereiken groep. Of medewerkers informatie ontvangen over activiteiten van de Kennis & Innovatie Impuls, zoals de masterclasses hangt voor een belangrijk deel af van de ondernemer. Ook deelname hangt voor een belangrijk deel af van de ondernemer.

Deelnemers zijn over het algemeen zeer enthousiast over hun deelname en geven aan dat de masterclasses hebben bijgedragen aan hun verdere ontwikkeling. Deelnemers geven ook aan dat ze na de masterclasses ook daadwerkelijk met veel enthousiasme met de nieuwe kennis aan de slag gaan. Sommige zaken werden onbewust al toegepast. Er is bijvoorbeeld ingezet op nieuwe teelten, aanpassingen in bemesting en aanpassingen in gewasbescherming. Deelnemers noemen ook andere effecten, zoals ander personeelsbeleid (aansturen: meer uitleg, grenzen stellen), kostprijsberekening, nieuwe (verkoop)concepten, promotie-activiteiten en marktwerking. De masterclasses hebben ertoe bijgedragen dat ondernemers actiever de markt opgaan. Ook trad een aantal kwekers gezamenlijk op op de vakbeurs Plantarium. Een aantal ondernemers geeft aan dat hun bedrijf een professionelere uitstraling heeft gekregen en meer respect afdwingt bij collega's en bij de handel als gevolg van de veranderingen.

De masterclasses hebben er ook toe bijgedragen dat er nieuwe contacten met andere ondernemers en met afnemers zijn ontstaan. Dit heeft onder meer geleid tot nieuwe afzet. Ondernemers zijn bewuster met contacten bezig en ook na de masterclasses wordt nog kennis gedeeld. Er is bereidheid ontstaan om standpunten te delen en van elkaar te leren. Dit heeft ook een positieve uitwerking op het besturen van de belangenorganisatie.

Aan een aantal masterclasses hebben naast ondernemers en medewerkers ook leerlingen van Wellantcollege Gouda deelgenomen. Dit werd zowel door de ondernemers als door de studenten als zeer positief ervaren. De leerlingen gaven aan dat ze hierdoor veel sneller en beter leerden dan op school door de inzichten die ze kregen van praktijkervaringen en de ondernemers leerden van de frisse blik van de studenten.

De masterclasses hebben een positieve uitwerking gehad op het imago van de sector. Ze dragen bij aan het weer hip maken van de groene sector, hebben een goede leemte opgevuld in het cursusonderwijs en sluiten goed aan bij de behoeften van ondernemers. Het vak van boomkweker is uitgebreider en ingewikkelder geworden. Het belang van bijvoorbeeld goed personeelsbeleid en een goed verkoopplan is uitgebreid aan de orde geweest in de masterclasses. Dergelijke zaken worden ook daadwerkelijk door ondernemers opgepakt. De masterclasses dragen significant bij aan het totaalproces van leren dat daarnaast gevoed wordt op diverse andere manieren, bijvoorbeeld door bedrijfsbegeleiding.

De masterclasses hebben ook bijgedragen aan het bekend maken van andere activiteiten van de Kennis & Innovatie Impuls, zoals allerlei bijeenkomsten en open dagen.

### 3.5.2 Regulier onderwijs

Activiteiten binnen de Kennis & Innovatie Impuls, met name de masterclasses hebben ervoor gezorgd dat het Wellantcollege in de Greenport Boskoop weer herkenbaar is geworden en op de kaart is gezet. De betrokkenheid van de docent die boomkwekerijonderwijs doceert is hierin zonder meer een grote verdienste geweest. Op het gebied van boomkwekerijonderwijs heeft het project de school een naamsverbetering gegeven. De tijd zit echter tegen. Het tuinbouwonderwijs in Gouda wordt niet gecontinueerd en wordt verplaatst naar Aalsmeer. Diverse partijen zien dit als een zorgelijke ontwikkeling. Wat je ook wilt met Kennis & Innovatie Impuls, de basis is goed boomkwekerij onderwijs in de regio. Jonge mensen moeten geïnteresseerd worden voor het vakgebied en dat kan alleen door ervoor te zorgen dat er goed onderwijs is in de regio en niet alleen op lager niveau.

Een grote verdienste van Kennis & Innovatie Impuls is dat er een koppeling is gemaakt tussen het reguliere MBO-onderwijs en de masterclasses die binnen de Kennis & Innovatie Impuls georganiseerd zijn.

Wellantcollege heeft een stap gezet van regulier leren naar authentiek leren, waarbij er meer contact is tussen ondernemer en onderwijs. Aanvankelijk was Wellantcollege hier wat huiverig voor, mogelijk door cultuur, onbekendheid met het fenomeen en starheid. Het schooljaar is immers al vroeg ingedeeld, waardoor schuiven met het onderwijsprogramma lastig is. Ook ligt de focus bij authentiek leren vaak op een bepaald onderwerp, wat moet passen bij de core business van je opleiding. Doelmatigheid, organiseerbaarheid en betaalbaarheid spelen mee. Herkenbaarheid voor de bedrijven is belangrijk, herkenbaarheid voor het onderwijs en de interactie tussen beiden. Een van de gevolgen is dat er meer stageplekken ontstaan en studenten meer op bedrijven kunnen kijken. Een andere verdienste is dat de school meer feeling met de praktijk heeft gekregen en daardoor het onderwijs beter kan afstemmen op de behoeften van de bedrijfspraktijk. Hierdoor kan de school veel dichter op het bedrijfsleven opereren. De school focust zich op ontwikkelingen in de markt, ondernemers staan vaker voor de klas. Dit is een grote verdienste van de Greenport, die zich vooral manifesteert bij de MBO-opleidingen. Wellantcollege denkt nu na over een mogelijke spin-off naar andere studierichtingen om te komen tot andere verdienmodellen en andere kwalificatiedossiers.

Een van de geïnterviewden gaf aan dat zijn bedrijf is ingestapt om arbeidsmarktperspectief te kunnen bieden aan re-integratiekandidaten. Op het gebied van het oplossen van het arbeidstekort op bedrijven zijn successen behaald, maar de slaging is nog te laag.

De Groene Hart Academie ziet Kennis & Innovatie Impuls als een informeel, maar herkenbaar aanspreekpunt voor het thema Greenports en maakt hiervan gebruik door vraagstukken vanuit de Greenport te koppelen aan studentenopdrachten (stages, afstudeeropdrachten, projecten) van Hogeschool Inholland en Wageningen Universiteit. Voorbeelden hiervan zijn projecten over de baggerproblematiek, inhoudsstoffen van boomkwekerijgewassen en duurzame parkeerplaatsen. Dit past binnen de transitie waarmee InHolland bezig is en waarin in samenwerking met opdrachtgevers 'leren op de werkvloer' een steeds groter en belangrijker deel van de studie wordt. Hoewel dit niet een gevolg is van de samenwerking met de Kennis & Innovatie Impuls bevestigen de uitgevoerde projecten en gesprekken binnen de Kennis & Innovatie Impuls die denklijn. De Groene Hart Academie is zeer tevreden over de samenwerking, maar vindt wel dat communicatiemogelijkheden rond projecten niet voldoende effectief benut zijn. Zowel de Kennis & Innovatie Impuls als de Groene Hart Academie hadden zich met de meerwaarde en leerwinst positiever kunnen profileren waardoor de impact wellicht groter was geweest.

## 3.6 Kennis

Bij de gesprekken werd aangegeven dat de Kennis & Innovatie Impuls meer gericht is op kennis dan op innovatie. Vanuit de Kennis & Innovatie Impuls maar ook vanuit bijvoorbeeld DLV en de banken wordt gehamerd op het belang van kennis als basis voor economische ontwikkeling. Belangrijke doelen uit het EFRO-project zijn het opzetten van een effectief kennis- en samenwerkingsnetwerk in de Greenport en het



op maat beschikbaar zijn van kennis voor het bedrijfsleven/de individuele bedrijven. De laatste jaren worden gekenmerkt door belangrijke veranderingen in kennistransitie, o.a. door het wegvallen van collectieve gelden door het opheffen van het Productschap Tuinbouw. Ondernemers zullen daardoor zelf meer initiatief moeten gaan nemen in kennisontwikkeling. Een project zoals Kennis & Innovatie Impuls biedt structuur hiervoor. Onder het kopje 'samenwerking' (hoofdstuk 4.4) is uiteengezet dat er op het gebied van het opzetten van een effectief kennis- en samenwerkingsnetwerk veel bereikt is in de regio. Aanvankelijk was niet voorzien dat het effect hiervan zo groot zou zijn. Door slim samen te werken kan efficiënt kennis verzameld worden. Kennis op maat kwam onder meer beschikbaar door diverse reeksen van masterclasses (zie hoofdstuk 4.5.1) en kennisdossiers (zie hoofdstuk 4.6.1).

Diverse partijen gaven aan dat de Kennis & Innovatie Impuls er op het gebied van kennis alles aan gedaan heeft om zaken vlot te trekken. Een belangrijk aspect van de Kennis & Innovatie Impuls is dat de regio gemakkelijker toegang heeft tot kennis, waardoor kennis gemakkelijker het gebied in komt.

De afstand tussen kennisinstellingen en MKB-bedrijven wordt vaak als groot ervaren, waardoor het MKB niet aanklopt bij kenniscentra. De Kennis & Innovatie Impuls helpt om het horen van het MKB beter (= laagdrempeliger) te organiseren. Hiervoor is het belangrijk dat kennisinstellingen zoals Wageningen UR PPO en DLV goed ingebed zijn in de regio. Dit project heeft dat alleen maar bevestigd. Ook overheden moet betrokken worden bij kennis- en innovatievraagstukken. Pas dan wordt optimaal gebruik gemaakt van de potentie van de triple helix. Het project heeft de Greenport Boskoop duidelijk een betere positie gegeven t.a.v. kennis, innovatiekracht en kunde.

### 3.6.1 Kennisdossiers

Een van de activiteiten van de Kennis & Innovatie Impuls binnen de peiler Kennisrotonde was het samenstellen van kennisdossiers die kwekers helpen in het vinden van informatie over een onderwerp. Enkele geïnterviewden gaven aan dat de kennisdossiers over het algemeen uitgebreid zijn en aanhaken op goede speerpunten. Als kanttekening wordt gegeven dat de kennis voor sommige ondernemers te specifiek is, waardoor hun vragen onvoldoende beantwoord worden en kennis bijvoorbeeld uit het eigen netwerk gehaald moet worden. Dit verschilt van ondernemer tot ondernemer. De kennisdossiers worden wel als stimulerend gezien en als basis om verder te zoeken naar kennis. Enkele geïnterviewden geven aan dat het opnemen van kennis uit andere sectoren wellicht een extra boost kan geven.

De deelnemers aan de masterclasses die in het kader van deze studie geïnterviewd zijn, kenden de kennisdossiers niet of hadden ze nauwelijks bekeken.

## 3.7 Innovatie

Uit de interviews blijkt dat innovaties belangrijk zijn voor veel bedrijven in de Greenport Boskoop, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. Ieder is daar op zijn eigen manier mee bezig. Alhoewel een aantal geïnterviewden aangaf dat de Kennis & Innovatie Impuls een positief effect heeft gehad op het duurzaamheidsbesef, zou het volgens hen goed zijn dit onderwerp meer te belichten in opleidingsactiviteiten zoals cursussen. Op het gebied van innovatie vallen de resultaten van het project tegen, volgens diverse geïnterviewden. Aan ondernemers werd de mogelijkheid geboden zelf innovatieve vraagstukken neer te leggen binnen de pijler Innovatie Impuls. Vanuit de Kennis & Innovatie Impuls kon dan advies gegeven worden en kon de aanvrager in contact worden gebracht met relevante partners. Een dergelijke vraaggerichte insteek werkte echter duidelijk niet. Kwekers kwamen zelf niet of nauwelijks met ideeën maar moeten gevoed worden door bijvoorbeeld onderzoekers of adviseurs. Daarom is na anderhalf jaar besloten de koers om te gooien van een vraaggerichte insteek naar een aanbodgerichte insteek en is de werkgroep Innovatie begonnen met het zelf oppakken van innovatieve ideeën, zoals de onkruidrobot en de mogelijkheden van LED-verlichting bij de vermeerdering van boomkwekerijgewassen. Uit het project bleek dat het voor elkaar krijgen van een vraaggerichte aanpak een heel proces is, dat begint met

bewustwording. Een stukje bewustwording is door de Kennis & Innovatie Impuls gecreëerd. Veel ondernemers namen een afwachtende houding aan. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met concurrentiegevoeligheid van innovaties. De economische crisis heeft hierbij ook een rol gespeeld, waardoor prioriteiten op de dagelijkse praktijk lagen. Ondernemers bleken vaak ook niet op de hoogte te zijn van de mogelijkheden binnen de Kennis & Innovatie Impuls. Blijkbaar is hierover te weinig gecommuniceerd richting ondernemers. Door diverse partijen wordt dus aangegeven dat de creativiteit vanuit het bedrijfsleven matig was. Een van de doelen van het project was om creativiteit vanuit het bedrijfsleven los te krijgen. Hiervan moet geconcludeerd worden dat dit onvoldoende gelukt is. Op individueel niveau zie je wel dat een aantal kwekers een paar stappen vooruit kijkt, zelf belt, zelf piketpalen uitzet en zelf hun toekomst bepaalt. Het duurt even voordat je hiervan resultaat ziet.

Een voorbeeld van een resultaat van een innovatie-activiteit is de rol die de Kennis & Innovatie Impuls heeft gespeeld binnen de verkaveling en herinrichting van de wijk Zuidwijk, ten westen van de Gouwe. De Kennis & Innovatie Impuls heeft een belangrijke rol gespeeld door het testen van een drijvende teeltvloer als antwoord op vragen op het gebied van waterkwantiteit en effectief ruimtegebruik. De geïnterviewden zijn tevreden over de opgedane kennis. Voor de toeleverancier heeft dit echter nog niet geleid tot concrete opdrachten en het is ook niet duidelijk of dit gaat gebeuren. Voor kwekers liggen er eerder op andere terreinen innovatievragen, die onderzoek en ontwikkeling vragen. Vele ontwikkelingen hebben een lange adem nodig, mede door de benodigde investeringen en worden daarom vaak niet herkend als innovatie. Mede hierdoor zien telers niet altijd de meerwaarde in van kennis- en innovatieprojecten volgens geïnterviewden. In de regio is bovendien veel buitenteelt, waarin minder te sturen valt dan bijvoorbeeld in de glastuinbouw.

Een ander voorbeeld van een innovatieproject binnen de Kennis & Innovatie Impuls was het project 'baggerproblematiek'. Regio Boskoop is een waterrijk gebied met veel sloten. Veel sloten bevatten teveel bagger, waardoor water niet goed kan worden afgevoerd na hevige regenval, met wateroverlast als gevolg. Voor een goede aan- en afvoer van water moet er regelmatig worden gebaggerd. Ook het watermilieu in de sloot heeft baat bij baggeren. Een studiegroep is aan de slag gegaan met het aandragen van oplossingsrichtingen voor het verwijderen en verwerken van bagger uit de sloten. Vervolgens is een aantal scenario's verder uitgewerkt. Het project heeft nog niet tot een echte oplossing geleid, waarbij meespeelt dat het een duur onderwerp is. Een van de geïnterviewden gaf aan dat het project misschien meer effect had kunnen hebben als duidelijker was gemaakt wie de probleemhebber van het vraagstuk is.

Resultaten van innovaties zijn via de Kennis & Innovatie Impuls en via studieclubbijekomsten en open dagen van DLV/PPO steeds meer zichtbaar. Regio innovaties vragen vaak een lange adem en worden niet altijd herkend als innovaties.

### **3.8 Inbreng vanuit ondernemers**

Een van de geïnterviewden gaf aan dat de band met boomkwekers in de regio al optimaal was en door dit project niet dieper geworden is. Vanuit de Kring Boskoop wordt aangegeven dat kwekers binnen de Greenport betrokken zijn en meedoen. Een aantal partijen miste een regievoerder vanuit de telers in het project. Aanvankelijk nam fatalisme vaak de overhand in Boskoop, maar langzamerhand ontstaat er steeds meer enthousiasme en geloof in de toekomst door wat er allemaal bereikt is en wordt in de Greenport. Ondanks het zware economische tij is er een positieve mindset van kwekers ontstaan. De Kennis & Innovatie Impuls heeft daaraan bijgedragen. De inbreng van ondernemers in het project was echter voor diverse partijen tegenvallend. Enerzijds willen ze veel, maar leggen hun prioriteiten toch anders, met name op de dagelijkse praktijk. Een deel van de ondernemers is niet leergierig. De 'sense of urgency' is lang niet bij iedereen aanwezig. In Boskoop heerst nog steeds de gedachte "Het komt wel goed, altijd al zo gedaan". Er is nog teveel sprake van individueel belang.

### 3.9 Positie ten aanzien van kennis, innovatiekracht en kunde in de Greenport Boskoop

Op de vraag of het project heeft bijgedragen aan een betere positie ten aanzien van kennis, innovatiekracht en kunde in de Greenport Boskoop in vergelijking met andere boomkwekerijcentra, moesten diverse geïnterviewde partijen het antwoord schuldig blijven. In ieder geval is het bewustzijn gegroeid dat we samen moeten werken, elkaar scherp moeten houden en van elkaar moeten leren. Het samenwerken met andere regio's is nog maar beperkt aan de orde geweest, maar vergt vaak ook een langere adem omdat nieuwe contacten hiervoor gelegd moeten worden. Binnen de regio Boskoop is een positievere mindset ontstaan en een bereidheid om te blijven leren en te blijven innoveren. Er is fundamenteel aan grote vraagstukken gewerkt en er zijn goede stappen gezet. Doordat partijen om tafel gingen zitten, is een en ander versterkt. Er zijn technische oplossingen, maar nog geen organisatorische oplossingen. Een onderwerp als de baggerproblematiek is duur en er is ook nog niet echt een oplossing. Resultaten zoals het bewegend emissiescherm, drijvende teeltvloer, mechanisatie, vollegrondsteelt Boskoop en activiteiten op het gebied van biomassa moeten duidelijk zichtbaar worden gemaakt als resultaten van de Kennis & Innovatie Impuls. Aangegeven wordt dat de Greenport Boskoop door het project een voorsprong heeft in vergelijking met andere Greenportregio's. Boskoop heeft zonder meer een voorbeeldfunctie. In deze regio speelt mee dat alles dicht bij elkaar zit. Dit helpt absoluut hierbij. Maar er zijn ook zorgen over de regio Boskoop. De regio scoort slechter dan het landelijk gemiddelde door kleine bedrijven en minder opvolgers dan in andere boomkwekerijregio's.

Een van de partijen gaf aan dat de positie van de Greenport Boskoop t.o.v. andere boomkwekerijcentra is verbeterd op het gebied van onderwijs en op het gebied van individuele bedrijfsontwikkeling, waarbij de masterclasses een belangrijke rol hebben gespeeld. Op het gebied van innovatie is dat maar beperkt het geval. Investeringsliggen door de economische crisis op een laag pitje. Deels kan dit ook te maken hebben met onbekendheid of de weerstand om op zoek te gaan naar innovaties.

### 3.10 Communicatie

Op de vraag of er voldoende gecommuniceerd is over de resultaten van de Kennis & Innovatie Impuls lopen de meningen uiteen. Een van de ondernemers gaf aan dat teveel kwekers de Kennis & Innovatie Impuls nog niet kennen. Communicatie heeft plaatsgevonden via diverse kanalen, o.a. via de eigen website (<http://kennisinnovatieimpuls.nl>), via nieuwsbrieven, netwerklunches, open (kwekerij)dagen, in de krant, via tweets en via partners, bijvoorbeeld door contacten van medewerkers van DLV of PPO met ondernemers. De website blijkt goed bezocht te worden en wordt als laagdrempelig beschouwd. De impact van de website is lastig aan te geven. In ieder geval zijn impulsen gegeven, maar wat er echt geland is en blijft hangen, is de vraag. Dat moet later blijken. De deelnemers aan de masterclasses die in het kader van deze studie geïnterviewd zijn, maakten weinig of geen gebruik van de website. De netwerklunches waren een mooie gelegenheid voor interactie tussen ondernemers en andere partijen binnen de Kennis & Innovatie Impuls. Ze werden goed bezocht. Het Hoogheemraadschap gaf aan dat ze in de netwerklunches kwekers gemakkelijk en op een andere manier kon bereiken. De open kwekerijdagen waren uitstekende mogelijkheden om andere mensen te ontmoeten. De nieuwsbrieven werden eveneens positief beoordeeld. Op zich komen ondernemers met weinig reacties, maar dat is bijvoorbeeld ook het geval na publicatie van een vakbladartikel. Mogelijk had het vakblad de Boomkwekerij beter benut kunnen worden om resultaten van de Kennis & Innovatie Impuls beter naar buiten te brengen. De meeste boomkwekers hebben dit liggen en bladeren er regelmatig in.

Een aantal partijen geeft aan dat er voldoende gecommuniceerd is, maar dat het resultaat uitblijft. Een aantal partijen geeft aan dat communicatie een verbeterpunt is. Vragen van ondernemers moeten beter

boven tafel komen, waarbij ook gedacht moet worden aan andere typen vragen, bijvoorbeeld op sociaal-economisch vlak. Misschien zou een digitaal forum hiervoor een optie kunnen zijn.

### 3.11 Bereiken doelgroep

Het is lastig om vast te stellen in hoeverre boodschappen bij de doelgroep, - de ondernemers -, geland zijn. Aan de voorkant van het EFRO-project, - in het werkplan -, zijn geen parameters gedefinieerd als nulmeting. Een aantal geïnterviewden gaf aan dat de voortgang beter zichtbaar moet worden gemaakt en gespiegeld tegen de oorspronkelijke doelstellingen : wat gebeurt er exact, is dit het gevraagde resultaat? Het traject is te intern, te vrijblijvend en te onoverzichtelijk. Dit vraagt verbetering in toekomstige projecten, zeker aan de voorkant, waar ondernemers meer deelgenoot moeten worden gemaakt. Anderzijds zijn ondernemers positief over activiteiten waaraan ze hebben deelgenomen. In de praktijk moet verder nagevraagd worden wat het project heeft opgeleverd. Voor deze impactmeting zijn alleen een aantal deelnemers van de masterclasses geïnterviewd en enkele vertegenwoordigers van de Kring Boskoop.

Op de vraag welk effect van het project de doelgroep in ieder geval moet kennen en bereiken werden verschillende antwoorden gegeven:

- het cluster boomkwekerij zou moeten weten op welke wijze het project kan bijdragen aan het imago van de sector in de maatschappij en aan de arbeidsmarkt in de regio;
- het project biedt mogelijkheden om binnen de masterclasses en binnen de innovatie impuls in kleine groepen onder begeleiding/coaching te werken aan het oplossen van gezamenlijke problemen;
- de doelgroep zou nog beter de voordelen van of sterker nog de noodzaak tot samenwerking moeten beseffen, niet alleen binnen de regio maar ook daarbuiten en zou deze voordelen nog beter kunnen benutten door als bedrijven scherper mee te denken bij het uitzetten van beleidsstrategieën. De Kennis & Innovatie Impuls zou daar vanuit de inhoud gemakkelijker aan kunnen bijdragen dan vanuit de bestuurlijke weg;
- door slim samen te werken kan veel kennis efficiënt verzameld worden en daardoor gemakkelijker leiden tot nieuwe inzichten en associaties bij opdrachtgevers, bij kennisinstellingen en bij studenten. Op voorhand moet communicatie daarin mee georganiseerd worden om effectief te laten zijn;
- innovatieresultaten van het project, zoals de resultaten van het Project Zuidwijk.

### 3.12 Toekomst

Over het algemeen geven geïnterviewden aan dat er veel is bereikt door de Kennis & Innovatie Impuls, maar dat stappen naar een toekomstbestendige ontwikkeling nog moeten worden gezet. Het project kan als geslaagd worden beschouwd als de in gang gezette ontwikkelingen ook in de toekomst geborgd zijn. Eigenlijk is dan pas de impact van de Kennis & Innovatie Impuls in volle breedte te meten. Hier is wel zorg over, een zorg die overigens ook in andere regio's heerst m.b.t. financierbaarheid van innovaties en kennis. Innovaties hebben tijd nodig en het scoren op strategische vraagstukken wordt lastiger. Je moet bestuurders meekrijgen en geduld hebben. De gemakkelijkste dingen zijn inmiddels opgepakt. Voor een vervolg is meer creativiteit nodig om nieuwe dingen te bedenken. Er is vaak gefocust op de korte termijn, op resultaten en op ondernemersgedreven trajecten. Strategische vraagstukken vallen dan vaak buiten de boot. Je moet dan goed de verwachting managen dat vraagstukken niet gelijk resultaten opleveren die morgen geïmplementeerd worden bij telers en dat is een lastig proces. Naar de toekomst toe zou de rol van de Kennis & Innovatie Impuls steeds groter kunnen worden, waarbij gedacht kan worden aan een regionaal kenniscentrum in de kennisas. Als vervolgtraject is een verkenningsstudie aangevraagd voor een

Innovatie en Demonstratie Centrum (IDC) Bomen bij de Provincie Zuid-Holland. Het voorstel is recent goedgekeurd. Dit toont aan dat overheden de opgebouwde samenwerking in de regio ondersteunen. Indien het haalbaar blijkt in Boskoop een IDC op te richten dan zal een voorstel voor de uitvoering hiervan worden ingediend.

Het ontstaan van de nieuwe gemeente Alphen aan den Rijn die is ontstaan door het samenvoegen van de gemeenten Boskoop, Rijnwoude en Alphen aan den Rijn per 1 januari 2014 biedt ook kansen om op het gebied van kennis en innovatie nieuwe stappen te zetten om kansen voor de boomkwekerijsector te zien en te benutten. De nieuwe gemeente Alphen aan den Rijn is een zogenaamde 100.000+-gemeente en is daardoor een rechtstreekse gesprekspartner voor het kabinet geworden. Ook binnen de provincie is de nieuwe gemeente nadrukkelijk in beeld en betrokken bij de structuurvisie van de provincie. Mogelijkheden die de Groene Hart Academie biedt, bieden ook nieuwe kansen. In Holland is immers binnen de Groene Hart Academie nadrukkelijk bezig haar leerrendement te verbeteren door in samenwerking met opdrachtgevers 'leren op de werkvloer' een groter onderdeel van de studie te laten zijn. Met veel partners binnen de regio zijn contacten gelegd en versterkt door het neerleggen van vragen voor studentenprojecten. Met slim samenwerken kan veel kennis efficiënt verzameld worden en dit kan gemakkelijker leiden tot nieuwe inzichten en associaties bij opdrachtgevers, bij kennisinstellingen en bij studenten.

In Boskoop is modernisering van het productieareal een belangrijk item en er vindt steeds meer schaalvergroting plaats. Boskoop heeft te maken met een bijzondere ruimtelijke structuur en de aanwezigheid van veel water. Dit biedt niet alleen mogelijkheden voor de boomkwekerij, maar ook landschappelijke en recreatieve mogelijkheden. De in Zuidwijk uitgevoerde pilot op het gebied van verkaveling en herinrichting vervult daarbij een gids- en voorbeeldfunctie voor het gebied ten westen van de Gouwe. De Kennis & Innovatie Impuls moet aansluiten bij de ontwikkelingen en helpen om stapjes te maken. Er liggen veel kansen, maar die kunnen pas benut worden als het samenwerkend vermogen nog verder vergroot wordt. Er moeten nieuwe verbindingen gelegd worden, waaronder cross-overs met andere kenniscentra om Boskoop heen. Denk bijvoorbeeld aan Delft, Rotterdam, Den Haag, Amsterdam, Utrecht, Twente en Wageningen. Het is de vraag in hoeverre boomkwekerij met de huidige bedrijfscultuur past in het toekomstbeeld. Ander gebruiksmogelijkheden voor groen, denk bijvoorbeeld aan de productie van planten voor medicijnen of de productie van groen om CO<sub>2</sub> of fijnstof vast te leggen, zijn ook een mogelijkheid.

## 4 Conclusies en aanbevelingen

### 4.1 Bereikte resultaten

Het EFRO-project Kennis & Innovatie Impuls is een initiatief van Stichting Greenport Regio Boskoop en is een van de vele activiteiten binnen deze Greenport. De impactmeting die binnen T&U Methodieken Kennisoverdracht in 2013 heeft plaatsgevonden heeft laten zien dat de hoofddoelen van het EFRO project zijn gehaald, met uitzondering van de doelstelling om een vergrote uitstroom van gekwalificeerde vakkrachten uit het regulier beroepsonderwijs te krijgen. Door de economische crisis ontstond er echter geen tekort aan personeel zoals in 2009 was voorzien, maar juist een overschot.

Een grote verdienste van de Kennis & Innovatie Impuls is dat de saamhorigheid in de regio gegroeid is. Er zijn nieuwe samenwerkingsverbanden ontstaan, zowel binnen als buiten de regio, en bestaande samenwerkingen zijn vaak verstevigd. Dit geldt niet alleen voor stakeholders, maar ook voor ondernemers onderling. Het samenwerken met andere regio's is nog maar beperkt aan de orde geweest, maar vraagt meer tijd. Ook zijn nieuwe overlegstructuren ontstaan. De structuur die door de Kennis & Innovatie Impuls ontstaan is, zorgt ervoor dat er gesproken wordt over kansen die er liggen op het gebied van kennis- en innovatievraagstukken en de mogelijkheden om deze daadwerkelijk te benutten. Op de vraag of er in de Greenportregio Boskoop een collectief kennis- en innovatiesysteem van samenwerkende partners (bedrijven en kennisinstellingen) ontstaan is dat bijdraagt aan de economische concurrentiekracht van de regio kan derhalve positief geantwoord worden. Wat precies de bijdrage van Kennis & Innovatie Impuls hieraan geweest is, is eigenlijk niet vast te stellen. De collectiviteit wordt steeds meer naar buiten uitgestraald, maar op dit gebied zijn ook nog de nodige stappen te zetten. Kennis & Innovatie Impuls wordt gezien als een partner om ondernemerschap in de regio twee stapjes hoger te krijgen. Het imago van de sector is verbeterd. De masterclasses hebben hieraan belangrijk bijgedragen en hebben specifiek en aanvullend onderwijs voor de boomkwekerijsector geleverd. Kennis kwam hierdoor op maat beschikbaar voor het bedrijfsleven en voor de individuele bedrijven. De combinatie van theorie, praktijk én de inbreng van ondernemers voor ondernemers werd als bijzonder sterk ervaren. Er is bereidheid ontstaan om zaken te delen en van elkaar te leren. De masterclasses hebben een stimulans gegeven om levenslang te blijven leren. Deelnemers aan de verschillende masterclasses waren over het algemeen zeer enthousiast en pasten nieuw verworven kennis toe. Soms gaat het hierbij om aanpassingen in de teelt, maar ook op het gebied van bedrijfsontwikkeling, verkoopbeleid en personeelsbeleid zijn er stappen gezet. Meer contacten, meer respect en meer professionaliteit zijn eveneens termen die in dit kader genoemd kunnen worden. Samenvattend kan gesteld worden dat de masterclasses hebben bijgedragen aan meer en beter gekwalificeerde werknemers in het cluster. Absoluut uniek aan de masterclasses was dat niet alleen ondernemers deelnamen, maar in een aantal gevallen ook medewerkers en studenten van Wellantcollege. Het reguliere onderwijs heeft ook vruchten geplukt van de Kennis & Innovatie Impuls en in het bijzonder van de masterclasses. Door de koppeling die is gemaakt tussen het MBO-onderwijs en de masterclasses is het contact tussen het Wellantcollege en bedrijven in de regio verbeterd met als belangrijk gevolg dat de school nu veel dichter op het bedrijfsleven opereert. Er zijn meer stageplaatsen beschikbaar en ondernemers staan vaker voor de klas. Ook vanuit de Groene Hart Academie/InHolland is er samengewerkt met Kennis & Innovatie Impuls in een aantal stageopdrachten. Dit past uitstekend binnen het veranderende beleid van InHolland om in samenwerking met bedrijven 'leren op de werkvloer' een steeds groter en belangrijker deel van de studie te laten zijn.

Behalve de masterclasses kende Kennis & Innovatie Impuls diverse andere kennisactiviteiten, bijvoorbeeld de netwerklunches en de kennisdossiers op de website. De netwerklunches zijn over het algemeen goed bezocht en goed gewaardeerd, zowel door ondernemers als door stakeholders. De waarde van de kennisdossiers is lastiger in te schatten. Hoewel ze aanhaakten op goede speerpunten, lijkt het erop dat ze maar beperkt geraadpleegd zijn. Mogelijk zijn ze te specifiek. De website van de Kennis & Innovatie Impuls

is goed bezocht maar de impact ervan is lastig vast te stellen. In ieder geval is gesteld dat er voldoende impulsen van zijn uitgegaan. De Kennis & Innovatie Impuls heeft er zonder meer voor gezorgd dat de regio gemakkelijker toegang heeft tot kennis, waardoor kennis gemakkelijker het gebied in komt. Dit is een grote verdienste omdat de afstand tussen kennisinstellingen en ondernemers vaak als groot wordt ervaren, waardoor bedrijven niet of nauwelijks aankloppen bij kenniscentra. Dit bleek ook duidelijk tijdens het project. De inbreng van ondernemers was over het algemeen tegenvallend. Vaak liggen prioriteiten anders en is de 'sense of urgency' lang niet bij iedereen aanwezig. Bij het thema innovatie was de creativiteit van ondernemers matig en het lukte onvoldoende om creativiteit vanuit het bedrijfsleven vlot te trekken. Omdat een vraaggerichte insteek niet werkte, heeft de werkgroep innovatie zelf innovatieve ideeën opgepakt, zoals de onkruidrobot en het inzetten van LED-verlichting bij de vermeerdering van boomkwekerijgewassen. Dit heeft geresulteerd in een aantal technische oplossingen. Resultaten van dergelijke innovaties zijn onder meer via de Kennis & Innovatie Impuls en via studieclubbijeenkomsten naar buiten gebracht. Over het algemeen duurt het even voordat ondernemers innovaties oppakken, maar een aantal kwekers heeft hierin toch stappen gezet en heeft ideeën en innovaties opgepakt en verder ontwikkeld.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat de kapstok staat en het vliegwiel draait. Er is veel bereikt. Niet alleen door het project Kennis & Innovatie Impuls maar door alle activiteiten die de Stichting Greenport Boskoop onderneemt, hebben geïnterviewden de indruk dat ondernemers steeds meer tevreden en enthousiaster worden over regionale projecten en activiteiten voor versterking van de boomkwekerijsector. Er is een positievere mindset ontstaan en een bereidheid om te blijven leren en te blijven innoveren. Er is fundamenteel aan grote vraagstukken gewerkt en er zijn goede stappen gezet. De opzet is goed en mensen moeten vertrouwd raken met nieuwe ontwikkelingen. Uiteraard moeten resultaten geborgd worden in de toekomst. Pas als dat het geval is, kan het project als geslaagd worden beschouwd. Hier is wel zorg over in relatie tot de financierbaarheid van vraagstukken op het gebied van kennis en innovatie. Het scoren op strategische vraagstukken is lastig. Er is geduld nodig, waardoor je goed de verwachting moet managen dat resultaten van vraagstukken niet meteen morgen toepasbaar zijn. Naar de toekomst toe zou de rol van de Kennis & Innovatie Impuls steeds groter kunnen worden. Hiertoe moeten nog meer nieuwe verbindingen gelegd worden waaronder cross-overs naar andere kenniscentra in andere regio's. De inzet van enthousiaste mensen is hierbij voorwaarde. Voor de belangenorganisatie van kwekers hebben de resultaten alle verwachtingen overtroffen maar het kan natuurlijk altijd beter. Boskoop staat in ieder geval provinciaal en landelijk nadrukkelijk op de kaart. Dat het goed gaat, blijkt uit het feit dat de provincie met de vraag is gekomen voor een vervolg in de vorm van een Innovatie & Demonstratie Centrum (IDC). Een ander voorbeeld is het spin-off project Agrologistiek, waarvoor de gemeentes het initiatief hebben genomen en waarin samengewerkt wordt door diverse partners die ook partner zijn in de Kennis & Innovatie Impuls. Greenport Boskoop heeft door het project een voorsprong in vergelijking met andere Greenportregio's, maar er zijn ook zorgen over de regio Boskoop vanwege het grote aantal relatief kleine bedrijven en de afwezigheid van bedrijfsopvolgers. In dit kader wordt het verdwijnen van regulier groen onderwijs uit de regio als zorgpunt gezien. Een van de partijen gaf aan dat de positie van de Greenport Boskoop t.o.v. andere boomkwekerijcentra is verbeterd op het gebied van onderwijs en op het gebied van individuele bedrijfsontwikkeling. Op het gebied van innovatie is dat maar beperkt het geval.

## 4.2 Verbeterpunten

Ondanks de vele positieve geluiden, kan niet iedereen 'tevreden' als oordeel geven. Het is (nog) niet bekend of boodschappen voldoende zijn geland bij de doelgroep, de ondernemers in de Greenportregio Boskoop en welk effect ze sorteren. Een van de geïnterviewden gaf aan dat het lastig is om vast te stellen of de gevraagde resultaten bereikt zijn omdat aan de voorkant van het traject geen parameters (nulmeting) gedefinieerd zijn. Er is onvoldoende aandacht gegeven aan de verwachtingen buiten wat er in het

projectplan staat. Bij de gesprekken kwam ook naar voren dat de voortgang van het project beter zichtbaar moet worden gemaakt naar de ondernemers toe. Activiteiten zijn in het eerste jaar onvoldoende op gang gekomen, maar anderzijds werd ook aangegeven dat een trage start vaak natuurlijk is bij dergelijke trajecten door de benodigde afstemming en uitwerking. Er moest veel afstemming plaatsvinden tussen de diverse partijen over de inzet en de rol van een ieder in de verschillende activiteiten en de exacte uitvoering. De benodigde slag is daarna wel gemaakt, omdat uitvoerders aan de leiding stonden. Ook wordt aangegeven dat het vak de geleverde tools nog onvoldoende oppakt, wat voor een deel te wijten is aan de economische crisis maar voor een deel ook aan het feit dat veel ondernemers de urgentie nog niet of onvoldoende zien. Verder merkte een van de partijen op dat de doorstroom van resultaten van de Kennis & Innovatie Impuls van uitvoeringsniveau naar managementniveau soms haperde doordat een verbindende schakel ontbrak. Dit is een leer- en verbeterpunt voor de betreffende partij. Aandacht voor meer profileren is ook zonder meer op zijn plaats en ook het communiceren over de resultaten had beter gekund, door bijvoorbeeld meer in de krant of in het vakblad te komen. Groenweb en de website van de Kennis & Innovatie Impuls hadden nog beter benut kunnen worden om de effecten en resultaten van de Kennis & Innovatie Impuls in beeld te brengen. Ook is belangrijk om duidelijk naar buiten te brengen hoe en waar de resultaten van het project geborgd worden. Enkele neveneffecten van het project zouden wat meer genoemd en gekend moeten worden, zoals het Floriade bidboek, revitalisering Zuidwijk, de ontwikkelingen voor bestuurlijke belangenbehartiging, de masterclasses en de uitstraling naar andere sectoren en branches. Zonder dit project waren dergelijke activiteiten nooit zo goed op gang gekomen. Andere suggesties die gedaan zijn:

- de Greenport Boskoop zou de kennis op het gebied van techniek meer moeten benutten. Hiervoor heeft de Kennis & Innovatie Impuls een goede basis gelegd;
- de kennis van individuele partners had beter benut kunnen worden;
- de impact van innovaties zou meer in economische cijfers uitgedrukt kunnen worden, bijvoorbeeld hoeveel teeltgrond (productiewaarde) zou bespaard kunnen worden als een beweegbaar emissiescherm het hanteren van een teeltvrije zone overbodig maakt;
- de signaalfunctie vanuit andere regio's/sectoren kan beter worden ingevuld;
- MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen)/duurzaamheid is nog te weinig zichtbaar;

de resultaten van deze kwalitatieve meting moeten gecombineerd worden met de resultaten van de kwantitatieve meting die in 2014 zal plaatsvinden onder ondernemers. De gecombineerde resultaten moeten gecommuniceerd worden.

### 4.3 Aanbevelingen voor toekomstige projecten

- Neem de tijd voor het opbouwen van een collectief netwerk. Zorg voor voldoende draagvlak en krijg zoveel mogelijk mensen één kant op. Zorg voor sterke, betrokken en gekende uitvoeringspartijen die kunnen en willen werken in het gebied. De ervaringen met de Kennis & Innovatie Impuls laten zien dat het komen tot consensus met betrekking tot een gedeelde visie en werkplan tijd en investering kost, maar nodig is om tot goede projectresultaten te komen;
- Zorg voor een goede projectstructuur met korte lijntjes. De groep waar de meerwaarde gecreëerd wordt, moet mede aan het stuur staan en een goede regievoerder vanuit de ondernemers is dan ook een voorwaarde. Ook een begeleidingscommissie of klankbordgroep die kritisch meedenkt en meebeweegt in het proces kan meerwaarde hebben. Zet de juiste organisaties en mensen in de stuurgroep.
- Mogelijk helpt een fysiek ontmoetingspunt;
- Betrek overheden, kennisinstellingen en ondernemers. Uitvoerende kennisinstellingen moeten reeds actief zijn in de regio en er betrokkenheid hebben met bedrijfsleven, overige kennispartners en overheden. Werk ook aan het verkleinen van de afstand tussen kennisinstellingen en bedrijven. Wat



onderwijs betreft is vertegenwoordiging op elk niveau (MBO, HBO, WO) belangrijk omdat kennis en innovatievraagstukken steeds ingewikkelder worden en inbreng vanuit alle niveaus vraagt. Benut kennis van individuele partners;

- Zorg dat de partners die de projecten vorm geven ook fysiek in het gebied herkenbaar zijn en herkend worden;
- Betrek niet alleen primaire ondernemers maar ook toeleveranciers en handel in de projectuitvoering. Wees laagdrempelig voor het vak;
- Benut kansen die er liggen bijvoorbeeld door het samenvoegen van de gemeenten Boskoop, Rijnwoude en Alphen aan den Rijn en door de mogelijkheden die de Groene Hart Academie/ Inholland biedt. Als 100.000+-gemeente is de nieuwe gemeente Alphen aan den Rijn nadrukkelijker in beeld bij het kabinet en bij de provincie. De Groene Hart Academie/ Inholland is nadrukkelijk bezig met aanpassingen in het onderwijs waarbij leren op de werkvloer steeds belangrijker wordt;
- De doelen en te behalen resultaten van dergelijke projecten moeten goed geformuleerd worden om ze op waarde te kunnen beoordelen. Heb goed helder waarvoor je aan de lat staat en balanceer niet op het randje. Er moet een duidelijk probleem gedefinieerd worden waarvoor partijen warm lopen. Aan de voorkant van het traject moet een goede nulmeting plaatsvinden waarin de huidige economische en maatschappelijke stand van zaken met betrekking tot de beoogde doelen in kaart wordt gebracht. Daarnaast is het essentieel dat ondernemers ook deelgenoot aan de voorkant van het traject zijn. Monitor tussentijds de projectactiviteiten in relatie tot de beoogde doelen. Neem mensen continu mee in het proces en informeer niet alleen aan het einde van de rit. Door aan het einde van het project de dan geldende economische en maatschappelijke stand van zaken in kaart te brengen, kan de impact op het gebied van kennis en innovatie beter in beeld worden gebracht in relatie tot veranderende externe factoren, zoals die in het huidige project hebben plaatsgevonden op het gebied van beschikbaarheid van arbeidskrachten voor de sector als gevolg van de economische crisis;
- Om ondernemers te ondersteunen in het neerleggen van kennisvragen voor innovatieve ontwikkelingen is een sturende rol van kennisinstellingen hierin nodig omdat in het huidige project bleek dat ondernemers niet of nauwelijks met vragen kwamen. Voorwaarde hierbij is dat de vraag van de ondernemer centraal staat. Steek in vanuit praktijkgerichte vragen en leer van je omgeving;
- Maak personen en partijen verantwoordelijk voor de uitvoering van uit te voeren taken. Uitvoerende partners moeten in of dichtbij de projectleiding zitten of in ieder geval nauw contact en overleg met de projectleiding hebben;
- Om tot maatwerk te kunnen komen, moet niet alles van te voren volledig dichtgetimmerd zijn. Houd ruimte in het project om gaandeweg projectactiviteiten te formuleren die op basis van voortschrijdend inzicht van belang blijken voor regionale innovatie;
- Geef voldoende aandacht aan de signaleringsfunctie. Wat gebeurt er in andere greenportregio's of in andere kennis en innovatiesystemen en is ook voor de Greenport Boskoop bruikbaar;
- Organiseer regelmatig laagdrempelige bijeenkomsten, waarbij ruimte is om te netwerken;
- Houd rekening met de administratieve lastendruk zoals diverse financiële en inhoudelijke rapportages en controles die een dergelijk project met zich meebrengt. Heb aandacht voor het verlichten van de administratieve lastendruk en communiceer nut en noodzaak van deze administratie vooraf met de betrokken partners zodat zij inzichtelijk hebben waarom deze lastendruk nodig is;
- Zorg voor communicatiekanalen die op elkaar inwerken en elkaar versterken. Zorg voor transparantie;
- Maak de kwantitatieve effecten in bedrijven zichtbaar door te focussen op de branding van het gebied als samenwerkende partners.