

Kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's:

Notitie monitor GreenBrains regio Venlo 2014



Colofon

De notitie 'Kennis- en innovatiesystemen in de Greenportregio's: monitor GreenBrains regio Venlo 2014' is een publicatie van onderzoeksthema Methodieken Kennisoverdracht (MK). Het betreft een aanvulling van de stand van zaken (2014) op de paragraaf (pp. 55-61) GreenBrains regio Venlo in de gelijknamige tweede tussenrapportage resultaten monitorstudie 2013 (<http://edepot.wur.nl/297588>).

Het thema MK 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 in Greenportregio's. Dit met als doel dat de keten van kennis naar kunde, naar kassa structureel wordt. Het onderliggende project is mogelijk gemaakt door financiering vanuit het ministerie van Economische Zaken en aansturing vanuit de topsector Tuinbouw en Uitgangsmaterialen (T&U).

Auteurs: Wouter Verkerke, Floor Geerling-Eiff & Jorieke Potters, Wageningen UR.

Informatie: Wouter Verkerke: wouter.verkerke@wur.nl.

Dit verslag is tevens te vinden op internet: <http://www.wageningenur.nl/en/project/GreenBrains-Venlo-2.htm>

© februari 2015, Wageningen UR.

Inleiding

Het samenwerkingsverband GreenBrains heeft als doel ondernemers te ondersteunen en oplossingen te bieden voor de meest uiteenlopende kennis- en innovatievragen, van teelttechniek, tot logistiek of praktische ondersteuning. In de periode 2012-2014 waren de GreenBrains-partners: Citaverde college, Fontys Hogescholen Venlo, HAS Hogeschool en Wageningen UR. Zij hebben dit jaar samengewerkt aan de volgende activiteiten:

1. verdere overeenstemming over en implementatie van de GreenBrains procedures;
2. interne samenwerkingsrelaties;
3. verdere ontwikkeling GreenBrains kennisloket: uitrol van drie tranches GreenBrains vouchers;
4. uitbreiding van het werkgebied met Midden-Limburg (de zogenaamde KeyPortregio);
5. voorbereiding van de vierde tranche GreenBrains-vouchers;
6. opening van de portal GreenSchool, voor levenlang leren in de regio.

Het kennisloket GreenBrains richt zich op het beantwoorden van ondernemersvragen en levert kennis op maat voor individuele bedrijven. GreenBrains biedt MKB-bedrijven in Noord-Limburg de mogelijkheid extra onderzoeks- en ontwikkelcapaciteit in te kopen bij de GreenBrains-partners door het inzetten van de GreenBrains-voucher (Persbericht 22/10/2013: greenbrains.nl). De samenwerking tussen de kennisinstellingen faciliteert de toegang tot kennis door het bieden van een one-stop-shop. Dit houdt in dat het samenwerkingsverband GreenBrains als doel heeft ondernemers te ondersteunen en oplossingen te bieden voor de meest uiteenlopende kennis- en innovatievragen, vanuit het onderwijs en/of onderzoek. In 2012 hebben de kennispartners grotendeels overeenstemming bereikt over het functioneren van het kennisloket. In het najaar 2012 is Greenbrains feestelijk geopend. Naast het kennisloket beoogt GreenBrains nu ook het samenwerkingsverband onder de naam GreenSchool vorm te geven voor een breed scala aan opleidingen (mbo-, hbo- en wo-niveau), trainingen en andere mogelijkheden om competenties te ontwikkelen, zowel voor de werknemer als -gever. Greenschool wil bedrijven ook adviseren welk ontwikkeltraject het beste bijdraagt aan het succes van het betreffende bedrijf. Beide activiteiten van GreenBrains, het kennisloket en het opleidingsplatform, vergen veel tijd. De uitdaging bestaat enerzijds uit het opbouwen van relaties, elkaar leren kennen, het vormen van overeenstemming over de werkwijze en anderzijds uit het praktisch beheren, coördineren van het loket en het uitvoeren van de voucherregeling, het opzetten van het kennisloket en het opleidingsplatform. De prioriteit vanuit GreenBrains heeft vooral bij de samenwerking en het kennisloket en de voucherregeling gelegen, waardoor het vormgeven van het opleidingsplatform minder snel verloopt. In 2014 is de voucherregeling verder geïmplementeerd en is bekeken hoe Greenbrains uitgebreid kan worden naar andere nabijgelegen regio's en hoe het kennisloket zichzelf kan bedruipen in de toekomst.

Visie- en agendavorming regionaal kennis- en innovatiesysteem

In 2012 is Greenbrains erin geslaagd een gezamenlijke visie te ontwikkelen. In 2013 en 2014 is hierop voortgebouwd door het ontwikkelen van activiteiten in overeenstemming met deze visie. De strategische aandacht van de partners was vooral gericht op de visie op het eigen functioneren. Het bereiken van overeenstemming tussen partners, het creëren van draagvlak en het operationaliseren van de visie wordt door de GreenBrains-partners bewust opgevat als een voortgaand leerproces. Dit is een kracht van de samenwerking, omdat optredende conflicten of verschillen van opvatting zo aandacht en ruimte krijgen en daardoor niet bovenmatig energie uit de samenwerking halen (lees ook onder iteratief leerproces). In 2014 is de GreenBrains-visie ook breder uitgedragen in omringende regio's. Greenbrains is wat betreft agendering en visievorming bescheiden in haar doelstelling en heeft niet expliciet de ambitie een agenderende rol in de regio te spelen. Nu GreenBrains als organisatie functioneert, verschuift de focus langzaam naar andere partijen en ontwikkelingen in de regio en een wat grotere tijdshorizon. Het effect van

GreenBrains op de bedrijvigheid en het kennisstelsel in de Greenportregio heeft in 2014 aandacht gekregen. Hierbij werden in 2014 de volgende twee knelpunten duidelijk. Ten eerste lijken sommige partijen binnen de provincie weinig tot geen belang te hechten aan de rol van groene kennisinstellingen van buiten de regio bij innovatie in de agrarische sector. De regionale aanpak beperkt zich tot het kennis- en innovatienetwerk binnen de regio. Zo maakt de provincie geen gebruik van de ervaringen en het opgebouwde netwerk van GreenBrains voor de invulling van het programma LLtL (Limburgse Land en tuinbouw Loont) en de ontwikkeling van de "Brightlands Campus". Het programma LLtL geeft vorm aan de ambities van de Provincie Limburg voor de komende jaren. Innovatie, omgevingskwaliteit en maatschappelijk draagvlak zijn cruciale pijlers waarbij het verbeteren van bedrijfsprestaties een voortdurend aandachtspunt is (<http://www.innovatiecentrumvenlo.nl/llt>). De Provincie verbindt de campussen in Limburg onder de gezamenlijke naam Brightlands Campus. De naam moet wereldwijde bekendheid en erkenning in de hand werken. Limburg telt momenteel twee campussen: de Chemelot-campus in Sittard-Geleen en de Health-campus in Maastricht. Ook in Venlo en Heerlen zijn campussen gepland (www.11.nl/nieuws/267781-limburgse-campussen-verder-onder-naam-brightlands). De te ontwikkelen campus in Venlo is gericht op de agrosector. Ten tweede lijkt het stimuleren van samenwerking binnen de gouden driehoek wat op landelijk bestuurlijk niveau de aandacht heeft, in de Greenport Venlo minder aandacht te hebben als beleidsspeerpunt. Hierbij speelt de vraag in hoeverre kennisinstellingen een tripartite partner kunnen zijn naast overheden en bedrijven, in de besluitvorming en vorming van de kennis- en innovatieagenda.

Betrokkenheid actoren

Sinds het begin van GreenBrains zijn dezelfde vier instellingen betrokken bij GreenBrains, te weten Citaverde College, Fontys Hogeschool, HAS Hogeschool en Wageningen UR. Hoewel iedere instelling haar eigen redenen en belangen heeft om betrokken te zijn, was zowel de persoonlijke als het institutionele commitment van de partners tot 2013 sterk te noemen. Al sinds het begin heeft de Universiteit Maastricht de wens uitgesproken om ook toe te willen treden tot GreenBrains. Er is overlegd tussen de huidige partners over de voorwaarden waaronder dit kan gebeuren. Die zijn nodig omdat spanning kan ontstaan tussen het belang van een sterk consortium in de regio en de projectbelangen van de individuele instellingen. De partners nemen de tijd om hier een passende strategie in te vinden. In 2014 is gebleken dat het toetreden van nieuwe leden onvoldoende vruchten lijkt af te werpen. De Universiteit Maastricht stelde voor om zich door een commercieel uitzendbureau te laten vertegenwoordigen in het GreenBrains-accountteam. Dat paste volgens de GB-partners niet onder de voorwaarden in relatie tot de doelstelling om tot een gemeenschappelijk kennisloket en duurzame samenwerking tussen de kennisinstellingen te komen. De uitbreiding met andere kennisinstellingen lijkt in 2014 tot stilstand te zijn gekomen, omdat ook potentiële samenwerking met Gilde-opleidingen niet gerealiseerd is.

In 2013 stond afstemming tussen partners centraal. Bij tijd en wijle liepen de spanningen wat op en partners leerden wat ze aan elkaar hadden. In 2014 is de afstemming tussen partners meer geconsolideerd en daarmee in rustiger vaarwater gekomen. De samenwerking is (nog) niet zover als oorspronkelijk beoogd, maar de relaties zijn wel duidelijk. Men weet wat men van elkaar kan verwachten en met wie men bij voorkeur samenwerkt. Het vormgeven en afstemmen van die samenwerking en het creëren van de institutionele randvoorwaarden voor die samenwerking heeft in 2014 aandacht gehad.

De belangen van de verschillende partners passen in elkaars verlengde. Echter, er zijn zeker verschillen in focus en specifieke belangen te noemen. Een belangrijk strategisch aandachtspunt is de focus van de individuele partners op versterking van duurzame samenwerking onderling versus de focus op versterking van de samenwerking met lokale tussenpersonen en intermediairs. Qua uitvoering zien we verschil in de mate van ervaring met projectmatig werken voor ondernemers en de mate van het belang dat men hecht aan het betrekken van onderwijs hierbij. Verder verschillen de partners qua vestiging en daarmee hun positie en bestuurlijke erkenning in de regio, in hun samenwerkingsrelaties met ondernemers in de regio en

ook in de mate waarin de partners een eigen naam hoog dienen te houden ten opzichte van het samenwerkingsverband. Ook in de werkwijze zijn er verschillen aantoonbaar. Zoals gezegd zijn deze belangen vrij congruent, echter het vergt wel aandacht en continue afstemming om elkaar te vinden en te leren wat men aan elkaar heeft.

Niet alle partners in GreenBrains hebben vanuit hun achterliggende organisaties voldoende tijd ter beschikking gekregen om de samenwerking vorm te geven. Het is voor hen een additionele taak die uitgevoerd wordt naast andere bestaande werkzaamheden. Het geloof in de samenwerking en een stevig persoonlijk en institutioneel commitment om de samenwerking vorm te geven, moeten de kracht vormen die GreenBrains kan benutten om zich verder te ontplooien.

De GreenBrains-partners zoeken de meerwaarde van de samenwerking niet alleen in het beter bedienen van kennis voor de klant (de ondernemer) en daarmee een betere beantwoording van de ondernemersvragen, maar ook in de meerwaarde van kennis- en innovatieprojecten voor de markt. Het streven is om tussen de verschillende partners ook gezamenlijk initiatieven te ontplooien. Het leggen van verbinding met andere innovatieorganisaties en actoren in de regio levert echter minder op dan gewenst. Het bouwen van een stevige rol als kennispartners in de Greenport Venlo komt weinig van de grond. Aansluiting bij initiatieven buiten de directe regio Venlo lukt daarentegen wel. De voucherregeling wordt nu uitgebreid naar de KeyPort-regio (Midden-Limburg en de partners zijn in gesprek met de regio Zuid-Limburg over mogelijkheden van GreenBrains voor kennis en innovatie aldaar.

Financiële middelen

GreenBrains heeft vanuit de provincie Limburg van 2013-2015 middelen ter beschikking voor vijf tranches van de voucherregeling. De partners investeren eigen tijd en middelen voor de verdere ontwikkeling van GreenBrains en GreenSchool als regionale kennisinfrastructuur. In 2014 is de derde tranche toegekend en de vierde voorbereid. Voor bestendiging van het kennisloket vinden de GreenBrains-partners het belangrijk dat het loket niet te zwaar leunt op de voucherregeling. Aan de andere kant vormt de voucherregeling een belangrijk instrument om ondernemers te betrekken bij kennis en innovatie. Het streven dat het kennisloket ook zonder vouchers aantrekkelijk zou moeten zijn voor ondernemers lijkt niet meer reëel. Daarvoor zien ondernemers o.a. het nut van de samenwerking (nog) onvoldoende in. Bij kennis- en innovatievragen nemen ondernemers nog altijd eerder contact op met de afzonderlijke partners. Het aantrekken van louter private middelen zonder de inzet van publieke middelen (publiek-privaat) komt tot nu toe niet van de grond.

De uitbreiding naar de regio Midden-Limburg is een positief signaal met betrekking tot het functioneren van GreenBrains als kennisloket. Deze regio heeft als voordeel dat de het samenwerkingsverband de loketfunctie en procedures voor de voucherregeling al heeft opgebouwd. GreenBrains streeft er ook naar om alle binnengekomen vragen die voldoen aan de criteria van GreenBrains serieus in behandeling te nemen, ongeacht of ze een voucher krijgen toegekend. In de praktijk is het een uitdaging om hier ook echt invulling aan te geven, omdat ondernemers terugdeinzen voor het maken van kosten als ze geen voucher toegewezen krijgen. De vragen die in de loting buiten de boot vielen zijn wel nader besproken door de kennispartners. Er is per vraag bekeken of studenten deze vraag kunnen beantwoorden, of er financieringsruimte is vanuit de ondernemer, of er mogelijk andere financieringsmogelijkheden zijn en of deze vraag ondergebracht kan worden bij andere projecten. Hiermee willen de kennispartners ten minste aan ondernemers het signaal afgeven dat hun vragen serieus worden genomen. Dit heeft echter niet tot projecten geleid.

GreenBrains wil een duurzame kennispartner worden binnen de regio Venlo. In 2015 ligt het accent in de samenwerking op het opbouwen van structurele financieringsconstructies en het opbouwen van een duurzaam verdienmodel. De ideeën over de haalbaarheid daarvan verschillen. Deze verschillen zijn terug te voeren op de eerder genoemde variëteit in belangen en positie tussen de partners. De strategie richt zich

nu op het werven van grotere projecten en het aansluiten bij initiatieven in naastgelegen regio's. Eén van de nevendoelestellingen van de samenwerking is om, zoals de partners dat verwoorden, 'de koek gezamenlijk groter te maken'. GreenBrains wil zich naast de kortlopende ondernemersvragen bij voorkeur ook richten op langdurige projecten. De gedachte hierachter is dat door grotere en langlopende projecten het samenwerkingsverband structureel en organisatorisch beter vorm zal krijgen en verschillen in belangen makkelijker overbrugd kunnen worden, omdat er vanuit één collectieve doelstelling gewerkt kan worden.

Concrete activiteiten en resultaten

De voucherregeling, inclusief de betrokkenheid van ondernemers en het aantal kennisvragen, functioneert naar tevredenheid van de betrokken actoren. De derde tranche is dit jaar toegekend. De opgebouwde ervaring in de samenwerking heeft ertoe geleid dat partners weten wat ze aan elkaar hebben en wat er van ze wordt verwacht.

In de derde tranche hebben Fontys en Wageningen UR samengewerkt om via een serie vouchers diverse samenhangende kennisvragen van een groep telers (SunFresh) te beantwoorden die verbonden zijn aan een grote exporteur (Weyers) en aan een grote retailer in Duitsland (Aldi) leveren. Beide instellingen hebben geïnvesteerd in de samenwerking. De volgende knelpunten kwamen daarbij naar boven: het is voor de school lastig om werk op maat af te leveren omdat de timing van de beantwoording niet altijd in te passen is in het lopende curriculum. Bovendien kunnen sommige studenten de vooraf gestelde verwachtingen niet waarmaken of komen ze niet meer opdagen voor de opdracht. De twee instellingen blijven wel geloven in de kansen van samenwerking, mede door het grote aantal Duitse studenten marketing. Dit biedt kansen voor de beantwoording van kennisvragen van Nederlandse telers die aan Duitse afnemers leveren. Aan de andere kant biedt de medewerking aan de beantwoording van innovatievragen die de bedrijven met DLO hebben geformuleerd, een veel uitdagender leeromgeving dan de docenten zelf kunnen bieden. De DLO-onderzoekers hebben de bedrijven en hun wensen voor innovatie beter inzichtelijk dan de docenten. Hier kunnen de twee partners elkaar dus prima in versterken. De uitdaging blijft om goede afstemming te vinden tussen projectuitvoering en inpassing in de curricula.

De wil voor verdere samenwerking is bij beide partners aanwezig en er is gezamenlijk meer inzicht in de kansen en knelpunten van de samenwerking. Inhoudelijk heeft het project ondanks horten en storen relevante informatie op maat voor de deelnemende bedrijven opgeleverd, culminerend in een gezamenlijke bijeenkomst waarin de resultaten zijn gepresenteerd en in een afsluitende discussie zijn geïntegreerd. Daarmee is voor de telers duidelijk geworden op welke sporen zij zich wel en niet zouden moeten richten. Voortschrijdend heeft dit geleid tot nieuwe kennisvragen van ondernemers aan de kennispartners. De telers twijfelden echter hardop over het nut van de samenwerking tussen onderzoek en onderwijs in dit project. Dit bleek ook uit een uitgevoerde enquête. Dit is een leerpunt die de instellingen oppakken in hun verdere samenwerking, in aangepaste vorm. Hierbij staat de borging dat de beoogde kennisresultaten worden opgeleverd voorop, zonder afhankelijkheid van de kwaliteit en beschikbaarheid van de inzet van studenten.

Het opleidingsplatform GreenSchool is nog in ontwikkeling. Door bundeling van de krachten kan overzicht over het opleidingsaanbod worden gecreëerd waardoor ondernemers beter inhoudelijk inzicht krijgen in het totale pallet aan opleidingsmogelijkheden. Voor de regio ontstaat er één centrale plek waar bedrijven terecht kunnen voor hun kennisvragen. Het streven is om maatwerk te leveren voor de regio bij het ontwikkelen van kennis, expertise en vaardigheden. De collectieve ambitie is er. Momenteel werken de partners van GreenBrains samen om dit gewenste opleidingsplatform inhoudelijk en organisatorisch vorm te geven. Zo is in 2014 aan elke partner gevraagd om cursussen die onder GreenSchool zouden passen aan de stuurgroep voor te leggen.

Investerings van ondernemers

Ondernemers zijn als klanten bij GreenBrains betrokken. Dit loopt voornamelijk via de netwerken van de betrokken instellingen, meestal zelfs via de persoonlijke netwerken van de accounthouders. Ondernemers hebben een eigen bijdrage in de kennisprojecten. GreenBrains stelt 'kleine' en 'grote' vouchers ter beschikking. De kleine voucher is goed voor het inkopen van kennis ter waarde van 2.500 euro. De grote voucher staat voor een totale projectwaarde van minimaal 7.500 euro. De eigen bijdrage van ondernemers bedraagt 2.500 euro en de bijdrage van GreenBrains bedraagt 5.000 euro. Gedurende de rit blijkt echter dat kleine vouchers, die geen eigen cash investering vereisen, een laag eigenaarschap kennen. Bedrijven ("beneficial owners") kunnen per BV een voucher aanvragen en dit leidt tot een wildgroei aan kleine vouchers die bij een paar bedrijven terecht komen. Daar kan volgens de betrokkenen best goed uitvoering aangegeven worden maar zo kan niet worden bereikt dat meerdere bedrijven gaan samenwerken met kennisinstellingen. Een ander knelpunt zijn de onduidelijke regels die er bestaan rond staatssteun. Deze regels zijn multi-interpretabel, ingewikkeld en bleken tijdens de regeling ondertussen veranderd te zijn.

Iteratief leerproces

GreenBrains is in de afgelopen jaren in staat gebleken te leren van haar ervaringen en daarmee de werkwijze aan te passen. Belangrijke voorwaarde hiervoor is dat de GreenBrains-partners samenwerking ook als een leerproces beschouwen en dat misverstanden en verschillen in werkwijze of belangen worden aangerepen om te leren, waar dit anders meer ontwrichtend zou kunnen werken. Leiderschap, bereidheid tot samenwerking, capaciteit tot samenwerking en persoonlijk commitment zijn hierbij al genoemd als belangrijke factoren. De basis voor het leerproces was in 2014 het functioneren van de samenwerking en de procedures. Het is de verwachting dat geleidelijk aan de blik meer op de resultaten en effecten in de regio komt te liggen, waardoor dit mede de basis vormt voor het leerproces en bijsturing waar nodig.

Aandachtspunten verdere ontwikkeling GreenBrains

De aandachtspunten en aanbevelingen voor de verdere ontwikkeling van GreenBrains zijn (gelijk aan 2013):

- het bekendmaken van successen en van spin-off-resultaten; om de bekendheid en de beeldvorming van GreenBrains positief te ondersteunen is het belangrijk de ervaringen te delen via verschillende media. Het gaat erom de successen en het verhaal van GreenBrains onder de aandacht te brengen bij ondernemers en andere organisaties in de regio. In het bijzonder ervaringen van ondernemers met GreenBrains zijn aansprekend. Daarnaast is het ook belangrijk om zicht te houden op de diverse spin-off initiatieven die zijn ontstaan vanuit GreenBrains. Ook dat is oogst;
- het ontwikkelen van grotere projecten; zoals eerder genoemd is het belangrijk de meerwaarde van de samenwerking in de praktijk te brengen en de samenwerking uit te bouwen naar samenwerking buiten GreenBrains;
- inzicht in de effecten van GreenBrains. Na drie rondes waarin een flink aantal projecten is uitgevoerd is het moment daar om de effecten van GreenBrains te evalueren. Hierin kunnen de volgende aspecten bekeken worden:
 - tevredenheid van de ondernemers;
 - beeldvorming in de regio;
 - bijdrage aan de ontwikkeling in de regio;
 - samenwerking met andere partijen in Greenport Venlo;
 - meerwaarde voor de deelnemende kennisinstellingen.
- balans en afstemming in investeringen en financiële dekking; het is van belang dat er een goede balans is tussen de gevraagde investering in het samenwerkingsverband en de benodigde financiële dekking (op de korte termijn) voor commitment vanuit de achterliggende organisaties. Iedere instelling heeft hierin haar eigen verwachtingen en randvoorwaarden en maakt hierin haar eigen afweging, of deze in voldoende mate zijn gedekt. Deze verschillen kunnen een bron van

conflict of verwijdering zijn. Voor GreenBrains is het zaak om hierover open in gesprek te blijven en vanuit het commitment gezamenlijk te zoeken naar een passende vorm van samenwerken;

- er is geen vordering in het ontwikkelen van een duurzaam verdienmodel. 2015 is het laatste jaar met financiering vanuit de provincie en daarmee wordt het belang ervan steeds groter. De inschatting van de mogelijkheden en de belangen van de instellingen lopen nogal uiteen. Dit vergt open dialoog en nadere afstemming. Een belangrijke uitdaging bij het ontwikkelen van een verdienmodel is om financiering te vinden voor het in stand houden of het door-ontwikkelen van GreenBrains als samenwerkingsmodel. De financiering kan gezocht worden in een deel eigen investering vanuit de kennisinstellingen en een bijdrage van de aanvragende ondernemers. Een andere mogelijkheid is het zoeken van aanvullende ondersteuning vanuit Greenport Venlo. Beide wegen leveren tot nu toe weinig perspectief. Ook het idee dat dat nieuw toetredende instellingen een fee betalen voor deelname, is nog niet verwezenlijkt omdat er geen nieuw toetredende instellingen zijn. De vraag hoeveel middelen uit deze verschillende bronnen bijeen gebracht kunnen worden is sterk afhankelijk van de inschatting van de meerwaarde die de samenwerking biedt voor de huidige en nieuwe partners, de ondernemers en de Greenportregio. De analyse van de effecten in de regio zullen de basis dienen voor een nieuwe strategie voor het vervolg van GreenBrains en de samenwerking tussen kennisinstellingen in de regio Venlo.